

Faire face au conflit travail-vie personnelle : Théorie versus réalité?

D^{re} Linda Duxbury
Professeure, Sprott School of Business
Université de Carlton, Ottawa
Linda_Duxbury@carleton.ca

Qu'est-ce qui a motivé mon intérêt pour les enjeux travail-vie personnelle?



Et pourquoi mon intérêt pour
l'équilibre se poursuit



Aperçu

- Jeter les bases
- Quelle est l'incidence de la surcharge liée à de nombreux rôles et de l'interférence du travail avec la famille sur les principaux intervenants?
- Quelle est la cause de ces formes de conflits travail-vie personnelle?
- Comment pouvons-nous réduire la surcharge liée aux rôles?
- Comment pouvons-nous réduire l'interférence du travail avec la famille?
- Conclusions

Réduire les conflits travail-vie personnelle et le stress : Qu'est-ce qui fonctionne? Qu'est-ce qui ne fonctionne pas?

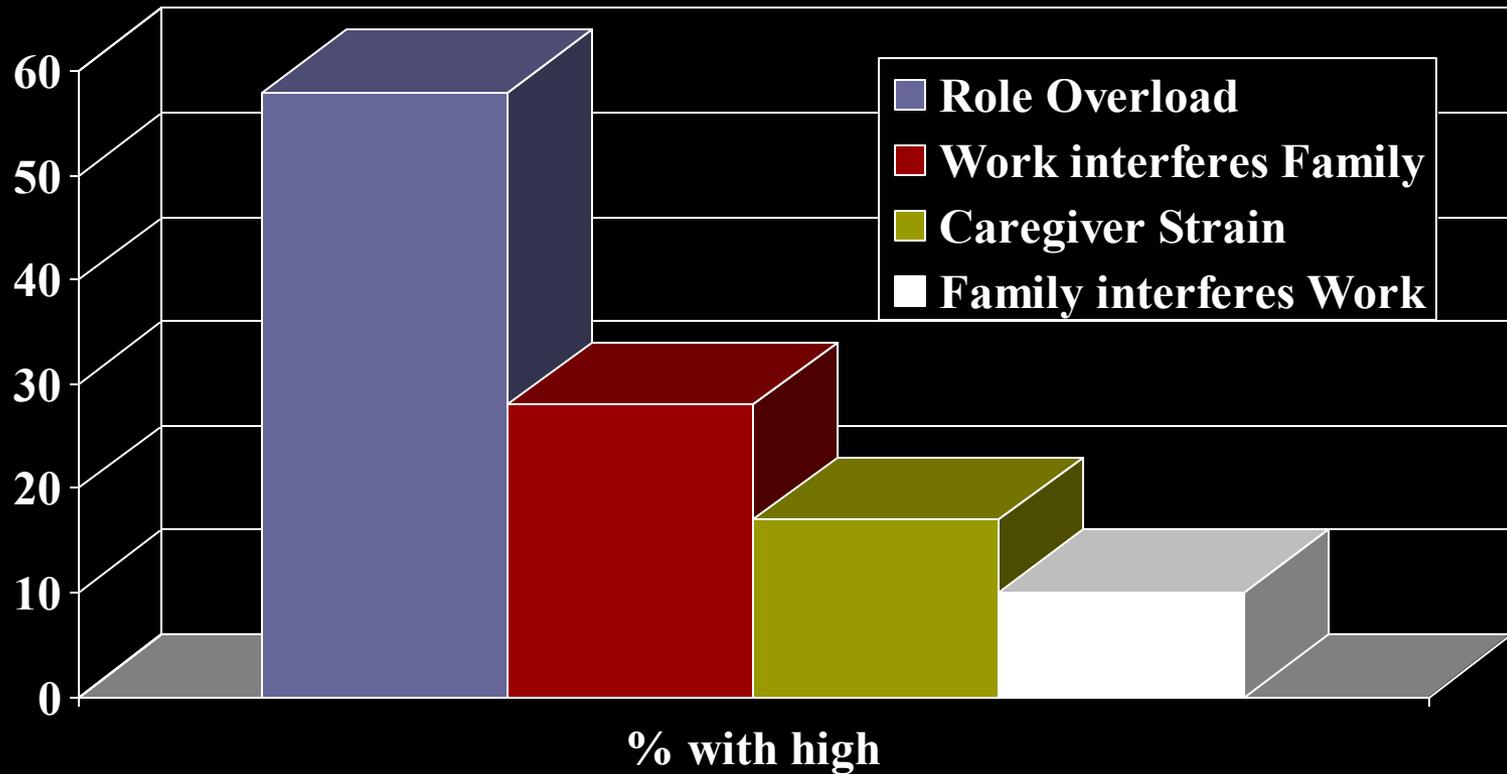
- Il n'est pas simple de répondre à ces questions
- Qu'est-ce qui fonctionne?
 - Cela dépend
- Qu'est-ce qui ne fonctionne pas?
 - Plusieurs des solutions populaires
 - L'accent mis sur les politiques plutôt que sur la pratique

Jeter les bases :

Mais d'abord en quoi consiste le conflit travail-vie personnelle?

- La parabole de l'aveugle et de l'éléphant
- Notre recherche se penche sur quatre différents types de conflits travail-vie personnelle
 - Surcharge liée aux rôles
 - Interférence du travail avec la famille
 - Interférence de la famille avec le travail
 - Pression sur l'aidant

Prévalence des diverses formes de conflits travail-vie personnelle



Que nous dit notre recherche au sujet des conflits travail-vie personnelle?

- Le travail et la vie personnelle ne sont plus des domaines séparés pour la majorité de la main-d'œuvre canadienne
- Les quatre composantes des conflits travail-vie personnelle ont différentes répercussions sur la santé physique et mentale des employés canadiens
- Les deux formes de conflit travail-vie personnelle les plus problématiques au Canada, à l'heure actuelle :
 - Surcharge liée aux rôles
 - Interférence du travail avec la famille

Que nous dit notre recherche au sujet des conflits travail-vie personnelle?

- Cette présentation portera essentiellement sur ces deux formes de conflit travail-vie personnelle :
 - Réduire ces deux formes de conflits engendrera le meilleur « rendement par dollar » pour les employeurs et les employés
 - Les stratégies visant à réduire la surcharge abordent également l'interférence du travail avec la famille et vice versa
- Nous traiterons également des enjeux associés aux soins aux aînés, car il faut s'attaquer à ce problème qui devient de plus en plus critique

Surcharge liée aux rôles et interférence du travail avec la famille

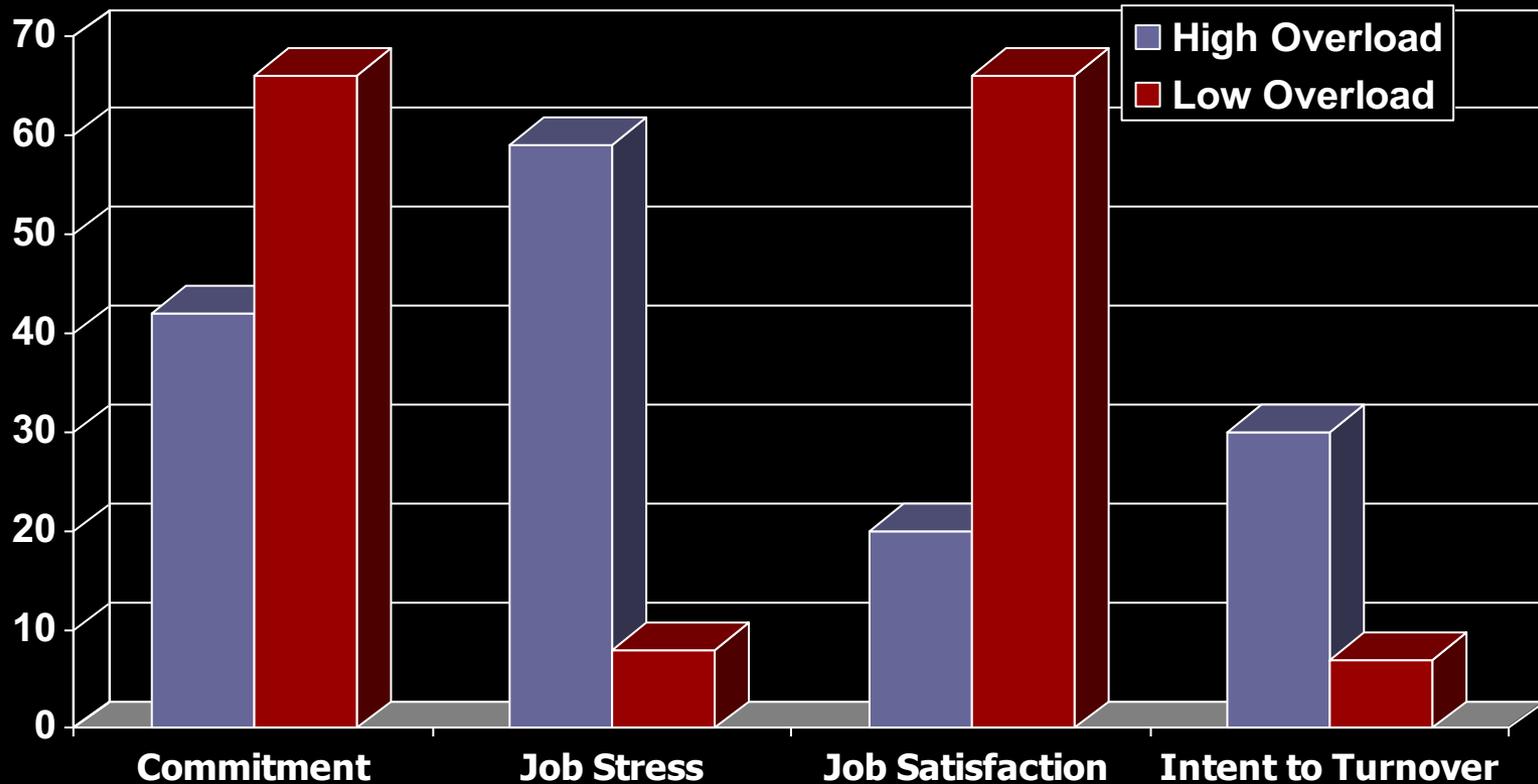
- Niveau élevé de surcharge systémique de la main-d'œuvre au Canada
 - 60 % des employés canadiens connaissent un niveau élevé de surcharge
 - Le pourcentage des employés ayant une surcharge liée aux rôles a augmenté de façon impressionnante au cours de la dernière décennie
 - 11 % entre 1991 et 2001
- Un peu plus d'un Canadien sur quatre (28 %) déclare que des niveaux élevés de travail nuisent à la famille
 - Les employés sont 4 fois plus susceptibles de laisser le travail nuire à la famille que de laisser la famille faire obstacle au travail

Les coûts de ne rien changer

- Nos données établissent un lien entre les hauts niveaux de surcharge liée aux rôles et l'interférence du travail avec la famille et :
 - L'augmentation de l'absentéisme;
 - Une plus grande utilisation de système canadien de soins de santé;
 - Augmentation du niveau de stress et de l'humeur dépressive chez les employés et de l'intention de quitter leur emploi;
 - Coûts plus élevés des avantages sociaux;
 - Taux d'implication et de satisfaction au travail plus faibles;
 - Problèmes de recrutement et de rétention.

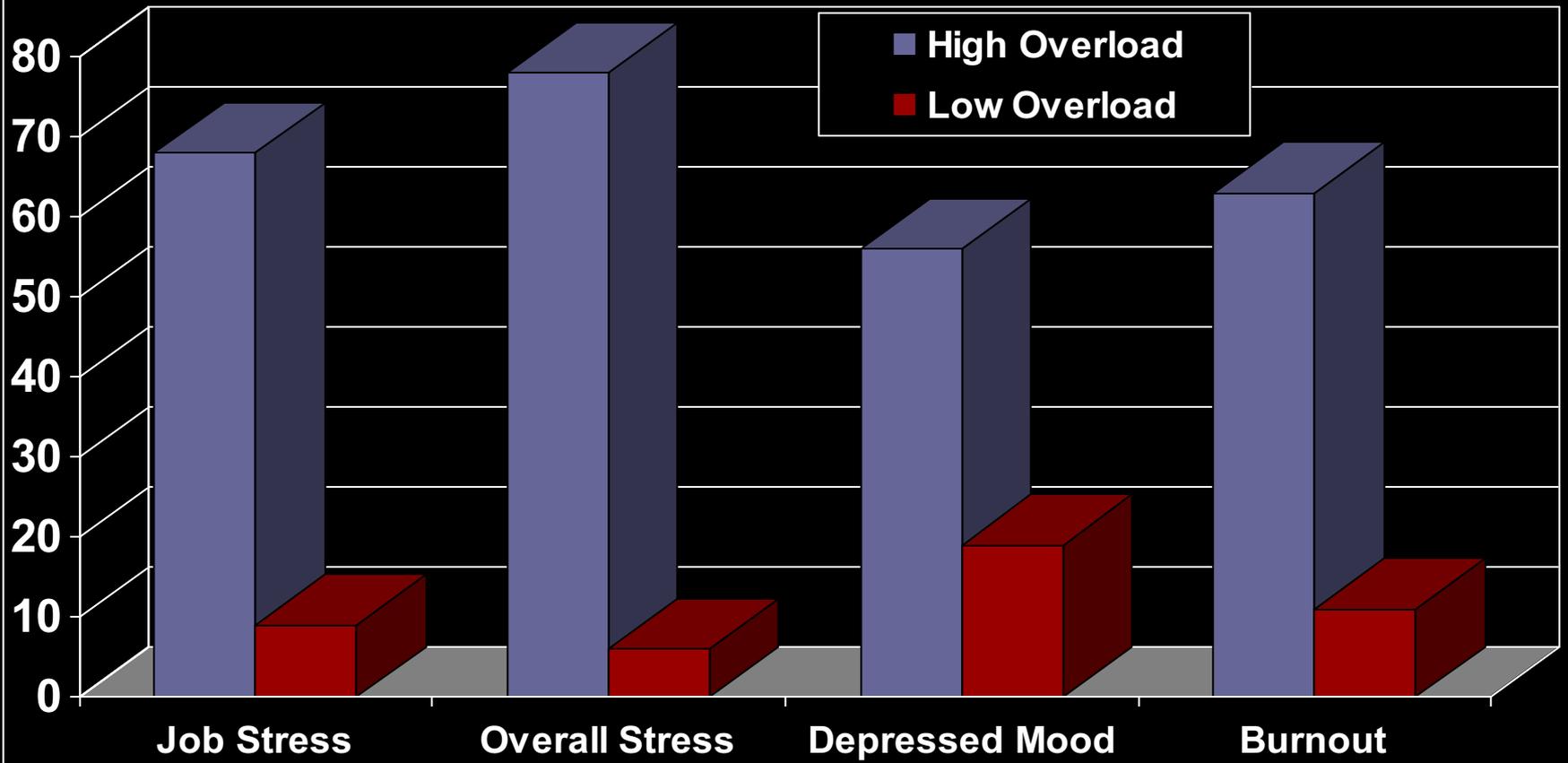
Répercussions de la surcharge liée aux rôles sur les résultats organisationnels clés

% avec de hauts niveaux de :



Répercussions de la surcharge liée aux rôles sur la santé mentale des employés

% avec de hauts niveaux de

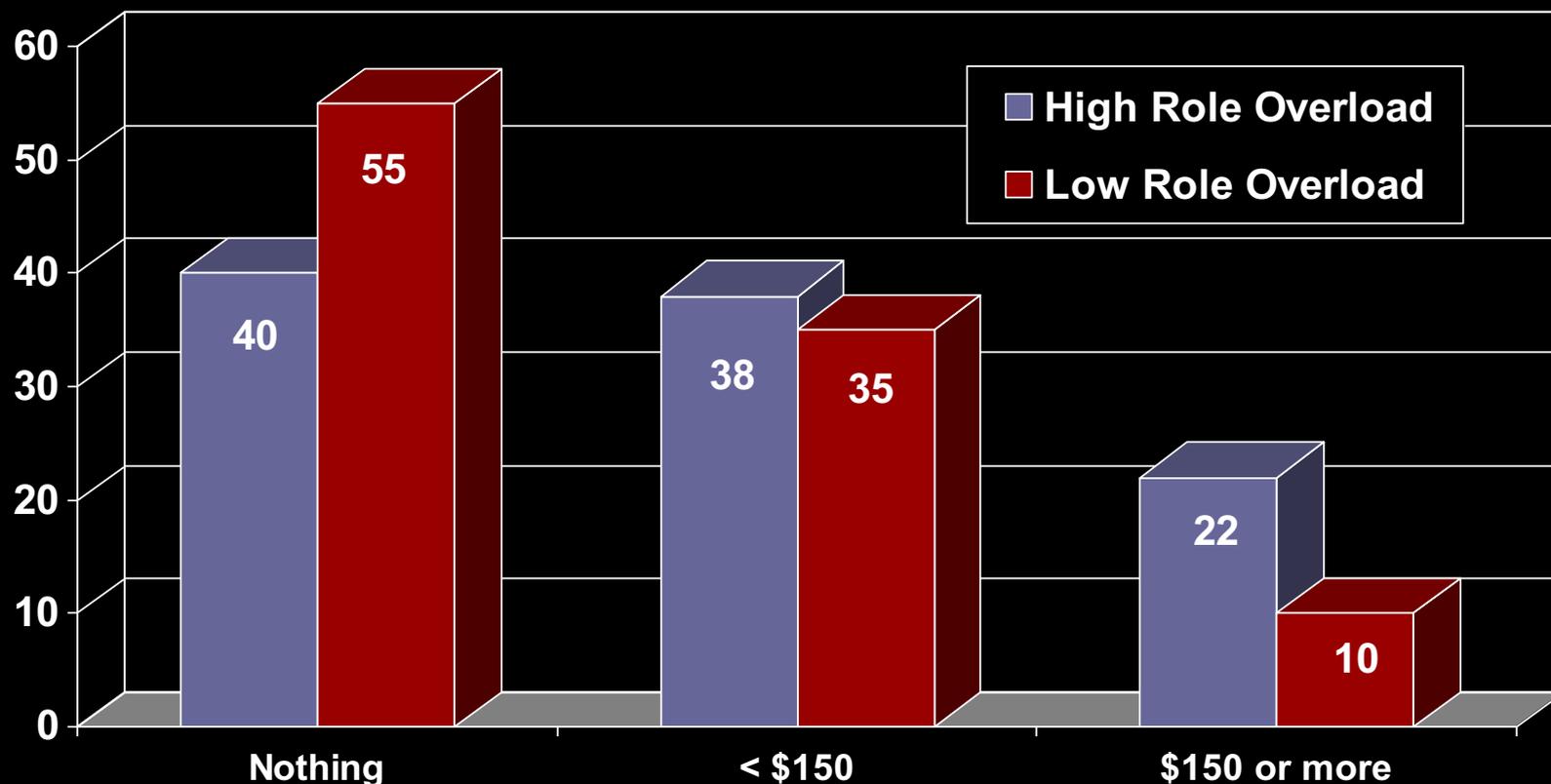


Les employeurs peuvent substantiellement réduire l'absentéisme s'ils réduisent la surcharge liée aux rôles et l'interférence du travail avec la famille

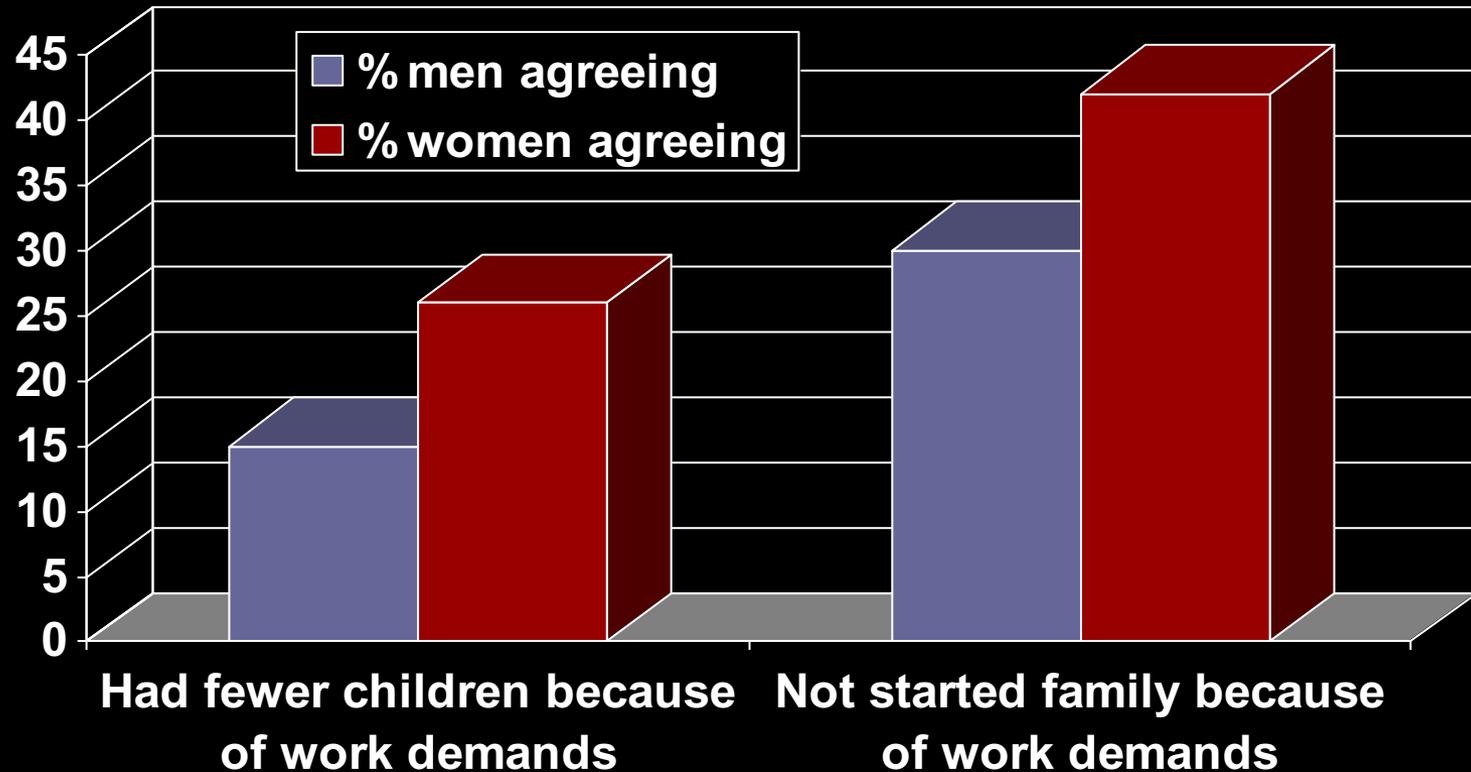
- Nos calculs indiquent que les employeurs pourraient réduire l'absentéisme dans leur organisation de :
 - 23 % s'ils éliminaient les hauts niveaux de surcharge liée aux rôles;
 - 6,3 % s'ils éliminaient les hauts niveaux d'interférence du travail avec la famille.

Ils pourraient également réduire le montant consacré aux avantages sociaux des employés

Montant consacré sur les médicaments d'ordonnance au cours des six derniers mois :



Les coûts cachés de ne rien changer : Taux de natalité réduits



Réduire les demandes envers le système canadien de soins de santé

- En mettant en œuvre des politiques visant à réduire la surcharge liée aux rôles (d'élevée à modérée), le Canada serait en mesure de :
 - Réduire le nombre de visites chez le médecin de 25 % par année;
 - Réduire le nombre de visites à l'urgence de 23 % par année, et;
 - Réduire le nombre d'hospitalisations de 17 % par année.

Résumé

- Nos études nationales dans ce domaine ne laissent aucun doute quant au fait que la surcharge liée aux rôles et les interférences du travail avec la famille sont associées avec un nombre d'indicateurs d'un rendement organisationnel inférieur aux normes.
- Les constatations indiquent également que les employés qui essaient de « tout faire » et qui « s'acquittent de lourdes obligations de travail au détriment de leur famille » sont exposés au stress, à l'épuisement professionnel et à une humeur dépressive.

Quelle est la cause de ces deux formes de conflits travail-vie personnelle? – Deux choses

- Demandes liées au travail
 - Nombre élevé d'heures de travail hebdomadaire;
 - Nombre élevé d'heures de travail supplémentaires à la maison.
- Culture organisationnelle
 - Culture des heures
 - Culture axée sur les politiques et non sur la pratique
 - La culture parle, les gens gèrent l'argent et la valeur pour les actionnaires.
- Les demandes à la maison NE sont PAS associées à l'incidence de ces deux formes de conflit entre le travail et la vie personnelle

Mais nous avons déjà entendu cela! Qu'est-ce qui diffère maintenant?

- Nous savons depuis plusieurs décennies que les conflits travail-vie personnelle ont un effet négatif important sur la rentabilité d'une organisation.
 - Mais les organisations n'ont pas réellement abordé le problème

Mais nous avons déjà entendu cela! Qu'est-ce qui diffère maintenant?

- Qu'est-ce qui diffère maintenant?
 - Une récession suivie par un marché de forte demande
- Notre recherche a établi le lien entre les conflits travail-vie personnelle et la surcharge liée aux rôles et :
 - Le recrutement;
 - La rétention;
 - La planification de la relève;
 - Le transfert des connaissances.

Les enjeux liés au conflit travail-vie personnelle pour les baby-boomers

- L'équilibre a toujours été quelque chose que les boomers ont souhaité, sans jamais vraiment l'atteindre
- Ils visent à établir cet équilibre une fois à la retraite
 - Laquelle arrivera plus tôt que ce que vous pourriez croire si vous vous attendez à ce qu'ils continuent de travailler à l'endroit où ils se trouvent depuis une décennie
- Si vous désirez garder les boomers avec vous, vous devez explorer les options de réduction du travail ainsi que les régimes de retraite progressifs
 - Faute de quoi?
 - Départ à la retraite ou congé anticipé

Les enjeux liés au conflit travail-vie personnelle pour la génération X

- Il s'agit d'une question fondamentale pour ce groupe
 - Des familles plus jeunes et des parents plus âgés
 - En ascension dans leur carrière, alors les demandes liées au travail sont également croissantes
 - Ce groupe vit des niveaux de stress très élevés
- Ils ont l'impression que les boomers ne sont pas sérieux par rapport à cet enjeu
 - Les boomers parleront d'équilibre, mais ne sont pas sincères (ne joignent pas le geste à la parole)
 - Ils croient que d'avoir un équilibre est un « obstacle à l'avancement »
 - Les boomers s'attendent à ce que le travail passe en premier
 - Plusieurs ont sacrifié leurs familles au nom de la sécurité d'emploi et de l'avancement, alors ils s'attendent à ce que les travailleurs plus jeunes fassent de même

Enjeux relatifs à l'équilibre travail et vie personnelle : Il s'agit d'une question fondamentale également pour la génération Y

- Ils ont vu les conséquences de l'équilibre chez leurs parents qui :
 - ont été rétrogradés;
 - ont connus des problèmes conjugaux/ont divorcé;
 - n'étaient pas présents pour leurs enfants;
 - souffrent de stress important, d'épuisement professionnel, de dépression et prennent un médicament d'ordonnance.
- Par conséquent, ce groupe accorde une grande priorité à l'équilibre qu'il définit de façon beaucoup plus large que les baby-boomers.

Question importante qui a contribué à accroître l'importance d'aborder ce sujet.

- L'équilibre n'est plus seulement lié au fait de prendre soin des enfants
 - L'équilibre entre le travail et la prestation de soins sera de plus en plus difficile pour les employés.

Pourquoi les soins aux aînés présentent-ils un problème?

■ **Espérance de vie augmentée**

- En 1900, l'espérance de vie moyenne était de 47 ans
- Cette dernière est passée à 76 ans en 2000
- Conséquence : l'accroissement de la population d'adultes âgés

■ **Augmentation de la participation des femmes à la main-d'œuvre**

- Plus personne à la maison pour prodiguer les soins

■ **Les Canadiens âgés représentent le segment de la population ayant la croissance la plus rapide**

- La croissance la plus rapide de la population se situe chez les personnes de plus de 85 ans (les aînés fragiles) dont la plupart sont des femmes

Pourquoi les soins aux aînés présentent-ils un problème?

■ Parentalité retardée

- Les Canadiens attendent d'être dans la trentaine avant d'avoir leur premier enfant

■ Taux de natalité réduits

- Cela signifie qu'il y a moins d'aidants familiaux

■ Les enfants restent à la maison plus longtemps

- Le recensement de 2001 montre que 58 % des Canadiens âgés de 20 à 29 ans vivent encore chez leurs parents!

■ Absence du soutien communautaire

- Aux États-Unis, plus de 80 % des soins de longue durée des personnes âgées à charge sont fournis sans rémunération par des membres de la famille

Pourquoi les soins aux aînés présentent-ils un problème?

- Les décideurs tentent de réduire la crise anticipée en matière de soins de santé en raison du vieillissement de la population en encourageant les membres de la famille à prendre soin des personnes âgées dans le foyer familial
 - Au Canada, on a estimé qu'il en coûterait jusqu'à 6 milliards de dollars par année pour payer des gens pour prodiguer des soins que la famille fournit gratuitement
- On estime que 75 % des personnes de la génération sandwich font partie de la population active
 - La réduction des coûts des collectivités et des soins de santé coûte cher aux organisations sur le plan de la productivité

Pourquoi les soins aux aînés présentent-ils un problème?

- Comme il s'agit d'un phénomène relativement nouveau, tous les intervenants sont perplexes à propos de ce que devrait être leur rôle.
 - Ceux qui se retrouvent au « milieu » ressentent de la culpabilité quant au niveau de soins
 - Les gens hésitent à payer une autre personne pour prendre soin de leurs parents
 - Les employeurs ne voient pas dans quelle mesure cette question peut causer des problèmes aux employés

Tendances en matière de soins

- Les données suggèrent qu'il ne s'agit pas d'un phénomène à court terme
- Pourquoi?
 - L'augmentation de la longévité
 - Le nombre croissant d'aînés « fragiles »
 - La diminution de la taille des familles
 - Le nombre croissant d'aidants qui travaillent
 - L'augmentation des aidants de sexe masculin
 - L'augmentation des aidants à distance

Le principal prédicteur des pressions sur l'aidant?

- Le fait d'avoir des parents ou des beaux-parents qui sont :
 - âgés de 75 ans ou plus;
 - âgés de 65 ans ou plus;
- Le sexe n'est pas un prédicteur aussi important que nous l'avions prévu

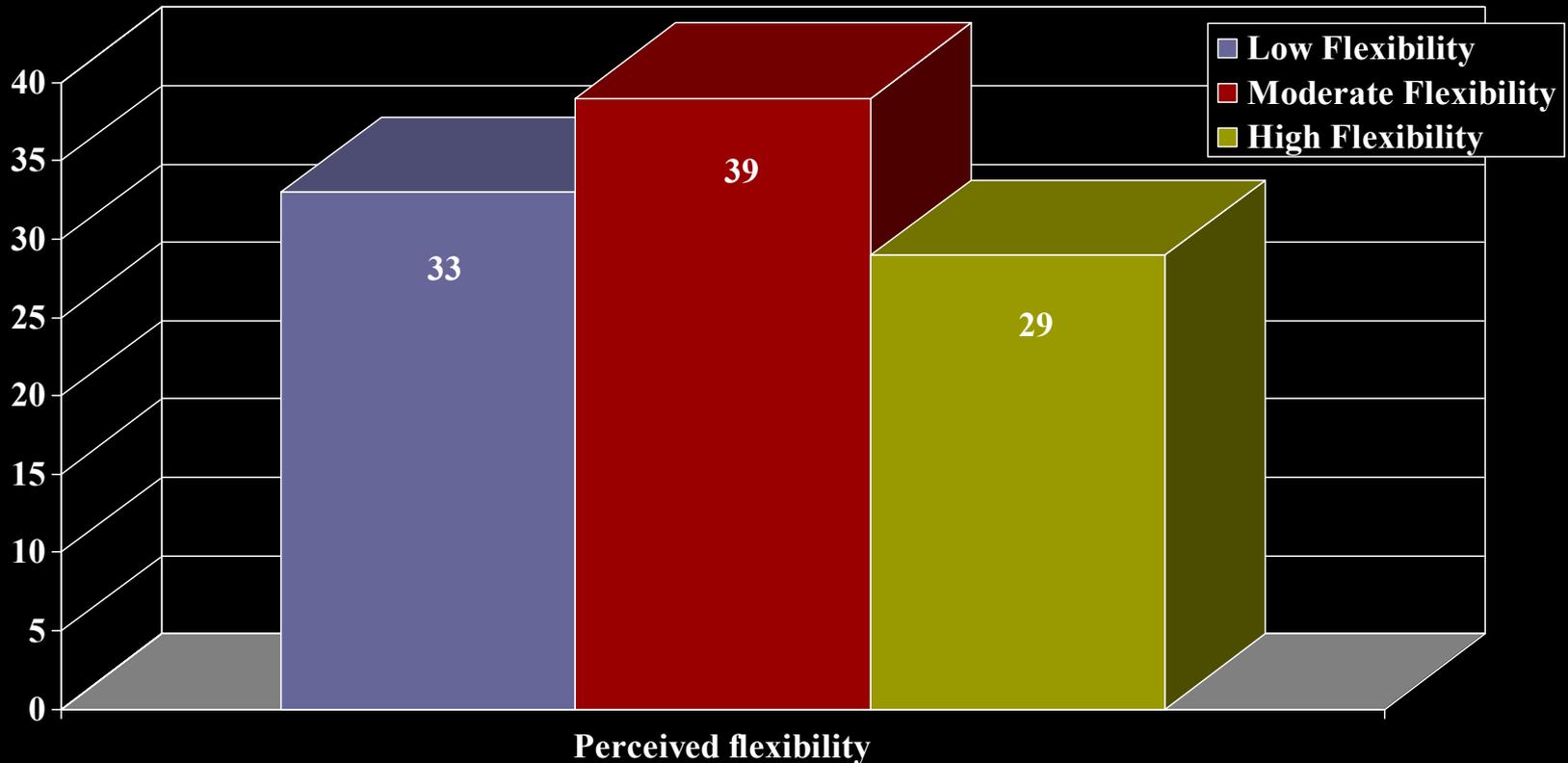
Que peut-on faire pour réduire les conflits entre le travail et la vie personnelle?

- Trois partenaires :
 - les employeurs;
 - les employés;
 - la famille.

Que peuvent faire les employeurs?

- Stratégies examinées dans notre étude :
 - Modalités de travail flexibles;
 - Donner aux employés plus de contrôle sur leurs heures et leurs horaires de travail (c'est à dire, accroître la flexibilité perçue);
 - Développer et soutenir une bonne gestion
 - Politiques et pratiques favorisant le soutien

Bien que certains Canadiens ont l'impression d'avoir le contrôle sur leur horaire de travail, ce n'est pas le cas de la majorité



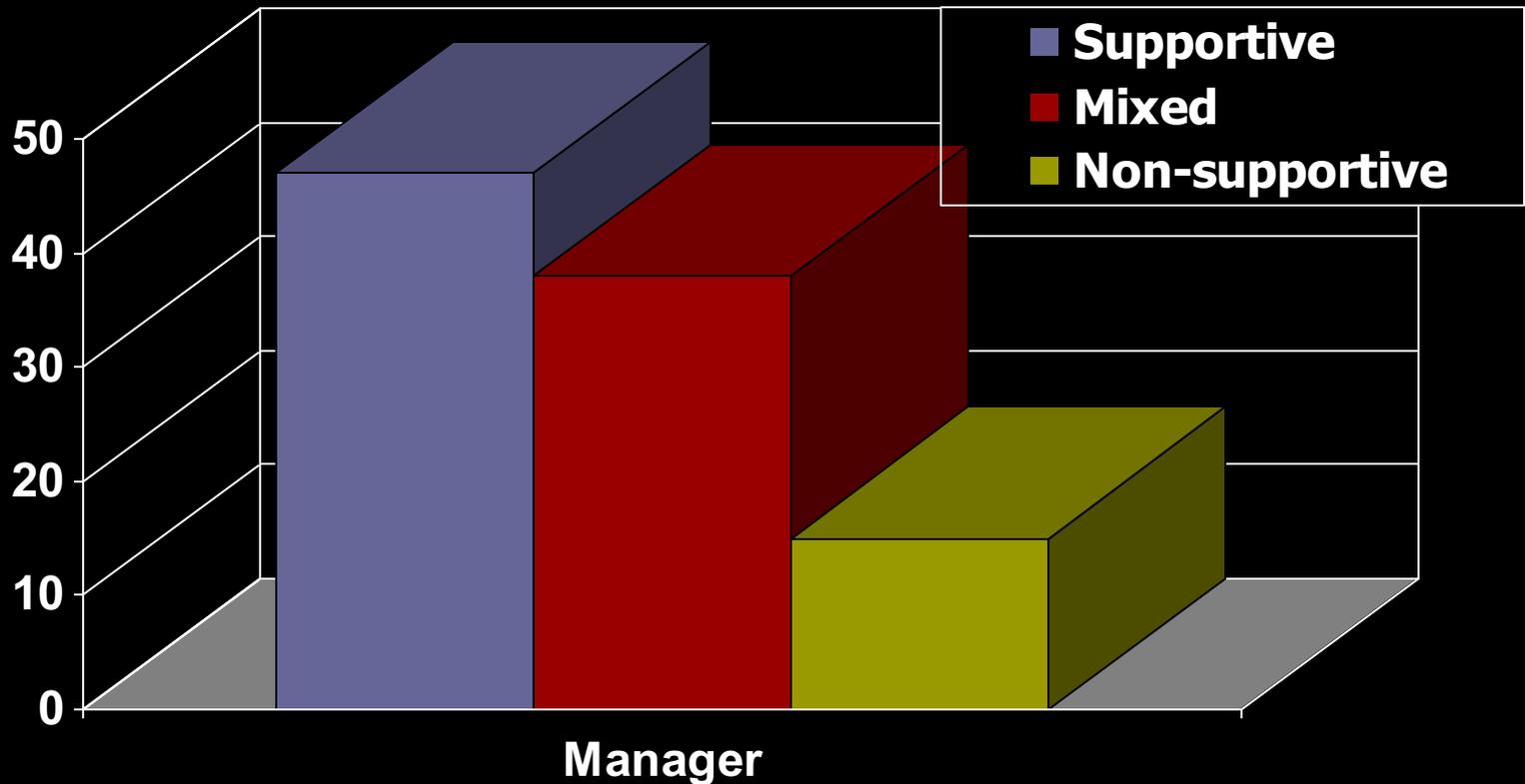
Les données de l'examen de la flexibilité indiquent ce qui suit : % ayant une flexibilité élevée

Activité	% élevé
Prendre une journée de congé payé lorsqu'un enfant est malade	54 %
Prendre des repas en famille	51 %
Prendre des congés lorsque désiré	51 %
Interrompre la journée de travail pour gérer des problèmes personnels et y revenir par la suite	50 %
Varié les heures de travail	46 %
Prendre une journée de congé payé pour prendre soin d'une personne âgée à charge	44 %
Organiser l'horaire de travail pour respecter des engagements personnels	38 %
Prendre un temps d'arrêt pour suivre des cours	32 %
Télétravail	16 %

Conclusions : Flexibilité

- Beaucoup d'iniquité en ce qui concerne la flexibilité perçue
- Bien que de nombreuses organisations reconnaissent les problèmes liés aux soins des enfants, moins de mesures ont été prises concernant :
 - La prise en charge d'enfants plus vieux;
 - Les soins aux personnes âgées.
- Plusieurs organisations opèrent toujours selon le « mythe des mondes séparés »
- Plusieurs organisations ne répondent pas aux besoins des travailleurs plus jeunes
 - Pas de télétravail
 - Pas de temps pour la formation et le perfectionnement

Nos données suggèrent que moins de la moitié des employés canadiens perçoivent leur gestionnaire comme étant d'un grand soutien



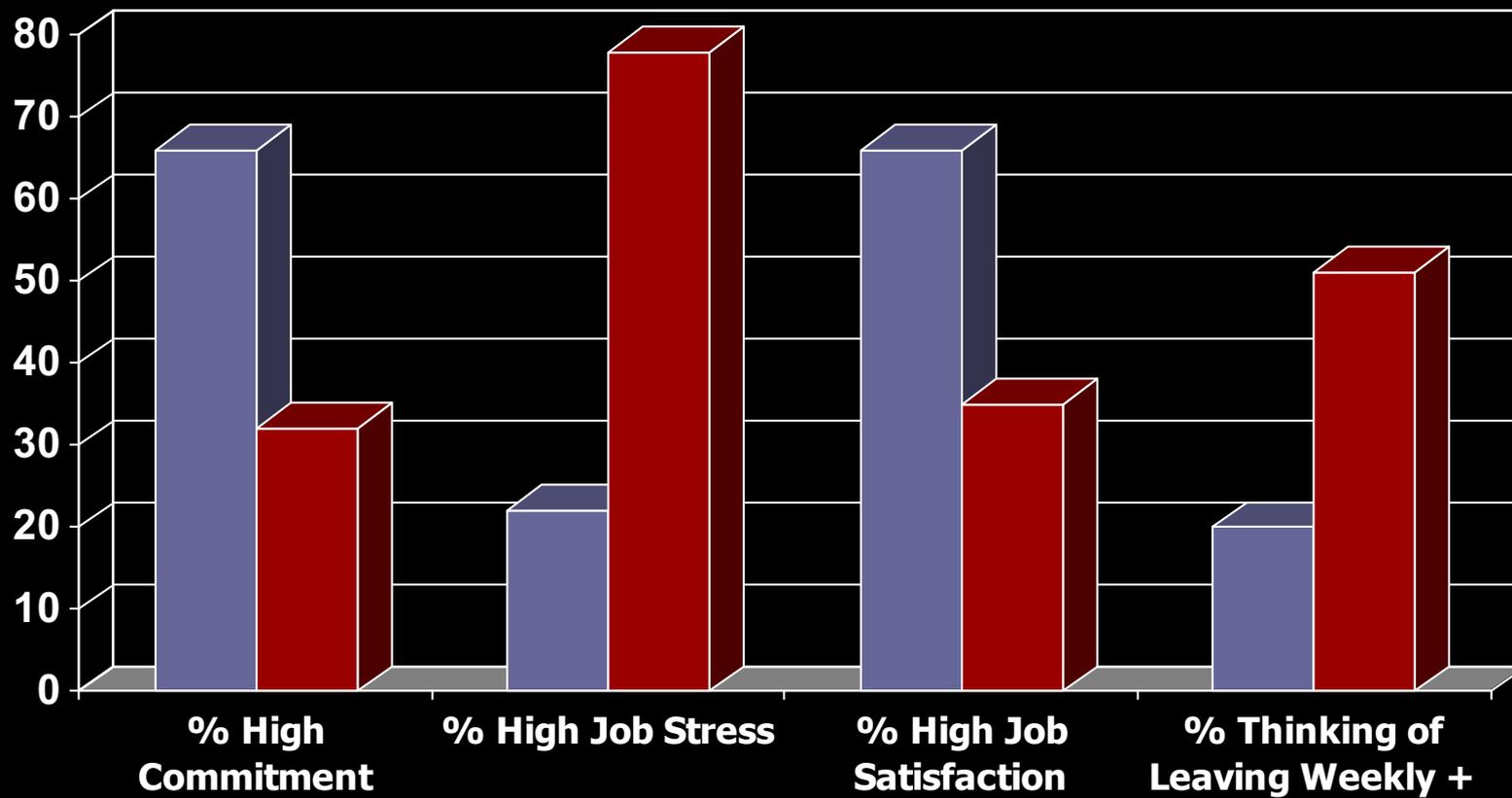
La plupart des organisations canadiennes refilent aux employés les coûts liés à cette question : les pratiques exemplaires en matière d'avantages sociaux sont rares

PAE	83 %
Congés non payés	83 %
Congé d'urgence	75 %
Temps d'arrêt c. temps supplémentaire	75 %
Congé personnel de courte durée	66 %
Heures flexibles	50 %
Temps partiel calculé au prorata	45 %
Congé pour raisons personnelles – rémunéré	40 %
Télétravail	20 %
Aiguillage vers un service de garde d'enfants	8 %
Service de garde sur place	7 %
Aiguillage vers des services de soins aux aînés	6 %

Laquelle de ces stratégies fonctionne?

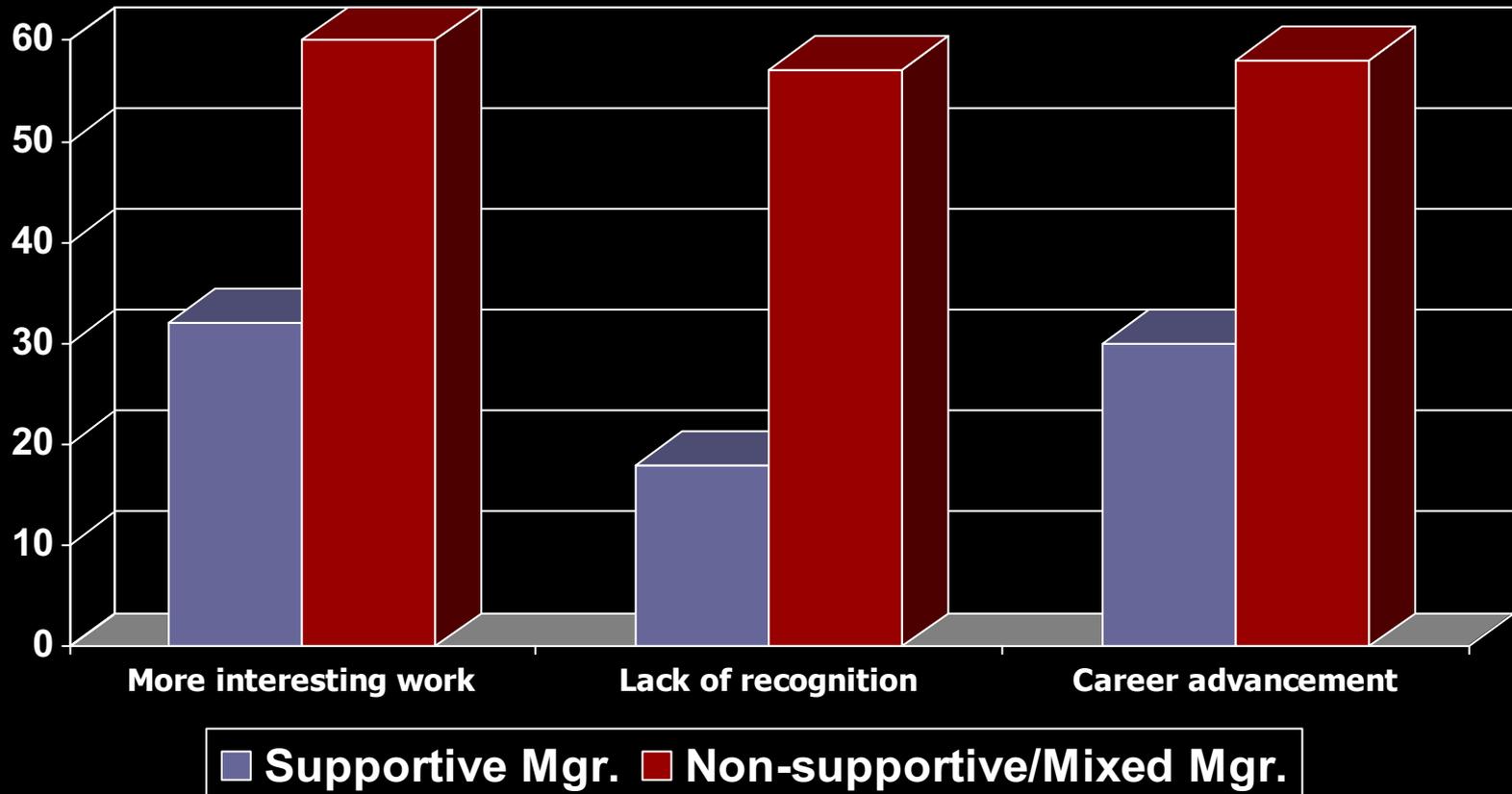
- La flexibilité perçue est la clé de la réduction de la surcharge liée aux rôles et interférence du travail avec la famille
 - Deux formes de flexibilité sont particulièrement importantes :
 - La capacité d'une personne à organiser son horaire de travail pour respecter des engagements personnels;
 - La capacité pour une personne d'interrompre sa journée de travail pour régler un problème personnel ou familial et retourner au travail par la suite.

Les répercussions du comportement de la direction sur : les principaux résultats organisationnels du travail



■ Supportive Mgr. ■ Non-Supportive/Mixed Mgr.

Les répercussions du comportement de la direction sur : la raison pour laquelle les gens quittent leur emploi

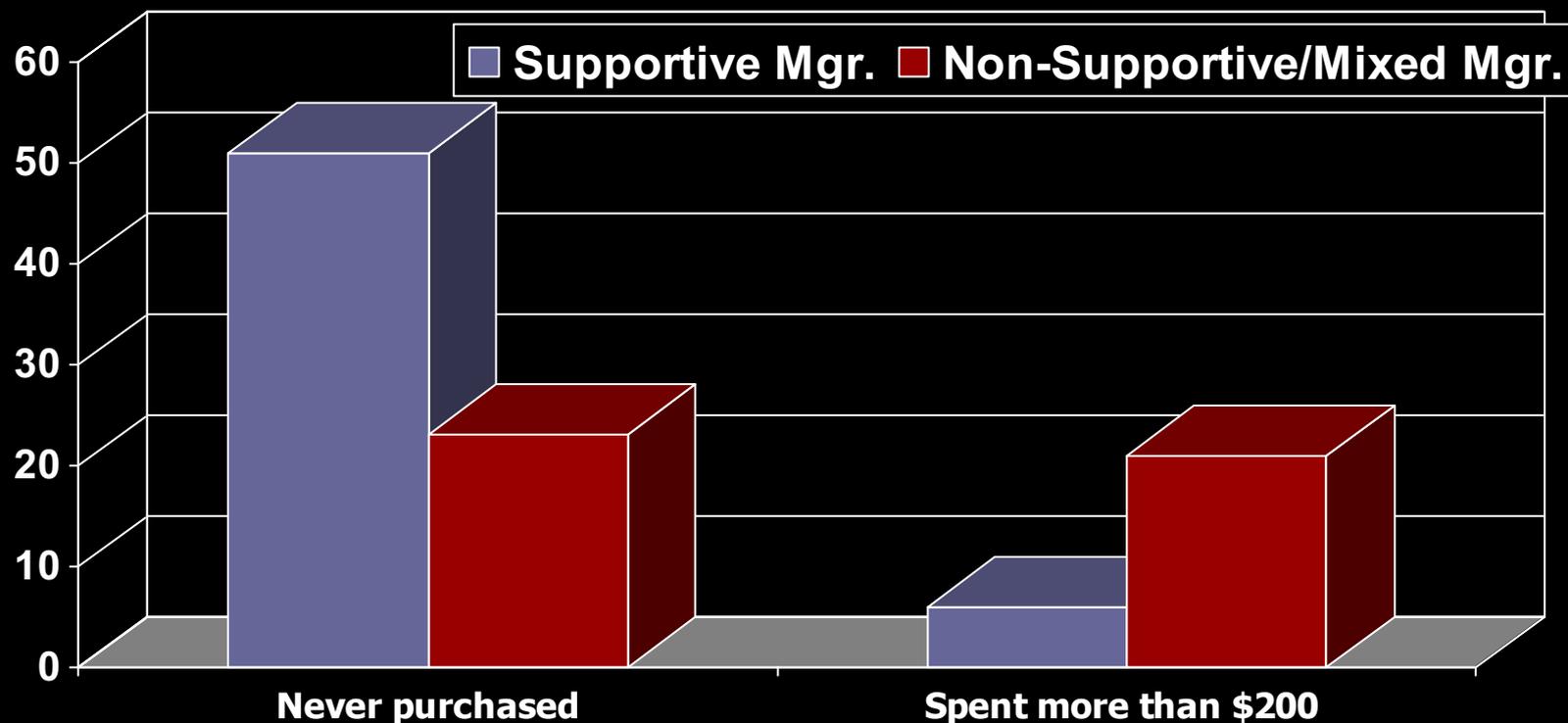


Les répercussions du comportement de la direction sur : la raison pour laquelle les gens quittent leur emploi

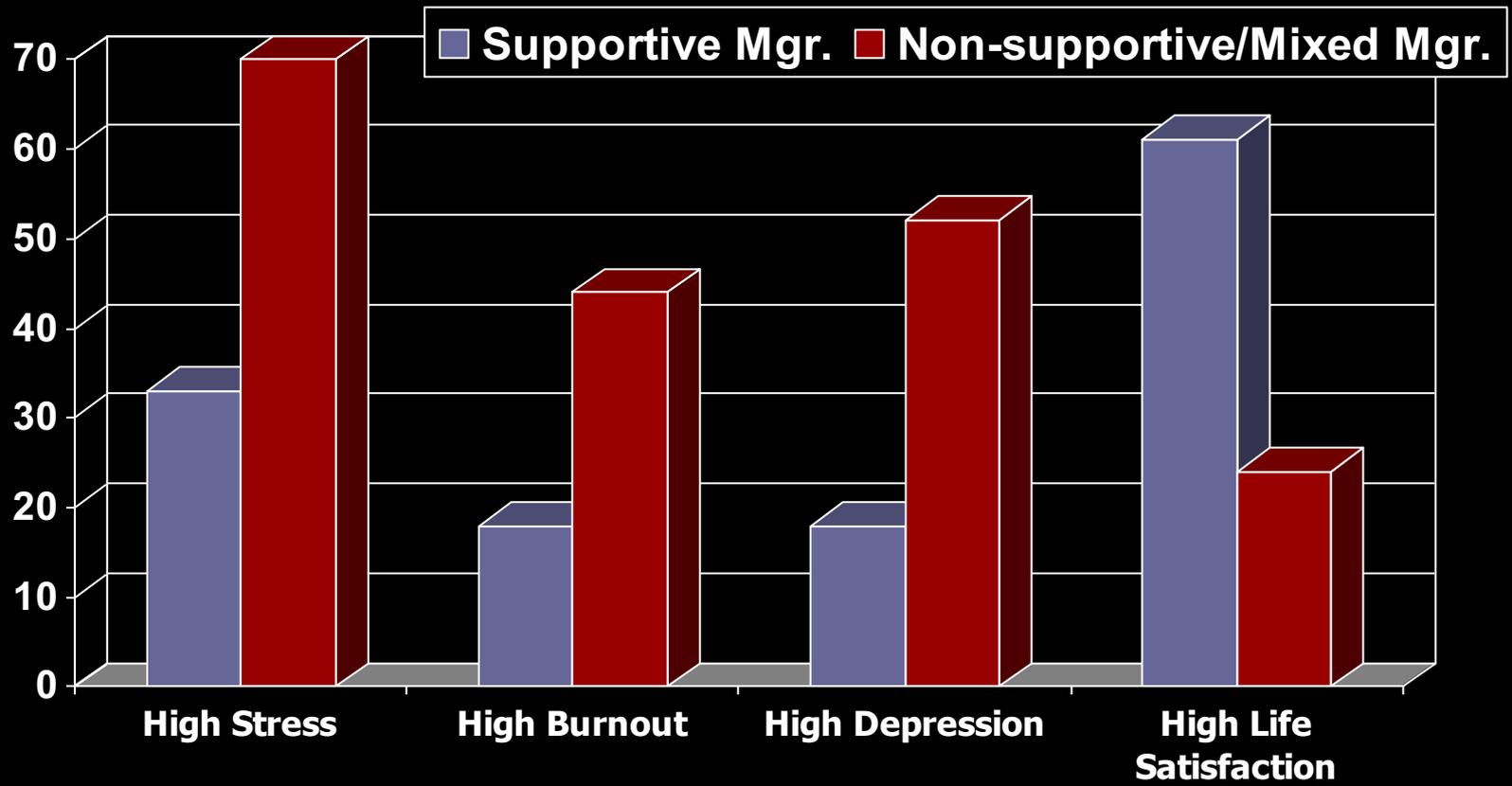


Les répercussions du comportement de la direction sur : Les coûts des médicaments d'ordonnance

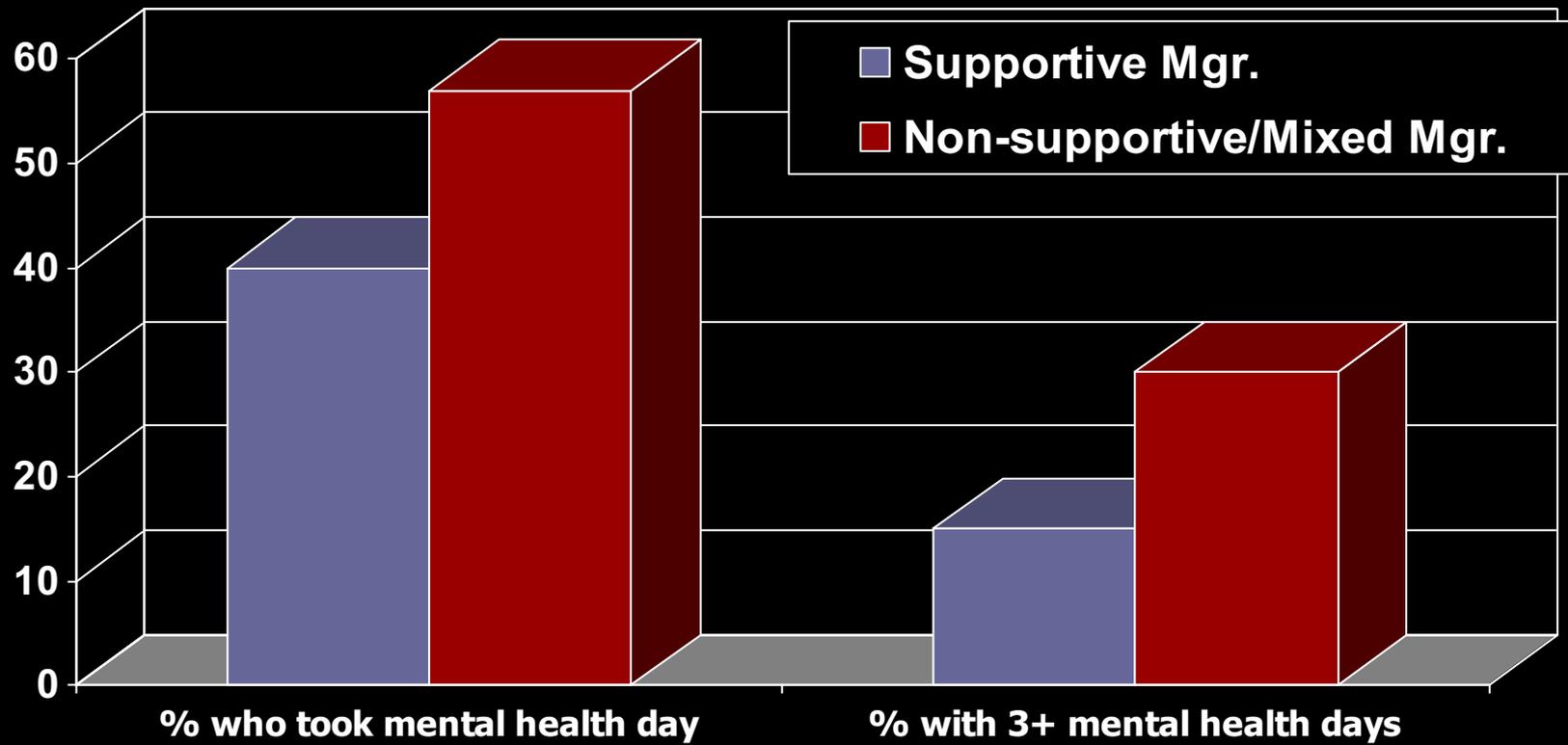
Au cours des six derniers mois, le pourcentage des employés qui ont :



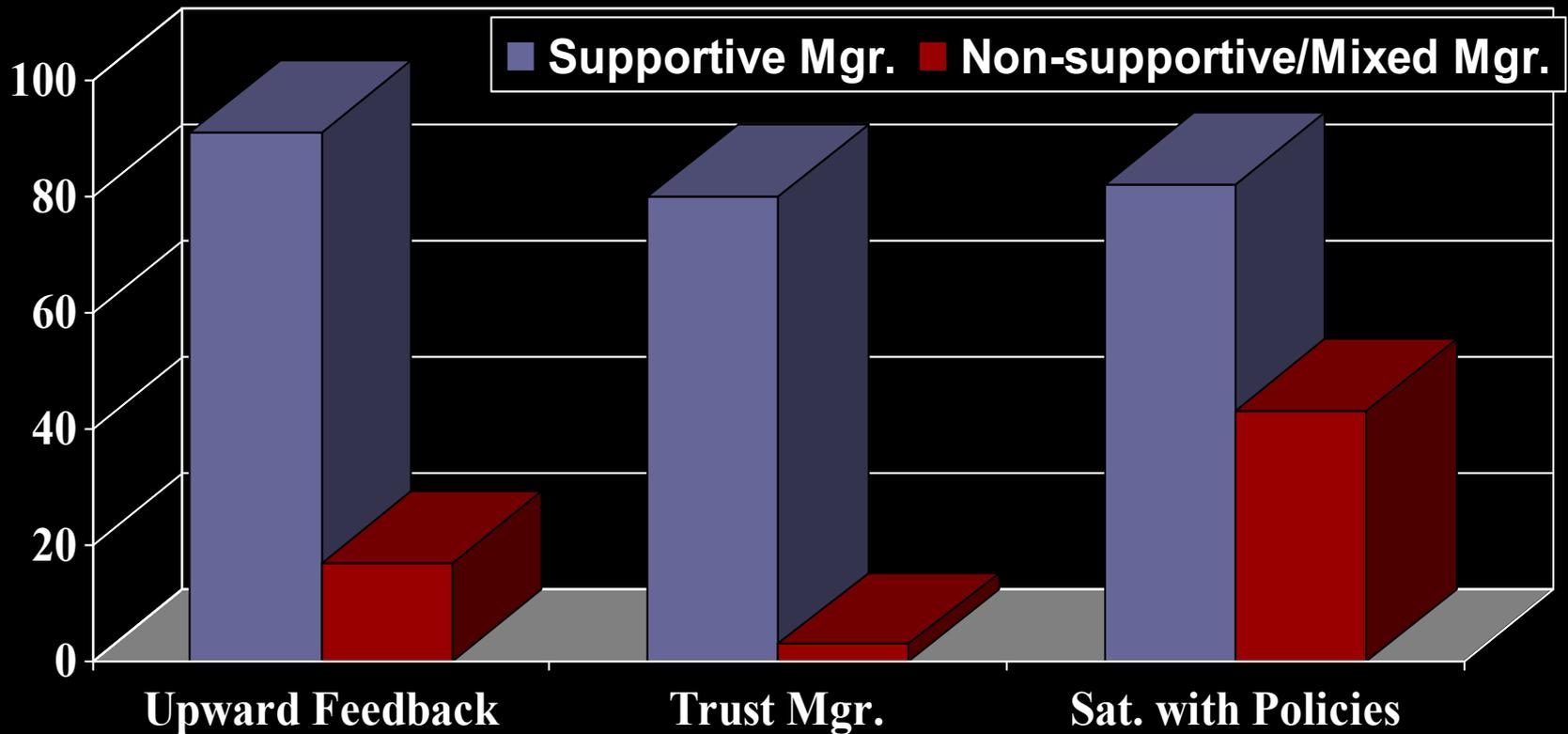
Les répercussions du comportement de la direction sur : la santé mentale des employés



Les répercussions du comportement de la direction sur : l'absentéisme causé par une fatigue physique/mentale



Les répercussions du comportement de la direction sur : la capacité à gérer le changement



Le fait d'être la « pratique exemplaire » en matière de politiques fait peu de différence

- L'organisation du travail choisie par l'employé a peu d'impact sur la surcharge liée aux rôles ou à l'interférence du travail avec la famille
- Aucun des avantages examinés dans cette étude n'est associé à des niveaux réduits de ces deux formes de conflits entre le travail et la vie personnelle.

Le fait d'être la « pratique exemplaire » en matière de politiques fait peu de différence

■ Conséquences :

- les entreprises qui mettent en œuvre des régimes de travail flexibles ou des régimes d'avantages sociaux favorables à la famille ne verront pas de réduction des conflits entre le travail et la vie personnelle si elles ne règlent pas les problèmes associés à l'utilisation de ces politiques et avantages sociaux

Recommandations : afin de réduire la surcharge liée aux rôles et interférence du travail avec la famille, les employeurs doivent :

- Accroître le nombre de gestionnaires d'un grand soutien au sein de l'organisation
- Ils peuvent y parvenir en cernant pourquoi les gestionnaires ne sont pas d'un grand soutien
- Des explications divergentes tirées de nos données comprennent :
 - Ne savent pas comment
 - Manquent de temps
 - Les gestionnaires sont eux-mêmes surchargés
 - Une bonne gestion du personnel demande du temps
 - Manque de motivation
 - Non récompensés pour être d'un grand soutien (en fait, souvent récompensé pour ne pas être d'un grand soutien)
 - Préfèrent (et sont plus à l'aise avec) les aspects opérationnels du travail
 - La culture n'appuie pas une bonne gestion

Recommandations : Afin de réduire la surcharge liée aux rôles et l'interférence du travail avec la famille, les employeurs doivent :

- Augmenter le nombre de gestionnaires de grand soutien en fournissant à ces derniers à tous les niveaux :
 - les habiletés dont ils ont besoin pour gérer la partie « personne » de leur travail;
 - les outils dont ils ont besoin pour gérer les gens;
 - le temps dont ils ont besoin pour s'acquitter de cette partie de leur travail;
 - les incitatifs à mettre l'accent sur la « partie-personne » de leur travail (c'est à dire, la mesure et la responsabilisation entourant l'aspect humain de l'emploi, la rétroaction à 360 degrés, des récompenses axées sur la reconnaissance des bonnes compétences des personnes).

Recommandations : Afin de réduire la surcharge liée aux rôles et l'interférence du travail avec la famille, les employés doivent :

- Réduire le recours aux stratégies de compensation suivantes :
 - « travailler plus fort et essayer de tout faire »;
 - « réduire la qualité de ce qu'ils accomplissent »;
 - « juste essayer et puis oublier ça ».
- Les employés doivent se former sur la façon de gérer efficacement le conflit travail-vie personnelle
 - Le fait de hiérarchiser et de déléguer peut aider

Recommandations : Afin de réduire la surcharge liée aux rôles et l'interférence du travail avec la famille, les employés doivent :

- Dormir suffisamment chaque nuit
- Avoir une vie sociale saine
- Adhérer à des normes personnelles à la maison
- Faire un effort réel pour compartimenter les domaines professionnel et familial
 - physiquement et mentalement
- Modifier l'horaire de travail au besoin pour gérer des demandes à la maison
- Assurer les responsabilités familiales les uns pour les autres

Pistes à suivre

- Autant les employés que les employeurs sont à la croisée des chemins en ce qui concerne ce problème
 - Le marché à forte demande en matière de main d'œuvre signifie que les employeurs ne peuvent continuer à ignorer ces enjeux
 - Des données sur la santé physique et mentale suggèrent que les employés ne peuvent continuer à « brûler la chandelle par les deux bouts »
- Il n'y a pas de « eux » – et il n'y a pas de temps comme le présent

Observations finales : Pourquoi mettre l'accent sur les personnes?

(suite...)

« Peu de technologies d'aujourd'hui sont exclusives. La technologie est facile à obtenir et à reproduire et ne fait qu'uniformiser les règles du jeu. Les actifs humains précieux d'une organisation ne peuvent pas être copiés. »

Bill

Mot de la fin

**L'humanité est à un croisement :
un chemin mène au désespoir,
l'autre à l'extinction totale.
Espérons que nous aurons la
sagesse de savoir choisir. »**

Woody Allen