

**LE CONFLIT EMPLOI-FAMILLE:
SES CAUSES ET SES CONSÉQUENCES
RÉSULTATS D'ENQUÊTE***

par

**Gilles Guérin, Sylvie St-Onge,
Laure Chevalier, Kathy Denault
et Martine Deschamps**

SEPTEMBRE 1997

DOCUMENT 97-05

Gilles Guérin est professeur titulaire à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal, Sylvie St-Onge est professeure agrégée à l'École des hautes études commerciales, Laure Chevalier, Kathy Denault et Martine Deschamps sont des ex-étudiantes en maîtrise.

Le texte produit dans ce document de recherche n'engage que la responsabilité des auteurs. La diffusion de ce document est rendue possible grâce à une subvention du Fonds de recherche de l'École de relations industrielles.

Adresse électronique: guering@ere.umontreal.ca
Télécopieur: 514-343-5764

Résumé

De nombreux agents stressés tant dans l'emploi que dans la famille font qu'il devient de plus en plus difficile pour certains employés de maintenir un équilibre entre ces deux sphères importantes de la vie. Les conséquences de ces tensions peuvent être préjudiciables pour la qualité de vie et la santé de ces employés ainsi que pour la performance des organisations qui les emploient. Les employés peuvent trouver une certaine aide au niveau de l'organisation ou de la famille, mais cette aide est-elle efficace?

Pour juger de l'importance du conflit travail-famille, de la nature des facteurs stressés, des conséquences du conflit ainsi que de l'efficacité des pratiques d'aide, une enquête a été menée auprès des syndiqués de huit fédérations de la CSN.

Nos résultats indiquent que le conflit n'est pas aussi généralisé qu'on pouvait le croire mais qu'il est néanmoins ressenti plus fortement chez les femmes, plus scolarisées, ayant plusieurs enfants de moins de 12 ans. Du côté de l'emploi, les principales sources de tension sont la surcharge de travail, les conflits de rôle, les déplacements, le nombre d'heures travaillées ainsi que l'absence d'identité et d'autonomie au travail. Du côté familial, outre le nombre et l'âge des enfants, les ressources financières et le degré de mésentente conjugale sont les principaux facteurs explicatifs du conflit que nous avons pu mettre en évidence. En ce qui concerne les conséquences au niveau individuel des corrélations élevées entre le conflit et la qualité de vie des répondants ainsi que leur santé ont été mises en évidence. Sur le plan des conséquences organisationnelles, les liens les plus forts sont ceux avec la satisfaction au travail, les retards et le désir de s'arrêter de travailler. Finalement au niveau des appuis, le support du conjoint est essentiel alors que celui du supérieur n'est efficace que dans la mesure où il réduit les facteurs stressés énumérés plus haut. D'une manière plus troublante, aucune des pratiques d'aide - services de garde, horaire flexible, congés pour raisons personnelles, travail à temps partiel volontaire, etc... - mises en place par les organisations, ne s'avère capable de réduire l'intensité du conflit travail-famille.

Abstract

Stress induced by conflicting work and family obligations is increasingly having a negative impact on many employees' ability to maintain some balance in their life. As a result, an employee's quality of life, which includes good health, is likely to deteriorate in the long run. A similar impact is also to be expected for a firm's performance as poor and unfocused individual performance works its way through. While employees may be able to find some help from their organisation or from their family, the effectiveness of such measures has yet to be tested.

In that context, the study's objective is fourfold (1) To assess the importance of the conflict between work and family obligations, (2) To identify the key stress inducers and, (3) To measure the impacts of such a conflict on individual quality of life and organizational performance, 4) To evaluate the effectiveness of various supports in the context of the family or the organization. Individual members from eight chapters (federations) from a major labour union constitute the core sample.

From our results, it can be inferred that work-family conflicts are not as widespread as expected. However, its negative impact is felt more acutely among better educated women with children under the age of 12. Sources of stress emanating from work include (1) work overload, including the number of hours devoted to work, (2) role conflicts, (3) trips and commuting, (4) weak autonomy. Sources of stress emanating from the family include (1) children, their number as well as their age, (2) financial well-being, (3) conflict with the other spouse. On the individual side most negative impacts are felt on family quality of life, health and well being. On the organization side, work dissatisfaction, lack of punctuality, desire to leave the labor market are the most related outcomes.

Results also indicate that the magnitude of any work-family conflict is going to be reduced if strong support is received from the other spouse. Support from a supervisor is effective to the extent it can have direct impact on the stress sources, mentioned above. None of the practices implemented by an organization – daycare service, flex-time, personal holidays, time-sharing, etc. – is found to have a significant impact on the the extent of the work-family conflict.

L'EMPLOI ET LA FAMILLE: DES INTERACTIONS DE PLUS EN PLUS VIVES

De nombreux changements qui se produisent tant dans l'emploi que dans la famille font que les tensions sont de plus en plus vives entre ces deux sphères importantes de la vie et qu'il devient de plus en plus difficile pour certains employés de maintenir un équilibre entre les deux (Kanter, 1977, Zedeck, 1992; Cantin, 1994).

Du côté de l'emploi, les exigences accrues au niveau de la charge de travail que peuvent impliquer les réductions d'effectifs ou les nouvelles stratégies de participation ou de mobilisation, l'ambiguïté qui règne au niveau des rôles à assumer et des tâches à accomplir, les changements d'affectation, les modifications d'horaire de travail, les contrôles accrues, le manque d'autonomie, l'absence d'aménagements personnalisés ne sont que quelques-uns des changements qui peuvent augmenter les tensions voire créer un véritable conflit entre les exigences de la vie professionnelle et celles de la vie familiale (Jones et Butler, 1980; Kopelman et al., 1983; Staines et Pleck, 1983; Greenhaus et Beutell, 1985; Burke et Greenglass, 1987; Frone et al., 1992).

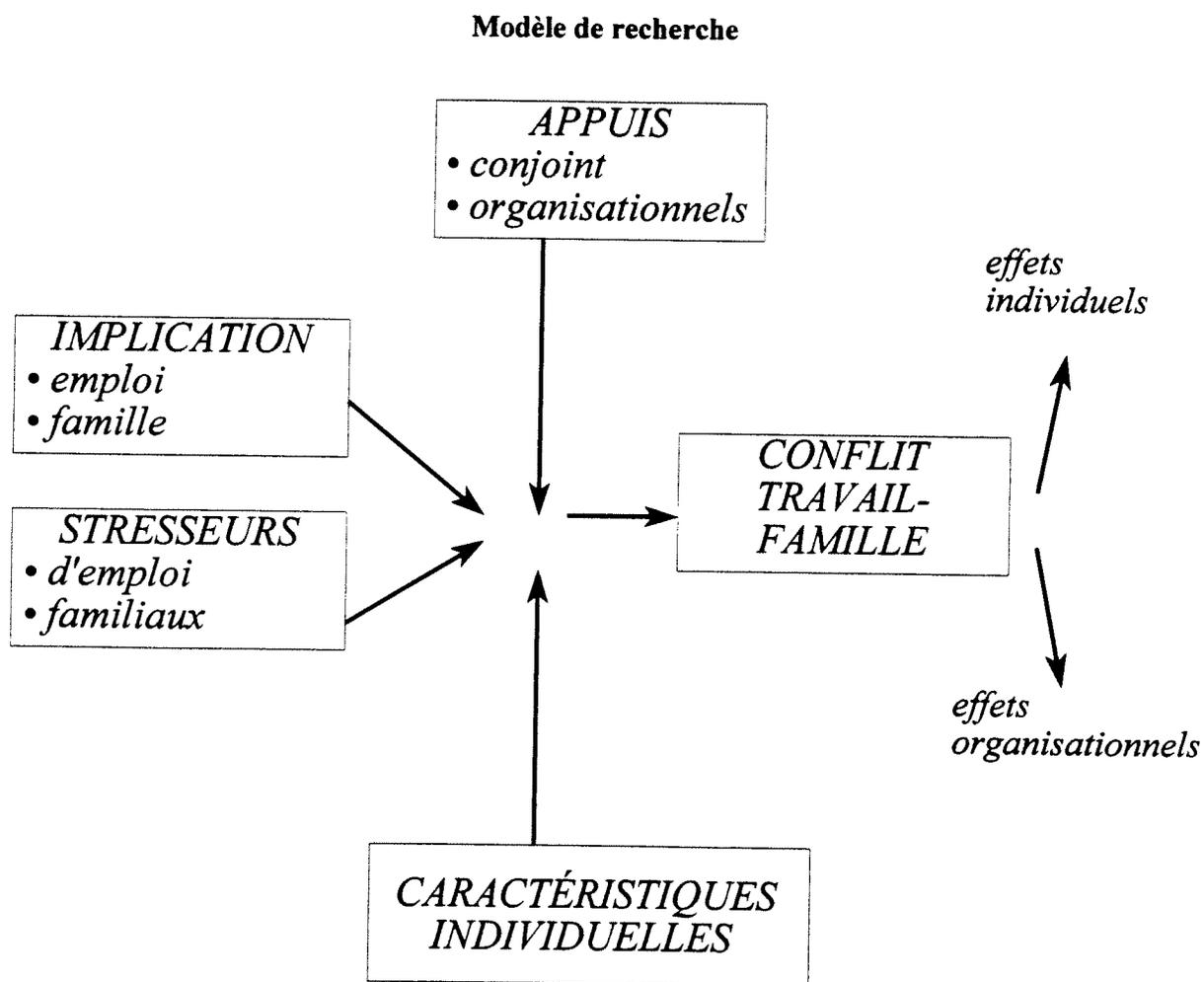
Du côté de la famille, l'augmentation des couples à deux emplois, la monoparentalité, les déplacements dans un trafic de plus en plus dense et imprévisible, la nécessité dans certains cas d'accorder des soins particuliers à des membres de la famille (malade, enfant handicapé) ou de s'occuper de parents âgés, la rareté des garderies et leur coût croissant, la surveillance des enfants en dehors des heures d'école, les impondérables (maladie des enfants, absence de gardienne, etc.), la mésentente conjugale sont d'autres exemples qui augmentent la difficulté de concilier avec succès les rôles de travailleur(euse) et de parent (Beutell et Greenhaus, 1980; Pleck et al. 1980; Rice et al., 1980; Kopelman et al., 1983; Frone et al., 1992).

Ce stress détériore non seulement la qualité de vie et la santé de ceux qui en sont victimes mais il peut aussi conduire à des comportements insatisfaisants au travail: retards, absentéisme, démobilisation, faible rendement (Beutell et Greenhaus, 1980; Kelly et Voydanoff, 1985; Bedeian et al., 1988; Bacharach et al., 1991).

Certes des solutions ont été avancées — et sont quelquefois expérimentées dans les organisations — pour réduire l'intensité du conflit emploi-famille: garderie sur les lieux du travail, congés

personnels, horaire flexible, temps partiel temporaire etc... (Friedman, 1987; Hall et Richter, 1988; Canadian Business Review, 1989; Paris, 1990; Conseil du Patronat, 1993a et b; Guérin et al., 1994). Mais toutes ces pratiques sont-elles accessibles? Sont-elles efficaces? (Haines, 1995). Quelle influence peut avoir l'environnement, le supérieur, la culture sur ce conflit? (St-Onge, 1994). À la maison l'appui du conjoint est-il aussi crucial qu'on le dit? (Aryee, 1992).

Graphique 1



LA RECHERCHE

Pour répondre à ces questions et à d'autres relatives à l'importance du conflit emploi-famille, à ses causes et à ses conséquences chez les syndiqués de la CSN, un questionnaire a été élaboré par une équipe de chercheurs de l'École de relations industrielles et de l'École des hautes études commerciales de l'Université de Montréal associée au Service de la condition féminine de la CSN (Madame Danielle Hébert).

Contactés par les chercheuses-étudiantes, un grand nombre de syndicats ont accepté — par le biais de leur exécutif — de participer à l'enquête et de distribuer auprès de leurs membres admissibles un certain nombre de questionnaires que leur a fait parvenir le Service de la condition féminine de la CSN. La seule condition qu'il fallait remplir pour pouvoir répondre à l'enquête était d'avoir au moins un enfant à charge.

Les questionnaires ont été distribués au cours des mois de janvier et février 1996. Mille trois cent cinquante cinq ont été retournés et mille trois cent quarante cinq ont été jugés utilisables.

PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES RÉPONDANTS

Sexe

Féminin	1021	(75,6 %)
Masculin	328	(24,3 %)

Âge

30 ans et moins	112	(8,4 %)
31 à 35 ans	211	(15,8 %)
36 à 40 ans	396	(29,7 %)
41 à 45 ans	391	(29,3 %)
46 à 50 ans	169	(12,7 %)
51 ans et plus	54	(4,1 %)

Conjoint

Oui	1143	(84,7 %)
Non	205	(15,2 %)

Fédération

CSN-Construction	93	(7,4 %)
Commerce	101	(8,0 %)
Affaires sociales	287	(22,7 %)
Employés des Services pub.	254	(20,1 %)
Communication	47	(3,7 %)
Enseignants	263	(20,8 %)
Professionnels et cadres	35	(2,8 %)
Technologies médicales	182	(14,4 %)

Catégorie occupationnelle

Cadre	11	(0,8 %)
Professionnel(le)	391	(29,3 %)
Technicien(ne)	343	(25,7 %)
Employé(e) de bureau	400	(30,0 %)
Employé(e) de production	70	(5,2 %)
Autres	119	(8,9 %)

Région

Bas Saint-Laurent	4	(3,0 %)
Saguenay-Lac St-Jean	138	(10,3 %)
Québec	17	(12,7 %)
Mauricie-Bois Francs	103	(7,7 %)
Estrie	67	(5,0 %)
Montréal	41	(30,7 %)
Outaouais	11	(0,8 %)
Abitibi-Témiscamingue	22	(1,6 %)
Côte-Nord	33	(2,5 %)
Nord du Québec	5	(0,4 %)
Gaspésie-Iles de la Madeleine	30	(2,2 %)
Chaudière-Appalaches	28	(2,1 %)
Laval	20	(1,5 %)
Lanaudière	125	(9,3 %)
Laurentides	1	(0,7 %)
Montérégie	128	(9,5 %)

Nombre d'enfants

1	416	(30,9 %)
2	688	(51,2 %)
3	154	(14,4 %)
4	39	(2,9 %)
5	5	(0,4 %)
6	3	(0,2 %)

LA MESURE ET L'IMPORTANCE DU CONFLIT EMPLOI-FAMILLE

Le conflit a été aussi bien mesuré dans le sens emploi → famille (7 indicateurs) que dans le sens famille → emploi (7 indicateur)¹. Par exemple, dans le premier cas on posait des questions: "Mon emploi m'empêche de consacrer le temps souhaité à ma vie familiale" alors que, dans le deuxième cas, on demandait plutôt si "la vie familiale empêchait de satisfaire certaines exigences de l'emploi".

La valeur moyenne du conflit emploi-famille² est de 3,24 sur une échelle allant de 1 à 7, où 1 exprime que le répondant est en complet désaccord avec les affirmations de conflit énoncées et 7 qu'il est en complet accord. Une moyenne de 3,24 indique donc que le conflit emploi-famille est plutôt réduit chez les répondants puisqu'une minorité d'entre eux seulement (25,9 %) accepte (faiblement ou fortement) l'idée qu'il puisse y avoir un conflit entre leur emploi et leur vie de famille (Tableau 1)

¹ Avec l'avancement de la recherche a émergé une nouvelle conceptualisation du conflit travail-famille qui s'intéresse simultanément à l'effet de l'emploi sur la famille et à l'effet de la famille sur l'emploi (Greenhaus, 1988; Frone et al., 1992)

² Considéré comme la moyenne des conflits emploi → famille et famille → emploi.

Tableau 1
L'importance du conflit emploi-famille (n ≥ 1302)

		Famille → emploi	Emploi → famille	Moyenne des deux
[valeurs < 2,5]	Nie fortement l'idée de conflit	747 (56,3 %)	216 (16,3 %)	338 (25,9 %)
[2,5 ≤ valeurs < 4,0]	Nie faiblement l'idée de conflit	398 (30,0 %)	403 (30,5 %)	627 (48,1 %)
[4,0 ≤ valeurs < 5,5]	Accepte faiblement l'idée de conflit	167 (12,6 %)	531 (40,1 %)	314 (24,1 %)
[valeurs ≥ 5,5]	Accepte fortement l'idée de conflit	14 (1,1 %)	173 (13,1 %)	23 (1,8%)
	Moyenne	2,52	3,95	3,24

Pourtant il faut noter que le conflit emploi → famille (moyenne = 3,95) est beaucoup plus élevé que le conflit famille → emploi (moyenne = 2,52). Ainsi une majorité des répondants (53,2 %) accepte (faiblement ou fortement) l'idée qu'il puisse y avoir un conflit emploi → famille alors que seulement (13,7 %) accepte (faiblement ou fortement) l'idée qu'il puisse y avoir un conflit famille → emploi. Pour les répondants c'est donc bien plus les responsabilités professionnelles (exigences du travail) qui nuisent à la vie de famille que les responsabilités familiales qui nuisent à l'emploi. Malgré leurs niveaux d'importance différents, il y a une très forte corrélation entre le conflit emploi → famille et le conflit famille → emploi (corrélation = 0,50). En conséquence, nous avons décidé de retenir la moyenne de ces deux conflits comme mesure globale du conflit emploi-famille.

CERTAINS GROUPES VIVENT-ILS UN CONFLIT EMPLOI-FAMILLE PLUS IMPORTANT?

Dans l'ensemble, les femmes vivent un conflit emploi-famille supérieur à celui des hommes (moyenne de 3,36 contre 2,93); ce conflit culmine chez les femmes de moins de 40 ans, plus particulièrement chez celles qui ont entre 31 et 35 ans (Tableau 2). Pour ce même groupe le niveau moyen de conflit serait même porté à 4,25 si l'on ne se préoccupait que du seul conflit emploi → famille.

Le conflit est aussi plus élevé pour les professionnelles; ainsi le conflit moyen des professionnelles de moins de 40 ans s'élève à 3,70. Si le conflit chez les employés de production est relativement réduit (moyenne de 2,83), il faut pourtant noter que ce secteur est peu féminisé. Si l'on ne tient compte que des femmes de moins de 40 ans de ce secteur (il n'y en a que 17 qui ont répondu au questionnaire), le niveau de conflit devient le même que chez les professionnelles.

Tableau 2
Le conflit emploi-famille selon le sexe et l'âge

ÂGE	FEMMES	HOMMES
30 ans et moins	3,41	3,03
31 à 35 ans	3,58	2,94
36 à 40 ans	3,43	3,06
41 à 45 ans	3,16	3,05
46 à 50 ans	3,12	2,76
51 ans et plus	2,29	2,58

Le conflit emploi-famille est aussi un peu plus élevé pour les répondants qui n'ont pas de conjoint ou de conjointe (ce qui est le cas de 15 % des répondants soit 174 femmes et 22 hommes).

Enfin, le conflit emploi-famille est plus élevé pour les syndiqués qui travaillent dans les grands établissements (plus de 1000 employés) ou qui ont un emploi à Montréal.

LES STRESSEURS DANS L'EMPLOI

La surcharge de travail est évidemment l'agent stressant n° 1, ensuite viennent les conflits de rôles (par exemple "on me dit de faire les choses d'une certaine façon alors que je pense qu'elles devraient être faites autrement" ou "je reçois des demandes contradictoires de plusieurs personnes") et le caractère ambigu du travail (par exemple "les objectifs ne sont pas clairs" ou "je ne sais pas exactement ce qu'on attend de moi"). Enfin, l'absence d'identité du travail (par exemple "un autre ou une autre termine le travail que j'ai entrepris"), l'absence de feedback sur ce que l'on fait et le manque d'autonomie sont d'autres agents stressants significatifs. Il faut aussi noter que le fait d'avoir un travail complexe ou de travailler en collaboration avec d'autres personnes — même si ce sont des facteurs d'enrichissement du travail — contribuent à augmenter le conflit emploi-famille.

Les horaires (surtout ceux de nuit et de fin de semaine) ainsi que la longueur des déplacements pour aller et revenir du travail nuisent également à l'équilibre emploi-famille (Tableau 3).

Tableau 3

Les principaux stressseurs dans l'emploi (Analyse bivariée)

Dimension	Variables	Corrélation avec le conflit*
Nature du travail	- Absence de feed-back dans le travail	+0,20
	- Absence de feed-back du supérieur	+0,14
	- Absence d'autonomie	+0,18
	- Absence d'identité (unité)	+0,29
	- Complexité	+0,15
	- Travail en équipe	+0,11
Conflits de rôles		+0,36
Ambiguïté du travail		+0,23
Surcharge du travail	- Durée du travail	+0,07
	- Surcharge perçue	+0,41
Horaire	- Stabilité	+0,09
	- Horaire soir ou nuit	+0,10
	- Horaire fin de semaine	+0,12
Déplacements pour aller au travail	- Durée	+0,22

* Le signe + indique que le conflit croît avec l'augmentation de la variable, le signe - qu'il diminue.

LES STRESSEURS FAMILIAUX

Plus le nombre d'enfants dont on est responsable est élevé, plus le conflit emploi-famille augmente. Ainsi le niveau de conflit passe de 3,14 à 3,50 lorsque le nombre d'enfants passe de 1 à 3. Pourtant ce n'est pas tant le nombre d'enfants que l'âge des enfants qui influence le conflit emploi-famille. Plus celui-ci est faible (inférieur à 12 ans), plus le niveau de stress est élevé. Ainsi la présence d'un enfant de moins de 6 ans dans des familles de 2 enfants et plus donne des niveaux de stress bien supérieurs (conflit moyen de 3,51) à ceux rencontrés dans des familles de même taille (conflit moyen de 3,12) où tous les enfants ont plus de 6 ans. Bien sûr le niveau de stress est encore plus élevé (conflit moyen de 3,66) s'il y a deux enfants de moins de 6 ans.

Tableau 4

Les principaux stressseurs familiaux (Analyse bivariée)

Dimensions	Variables	Corrélation avec le conflit*
Enfants	- Nombre	+0,08
	- Âge moyen	-0,19
	- Présence d'un enfant handicapé	+0,06
	- Charge totale due aux enfants**	+0,20
Autre(s) personne(s)	- Qui ne vi(ven)t pas avec et dont on a la responsabilité	+0,06
Conjoint	- Absence de conjoint	+0,06
	- Nombre d'heures consacrées à l'emploi par le conjoint	+0,10
	- Degré de mésentente conjugale	+0,29

* le signe + indique que le conflit croît avec l'augmentation de la variable, le signe - qu'il diminue.

** tient compte simultanément du nombre et de l'âge des enfants

La présence d'un enfant ayant un handicap et les responsabilités à assumer à l'égard d'autres personnes ne vivant pas sous le même toit augmentent les tensions emploi-famille.

L'absence de conjoint(e) semble être un autre facteur aggravant. Par contre la présence d'un(e) conjoint(e) qui travaille de longues heures à son emploi (cadre par exemple) a le même effet aggravant sur le niveau de conflit. En la matière il est préférable d'avoir un(e) conjoint(e) qui est employé(e) de bureau.

Finalement la qualité de la relation et des interactions entre les conjoints est une dimension particulièrement reliée au conflit. Plus le degré de mésentente dans le couple est élevé plus le conflit emploi-famille est fort..

L'AIDE ORGANISATIONNELLE

Le conflit apparaît plus faible dans les organisations où les dirigeants montrent par leurs attitudes et leurs actions que l'équilibre emploi-famille est une préoccupation organisationnelle. À travers cette variable nous pouvons donc supposer l'existence d'un lien possible entre la culture organisationnelle (ici une culture d'empathie à l'égard de la famille) et le niveau de conflit.

Mais surtout le conflit est plus réduit quand le supérieur manifeste de la compréhension et accepte des accommodements pour permettre à l'employé(e) de concilier les exigences de sa vie de famille avec les exigences de son emploi. Évidemment le cas où le supérieur pénalise l'employé(e) qui a des difficultés à concilier les deux sphères de vie, est une situation qui est source de très grandes tensions.

Tableau 5

L'aide organisationnelle (Analyse bivariée)

Dimension	Variables	Corrélation avec le conflit*
Préoccupation des dirigeants pour l'équilibre emploi-famille		-0,14
Aide du supérieur	- manifeste de l'empathie	-0,17
	- accepte des accommodements	-0,16
	- me pousse à utiliser les pratiques d'EEF qui existent dans l'organisation	-0,11
	- ne me pénalise pas à cause de ce que je fais pour ma famille	-0,27
Service d'aide	- présence d'un comité de promotion de l'EEF	-0,06
Pratiques d'aide	- garderie	+0,06
	- compléments de salaire et de congés à la naissance	+0,10
	- temps partiel volontaire	+0,08
	- travail à domicile	+0,06

* Le signe + indique que le conflit croît avec l'augmentation de la variable, le signe - qu'il diminue.

Finalement certaines pratiques sont plus utilisées par les employés ayant un fort niveau de conflit entre leur vie de famille et leur vie de travail. Ce sont bien sûr les garderies mais aussi les compléments de salaire et de congés à la naissance, le temps partiel volontaire et le travail à domicile. Dans chaque cas il semblerait néanmoins qu'il n'y ait pas d'effet réducteur significatif de ces pratiques c'est-à-dire que les utilisateurs de ces pratiques ne vivent pas un conflit moindre que les employés qui ont les mêmes caractéristiques qu'eux (nombre et âge des enfants, nature du travail, etc.) et qui n'utilisent pas ces pratiques.

L'AIDE FAMILIALE

L'appui qu'apporte le conjoint (en participant aux travaux domestiques ou aux soins des enfants) est pour sa part particulièrement réducteur du conflit ($r = -0,26$). L'attitude qui consiste à reprocher à son conjoint d'accorder trop d'importance à son emploi est particulièrement symptomatique du conflit emploi-famille.

LES CONSÉQUENCES

Au niveau des conséquences sur la vie personnelle, c'est bien sûr la qualité de celle-ci qui diminue lorsque le conflit emploi-famille augmente. Qu'il s'agisse de la vie de famille ou de la vie en général, on est moins satisfait de celles-ci.

Mais c'est surtout la santé qui est liée au conflit. Qu'elle soit mentale (mon moral est bas, je suis tendu(e)) ou physique (maux de tête, estomac dérangé, difficulté à s'endormir), la santé des répondants aux prises avec un fort conflit emploi-famille, est plus mauvaise.

Bien évidemment le conflit a également des conséquences négatives sur la vie au travail. Les retards sont plus nombreux, l'absentéisme est plus élevé et l'on a - chez le répondant - la perception que le rendement n'est pas aussi élevé qu'il pourrait l'être.

Tableau 6
Les conséquences

Dimension	Variables	Corrélation avec le conflit*
Qualité de vie	Qualité de la vie de famille	-0,32
	Qualité de vie en général	-0,34
Santé	Mentale	-0,47
	Physique	-0,46
	Perception	-0,39
Attitudes au travail	Satisfaction	-0,30
	Mobilisation	-0,20
Comportements au travail	Absentéisme	+0,24
	Retards	+0,33
	Refus de promotion ou mutation	+0,13
Perception du rendement	Par le répondant	-0,20
	Par le supérieur	-0,15
Intention de quitter l'emploi	Désir d'arrêter de travailler	+0,36
	Désir de changer d'employeur	+0,26
	Désir de changer de poste	+0,23

* Le signe + indique que le conflit croît avec l'augmentation de la variable, le signe - qu'il diminue.

DISCUSSION³

Que nous apprend cette recherche?

Premièrement l'analyse bi-directionnelle nous montre que le conflit n'est pas symétrique. Selon les répondants l'emploi "nuit" bien plus à la vie de famille (moyenne = 3,95) que la famille ne "nuit" à l'emploi (moyenne = 2,52). Un tel résultat est peu mis en évidence dans la littérature. Il montre pourtant que, pour les répondants, la famille est une valeur bien plus importante que le travail.

³Contrairement aux résultats précédemment présentés qui étaient basés sur des analyses statistiques bivariées, les points soulevés dans la discussion reposent sur des analyses multivariées plus approfondies dont les deux plus importantes sont présentées en annexe.

Ceci confirmerait le lent déclin du travail depuis les années 50 comme élément prédominant de la vie (Yankelovich, 1979; Rosow, 1981). Nos résultats valident d'ailleurs cette hypothèse puisque l'importance moyenne accordée à la famille (à partir d'une échelle de 3 indicateurs) par les répondants est de 5,79 sur 7 alors que celle accordée à l'emploi est de 3,21 sur 7. Certes l'écart entre les deux conflits emploi → famille et famille → emploi pourrait s'expliquer par la composition de l'échantillon (75,6 % sont des femmes), les femmes accordant une importance plus grande que les hommes à la famille et les hommes accordant une importance plus grande que les femmes au travail⁴. Pourtant le même écart se retrouve autant chez les hommes (même si les niveaux de conflit sont moindres) que chez les femmes ce qui prouve bien - pour nos répondants du moins - que la famille occupe dans leur vie une plus large place que l'emploi. Une autre raison d'un tel écart pourrait être que les exigences familiales sont plus "compressibles" que celles du milieu de travail. Lorsque il faut couper quelque part, il est plus facile de le faire dans le milieu familial que l'employé contrôle en grande partie que dans le milieu de travail où les rôles sont formellement prescrits et les attentes précisées longtemps à l'avance par d'autres. Selon cette hypothèse, les employés auraient plus le sentiment de faire des sacrifices dans leur vie de famille qu'au travail. De plus, ils ressentent plus directement les effets de leurs manquements au niveau de la famille que de ceux au niveau du travail. Il n'est donc pas étonnant que les tensions emploi - famille soient ressenties plus douloureusement que les tensions famille - emploi.

Deuxièmement les niveaux de conflit relativement modestes montrent que de nombreux répondants arrivent fort bien à concilier les exigences de leur vie de famille et celles de leur vie de travail. Ce serait le cas d'au moins 45 % répondants qui nient (faiblement ou fortement) ressentir quelque forme de conflit que ce soit). Si l'on accepte la théorie du conflit de rôle - c'est-à-dire que la famille et l'emploi constituent deux milieux incompatibles qui compétitionnent pour les mêmes ressources physiques, mentales et affectives de l'individu (Evans et Bartolomé, 1984; Greenhaus et Beutell, 1985, Kingston, 1988) - cela signifie que de très nombreux employés ont suffisamment de ressources pour satisfaire simultanément aux exigences des deux environnements. Ceci peut aussi signifier que ces employés s'arrangent, en utilisant des appuis (familiaux ou organisationnels) ou en réduisant les attentes (familiales ou organisationnelles), pour que les exigences des deux milieux soient

⁴Ce qui est vérifié.

inférieures aux ressources dont ils disposent. Dans le premier cas cela suppose que les exigences cumulées des deux rôles sont inférieures aux capacités physiques, mentales et affectives de l'employé alors que dans le deuxième cas il y a stratégie délibérée de la part de l'employé pour réduire les exigences de l'un ou l'autre des deux rôles et pour rendre la somme inférieure à ses capacités. Les stratégies peuvent d'ailleurs être différentes selon les sexes (Wiersma, 1990). Par contre, si l'on rejette la théorie du conflit et sa vision des deux mondes incompatibles, il se pourrait - du moins pour certains répondants - que la possibilité de jouer des rôles multiples soit vue comme une richesse. De nombreux auteurs (Barnett et Baruch, 1985) montrent en effet que les rôles multiples introduisent de la variété, ouvrent des horizons, apportent des revenus supplémentaires et constituent des tampons contre les insatisfactions ressenties dans un rôle particulier. Jouer des rôles multiples c'est aussi transporter des expériences, des acquis d'un rôle à l'autre et finalement améliorer son bien-être et sa qualité de vie (Thoits, 1983).

Troisièmement, il se pourrait que les rôles multiples que nous venons d'évoquer soient simultanément sources de satisfaction et sources de stress et que la théorie du conflit ne reflète qu'un cas particulier de rôles multiples où, pour différentes raisons, les tensions excèdent les satisfactions ressenties dans l'exercice des rôles. Quelles sont donc ces raisons ou plutôt ces facteurs qui peuvent générer des tensions suffisamment fortes pour que les rôles multiples assumés dans l'emploi et dans la famille deviennent conflictuels (Chenevier, 1996). Selon l'analyse statistique multivariée (Annexe), ce sont les facteurs de travail qui apparaissent les plus liés au conflit: en premier lieu la surcharge de travail, en deuxième lieu les conflits de rôle dans le travail, enfin la nature même de ce travail (principalement lorsqu'il est parcellaire et très organisé). La longueur de la semaine de travail, la longueur des déplacements pour aller et revenir du travail sont deux autres facteurs stressants importants. Du côté de la famille, un stresser important est le nombre d'enfants âgés de moins de 12 ans. L'âge des enfants au-dessous de 12 ans⁵ importe peu; par contre au-dessus de 12 ans, il n'y a plus de relation significative avec le conflit. Si le répondant a un conjoint⁶, le degré de mécontente

⁵Nous avons testé les catégories moins de 3 ans, 3 à 6 ans et 6 à 12 ans.

⁶Dans le cas où on se limite aux répondants qui ont un conjoint qui travaille (n=850), le modèle peut encore être précisé ($R^2 = 44,1\%$) puisque la profession du conjoint a un effet sur le conflit. Avoir un conjoint employé de bureau (ce qui est proportionnellement plus fréquent chez les hommes) réduit le conflit alors qu'avoir un conjoint cadre, professionnel ou employé de production tend plutôt à l'augmenter.

conjugale est un stresser important, s'il n'en a pas, c'est la responsabilité de personnes qui ne vivent pas avec le conjoint qui devient source de stress, quoiqu'à un niveau moindre. Pourtant la somme de tous les stressers d'origine familiale explique une portion moins importante au conflit que les stressers liés à l'emploi. Il se peut que nous ayons omis certains stressers familiaux, comme les problèmes de comportement des enfants. (Barling, 1986). Il se peut aussi que les stressers familiaux (qui nuisent à l'emploi) sont ressentis moins douloureusement que les stressers d'emploi (qui nuisent à la famille) à cause de l'importance plus grande que les répondants attachent à la famille.

Quatrièmement on note que les degrés d'implication (dans l'emploi ou dans la famille) que Frone et al. (1992) introduisent comme des déterminants supplémentaires (aux agents stressers) pour expliquer le conflit, apparaissent fortement corrélés avec les agents stressers. En effet, une personne impliquée dans son emploi assume généralement une faible charge familiale et a un travail enrichi dont les satisfactions compensent d'ailleurs le stress dû à la charge de travail plus élevé. De la même façon une personne impliquée au niveau familial, adopte généralement une stratégie de réduction de sa charge de travail pour réduire les tensions mais ce faisant elle se trouve, plus souvent que la moyenne, confrontée à des emplois parcellaires et fortement contrôlés par d'autres ce qui produit un stress qui s'additionne à celui de sa charge familiale élevée et lui fait perdre le gain attendu de la réduction de sa charge de travail. Ces deux variables (implication dans l'emploi et implication dans la famille) étant fortement corrélés aux agents stressers, on peut s'interroger sur l'intérêt de les introduire comme variables indépendantes supplémentaires comme le font Frone et al. (1992). D'ailleurs une fois les agents stressers contrôlés (Annexe), l'implication dans l'emploi n'est toujours pas significative. Par contre l'implication dans la famille, qui ne l'était pas initialement, le devient à un niveau de 5 %. Il se pourrait que la prise en considération d'agents stressers familiaux (que nous aurions omis) fasse disparaître cette relation. Sinon il faudra accepter l'hypothèse que l'implication familiale - en plus de ses liens étroits avec les agents stressers - a une relation (faible) de cause à effet avec le conflit. L'implication dans la famille serait alors une source de stress supplémentaire alors que l'implication dans l'emploi n'en serait pas une.

Cinquièmement au chapitre des aides que le répondant peut recevoir pour réduire les tensions liées à l'emploi et au travail, les résultats montrent que l'appui du conjoint est particulièrement crucial.

Ainsi dans les ménages où le conjoint participe aux travaux domestiques, aux soins des enfants et s'il y a lieu, des personnes à charge, accepte les efforts déployés au travail par son conjoint, les encourage et est ouvert aux changements, le niveau de conflit est significativement moindre. Cet appui du conjoint est pourtant particulièrement lié au degré de mésentente conjugale ($r = -0,50$) et le contrôle de ce stresser enlève une bonne partie de l'importance de cet appui (mais sans le faire disparaître complètement!). L'appui du supérieur est aussi importante, comme le montre les corrélations du tableau 5. Pourtant cet appui se manifeste lui aussi à travers les éléments stresser du travail. C'est donc en ne surchargeant pas de travail, en donnant les moyens de réaliser la tâche, en évitant les exigences contradictoires, en donnant du feedback, en laissant de l'autonomie etc... que le supérieur aide les subordonnés à équilibrer leur vie de famille et leur vie de travail. Contrairement à l'appui du conjoint, cette variable est complètement prise en charge par les stresser d'emploi et elle n'apporte rien de plus pour expliquer le conflit que les facteurs stressants du travail avec qui elle est corrélée. C'est donc dire qu'à conditions de travail égales, le supérieur n'a pas d'effet sur le conflit pour la bonne raison que toute l'empathie (ou le manque d'empathie) que le supérieur peut manifester à son subordonné (en matière d'équilibre travail-famille) se manifeste dans l'organisation de son travail. Les autres formes d'aide organisationnelles s'avèrent moins efficaces. Il n'y a pas d'effet significatif des dirigeants ni des structures spécialisées (dans l'aide à l'équilibre emploi-famille) sur le conflit... en dehors de ce qu'ils peuvent eux aussi faire pour réorganiser le travail d'une manière plus favorable à l'équilibre travail-famille. Il n'y a également aucun effet significatif des différentes pratiques que l'organisation peut mettre en place (garderie, congés pour raisons personnelles, PAE, horaire flexible, temps partiel volontaire, etc...) pour aider leurs employés à équilibrer leur vie de famille et leur vie de travail⁷. Les faibles corrélations positives enregistrées dans le tableau 5 reflètent le fait que les utilisateurs de ces pratiques vivent des tensions travail-famille plus fortes (ce qui est normal puisque les pratiques sont faites pour eux). Une fois contrôlées tous les facteurs stressants et toutes les aides, nous espérons mettre en évidence une corrélation négative c'est-à-dire montrer que les utilisateurs de ces pratiques - toutes choses par ailleurs étant égales - vivaient des conflits moindres. Nous n'avons pu mettre en évidence de tels effets. Par contre, l'utilisation des garderies sur les lieux de travail

⁷À l'exception d'une pratique mineure, l'aide financière pour l'éducation des enfants (par exemple, bourses d'études) qui réduirait faiblement le conflit des 68 bénéficiaires (significatif à un niveau de 5 % seulement).

augmente la satisfaction au travail. Si ces résultats sont exacts ils indiqueraient que la résorption des tensions emploi-famille ne passe pas tant par l'implantation de pratiques d'aide comme les services de garde, les horaires flexibles, les congés pour raisons personnelles ou le travail à temps partiel volontaire que par la réorganisation du travail - avec l'aide des cadres hiérarchiques - pour réduire la charge, éviter les conflits de rôles, éviter les tâches parcellaires, augmenter l'autonomie et éviter pour les parents les trop longues semaines de travail.

Sixièmement les différences de groupes détectés dans l'analyse sont pour la plupart explicables. Ainsi ce n'est pas parce qu'on habite à Montréal ou qu'on travaille dans un établissement de grande taille qu'on ressent des tensions emploi-famille mais bien parce que, à Montréal, les déplacements sont bien plus long qu'ailleurs et que les grands établissements sont plutôt situés à Montréal... donc dans une région où les déplacements prennent du temps et aggravent le conflit. De plus, il y a moins d'autonomie dans un grand établissement que dans un petit. De la même façon les relations avec l'âge, le fait de ne pas avoir de conjoint ou le fait d'être professionnel sont factices car elles disparaissent quand on tient compte respectivement du nombre d'enfants de moins de 12 ans, du sexe (la très grande majorité des répondants qui ne vivent pas avec un conjoint sont des femmes) et de la scolarité. Restent donc deux caractéristiques personnelles - le sexe (féminin) et la scolarisation (élevée)⁸ - qui sont associées à de forts niveaux de stress (surtout le sexe!) sans que les facteurs stressseurs (familiaux et d'emploi) ou les appuis (familiaux et d'emploi) puissent expliquer ces écarts. Toutes choses par ailleurs étant égales, les femmes et, dans une mesure moindre, les personnes plus scolarisées ressentent donc un conflit emploi-famille plus élevé. Le sentiment d'être - plus que les hommes - responsables de l'éducation des enfants et de l'entretien du foyer (Pleck, 1985) ainsi que la crainte de ne pas satisfaire certains besoins essentiels de leur(s) enfant(s) (Wiersma, 1990), expliquent - selon la littérature - cet écart.

Septièmement, cette recherche confirme la gravité des impacts du conflit. Dégradation de la qualité de vie, altération de la santé physique et mentale, insatisfaction au travail, démobilité,

⁸Ainsi que le salaire familial (réduit!) pour les répondants mariés (significatif à 5 % seulement).

absentéisme, retards, etc... (Tableau 6), toutes les hypothèses de la littérature semblent vérifiées (Deschamps, 1996). Pourtant il faut être prudent car bien des impacts apparents du conflit pourraient aussi être des causes de ce conflit. Ainsi la mauvaise qualité de la vie de famille est-elle une conséquence du stress accumulé au travail ou n'est-elle pas aussi une cause de souci supplémentaire que l'employé apporte à son travail et qui peut nuire à la qualité de ce dernier? De même l'insatisfaction au travail découle-t-elle seulement des investissements insuffisants que l'employé fait dans son travail à cause de ses préoccupations familiales ou n'est-elle pas aussi un facteur stressant supplémentaire que l'employé rapporte de son travail et qui nuit à sa vie familiale? De plus l'insatisfaction au travail ou dans la vie conjugale ne peut s'expliquer par le seul conflit travail-famille. Bien des déterminants du conflit (par exemple la monotonie du travail ou le degré de mésentente conjugale) peuvent avoir des effets directs sur ces insatisfactions sans qu'il y ait pour autant conflit travail-famille. Comme on le voit les effets en boucle et les interactions entre variables ne manquent pas et tout ceci plaide pour une analyse plus fine⁹ des interactions famille-travail en tenant compte des causes et conséquences spécifiques à chacune des composantes emploi → famille et famille → emploi du conflit ainsi que des liens multiples qui les unissent..

⁹Nous pensons ici aux "path analysis" principalement.

BIBLIOGRAPHIE

- Aryee, S.** (1992) "Antecedents and Outcomes among Married Professional Women: Evidence from Singapore", *Human Relations*, 45(8), 813-837.
- Bacharach, S.B., Bamberger, P. et Conley, S.** (1991) "Work-Home Conflict among Nurses and Engineers: Mediating the Impact of Role Stress on Burnout and Satisfaction at Work", *Journal of Organizational Behavior*, 12, 39-53.
- Barling, J.** (1998) "Father's Work Experiences, the Father - Child Relationship and Children's Behavior", *Journal of Occupational Behavior*, 7, 61-66.
- Barnett, R. et Baruch, G.** (1985) Women's Involvement in Multiple Roles and Psychological Distress", *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 135-145.
- Bedeian, A. C., Burke, B.G. et Moffett, R.G.** (1988) "Outcomes of Work-Family Conflict among Married Male and Female Professionals", *Journal of Management*, 14 (3), 475-491.
- Beutell, N.J. et Greenhaus, J.H.** (1980) "Some Sources and Consequences of Interrole Conflict among Married Women", *Proceeding of the Annual Meeting of the Eastern Academy of Management*, 17, 2-6.
- Burke, R. et Greenglass, E.** (1987) *Work and the Family*, document de travail. Toronto: York University.
- Canadian Business Review** (1989) "Canadian Organizations and their Family-Related Programs", automne, 22-26.
- Cantin, E.** (1994) "La conciliation des responsabilités familiales et professionnelles", *Le Marché du travail*, septembre, 6-10, 67-69.
- Chenevier, L.** (1996) *Les variables influençant l'ampleur du conflit emploi-famille ressenti par l'employé(e)*, thèse de maîtrise. Montréal: HEC.
- Conseil du Patronat** (1993a) *Conciliation travail-famille: expériences québécoises*, dossier no 93-10. Montréal.
- Conseil du Patronat** (1993b) *Programme travail-famille : modèle d'implantation*, dossier no 93-14. Montréal.
- Deschamps, M.** (1996) *Les effets du conflit emploi-famille sur la vie professionnelle et sur la vie personnelle*, thèse de maîtrise. Montréal: HEC.

- Evans, P. et Bartolomé, F.** (1984) "The Changing Pictures of the Relationship between Career and Family", *Journal of Occupational Behavior*, 5, 9-21.
- Friedman, D.E.** (1987) *Family-Supportive Policies : The Corporate Decision-Making Process*, rapport no 897. New York: The Conference Board.
- Frone, M.R., Russell, M. et Cooper, M.L.** (1992) "Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict: Testing a Model of the Work-Family Interface", *Journal of Applied Psychology*, 77 (1), 65-78.
- Greenhaus, J.H.** (1988) "The Intersection of Work and Family Roles: Individual, Interpersonnel and Organizational Issue", *Journal of Social Behavior and Personality*, 3 (4), 23-44.
- Greenhaus, J. et Beutell, N.** (1985) "Sources of Conflict between Work and Family Roles", *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Guérin, G., St-Onge, S., Trottier, R., Simard, M. et Haines, V.** (1994) "Les pratiques organisationnelles d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famill: la situation au Québec", *Revue internationale de Gestion*, 19 (2), 74-82.
- Haines, V.** (1995) *Contribution à l'analyse des coûts et des bénéfices des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille*, thèse de doctorat. Montréal: Université de Montréal (École de relations industrielles).
- Hall, D.T. et Richter, J.** (1988) "Balancing Work Life and Home Life: What can Organizations do to Help?" *The Academy of Management Executive*, 2 (3), 213-223.
- Jones, A.P. et Butler, M.C.** (1980) "Role Transition Approach to the Stress of Organizationally-Induced Family Role Disruption", *Journal of Marriage and the Family*, 42, 367-376.
- Kanter, R.** (1977) *Work and Family in the United States: A critical Review and Agenda for Research and Policy*. New York: Russel Sage Foundation.
- Kelly, R.F. et Voydanoff, P.** (1985) "Work/Family Role Strain among Employed Parents", *Family Relations*, 34 (3), 367-374.
- Kingston, P.W.** (1988) Studying the Work-Family Connection: Atheoretical Progress, Ideological Bias and Shaky Foundation for Policy", *Journal of Social Behavior and Personality*, 3 (4), 55-60.
- Kopelman, R.E., Greenhaus, J.H. et Connolly, T.F.** (1983) "A Model of Work, Family, and Interrole Conflict: A Construct Validation Study", *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 198-215.

- Paris, H.** (1990) "Balancing Work and Family Responsibilities: Canadian Employer and Employee Viewpoint", *Human Resource Planning*, 13 (2), 147-157.
- Pleck, J.** (1985) *Working Wives: Working Husbands*. Beverly Hills: Sage.
- Pleck, J.H., Staines, G.L. et Lang, L.** (1980) "Conflicts Between Work and Family Life", *Monthly Labor Review*, 103 (3) 29-31.
- Rice, R., Near, J. et Hunt, R.** (1980) "The Job-Satisfaction/Life - Satisfaction Relationship: A Review of Empirical Research", *Basic and Applied Social Psychology*, 1, 37-64.
- Rosow, J.M.** (1981) "Evolution des attitudes envers le travail", dans: Travail Canada (dir.) *La qualité de vie au travail*. Ottawa: Approvisionnement et services Canada.
- St-Onge, S., Guérin, G., Trottier, R., Haines, V. et Simard, M.** (1994) "L'équilibre travail-famille: un nouveau défi pour les organisations", *Gestion*, 19 (2), 64-72.
- Staines, G. et Pleck, J.** (1983) *The Impact of Work Schedules on the Family*. Ann Arbor: University of Michigan.
- Thoits, P.** (1983) "Multiple Identities and Psychological Well-Being", *American Sociological Review*, 48, 1774-187.
- Wiersma, U.** (1990) Gender Differences in Job Attitude Preferences: Work-Home Role Conflict and Job Level as Mediating Variables", *Journal of Occupational Psychology*, 63, 231-243.
- Zedeck, S.** (1992) (dir.) *Work, Families and Organization*. San Francisco: Jossey Bass.
- Yankelovich, D.** (1979) "Work, Values and the New Breed", dans: Ken C. et Rosow J.M. (dir.) *Work in America, the Decade Ahead*. New York: Van Nostrand Reinhold.

ANNEXE

MODÈLES EXPLICATIFS DU CONFLIT EMPLOI-FAMILLE
OBTENUS PAR RÉGRESSION MULTIPLE
(MÉTHODE "ENTER")

Tous les répondants n = 1050 R ² = 0,388			Répondants ayant un conjoint n = 918 R ² = 0,433		
Variabiles explicatives*	β	sig.	Variabiles explicatives*	β	sig.
Surcharge de travail	0,254	0,000	Surcharge de travail	0,247	0,000
Sexe (1 = masculin, 2 = féminin)	0,219	0,000	Sexe (1 = masculin, 2 = féminin)	0,186	0,000
Conflit de rôles au travail	0,150	0,000	Degré de mésentente conjugale	0,185	0,000
Déplacements	0,144	0,000	Conflits de rôle au travail	0,145	0,000
Nombre d'enfants âgés de moins de 12 ans	0,145	0,000	Déplacements	0,122	0,000
Durée de la semaine de travail	0,105	0,001	Durée de la semaine de travail	0,115	0,000
Identité du travail	-0,092	0,002	Identité au travail	-0,100	0,001
Autonomie dans le travail	-0,082	0,007	Nombre d'enfants âgés de moins de 12 ans	0,139	0,001
Scolarité	0,099	0,014	Implication dans la famille	0,100	0,005
Responsabilité d'autres personnes qui ne vivent pas avec le répondant	0,059	0,022	Scolarité	0,112	0,007
A bénéficié d'une aide financière de l'organisation pour l'éducation des enfants	-0,059	0,031	Appui du conjoint	-0,082	0,009
Implication dans la famille	0,054	0,047	Autonomie dans le travail	-0,064	0,042
			A bénéficié d'une aide financière de l'organisation pour l'éducation des enfants	-0,060	0,034
			Salaire familial	-0,073	0,036

* Seules les variables significatives à 1% et 5 % sont rapportées