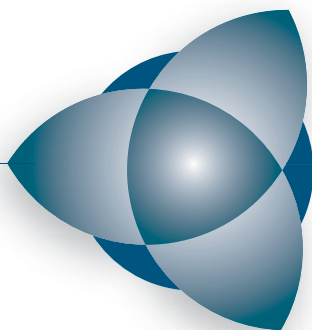


*The*  
**VANIER**  
INSTITUTE  
*of the*  
**FAMILY**



L'INSTITUT  
**VANIER**  
*de la*  
**FAMILLE**

# Tendances contemporaines de la famille

## CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE : QU'EN SAVONS-NOUS VRAIMENT?

Jacques Barrette, Ph.D.  
Université d'Ottawa  
École de gestions Telfer

94 PROM. CENTREPOINTE DR. OTTAWA, ONTARIO, CANADA K2G 6B1 TEL.: (613) 228-8500 FAX/TÉLÉC.: (613) 228-8007 WWW.VIFAMILY.CA

Patron  
Her Excellency The Right Honourable  
Michaëlle Jean, C.C., C.M.M., C.O.M., C.D.  
Governor General of Canada

Founded by the late  
Right Honourable Georges P. Vanier  
and the late Honourable Pauline Vanier

Présidente d'Honneur  
Son Excellence la très honorable  
Michaëlle Jean, C.C., C.M.M., C.O.M., C.D.  
Gouverneure générale du Canada

Fondé par feu le très  
Honorable Georges P. Vanier  
et l'Honorable Pauline Vanier

President/Présidente  
Verna Bruce

Chair, Executive Committee  
Président, Comité Exécutif  
Jean T. Fournier

## À propos de l'auteur, Jacques Barrette, Ph.D.

Détenteur d'une maîtrise et d'un doctorat en psychologie industrielle et organisationnelle, ses recherches se concentrent sur l'étude des systèmes de gestion de la performance et de leurs relations avec la performance organisationnelle. Ses intérêts de recherche porte aussi sur l'étude des liens entre les pratiques de gestion et l'apprentissage organisationnel dans le secteur public. Plusieurs de ses recherches portent également sur l'évaluation des compétences, le développement de l'expertise et les interventions organisationnelles favorisant l'adaptation et le rendement au travail.

Il a publié plusieurs articles en gestion des ressources humaines et en psychologie I/O dans des revues telles que la Revue Gestion, Canadian Journal of Administrative Science, International Journal of Psychology, European Review of Applied Psychology, Applied Psychology: An International Review et Relations industrielles/ industrial relations. En 1995, il reçut le prix du meilleur article en gestion au Canada décerné par la Revue des Sciences Administratives du Canada et en 2001 le prix Prix Guy Charest (Samson Bélair Deloitte Touche) pour le meilleur article publié dans la revue Gestion : revue internationale de gestion, Montréal HEC.

Avant sa carrière académique, M. Barrette a travaillé plus de 14 ans en gestion des ressources humaines dans les secteurs publiques et privés dont la compagnie Québec-Téléphone, la Banque Laurentienne, les gouvernements provinciaux et fédéral. Il y a effectué divers mandats de diagnostics organisationnels visant le développement de systèmes de gestion de haute performance. Le professeur Barrette a été consultant et formateur pour plusieurs organisations incluant le Service de Police de la Communauté Urbaine de Montréal, la Gendarmerie Royale du Canada, Fédération des Caisses Populaires Desjardins et l'Agence Canadienne de Commercialisation des Oeufs.

M. Barrette occupe actuellement un poste de professeur titulaire à l'École de gestion de l'Université d'Ottawa où il enseigne la gestion de la performance, la gestion des ressources humaines, le design des organisations, la dotation, et le développement des habiletés de gestion.

Il est également directeur du Centre de leadership. Un Centre de formation et de développement pour les leaders scolaires.

L'Institut Vanier de la famille a été fondé en 1965 sous le patronage de Leurs Excellences le Gouverneur général Georges P. Vanier et madame Pauline Vanier. L'Institut est une organisation bénévole nationale qui se consacre à la promotion du bien-être des familles canadiennes par le biais de la recherche, de publications, de l'éducation du public et de la défense des intérêts des familles. L'Institut collabore régulièrement avec les entreprises, les législateurs, les décisionnaires, les spécialistes de programmes, les chercheurs, les éducateurs, les professionnels les services à la famille, les médias et le grand public.

*Tendances contemporaines de la famille* est une collection de documents rédigés par des experts sur des sujets concernant la famille au Canada.

Les opinions exprimées dans ce document sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement le point de vue de l'Institut Vanier de la famille.

## SOMMAIRE

Au cours des deux dernières décennies, nous avons constaté une prolifération d'études sur la nature, la portée et les répercussions du conflit travail-famille. En nous appuyant principalement sur les écrits scientifiques, cet article a comme objectif de mettre en lumière (1) les causes fondamentales du conflit travail-famille, (2) de démontrer les impacts de ce déséquilibre sur la famille et les organisations, (3) de discuter des défis auxquels font face les familles et de (4) présenter des stratégies possibles pour améliorer la situation. Le déséquilibre travail-famille a plusieurs causes. L'origine se trouve autant dans les transformations économiques, sociales et démographiques de notre société que dans les changements des structures, des systèmes et des philosophies de nos gestionnaires. Les pressions qu'exercent la mondialisation des marchés, la féminisation de la main-d'œuvre et les conséquences des technologies émergentes signifient que, pour répondre aux attentes, il devient facile et souvent nécessaire de travailler en tout temps (e.g. fin de semaine, soir, vacance, etc.) et en tout lieu (e.g. à la maison, dans l'autobus, au restaurant). Les individus qui travaillent selon un horaire hors norme (e.g. fin de semaine, quart de travail, etc.) ou un nombre d'heures excessif passent moins de temps avec leurs enfants et leur conjoint, et qu'une fois à la maison, une partie de leur temps est consacré aux tâches ménagères au détriment des interactions avec les membres de la famille. Les familles à deux revenus sont aujourd'hui nettement majoritaires, un renversement de situation comparativement à il y a 20 ans<sup>1</sup>. La présence de famille à deux revenus combinée aux exigences du travail et aux besoins professionnels de chacun forcent les parents à modifier leurs interactions avec les enfants et à repenser le partage des tâches familiales. Le poids de l'adaptation repose encore aujourd'hui surtout sur la mère qui, en plus de son emploi, assume à la maison une charge supérieure à son conjoint<sup>2</sup>. Dans le sillage de ces changements, le conflit travail-famille s'est empiré progressivement depuis les dix dernières années. Le pourcentage de parents qui éprouvent de la difficulté à combiner travail et famille n'a cessé d'augmenter depuis 1996 ans se situant maintenant entre 46 à 61 % selon les études<sup>3</sup>. La situation continuerait à se détériorer<sup>4,5</sup>.

---

1 L'INSTITUT VANIER DE LA FAMILLE, 2004 : Profil des familles Canadiennes III, p.83

2 INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC, 2001 : « Portrait social du Québec. Données et analyses », Éditions 2001. Québec.

3 L'Institut Vanier de la Famille définit la famille comme toute association de deux personnes ou plus liées entre elles par des liens de consentement mutuel, la naissance, l'adoption ou le placement et qui, ensemble, assument la responsabilité de diverses combinaisons tels que l'entretien matériel et soins des membres du groupe, la socialisation des enfants, etc. Cette définition inclut donc une variété de types familles telle que les couples mariés ou en union libre, les couples de même sexe, les couples avec ou sans enfants. Toutefois, la plus part des recherches sur le conflit travail-famille prend comme sujet les familles ayant un père et une mère avec des enfants à la maison et qui participent dans le marché du travail.

4 TREMBLAY, D.G. et AMHERT, C.H., mars 2003 : « Articulation emploi-famille, mesures de conciliation et temps de travail : une comparaison de personnels des secteurs syndiqués au SCFP et de personnels hors SCFP. Notre de recherche 2003-9 », Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir. Télé-Université.

5 STATISTIQUE CANADA, 1996 : « Enquête sociale générale sur l'emploi du temps des Canadiens », 1996, Ottawa.

Ces tendances sonnent l'alarme. En effet, plus le conflit travail-famille augmente, plus les indicateurs de santé physique et psychologique diminuent<sup>6,7</sup>. Généralement parlant, un emploi stressant et exigeant, d'une part, augmente le risque de dysfonction familiale et d'insatisfaction à l'égard de la vie de famille et, d'autre part, nuit à la capacité à être un bon partenaire ou parent.<sup>8</sup> On ne serait peut-être pas étonné d'apprendre que les mères ont aussi plus tendance à croire que leur travail nuit à l'exercice de leur rôle parental<sup>9</sup>.

- Malgré le nombre de plus en plus important d'études et la sensibilisation croissante à l'égard des enjeux liés au conflit travail-famille, dans la réalité les organisations sont encore timides à mettre en place des programmes pour soutenir leurs employés au prise avec cette situation. Par exemple, les mesures de souplesse dans l'horaire de travail ou de service de garderie ne sont appliquées en réalité que dans 10 à 20 % des<sup>10</sup>. Pour leur propre bénéfice et pour ceux de notre société, les organisations ont une responsabilité à assumer soit celle de développer en leur sein des mesures de conciliation travail-famille qui compléteront celles des familles et des politiques publiques.

Cependant, il n'incombe pas uniquement au marché du travail d'assurer la conciliation travail-famille. Une part de la responsabilité dans l'harmonisation travail-famille repose aussi sur la modification des comportements individuels, à commencer par le partage plus équitable des tâches domestiques entre les parents et les enfants, surtout dans les familles à deux revenus. Les parents quant à eux doivent assumer les décisions qu'ils prennent quant aux choix de leurs valeurs et de leurs décisions pour protéger le tissu familial, maintenir l'harmonie dans le couple, se maintenir en meilleure santé et ce, tout en respectant leurs priorités en regard du travail. Un canadien sur quatre vit un haut niveau de surcharge et cette tendance s'accroît continuellement<sup>11</sup>. Les pratiques d'adaptation présentées dans cet article ne peuvent régler le problème du conflit travail-famille si la surcharge, et par conséquent le stress, ne cesse d'augmenter. Il est possible de changer la situation. Il s'agit de voir les choses autrement. Les options non coûteuses d'amélioration des conditions de travail sont connues : l'adaptation des horaires, la planification et l'organisation du travail, la clarification des rôles, la réduction de la surcharge, l'accroissement de l'autonomie ne sont que quelques exemples. En définitive, l'effort de chaque partie, gouvernements, organisations, syndicats et parents est essentielle pour que cette problématique se résolve à l'avantage de nos familles actuelles.

---

6 HIGGINS, C., et DUXBURY, L., 2002 : « The 2001 National work-life conflict Study Report One », Ottawa: Health Canada. URL: <http://www.phac-aspc.gc.ca/publicat/work-travail/report1/index-fra.php>.

7 FRONE, M., RUSSELL, M., et COOPER, M., 1997 : « Relation of work-family conflict to health outcomes : A four-year longitudinal study of employed parents », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 325-335.

8 DUXBURY, L. and HIGGINS, C., 2003: "Work-Life Conflict in Canada in the New Millennium: A Status Report," October. Healthy Communities Division, Health Canada.

9 ROYER, N., PROVOST, M., et COUTU, S., 1998 : « Concilier travail et vie familiale : le stress ressenti par les parents d'enfants d'âge préscolaire », p. 124-133, in Louise S. Éthier and Jacques Alary (eds.), *les Actes du 4e Symposium québécois de recherche sur la famille*. Ste-Foy:PUQ.

10 TREMBLAY, D.G. and AMHERT, C.H., 2000: "La vie en double : Obstacles organisationnels et socioculturels à la conciliation emploi/famille chez les pères et les mères," Québec City: Télé-université.

11 DUXBURY, L., HIGGINS, C., ET JOHNSON, K., 1999 : « An examination of the implications and costs of work-life conflict in Canada », Ottawa: Department of Health.

## CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE : QU'EN SAVONS-NOUS VRAIMENT?

La difficulté de concilier travail et famille est devenue un sujet qui soulève discours et passions dans notre société. Des centaines de livres, des milliers d'articles, de nombreux colloques et conférences, des politiques gouvernementales et des actions syndicales reflètent bien l'importance actuelle que l'on porte à ce sujet. Tous s'entendent pour dire que nos familles ont de la difficulté à s'adapter au rythme effréné de la vie actuelle et en particulier à concilier leurs activités de travail avec leurs responsabilités familiales. Mais que savons-nous exactement de cette problématique et de ses solutions? En nous appuyant principalement sur les écrits scientifiques, cet article a comme objectif de mettre en lumière (1) les causes fondamentales du conflit travail-famille, (2) de démontrer les impacts de ce déséquilibre sur la famille et les organisations, (3) de discuter des défis auxquels font face les familles et de (4) présenter des stratégies possibles pour améliorer la situation.

### LES CAUSES FONDAMENTALES DU DÉSÉQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE

Le déséquilibre travail-famille a plusieurs causes. L'origine se trouve autant dans les transformations économiques, sociales et démographiques de notre société que dans les changements des structures, des systèmes et des philosophies de nos gestionnaires. En toile de fond, on retrouve la mondialisation des marchés et son impératif économique qui a transformé profondément la gestion de nos organisations. Pour s'adapter à la concurrence, de nombreuses pratiques de gestion jugées essentielles pour la survie organisationnelle sont mises en place. Il s'agit par exemple de production juste à temps, de systèmes de gestion de performance et des mesures de résultats, de l'extension des heures de service à la clientèle et de la réduction des délais d'exécution pour n'en nommer que quelques unes.

En contrepartie, ces pratiques accroissent la pression sur les employés pour augmenter leur performance au travail et leur productivité. Pour augmenter l'efficacité et la productivité, les organisations rationalisent en réduisant leurs effectifs, créant du même coup plus d'insécurité et souvent, une surcharge sur le personnel « survivant ». D'autre part, en raison de la mondialisation des marchés, certaines catégories d'employés se retrouvent obligées de travailler sur des fuseaux horaires différents exigeant d'interagir en dehors des heures habituelles. Enfin, les transformations technologiques augmentent la pression pour l'acquisition de nouvelles compétences et accélèrent le rythme du travail<sup>1</sup>. L'Internet, le téléphone cellulaire et le 'blackberry' multiplient les interactions en accroissant du même coup le débordement du travail sur la vie familiale. Pour répondre aux attentes, il devient facile et souvent nécessaire de travailler en tout temps (e.g. fin de semaine, soir, vacance, etc.) et en tout lieu (e.g. à la maison, dans l'autobus, au restaurant).

Chez plusieurs professionnels et gestionnaires, le temps supplémentaire et le travail de fin de semaine devient le seul moyen pour réussir à rencontrer les objectifs organisationnels. Ce débordement du travail sur la vie personnelle et cette surcharge de travail accaparent maintenant le temps et l'énergie d'une majorité d'employés des moyennes et grandes entreprises, avec

---

<sup>1</sup> GOSSELIN, H.L., 2005 : « Pourquoi des entreprises mettent en place des mesures de conciliation emploi-famille? », dans *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux*, G.B Tremblay, Presse de l'Université du Québec, Sainte-Foy, pp. 135-164.

des conséquences importantes sur la santé des parents et celles de la famille<sup>2</sup>. De plus en plus d'évidences indiquent que les individus qui travaillent selon un horaire hors norme (e.g. fin de semaine, quart de travail, etc.) ou un nombre d'heures excessifs passent moins de temps avec leurs enfants et leur conjoint, et qu'une fois à la maison, une partie de leur temps est consacré aux tâches ménagères au détriment des interactions avec les membres de la famille.

Le passage d'une économie basée sur la production manufacturière à une économie de service a aussi modifié profondément plusieurs conditions et caractéristiques du travail, et rendu plus difficile la conciliation travail et famille. Avec l'expansion des services, le client est devenu roi et pour le satisfaire, les organisations exigent des employés une flexibilité accrue sur une base continue. Ainsi, pour offrir un service ininterrompu et pour être plus productives, de nombreuses organisations adoptent des horaires de travail non standards (rotatifs, de soir, sur appel), créent des emplois atypiques (temporaire, temps partiel, à contrat) et font appel à de plus en plus d'impartition<sup>3</sup>. Par exemple, en 1998, 46 % des travailleurs occupaient un emploi non conventionnel au Canada<sup>4</sup>. Ces conditions d'insécurité, d'emplois précaires, d'horaires brisés ou imprévisibles, assujettis aux exigences du client et à la pression pour une performance accrue, accentuent la difficulté d'harmoniser le travail et la vie familiale. Fait important à souligner, ce sont les femmes<sup>5</sup> qui se retrouvent en majorité dans ce type d'emploi et qui subissent, en conséquence, plus fortement les contrecoûts de ces conditions de travail.

Ces conditions d'emploi entraînent inévitablement un chevauchement entre les heures de travail et celles normalement consacrées aux activités de la famille. Elles compliquent assurément la réalisation de nombreuses activités familiales (e.g. école, courses, service de garde, etc.)<sup>6,7</sup>. La nécessité d'étendre ses heures de travail en empiétant sur les heures familiales, l'obligation de travailler sous pression et d'accepter une surcharge de travail, l'ambiguïté des rôles au travail, l'absence de rétroaction adéquate, l'inquiétude quant à la sécurité de son emploi, l'insuffisance de formation adéquate au travail et la nécessité de travailler selon un horaire différent du conjoint(e) sont toutes des caractéristiques imposées par le milieu du travail qui accentuent le conflit travail-famille<sup>8,9</sup>.

---

2 DUXBURY, L., ET HIGGINS, C., 2003 : « Work-life Conflict in Canada in the New Millennium : A Status Report », October. Healthy Communities Division, Health Canada.

3 TREMBLAY, D.G, VILLENEUVE, D., 1998 : « L'aménagement et la réduction du temps de travail: les enjeux, les approches, les méthodes », Montréal, Éditions Saint-Martin, pp. 260-270.

4 JOHNSON, K.L., LERO, D.S., et ROONEY, J.A. 2001 : « Work-life compendium 2001 150 Canadian statistics on work, family & well-being. Centre for families, work and well-being », Développement des ressources humaines, Canada.

5 86 % des femmes actives sur le marché de l'emploi occupent des emplois dans les services comparativement à 63% des hommes.

6 ST-AMOUR, N., LAVERDURE, J., DEVAULT, et A., MANSEAU, S. 2005 : « La difficulté de concilier travail-famille : ses impacts sur la santé physique et mentale des familles Québécoise », Institut national de santé publique du Québec,  
URL : <http://www.inspq.qc.ca>.

7 ZUZANEK, J., 2000, « Les effets de l'emploi du temps et des contraintes de temps sur les relations parents-enfants », Sommaire du rapport de recherche présenté à Santé Canada, Optimum Publications,  
URL : <http://www.phac-aspc.gc.ca/dca-dea/publications/timepcr-tempsrpe/index-fra.php>.

8 DOBY, V.J., et CAPLAN, R.D., 1995 : « Organizational stress as threat reputation: Effects on anxiety at work and at home », *Academy of Management Journal*, 38, 1105-1123.

9 HUGHES, D.L. et GALENSKY, E., 1994 : « Work experiences and marital interactions : Elaborating the complexity of work », *Journal of Organizational Behavior*, 15, 423-438.

Parallèlement à ces transformations, les changements démographiques et sociaux ont accentué la difficulté des parents à harmoniser travail et famille. Le divorce et la séparation des conjoints sont un reflet majeur des changements sociaux actuels de ces 15 dernières années.

Au cours de 30 dernières années le taux de divorce au Canada s'est accru de 600%<sup>10</sup>. En 2003 au Canada, le taux total de divorces était de 3,654 divorces pour 10,000 mariages, autrement dit 37% des mariages se sont soldés par un divorce. Cette analyse ne tient pas compte des séparations des parents vivant en union libre lesquels ont près de deux fois plus de chance de se séparer. Comme l'union libre est de plus en plus populaire, les statistiques officielles sur le divorce sont donc significativement sous-estimées<sup>11</sup>. Au Québec, un auteur avance que ce taux atteindrait 46%<sup>12</sup>. Les conséquences en termes de familles monoparentales<sup>13</sup> ou recomposées modifient et complexifient considérablement la dynamique de la famille et le partage des responsabilités familiales. Comme les familles monoparentales sont dirigées à 80 % par des femmes, ce sont elles surtout qui subissent les effets négatifs de ces changements lorsque la variable travail entre dans l'équation. L'impact du divorce sur les enfants est également important. En effet, des recherches estiment que 25 % des enfants du divorce éprouvent de sérieux problèmes sur le plan psychologique, social ou scolaire<sup>14</sup>.

Lorsqu'on parle de changements profonds ayant affecté la dynamique de la famille, la féminisation de la main-d'œuvre arrive au premier plan. En effet, le pourcentage de femmes dans la population active au Canada est passé de 33% en 1971 à plus de 50 % en 2008<sup>15</sup>. De ce nombre, 69% sont des mères dont l'enfant le plus jeune a moins de 3 ans. Le taux d'activité des mères de 20 à 44 ans ayant des enfants de moins de 16 ans est passé de 37% en 1976 à 70% en 1997<sup>16</sup>. L'arrivée massive des femmes sur le marché du travail a modifié la dynamique de la famille. De nouveaux besoins ont émergé, modifiant la demande pour les services en soirée et en fin de semaine afin de répondre à leur disponibilité restreinte découlant de l'horaire de travail.

Les familles à deux revenus sont aujourd'hui nettement majoritaires, un renversement de situation comparativement à il y a 20 ans<sup>17</sup>. La présence de famille à deux revenus combinée aux exigences du travail et aux besoins professionnels de chacun forcent les parents à modifier leurs interactions avec les enfants et à repenser le partage des tâches familiales. Bien que le père soit plus impliqué

---

10 Tim Rotheisler, *Alberta Report*, August 4, 1997.

11 STATISTICS CANADA.. Report on the Demographic Evaluation in Canada. 2003 and 2004. Catalogue No. 90-209-XIE, Minister of Industry, 2005.

12 ROY, C., 2005 : « Quand les syndicats font partie de la solution : Projet de politique en matière de conciliation du travail et de la famille », dans *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux*, Diane-Gabrielle Tremblay, Presse de l'Université du Québec, Sainte-Foy, pp. 173-181.

13 En 1998, au Québec sur 946000 familles, 192,000 (20,3%) étaient des familles monoparentales et 98,000 (10,4%) des familles recomposées. (Saint-Jacques Marie-Christine, Parent, Claudine (2002). La famille recomposée : Une famille composée sur un air différent. Le Magazine Enfants : Éditions de l'Hôpital Sainte-Justine.

14 HETHRINGTON, E.M. et KELLY, J. 2002: « For Better or for Worse: Divorce Reconsidered», Norton & Company New York. London

15 ENCyclopédie CANADIENNE HISTORIA, 2008 : « Femmes dans la population active », <http://www.canadianencyclopedia.ca/index.cfm?PgNm=TCE&Params=f1ARTf0008680>

16 CONSEIL CONSULTATIF DU TRAVAIL ET DE LA MAIN-D'ŒUVRE, 2001 : « Concilier travail et famille : Un défi pour les milieux de travail », Plan d'action.

17 L'INSTITUT VANIER DE LA FAMILLE, 2004 : Profil des familles Canadiennes III, p.83

qu'avant dans les tâches familiales<sup>18</sup> le poids de l'adaptation repose encore aujourd'hui surtout sur la mère qui, en plus de son emploi, assume à la maison une charge supérieure à son conjoint<sup>19</sup>. À cela s'ajoute pour plusieurs d'entre elles la responsabilité de jouer le rôle d'aidant naturel auprès des parents âgés, une conséquence inéluctable du vieillissement de la population depuis les 15 dernières années. Au Canada en 2002, 27 % des parents âgés entre 45 et 64 ans et ayant des enfants de moins de 25 ans à la maison s'occupaient aussi d'une personne âgée; les femmes y consacrant deux fois plus de temps que les hommes soit 29 heures par mois comparativement à 13 pour les femmes<sup>20</sup>.

Le besoin de soutien organisationnel aux familles afin de leur permettre d'atteindre un meilleur équilibre n'est plus à démontrer. Toutefois, force est de constater que le milieu du travail n'offre pas encore un support suffisant à leurs employés. Par exemple, moins du quart des travailleurs canadiens bénéficie de mesures d'aménagement de temps de travail et ces mesures sont surtout accessibles aux parents qui occupent les emplois les mieux protégés<sup>21</sup>.

## **IMPACTS DES CHANGEMENTS SUR L'ÉQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE : CONSTAT DES RECHERCHES**

Malgré les discours et la publicité sur les pratiques mises de l'avant par de nombreuses organisations, le conflit travail-famille s'est empiré progressivement depuis les dix dernières années. Le pourcentage de parents qui éprouvent de la difficulté à combiner travail et famille n'a cessé d'augmenter depuis 1996 ans se situant maintenant entre 46 à 61 % selon les études<sup>22</sup>. La situation continuerait à se détériorer<sup>23,24</sup>. En effet, le pourcentage de personnes dont les activités interfèrent avec les obligations familiales a doublé (5 à 10%) en 10 ans. De plus, 44 % des canadiens perçoivent que leur travail a un impact négatif sur leur famille et interfère sur la quantité de temps passée avec leurs enfants. Enfin, un parent sur six se dit insatisfait

---

18 STATISTIQUE CANADA, <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/060719/dq060719b-eng.htm>

19 INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC, 2001 : « Portrait social du Québec. Données et analyses », Éditions 2001. Québec.

20 WILLIAM, C., 2004 : « L'emploi et le revenu en perspectives », *Perspective*, 5(9), Statistique Canada, Catalogue en ligne No 75-001-IXF.

21 LIPSETT, B., et REESOR, M., 1997 : « Flexible work arrangements: Evidence from the 1991 and 1995 Survey of Work Arrangements », Ottawa: Développement des ressources humaines Canada.

22 L'Institut Vanier de la Famille définit la famille comme toute association de deux personnes ou plus liées entre elles par des liens de consentement mutuel, la naissance, l'adoption ou le placement et qui, ensemble, assument la responsabilité de diverses combinaisons tels que l'entretien matériel et soins des membres du groupe, la socialisation des enfants, etc.. Cette définition inclut donc une variété de types familles telle que les couples mariés ou en union libre, les couples de même sexe, les couples avec ou sans enfants. Toutefois, la plus part des recherches sur le conflit travail-famille prend comme sujet les familles ayant un père et une mère avec des enfants à la maison et qui participent dans le marché du travail.

23 TREMBLAY, D.G. et AMHERT, C.H., mars 2003 : « Articulation emploi-famille, mesures de conciliation et temps de travail : une comparaison de personnels des secteurs syndiqués au SCFP et de personnels hors SCFP. Note de recherche 2003-9 », Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir. Télé-Université

24 STATISTIQUE CANADA, 1996 : « Enquête sociale générale sur l'emploi du temps des Canadiens », 1996, Ottawa.

de sa capacité à s'adapter aux situations courantes<sup>25</sup>. Au Québec, 56 % des répondants à une enquête de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et des relations industrielles considèrent que la difficulté d'équilibrer travail et famille va en augmentant. Cette difficulté d'harmoniser les exigences d'emploi et les obligations familiales se fait ressentir fortement sur la cellule familiale.

## IMPACTS SUR LA SANTÉ DES PARENTS ET DES ENFANTS

Le stress découlant du conflit travail-famille affecte nos familles canadiennes. Par exemple, une enquête de Statistique Canada<sup>26</sup> démontre que 26 % des pères et 33 % des mères subissent un stress excessif en raison du manque de temps. Ce stress entraîne des conséquences néfastes sur la santé des parents de même que sur celle des enfants<sup>27</sup>. En effet, plus le conflit travail-famille augmente, plus les indicateurs de santé physique et psychologique diminuent<sup>28, 29</sup>. Par exemple, sur le plan psychologique, un conflit travail-famille excessif est lié à une augmentation de la dépression<sup>30, 31</sup> et autres troubles de l'humeur (e.g. anxiété, irritabilité)<sup>32</sup>. Ces troubles sont parfois accentués selon la catégorie d'âge des enfants. Par exemple, le burnout est plus fréquent chez les parents ayant des enfants de 6 ans et moins, ce groupe de parents étant particulièrement touché par la tension créée par les difficultés de garde d'enfants. Le stress associé au conflit travail-famille entraîne aussi des effets pervers sur certains types de comportements. Les recherches montrent que la difficulté d'équilibrer travail et famille augmente le risque de dépendance à l'alcool et aux drogues. Ces conséquences sont d'autant plus graves qu'elles tendent à se prolonger dans le temps<sup>33, 34</sup>.

---

25 DUXBURY, L., et HIGGINS, C., 2003 : « Work-life Conflict in Canada in the New Millennium : A Status Report », October. Healthy Communities Division, Health Canada.

26 STATISTIQUE CANADA, 1999 : « Aperçu sur l'emploi du temps des canadiens en 1998 », Ottawa, Novembre. No cat 12F0090X1F.

27 KELLOWAY, E.K., GOTTLIEB, B.H., BARHAM, L., 1999 : « The source, nature, and direction of work and family conflict: A longitudinal investigation », *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 337-346.

28 HIGGINS, C., et DUXBURY, L., 2002 : « The 2001 National work-life conflict Study Report One », Ottawa: Health Canada.  
URL: <http://www.phac-aspc.gc.ca/publicat/work-travail/report1/index-fra.php>.

29 FRONE, M., RUSSELL, M., et COOPER, M., 1997 : « Relation of work-family conflict to health outcomes : A four-year longitudinal study of employed parents », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 325-335.

30 ALLEN, T.D., HERST, D.E.L., BRUCK C.S., et SUTTON, M., 2000 : « Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research », *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278-308.

31 FRONE, M., RUSSELL, M., et COOPER, M., 1997 : « Relation of work-family conflict to health outcomes : A four-year longitudinal study of employed parents », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 325-335.

32 FRONE, M.R., 2000 : « Work-family conflict and employee psychiatric disorders: The national comorbidity survey », *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 688-695.

33 FRONE, M., RUSSELL, M., et COOPER, M., 1997 : « Relation of work-family conflict to health outcomes : A four-year longitudinal study of employed parents », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 325-335.

34 FRONE, M., RUSSELL, M., et COOPER, M., 1997 : « Relation of work-family conflict to health outcomes : A four-year longitudinal study of employed parents », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 325-335.

De multiples symptômes physiques et psychosomatiques chez les parents vivant un déséquilibre travail-famille élevé sont observés par les chercheurs. Les symptômes couvrent toute une gamme de manifestations telles que l'hypertension, un taux de cholestérol sérique élevé, des troubles cardiovasculaires et gastro-intestinaux, les allergies et les migraines<sup>35, 36</sup>. Des corrélations positives sont également obtenues dans plusieurs recherches entre la présence d'un conflit travail-famille et divers autres signes de stress tels que la fatigue, le manque d'appétit et la tension nerveuse<sup>37</sup>. Les courbes du conflit travail-famille et celles du stress sont parallèles et croissent au même rythme. Il ne faut donc pas se surprendre que les coûts de santé liés aux problèmes de stress au travail atteignent les milliards de dollars.

Nous savons qu'une portion très importante du stress des parents provient de la difficulté à concilier les exigences de l'emploi (e.g. horaire, charge de travail, etc.) avec les responsabilités de la famille. Nous savons aussi qu'un stress trop élevé agit au détriment du système familial en affectant le développement cognitif, comportemental et émotif des enfants. Ainsi, les recherches démontrent que ce sont surtout les conditions stressantes liées au travail (e.g. surcharge, manque de latitude décisionnelle, ambiguïté de rôles) vécus simultanément par les deux parents qui affectent la quantité et la qualité des relations parentales. En retour, cette situation conduit à l'augmentation des troubles de comportements chez l'enfant<sup>38</sup>. Des parents débordés ont des attitudes moins chaleureuses envers leurs adolescents ainsi que des interactions plus conflictuelles avec eux<sup>39</sup>. Le stress parental affecte également le choix des stratégies disciplinaires auprès des jeunes enfants. Les études nous apprennent que des stratégies disciplinaires inappropriées ont des impacts négatifs sur le développement émotif et cognitif du jeune enfant<sup>40</sup>. Ces études montrent que le stress psychologique des parents influence négativement la stimulation cognitive que les enfants reçoivent à la maison, stimulation essentielle à la réussite scolaire<sup>41, 42</sup>. Les recherches soulignent entre autres les problèmes d'attention, mais aussi un plus

---

35 DUXBURY, L., HIGGINS, C., LEE, C ET MILLS, S., 1991 : « Balancing work and family : A study of the Canadian Public Sector », Ottawa: Prepared for the Department of Health and Welfare Canada (NHRDP).

36 THOMAS, L. et GANSTER, D., 1995 : « Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective », *Journal of Applied Psychology*, 80, 6-15.

37 ALLEN, T.D., HERST, D.E.L., BRUCK C.S., et SUTTON, M., 2000 : « Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research », *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278-308.

38 STEWART, W. et BARLING, J., 1996 : « Fathers's work experiences affect children's behaviors via job-related affect and parenting behaviors », *Journal of Organizational Behavior*, 17, pp. 221-232.

39 GALAMBOS, N.L., SEARS, H.A., ALMEIDA, D., ET KOLARIC, G.C., 1995 : « Parent's work overload and problem behavior in young adolescents », *Journal of Research on Adolescence*, 5, pp. 201-223.

40 CRNIC, K.A., GRENBORG, M.T., ET SLOUGH, M.N., 1986 : « Early stress and social support influences on mothers' and high risk infants' functioning in late infancy », *Infant Mental Health Journal*, 7(1), 19-33.

41 NIEVAR, M.A. et LUSTER, T., 2006 : « Development processes in African American families : An application of McLoyd's theoretical model », *Journal of Marriage and Family*, 68, 320-331.

42 GUTMAN, L.M. MCLOYD, V.C., et TOKOYAWA, T., 2005 : « Financial strain, neighborhood stress, parenting behaviors, and adolescent adjustment in urban African American Families », *Journal of Research on Adolescence*, 15(4), 425-449.

haut niveau de désobéissance et d'agression ainsi qu'une diminution des compétences sociales<sup>43, 44</sup>. Un stress excessif créé par un débordement élevé du travail sur les activités familiales doit donc être pris au sérieux car il réduit la capacité des parents à jouer pleinement leur rôle avec en résultante des conséquences graves sur le développement de l'enfant.

## DIFFERENCES D'IMPACT SELON LE SEXE

Certains des impacts du conflit travail-famille diffèrent selon le sexe. Nous savons que les femmes assument une plus grande responsabilité en ce qui concerne le soin des enfants, la maintenance du foyer et les activités de garde et de soutien aux parents âgés. Plus surchargées et stressées que leur conjoint, les mères se disent moins satisfaites que leur partenaire en ce qui concerne leur performance comme parent<sup>45</sup>. Elles ont aussi plus tendance à croire que leur travail nuit à l'exercice de leur rôle parental<sup>46</sup>. Les conséquences sur leur santé physique et psychologique sont par ailleurs plus importantes que pour leur conjoint<sup>47</sup>. En effet, les études tendent à démontrer que les femmes font plus de burnout et vivent plus d'états dépressifs que les hommes. Ces effets se font encore plus fortement sentir auprès des femmes gestionnaires et professionnelles qui vivent une surcharge de rôles et du surmenage<sup>48</sup>. Chez ces femmes, le taux de pression sanguine demeure plus élevé après le travail alors que celui de l'homme décroît rapidement une fois de retour à la maison<sup>49</sup>. Ces résultats sont encore plus saillants pour celles qui travaillent dans les organisations à but non lucratif (ex. hôpitaux) où les horaires brisés, le travail de nuit et de fin de semaine sont fréquents. Ces mères sont aussi plus susceptibles de vivre des troubles de l'humeur et d'anxiété que les hommes en raison de ces circonstances. Par contre, les pères ont une plus grande propension à développer de la dépendance aux drogues et à l'alcool face à un conflit travail-famille trop élevé<sup>50</sup>.

---

43 BARRY, T.D., DUNLAP, S.T., COTTON, S.J., LOCHMAN, J.E., et WELLS, K.C., 2005 : « The influence of maternal stress and distress on disruptive behavior problems in boys », *Journal of American Academy of Child and Adolescent Psychiatry*, 44(3), 265-273.

44 MCLOYD, V.C., 1998 : « Socioeconomic disadvantage and child development », *American Psychologists*, 53(2), 185-204.

45 DUXBURY, L., et HIGGINS, C., 2003 : « Work-life Conflict in Canada in the New Millennium : A Status Report », October. Healthy Communities Division, Health Canada.

46 ROYER, N., PROVOST, M., et COUTU, S., 1998 : « Concilier travail et vie familiale : le stress ressenti par les parents d'enfants d'âge préscolaire », p. 124-133, in Louise S. Éthier and Jacques Alary (eds.), *les Actes du 4e Symposium québécois de recherche sur la famille*. Ste-Foy:PUQ.

47 LUNDBERG, U., et FRANKENHAEUSER, M., 1999 : « Stress and workload of men and women in high-ranking positions », *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 142-151.

48 DUXBURY, L., et HIGGINS, C., 2003 : « Work-life Conflict in Canada in the New Millennium : A Status Report », October. Healthy Communities Division, Health Canada.

49 FRANKENHAEUSER, M., LUNDBERG, U., FREDRIKSON, M., MELIN, B., TUOMISTO, M., MYRSTEN, A., HEDMAN, M., BERGMAN-LOSMAN, B., et WALLIN, L., 1989 : « Stress on and of the job as related to sex and occupational status in white-collar workers », *Journal of Organizational Behavior*, 10, 321-346.

50 FRONE, M., RUSSELL, M., et COOPER, M., 1997 : « Relation of work-family conflict to health outcomes : A four-year longitudinal study of employed parents », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 325-335.

## IMPACT SUR LE COUPLE ET LA FAMILLE

Très peu d'études examinent l'impact du conflit travail-famille sur la qualité de la relation des conjoints. Toutefois, il est raisonnable de penser que la stabilité du couple et l'entente conjugale sont grandement affectées lorsque les époux se consacrent de moins en moins de temps l'un à l'autre. Il est permis de penser que cet éloignement entre conjoints augmente aussi les risques de divorce. Les quelques études qui s'intéressent à cet aspect montrent que les préoccupations constantes des parents couplées à une surcharge d'activités se traduisent parfois par des comportements de retrait dans la vie du couple, par une réduction des comportements affectueux et de soutien entre époux et par des états anxieux qui tendent à induire des comportements agressifs entre eux<sup>51, 52, 53</sup>. Trop de choses à faire à l'intérieur d'un laps de temps trop court entraîne un stress créateur d'anxiété et de fatigue qui débouche souvent sur un retrait émotionnel des deux partenaires. En résumé, les études suggèrent que plus le conflit travail-famille augmente plus l'entente conjugale diminue. Toutefois, les recherches ne sont pas unanimes sur ce point. En effet, certaines recherches montrent que le conflit travail-famille est associé à une diminution de la satisfaction de la vie de couple pour les deux partenaires, alors que dans d'autres études l'impact n'est présent que chez l'un ou l'autre des époux<sup>54, 55</sup>.

Le déséquilibre travail-famille a aussi des répercussions concomitantes sur la santé des conjoints. En effet, la surcharge, l'ambiguïté et les conflits de rôles vécus au travail sont principalement responsables du burnout des employés. Les études indiquent que le burnout chez l'un des conjoints est corrélé au burnout chez l'autre. Autrement dit, lorsqu'un des époux fait un burnout il existe une plus grande probabilité pour que son conjoint en soit également affecté<sup>56</sup>. Pour la famille, les répercussions sont importantes car lorsqu'un des parents vit un burnout, c'est toute la dynamique des relations parents-enfants qui s'en trouve affligée.

## IMPACT SUR LA VIE DE FAMILLE

Les recherches soutiennent qu'un travail stressant augmente le risque de disfonctionnement familial et d'insatisfaction quant à la vie de famille et affecte la performance comme parent<sup>57</sup>. L'épuisement, la surcharge et la dépersonnalisation au travail débordent sur la vie de famille. C'est en général la qualité de vie de la famille qui écope par un retrait des parents de certaines activités

---

51 MACEWEN, K.E., et BARLING, J., 1994: « Daily consequences of work interference with family and family interference with work », *Work and Stress*, pp. 244-254.

52 MATTHEWS, L.S., CONGER, K.A. ET WICKRAMA, S., 1996 : « Work-family conflict and marital quality: Mediating processes », *Social Psychology Quarterly*, 59(1), pp. 62-79.

53 COVERMAN, S., 1989 : « Role overload, role conflict, and stress : Addressing consequences of multiple role demands », *Social Forces*, 67(4), pp. 965-982.

54 COVERMAN, S., 1989 : « Role overload, role conflict, and stress : Addressing consequences of multiple role demands », *Social Forces*, 67(4), pp. 965-982.

55 KINNUMEN, U. et MAUNO, S. 1998 : « Antecedents and outcomes of work-family conflict among employed women and men in Finland », *Human Relations*, 51(2), pp. 157-177.

56 WESTMAN, M. et ETZION, D., 1995 : « Crossover and stress, strain and resources from one spouse to another », *Journal of Organizational behavior*, 16, 169-181.

57 DUXBURY, L., et HIGGINS, C., 2003 : « Work-life Conflict in Canada in the New Millennium : A Status Report », October. Healthy Communities Division, Health Canada.

familiales<sup>58</sup>. Selon une étude menée auprès de 31,571 Canadien employés auprès de 100 organisations, un tiers des répondants se dit moyennement ou peu satisfait de ses relations à la maison<sup>59</sup> et un sur quatre s'engage rarement dans des activités de maintien ou de développement de la stabilité familiale. Les répercussions pour ceux et celles qui mettent le travail en priorité au détriment de leur vie de famille sont considérables<sup>60</sup>. Ce sont des personnes moins satisfaites de leur vie de famille et se perçoivent comme étant moins habiles comme parents. Elles ont également une probabilité réduite de vivre dans une unité familiale stable. Le manque de temps consacré aux activités familiales entraîne également des conséquences négatives en ce qui concerne son efficacité comme parent<sup>61, 62, 63</sup>.

## LES IMPACTS SUR LES ENFANTS

Encore très peu de recherches se sont attardées à mesurer l'impact du conflit travail-famille sur les enfants. Celles qui ont abordés cet angle montrent des résultats inquiétants. D'une part, nous savons que l'engagement des deux parents dans des activités de qualité avec leurs enfants (e.g. aider dans les travaux scolaires) diminue les problèmes de comportements et améliore les résultats scolaires. Maintes études ont confirmé cette affirmation<sup>64</sup>. À l'opposé, on devrait donc s'attendre à ce que le manque d'implication des parents auprès des enfants, en raison d'un travail trop accaparant, entraîne des conséquences négatives sur les comportements de ces derniers. Les quelques recherches qui ont étudié cet aspect indiquent qu'un déficit d'implication dans les activités des enfants d'âge préscolaire augmente effectivement leurs problèmes de comportements<sup>65</sup>. Selon une autre étude, les compétences académiques des enfants du primaire risquent d'être négativement affectées lorsque le père vit un conflit travail-famille important<sup>66</sup>. En ce qui concerne les adolescents, les recherches montrent que des parents débordés par de multiples tâches tendent à être moins chaleureux envers eux et vivent plus de conflits avec ces derniers. Le manque de disponibilité des parents engendrent chez plusieurs d'entre

---

58 JACKSON, S.E., et MASLACH, C., 1982 : « After-effects of job-related stress : Families as victims », *Journal of Organizational Behavior*, 3, 63-71.

59 DUXBURY, L., et HIGGINS, C., 2003 : « Work-life Conflict in Canada in the New Millennium : A Status Report », October. Healthy Communities Division, Health Canada.

60 La satisfaction de la vie de famille est définie comme la satisfaction générale que les membres de la famille entretiennent entre eux, c'est-à-dire des relations avec leurs enfants, entre époux, parents et beaux-parents. Pour sa part, une famille stable et bien intégrée est une famille dans laquelle les parents aident leurs enfants avec leurs travaux scolaires et leurs problèmes particuliers, participent aux événements (e.g. aller au cinéma en famille), ont du temps familial durant la semaine, et font des choses avec les enfants que les enfants aiment.

61 CROUTER, A.C., 1984 : « Spillover from family to work : the neglected side of the work-family interface », *Human Relations*, 37(6), 425-442.

62 MACEWEN, K.E., et BARLING, J., 1994 : « Daily consequences of work interference with family and family interference with work », *Work and Stress*, pp. 244-254.

63 YARDLEY, J.K. 1994 : « The relationship of work-family conflict with work outcomes: A test of a model », unpublished dissertation. Department of Psychology, State University of New York at Buffalo.

64 CONSEIL CANADIEN SUR LE DÉVELOPPEMENT SOCIAL, 1999 : « Travail, famille et collectivité : questions clés et orientations pour la recherche à venir », Ottawa, Développement des ressources humaines Canada.

65 ZICK, C.D., BRYANT, K.W., et OSTERBACKA, E., 2000 : « Mother's employment, parental involvement, and the implications for intermediate child outcomes », *Social Science Research*, 30(1), p. 25-49.

66 STEWART, W. et BARLING, J., 1996 : « Fathers's work experiences affect children's behaviors via job-related affect and parenting behaviors », *Journal of Organizational Behavior*, 17, pp. 221-232.

eux une baisse d'estime de soi<sup>67</sup>. Bien que d'autres recherches sont nécessaires pour généraliser ces résultats, on peut conclure de ces quelques études que l'augmentation du conflit travail-famille risque d'avoir des effets marquants et insoupçonnés, des effets qui seront difficiles par la suite à corriger compte tenu de la phase développementale critique où se trouvent ces enfants.

L'impact de la relocalisation géographique du travail d'un des parents comme source de conflit travail-famille a fait l'objet d'une étude intéressante. Nous savons que le transfert d'un des parents dans une autre région entraîne souvent le déménagement de toute la famille. Pour certains enfants, ce changement a des retombées positives (e.g. nouveaux amis). Pour d'autres ce déracinement est difficile. Des recherches montrent que la relocalisation est liée à l'augmentation des problèmes de santé physique chez les adolescents ainsi qu'à une diminution de leur persévérance aux tâches scolaires. La mobilité aurait aussi des impacts négatifs sur les liens d'amitié des enfants en ce qui a trait à la qualité de leur relation, la facilité de se faire des amis et l'ajustement social ultérieur<sup>68</sup>. Le soutien actif des parents durant cette période de transition est nécessaire pour favoriser une meilleure adaptation et minimiser les impacts négatifs de ce changement sur leurs enfants.

## DÉFIS DES ORGANISATIONS

Bien que les professionnels de la gestion des ressources humaines soient de plus en plus sensibles à la problématique du conflit travail-famille<sup>69</sup>, dans la réalité les organisations sont encore timides à mettre en place des programmes pour soutenir leurs employés au prise avec cette situation. Par exemple, seulement 25 % des employés Québécois ont accès à un horaire flexible. D'autre part, les mesures de souplesse dans l'horaire de travail ou de service de garderie ne sont appliquées en réalité que dans 10 à 20 % des entreprises<sup>70</sup>. Pourtant, les organisations ont tout à gagner en aidant leurs employés à faire face à cette préoccupation car les impacts sur l'organisation lorsqu'elle choisit d'ignorer cette problématique sont importants. En effet, nous savons que les employés qui vivent un haut niveau d'interférence travail-famille sont plus stressés, moins satisfaits et moins engagés envers leur organisation<sup>71</sup>. Le prix à payer en termes de coûts liés à l'absentéisme, au retard, au roulement élevé, au refus de promotion et à la difficulté d'attirer et de retenir les employés clés devraient convaincre les dirigeants d'être proactif. Par exemple, les employés vivant un haut niveau de conflit travail-famille s'absentent annuellement en moyenne 13.2 jours comparativement à 5.9 jours pour les autres. Les pertes financières qui en découlent sont

---

67 GALAMBOS, N.L., SEARS, H.A., ALMEIDA, D., ET KOLARIC, G.C., 1995 : « Parent's work overload and problem behavior in young adolescents », *Journal of Research on Adolescence*, 5, pp. 201-223.

68 BRETT, J.M., 1982 : « Job transfer and well-being », *Journal of Applied Psychology*, 67, 450- 463.

69 CONSEIL DE LA FAMILLE ET DE L'ENFANCE, 2001 : « La détermination et la gestion des problèmes de conciliation travail-famille en milieu de travail », enquête menée conjointement par le Conseil de la famille et de l'enfance et de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles du Québec. Québec : Gouvernement du Québec.

70 TREMBLAY, D.G. et AMHERT, C.H., 2000 : « La vie en double : Obstacles organisationnels et socioculturels à la conciliation emploi/famille chez les pères et les mères », Québec : Télé-université.

71 MARTENS, L.L., EDDLESTON, K.A., et VERGA, J.F., 2002 : « Moderators of the relationship between work-family conflict and career satisfaction », *Academy of Management Journal*, 45, 399-409.

estimées au Canada à 2.7 milliards par années en coûts directs et 10 milliards en coûts indirects<sup>72</sup>. La mise en place de pratiques de conciliation travail-famille s'avère un investissement rentable et le deviendra de plus en plus pour les entreprises qui comptent en grande partie sur l'attraction et la rétention de leurs employés clés pour remplir leur mission. De plus en plus d'études confirment les gains positifs que retirent l'entreprise d'investir dans ces pratiques de gestion<sup>73</sup>.

Pour leur propre bénéfice et pour ceux de notre société, les organisations ont une responsabilité à assumer soit celle de développer en leur sein des mesures de conciliation travail-famille qui compléteront celles des familles et des politiques publiques. Leur premier défi est de reconnaître l'importance du problème et ses conséquences en coûts humains, sociaux et organisationnels. Il est essentiel que les dirigeants se sensibilisent aux bienfaits de soutenir la conciliation travail-famille et chiffrent les impacts financiers directs et indirects (e.g. rétention, diminution de l'absentéisme) et les retombés qualitatives (e.g. climat interne) pour leur propre organisation. Ce n'est qu'en ayant une image objective des avantages concrets qui découlent des pratiques de conciliation travail-famille que les responsables de la gestion des ressources humaines convaincront la haute gestion d'investir dans ce levier de performance organisationnelle.

Toutefois, la présence de mesures d'équilibre travail-famille (e.g. horaire flexible) dans une entreprise ne garantit pas que les gens les utilisent à moins que la culture organisationnelle ne s'y prête<sup>74</sup>. La présence de valeurs, normes et règles qui supportent une philosophie de soutien à la famille est une condition de base pour que les employés se les approprient. Trop souvent des croyances non fondées telles que de penser que l'équilibre travail-famille crée de l'iniquité ou encore que seuls les employés peu loyaux en profitent restreint leur implantation et leur utilisation. La force de ces valeurs guide les superviseurs dans leur décision de gestion des ressources humaines. Les employés hésiteront à profiter des programmes de conciliation travail-famille à leur disposition s'ils perçoivent que leur superviseur réagit négativement à cette demande ou encore s'ils perçoivent que le fait de les utiliser a des conséquences négatives sur leur carrière<sup>75</sup>. Enfin, le soutien de la haute gestion ainsi qu'une communication ouverte entre employés et gestionnaires sont des conditions de base pour que les mesures de conciliation travail-famille soient prises au sérieux dans l'organisation.

## DÉFI DES PARENTS ET DES FAMILLES

Une part de la responsabilité dans l'harmonisation travail-famille repose aussi sur la modification des comportements individuels, à commencer par le partage plus équitable des tâches domestiques entre les parents, surtout dans les familles à deux revenus. Nous savons que l'appui du conjoint contribue de façon significative à diminuer le conflit

---

72 DUXBURY, L., HIGGINS, C., ET JOHNSON, K., 1999 : « An examination of the implications and costs of work-life conflict in Canada », Ottawa: Department of Health.

73 PERRY-SMITH, J.E., et BLUM, T.C., 2000 : « Work-family human resource bundles and perceived organizational performance », *Academy of Management Journal*, 43, 1107-1117.

74 THOMPSON, C.A., BEAUVAIS, L. L., et LYNESS, K. S., 1999 : « When work-family benefits are not enough : The influence of work-family culture on benefit utilization, organization attachment, and work-family conflict », *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392-415.

75 ST-ONGE, S., GUÉRIN, G., TROTTIER, R., HAINES, V, et SIMARD, M., 1994 : « L'équilibre travail-famille : un nouveau défi pour les organisations », *Gestion*, mai, 64-73.

travail-famille et réduit de façon importante le stress préjudiciable chez la femme<sup>76</sup>. D'autres stratégies peuvent aussi être envisagées telles que la négociation d'une division des tâches ménagères avec les enfants, la mise en priorité de certaines tâches domestiques ou la réduction du temps qu'on leur consacre, la tolérance face à un certain désordre à la maison et l'utilisation d'aide externe rémunérée (e.g. ménage, soins aux parents âgés par des professionnels de la santé). À cela s'ajoutent la construction d'un réseau de soutien partageant des difficultés communes (e.g. transport, gardiennage après l'école) ainsi que l'établissement stricte de temps réservé aux activités familiales (e.g. souper, fin de semaine, etc.)<sup>77</sup>. Il ne faut pas négliger non plus les actions concrètes de planification et de gestion du temps (e.g. établir des objectifs et dates réalistes, des priorités, l'agenda, etc.) qui peuvent faire une différence importante dans la gestion du stress. Sur un plan plus personnel, les techniques de relaxation et de méditation peuvent, si elles sont pratiquées régulièrement, atténuer considérablement les effets du stress découlant du conflit travail-famille<sup>78</sup>.

La décision de modifier ses habitudes de travail passe également aussi par le refus de faire des heures supplémentaires si les attentes de travail ne sont pas raisonnables, la restriction du travail ramené à la maison, la réduction du temps de voyage, la séparation claire et non négociable du temps consacré aux activités de famille et celui du bureau. Bien sûr, la décision de travailler à temps partiel est une autre possibilité mais cette option est souvent difficile à envisager pour plusieurs parents compte tenu de ses conséquences financières négatives (e.g. revenu, pension et avantages sociaux moindres, etc.). Sur ce plan, les recherches montrent que ce sont les femmes qui sont les plus susceptibles d'opter pour cette décision mais qu'elles ne le font pas nécessairement par choix mais souvent par obligation<sup>79</sup>. En effet, le taux d'emplois à temps partiel non-volontaire est passé de 12 à 36 % de 1976 à 1994 avec 69 % de ces emplois occupés par des femmes<sup>80</sup>.

Le défi de la conciliation travail-famille est certainement encore plus grand pour les familles monoparentales. En 2001, le Canada comptait 16 % de familles monoparentales ayant des enfants à charge. Durant la même année, 19 % des enfants canadiens vivaient dans une famille monoparentale avec surtout la femme comme chef de famille. Nous savons que selon l'année en cause et la région, de 35 % à 65 % de ces familles vivent sous le seuil de la pauvreté<sup>81</sup>. En fait, en 2003, le revenu médian des familles monoparentales se situait à 28,600 \$ comparativement à 62,600 \$ pour les familles biparentales<sup>82</sup>. Nous n'avons pu identifier d'étude spécifique

---

76 BURLEY, K., 1995 : « Family variables as mediators of the relationship between work-family conflict and marital adjustment among dual-career men and women », *The Journal of Social Psychology*, 135(4), 483-497.

77 RESSOURCES HUMAINES ET DÉVELOPPEMENT SOCIAL CANADA, 2008 : « Réponses au conflit entre le travail, la famille et la collectivité », [http : //www.rhdsc.gc.ca/fr/pt/psait/ctv/14\\_05.shtml](http://www.rhdsc.gc.ca/fr/pt/psait/ctv/14_05.shtml).

78 MATTHIEU R., 2003 : « Plaidoyer pour le bonheur », Pocket Évolution.

79 KARAMBAYGA, R., et REILLY, A.H., 1992 : « Dual earner couples : Attitudes and actions in restructuring work for family », *Journal of Organizational Behavior*, 13, 585-601.

80 JOHNSON, K.L., LERO, D.S., et ROONEY, J.A. 2001 : « Work-life compendium 2001 150 Canadian statistics on work, family & well-being. Centre for families, work and well-being », Développement des ressources humaines, Canada.

81 Statistics Canada. Report on the Demographic Evaluation in Canada. 2003 and 2004. Catalogue No. 90-209-XIE, Minister of Industry, 2005.

82 STATISTIQUE CANADA. 2005. Revenu familial. Le quotidien, 20, mai. [www.statscan.ca:80/Daily/Francais/050520/q050520c.htm](http://www.statscan.ca:80/Daily/Francais/050520/q050520c.htm) .

qui adresse la problématique du conflit travail-famille pour les familles monoparentales. Toutefois, il ne fait pas de doute que le fait d'être un parent qui dirige seul une famille est un facteur de stress supplémentaire, particulièrement si le statut économique de la personne est bas. Si cette mère ou ce père occupe un emploi, la difficulté de concilier travail et famille se pose certainement au quotidien. On peut avancer que cette dernière condition entraîne presque inévitablement une charge supplémentaire sur les épaules du chef de famille. Nous n'avons qu'à penser au niveau de vigilance plus élevé à l'égard des enfants qu'exige une telle situation.

Nous savons qu'un pourcentage très élevé de pères et de mères monoparentaux provient d'un milieu socio-économique défavorisé ou modeste et détient souvent un niveau d'éducation moindre<sup>83</sup>. Ce groupe de parents est donc moins susceptible d'occuper des emplois spécialisés ou professionnels, emplois dans lesquels on retrouve le plus d'ouverture à l'adaptation des conditions de travail pour répondre aux besoins des familles. On peut émettre l'hypothèse que les pères et mères occupant un emploi modeste détiennent aussi moins de pouvoir pour négocier avec l'employeur des arrangements individuels qui faciliteraient leur équilibre travail-famille. Ayant souvent un revenu familial plus modeste, le père ou la mère d'une famille monoparentale se retrouve désavantagé dans sa capacité de payer pour obtenir du soutien externe (ex. gardienne à la maison, tuteur pour les enfants). D'autre part, de par leurs responsabilités familiales supplémentaires ces parents ont moins de temps et d'énergie disponibles pour investir dans leur travail et leur carrière. Les conséquences se traduisent alors par une diminution des chances d'avancement et d'amélioration de leur situation financière. Même pour ceux et celles qui occupent un poste professionnel ou qui sont en bonne situation financière, les obligations du travail (ex. temps supplémentaire, voyages) deviennent plus contraignantes en l'absence d'un conjoint ou d'une conjointe pour prendre la relève lors d'imprévus (e.g. aller chercher les enfants à la garderie). Pour une mère ou un père seul, plusieurs situations courantes de travail, telles que des réunions à des heures matinales ou en fin de journée, un voyage non planifié, un dossier à ramener à la maison et une formation de fin de semaine, deviennent des contraintes encore plus difficiles et stressantes à faire face.

## **ADOPTER DE PRATIQUES D'EQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE<sup>84</sup>**

Il existe une grande variété de mesures de conciliation travail-famille<sup>85</sup>, mais très peu ont fait l'objet de recherche quand à leurs retombées sur la famille. Celles qui retiennent l'attention des chercheurs concernent surtout l'horaire flexible, la semaine de travail comprimée, le partage du temps de travail, le télétravail de même que la présence de garderie sur les lieux de travail<sup>86</sup>.

## **AMENAGEMENT DE L'HORAIRE DE TRAVAIL**

De toutes les pratiques répertoriées, l'horaire flexible est la plus étudiée. Cette pratique consiste à créer une fourchette horaire comprenant des plages obligatoires de présence et

---

83 Ambert, A.M 2006. Institut Vanier de la Famille : Tendances contemporaines de la famille.

84 Les mesures touchant les assurances collectives diverses sont exclues car elles ne visent pas spécifiquement à résoudre les conflits en travail et vie de famille. Par contre certaines mesures d'aide financière ayant des répercussions directes sur la conciliation travail-famille ont été retenues.

85 Le lecteur intéressé pourra trouver à l'adresse suivante (<http://www.rhdsc.gc.ca>) des publications du gouvernement du Canada qui présentent en détail plusieurs des pratiques présentées dans cet article.

86 KARAMBAYGA, R., et REILLY, A.H., 1992 : « Dual earner couples : Attitudes and actions in restructuring work for family », *Journal of Organizational Behavior*, 13, 585-601.

des plages mobiles où le travailleur choisit le début et la fin de leur journée de travail<sup>87</sup>. Selon Statistique Canada<sup>88</sup> seulement 25% des travailleurs vivant un conflit travail-famille ont accès à l'horaire flexible. D'autre part, les dispositions touchant l'aménagement des horaires de travail dans les conventions collectives demeurent très faibles avec seulement 6% des conventions collectives qui en font mention<sup>89</sup>. Pour sa part, la semaine de travail comprimée volontaire donne à l'employé la possibilité de répartir ses heures hebdomadaires de travail sur une période inférieure à la période normale.

Les études qui ont étudié l'horaire flexible et l'horaire comprimé ont trouvé que les parents coordonnent mieux leurs responsabilités au et à l'extérieur du travail, sont plus satisfaits de leur conciliation travail-famille et perçoivent un impact positif sur leurs relations avec les enfants<sup>90</sup>. Ils passent aussi plus de temps avec leur famille et participent plus ouvertement à l'exécution des tâches domestiques que ceux ayant un horaire fixe<sup>91</sup>. Ces mesures entraînent moins d'interférence conflictuelle avec les activités familiales, favorisent l'autonomie et permet aux parents de trouver le temps libre pour vaquer à certaines activités familiales. Toutefois, en ce qui concerne l'horaire comprimé, il existe un risque d'entraîner chez certains employés un surplus de fatigue et d'affecter également leur productivité de travail à moyen et long terme<sup>92</sup>.

L'horaire à la carte, une variante de l'horaire flexible, permet à l'employé de négocier individuellement son horaire pour répondre à un besoin particulier (e.g. soin d'un enfant handicapé). Cette mesure favorise l'engagement envers l'organisation ainsi qu'une réduction du stress. D'autre part, certaines organisations modifient les horaires de travail afin que les heures d'ouverture ou de transport en commun répondent mieux aux besoins des employés.

Une autre mesure, de plus en plus populaire, concerne le travail à domicile ou télétravail. Ceci permet à ceux qui le désirent d'effectuer une partie ou la totalité de leur travail à la maison. Cette mesure réduit les pertes de temps (e.g. transport) et offre de la flexibilité pour prendre soin des dépendants (e.g. parents âgés, enfants malades, etc.) ou encore pour répondre à des besoins immédiats (e.g. conduire son enfant à la garderie). Toutefois, cette option comporte certains désavantages tels que le risque d'entraîner pour le parent plus d'interférences entre son emploi et ses activités familiales et par conséquent d'accroître son stress<sup>93</sup>. Elle exige de la part du parent une discipline personnelle afin d'éviter que le travail n'empiète encore plus sur ses responsabilités familiales.

Toute une gamme de pratiques de conciliation travail-famille touche les congés accordés aux parents qui vont au-delà de ce qui est requis par la loi. On y retrouve les congés aux

---

87 HAINES III, V. Y., GUÉRIN, G., ST-ONGE, S. 1999 : « Les effets de l'horaire flexible sur le taux de roulement et l'absentéisme d'employés ayant des responsabilités parentales », *Revue Canadienne des Sciences Administratives*, 16(4), 323-333.

88 STATISTIQUE CANADA, 1996 : « Enquête sociale générale sur l'emploi du temps des Canadiens », 1996, Ottawa.

89 CONSEIL CONSULTATIF DU TRAVAIL ET DE LA MAIN-D'ŒUVRE, 2001 : « Concilier travail et famille : Un défi pour les milieux de travail », Plan d'action.

90 RAU, B.L., et HYLAND, M.M., 2002 : « Role conflict and flexible work arrangements : The effects on applicant attraction », *Personnel Psychology*, 55, 111-136.

91 RALSTON, D.A., et FLANAGAN, M.F., 1985 : « The effect of flextime on absenteeism and turnover for male and female employees », *Journal of Vocational Behavior*, 26, 206-217.

92 FRONE, M.R. & YARDLEY, J.K., 1996 : « Workplace family-supportive programs: Predictors employed parents' importance ratings », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 351-366.

93 DUBURY, L.E., HIGGINS, C.A., et THOMAS, D.R. 1996 : « Work and family Environment and the adoption of computer-supported supplemental work-at-home », *Journal of Vocational Behavior*, 49, 1-23.

parents naturels ou adoptifs lors de la venue d'un nouvel enfant, le congé de maternité et de paternité, le congé pour adoption et pour deuil. À cela s'ajoute le congé compensatoire qui permet de reprendre en congés le travail effectué en temps supplémentaire donnant ainsi la possibilité d'accumuler une banque de temps et d'y puiser des heures pour des obligations familiales et ce, sans perte de salaire. Pour ceux qui planifient longtemps d'avance, le congé à traitement différé est une alternative permettant de financer soi-même un congé ultérieur prévu pour des activités familiales (e.g. voyage, nouvel enfant, etc.). Enfin, l'option de bénéficier de flexibilité dans le choix des dates pour les congés annuels payés permet de morceler des vacances annuelles en périodes de congé plus courtes, dans le but de pourvoir à certaines obligations familiales ponctuelles. Plusieurs de ces options permettent aux parents de s'absenter sans perte de salaire ni avantages sociaux pour des obligations familiales, pour parer aux urgences (e.g. maladie d'un enfant) ou pour participer à des événements familiaux significatifs pour la famille (e.g. rencontre des enseignants).

Pour leur part, les services de garderie en entreprise sont l'exception. Par exemple, au Québec seulement 2.5% des conventions collectives québécoises en font mention. La satisfaction envers le service de garderie sur les lieux de travail contribue de façon importante à une réduction importante du conflit travail-famille<sup>94</sup>. Elle mérite donc d'être étendue à plus d'organisations. D'autres, sans offrir elles même une garderie, offrent un service de référence pour la garde des enfants facilitant ainsi aux parents la recherche de places de gardiennage<sup>95</sup>. Lorsqu'elle est présente en entreprise, cette option est très appréciée.

Certaines mesures d'aide financière peuvent avoir des répercussions non négligeables sur la conciliation travail-famille. Par exemple, l'aide financière pour le soin des personnes à charge (e.g. frais de garderie), le remboursement des frais de garde, en tout ou en partie, les régimes de compléments de salaire permettant de combler l'écart entre le salaire réel et les prestations d'un régime public de congés parentaux, l'aide financière à l'adoption, la rétribution des heures de temps travaillées en supplémentaire en congés plutôt qu'en argent, l'utilisation d'une ligne téléphonique gratuite pour les couples travaillant à distance et l'accès gratuit à un service d'infirmier pour les personnes malades à la maison sont toutes des mesures qui soutiennent concrètement la famille.

Toutes ces pratiques sont certes valables et peuvent accommoder les parents en leur donnant un soutien et une certaine flexibilité pour rencontrer leurs responsabilités familiales. Toutefois, l'impact restera limité si les sources du conflit travail-famille liées à la nature même du travail telles que la surcharge de travail, l'ambiguïté et les conflits de rôles, le manque de rétroaction et d'autonomie demeurent les mêmes. Nous savons que ces facteurs créent un stress indu qui se répercute sur la santé des parents et de la famille<sup>96</sup>.

Un canadien sur quatre vit un haut niveau de surcharge et cette tendance s'accroît continuellement<sup>97</sup>. Les pratiques d'adaptation présentées dans cet article ne peuvent régler le problème du conflit travail-famille si la surcharge, et par conséquent le stress, ne cesse d'augmenter. La responsabilité des organisations va donc au-delà de l'implantation de pratiques et inclut préalablement une réflexion

---

94 GOFF, S.J., MOUNT, M.K., ET JAMISON, R.L. 1990 : « Employer supported child care, work-family, and absenteeism: A field study », *Personnel Psychology*, 43, 739-809.

95 GOSSELIN, H.L., 2005 : « Pourquoi des entreprises mettent en place des mesures de conciliation emploi-famille? », dans *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux*, G.B Tremblay, Presse de l'Université du Québec, Sainte-Foy, pp. 135-164.

96 KARASEK, R. & THEORELL T. 1990 : « Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life ». New York: Basic Books.

97 DUXBURY, L., HIGGINS, C., ET JOHNSON, K., 1999 : « An examination of the implications and costs of work-life conflict in Canada », Ottawa: Department of Health.

sur la charge de travail exigée envers les employés. Pour l'organisation, cela signifie d'identifier les causes de la surcharge de travail et du temps supplémentaire (ex. demande irréaliste, mauvaise planification, échéanciers serrés injustifiés, contrôle injustifié) et fournir à l'employé l'autonomie décisionnelle et la formation nécessaire pour planifier et exécuter son propre travail. Elle doit trouver des stratégies pour réduire les réunions 'voyages' à l'extérieur et mettre en place une culture organisationnelle qui donne à tous sans exception la possibilité de se prévaloir des pratiques d'équilibre travail-famille et ce, sans conséquences négatives.

## CONCLUSION

Les changements économiques, technologiques et sociaux ont profondément modifiés le milieu de travail et ont créés des conditions qui accentuent la pression sur les parents et leur famille. Les résultats des recherches portant sur l'impact du conflit travail-famille sur les parents et enfants sont inquiétants et méritent que collectivement on s'y attarde. Comme le montrent ces études, la difficulté d'obtenir un équilibre entre les responsabilités familiales et de travail affectent les parents et leurs enfants de même que la productivité des organisations. La convergence des résultats des études sur l'effet du conflit-travail famille sur la santé s'avère suffisamment cohérente pour justifier des actions de la part de tous les intéressés. Par contre, des recherches supplémentaires sont nécessaires pour clarifier les impacts néfastes sur les conjoints et les enfants.

La gestion du conflit travail-famille est une responsabilité partagée. Bien sur les gouvernements par leurs politiques publiques fournissent un encadrement touchant la sécurité sociale, les normes de travail, la sécurité d'emploi et les services aux familles. Ils doivent servir de modèle pour les autres organisations. Pour leur part, les syndicats ont le devoir de faire en considération cette problématique dans leur négociation.

Les parents quant à eux doivent assumer les décisions qu'ils prennent quant aux choix de leurs valeurs et de leurs décisions pour protéger le tissu familial, maintenir l'harmonie dans le couple, se maintenir en meilleure santé et ce, tout en respectant leurs priorités en regard du travail.

Les organisations ont évidemment un rôle majeur à jouer. Leur niveau de sensibilisation s'est grandement accru ces dernières années comme le démontre les nombreuses initiatives mises en place par certaines entreprises pour soutenir leurs employés. L'on doit applaudir ces initiatives, mais celles-ci sont encore insuffisantes et sporadiques pour contrer à l'heure actuelle les effets néfastes du conflit travail-famille sur les parents et leur famille. En effet, les résultats des recherches montrent que, malgré ces actions, le stress lié au conflit travail-famille ne cesse de croître. Bien sur, les organisations, confrontées à des objectifs de performance dictés en partie par l'impératif économique, exigent de plus en plus de productivité. Toutefois, même à l'intérieur de ce modèle il existe une marge de manœuvre qui n'implique pas de dépenses supplémentaires. En fait, le défi des organisations n'est peut-être pas aussi exigeant qu'il n'y paraisse au premier abord. Il s'agit de voir les choses autrement. Les options non coûteuses d'amélioration des conditions de travail sont connues. Ces options ont même le potentiel de jouer sur les deux tableaux soit d'améliorer la productivité et du même coup de créer plus d'harmonie entre le travail et les exigences familiales. L'adaptation des horaires, la planification et l'organisation du travail, la clarification des rôles, la réduction de la surcharge, l'accroissement de l'autonomie ne sont que quelques exemples. Il s'agit en grande partie d'une question de prise de conscience qu'il est possible de faire les choses autrement sans nécessairement dépenser plus.

Que nous réserve le futur ? Devrons-nous attendre que les impacts sur la santé et la famille soient-elles qu'elles forcent les gouvernements à légiférer et à imposer des lois contraignantes ? Devons-nous attendre que les organisations, affectées par les coûts liés à l'absentéisme, aux dépenses d'assurance collective et par les difficultés d'attirer et de retenir la main-d'œuvre se voient forcées d'incorporer la composante travail-famille dans leurs objectifs stratégiques de gestion des ressources humaines ? Les pénuries de main d'œuvre annoncées dans certaines catégories d'emploi, associées aux demandes de la génération internet pousseront-elles les organisations à innover et à adopter de mesures de conciliation cohérentes pour répondre à ces changements. En définitive, l'effort de chaque partie, gouvernements, organisations, syndicats et parents est essentielle pour que cette problématique se résolve à l'avantage de nos familles actuelles.

## RÉFÉRENCES

- ALLEN, T.D., HERST, D.E.L., BRUCK C.S., et SUTTON, M., 2000: « Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research », *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278-308.
- AMBER, A.M., 2006 : « Institut Vanier de la Famille : Tendances contemporaines de la famille ».
- BARRY, T.D., DUNLAP, S.T., COTTON, S.J., LOCHMAN, J.E., et WELLS, K.C., 2005 : « The influence of maternal stress and distress on disruptive behavior problems in boys », *Journal of the American Academy of Child and Adolescent Psychiatry*, 44(3), 265-273.
- BRETT, J.M., 1982 : « Job transfer and well-being », *Journal of Applied Psychology*, 67, 450-463.
- BURLEY, K., 1995 : « Family variables as mediators of the relationship between work-family conflict and marital adjustment among dual-career men and women », *The Journal of Social Psychology*, 135(4), 483-497.
- CÔTÉ, D., GAGNON, E., GILBERT, C., GUBERMAN, N., SAILLANT, F., THIVIERGE, N., et TREMBLAY, M. : « Condition féminine Canada, Qui donnera les soins? Les incidences du virage ambulatoire et des mesures d'économie sociale sur les femmes du Québec », AFEAS, mars 1998.
- CONSEIL CANADIEN DU TRAVAIL ET DE LA MAIN-D'ŒUVRE, 2001 : « Concilier travail et famille : un défi pour les milieux de travail », Plan d'action. Québec : Gouvernement du Québec.
- CONSEIL CANADIEN SUR LE DÉVELOPPEMENT SOCIAL, 1999 : « Travail, famille et collectivité : questions clés et orientations pour la recherche à venir », Ottawa, Développement des ressources humaines Canada.
- CONSEIL DE LA FAMILLE ET DE L'ENFANCE, 2001 : « La détermination et la gestion des problèmes de conciliation travail-famille en milieu de travail », enquête menée conjointement par le Conseil de la famille et de l'enfance et l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec : Gouvernement du Québec.
- COVERMAN, S., 1989 : « Role overload, role conflict, and stress : Addressing consequences of multiple role demands », *Social Forces*, 67(4), pp. 965-982.
- CRNIC, K.A., GRENBORG, M.T., et SLOUGH, M.N., 1986 : « Early stress and social support influences on mothers' and high risk infants' functioning in late infancy », *Infant Mental Health Journal*, 7(1), 19-33.
- CROUTER, A.C., 1984 : « Spillover from family to work : the neglected side of the work-family interface », *Human Relations*, 37(6), 425-442.
- DESCARRIES, F. et CORBEIL, 2005 : « L'articulation famille-travail : une problématique en voie de s'imposer ».
- DOBY, V.J., et CAPLAN, R.D., 1995 : « Organizational stress as threat reputation: Effects on anxiety at work and at home », *Academy of Management Journal*, 38, 1105-1123.

- DUBURY, L.E., HIGGINS, C.A., et THOMAS, D.R. 1996 : « Work and family Environment and the adoption of computer-supported supplemental work-at-home », *Journal of Vocational Behavior*, 49, 1-23.
- DUXBURY, L., et HIGGINS, C., 2003 : « Work-life Conflict in Canada in the New Millennium : A Status Report », October. Healthy Communities Division, Health Canada.
- DUXBURY, L., HIGGINS, C., et JOHNSON, K., 1999 : « An examination of the implications and costs of work-life conflict in Canada », Ottawa: Department of Health.
- DUXBURY, L., HIGGINS, C., LEE, C et MILLS, S., 1991 : « Balancing work and family : A study of the Canadian Public Sector », Ottawa: Prepared for the Department of Health and Welfare Canada (NHRDP).
- EBY, L.T., CASPER, W.J., LOCKWOOD, A., BORDEAUX, C., et BRENLEY, A. (2005). « Work and family research in 10/OB: Content analysis and review of the literature (1980-2002) », *Journal of Vocational Behavior* 66, 124-197.
- ENCYCLOPÉDIE CANADIENNE HISTORIA, 2008 : « Femmes dans la population active », <http://www.canadianencyclopedia.ca/index.cfm?PgNm=TCE&Params=f1AR Tf0008680>
- FRANKENHAEUSER, M., LUNDBERG, U., FREDRIKSON, M., MELIN, B., TUOMISTO, M., MYRSTEN, A., HEDMAN, M., BERGMAN-LOSMAN, B., et WALLIN, L., 1989 : « Stress on and of the job as related to sex and occupational status in white-collar workers », *Journal of Organizational Behavior*, 10, 321-346.
- FRONE, M.R., RUSSELL, M., et BARNES, G.M., 1996 : Work-family conflict, gender, and health-related outcomes : A study of employed parents in two community samples. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 57-69.
- FRONE, M., RUSSELL, M., et COOPER, M., 1997 : « Relation of work-family conflict to health outcomes : A four-year longitudinal study of employed parents », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 325-335.
- FRONE, M.R. et YARDLEY, J.K., 1996 : « Workplace family-supportive programs: Predictors employed parents'importance ratings », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 351-366.
- FRONE, M.R., 2000 : « Work-family conflict and employee psychiatric disorders: The national comorbidity survey », *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 688-695.
- 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, 65-78.
- GALAMBOS,, N.L., SEARS, H.A., ALMEIDA, D., et KOLARIC, G.C., 1995 : « Parent's work overload and problem behavior in young adolescents », *Journal of Research on Adolescence*, 5, pp. 201-223.
- GOFF, S.J., MOUNT, M.K., et JAMISON, R.L. 1990 : « Employer supported child care, work-family, and absenteeism: A field study », *Personnel Psychology*, 43, 739-809.

- GOSSELIN, H.L., 2005 : « Pourquoi des entreprises mettent en place des mesures de conciliation emploi-famille ? », dans *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux*, G.B Tremblay, Presse de l'Université du Québec, Sainte-Foy, pp. 135-164.
- GUTMAN, L.M. MCLOYD, V.C., et TOKOYAWA, T., 2005 : « Financial strain, neighborhood stress, parenting behaviors, and adolescent adjustment in urban African American Families », *Journal of Research on Adolescence*, 15(4), 425-449.
- GUTMAN, L.M., MCLOYD, V.C. et TOKOYAWA, T., 2005 : « Financial strain, neighborhood stress, parenting behaviors, and adolescent adjustment in urban African American families », *Journal of Research on Adolescence*, 15(4), 425-449.
- HAINES III, V. Y., GUÉRIN, G., ST-ONGE, S. 1999 : « Les effets de l'horaire flexible sur le taux de roulement et l'absentéisme d'employés ayant des responsabilités parentales », *Revue Canadienne des Sciences Administratives*, 16(4), 323-333.
- HETHRINGTON, E.M. et KELLY, J. 2002: « For Better or for Worse: Divorce Reconsidered », Norton & Company New York. London.
- HIGGINS, C., et DUXBURY, L., 2002 : « The 2001 National work-life conflict Study Report One », Ottawa: Health Canada. URL: <http://www.hc-sc.gc.ca/pphb-dgspsp/publicat/work-travail/index.html>.
- HUGHES, D.L. et GALENSKY, E., 1994 : « Work experiences and marital interactions : Elaborating the complexity of work », *Journal of Organizational Behavior*, 15, 423-438.
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC, 2001 : « Portrait social du Québec. Données et analyses », Éditions 2001. Québec.
- INSTITUT NATIONAL DE SANTÉ PUBLIQUE DU QUÉBEC, 2005 : « La difficulté de concilier travail-famille : ses impacts sur la santé physique et mentale des familles Québécoises », Québec, Gouvernement du Québec.
- INSTITUT VANIER DE LA FAMILLE, 2004 : « Profile des familles Canadiennes III », p.83
- JACKSON, S.E., et MASLACH, C., 1982 : « After-effects of job-related stress : Families as victims », *Journal of Organizational Behavior*, 3, 63-71.
- JOHNSON, K.L., LERO, D.S., et ROONEY, J.A., 2001 : « Work-Life compendium 2001. 150 Canadian statistics on work, family & well-being » Center for families, work and well-being, Développement des ressources humaines, Canada.
- JOHNSON, K.L., LERO, D.S., et ROONEY, J.A., 2001 : « Recueil travail-vie personnelle 2001 : 150 statistiques canadiennes sur le travail, la famille et le bien-être », Guelph (Ont.), Centre
- KARAMBAYGA, R., et REILLY, A.H., 1992 : « Dual earner couples : Attitudes and actions in restructuring work for family », *Journal of Organizational Behavior*, 13, 585-601.
- KARASEK, R. et THEORELL T. 1990 : « Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life ». New York: Basic Books.
- KELLOWAY, E.K., GOTTLIEB, B.H., et BARHAM, L., 1999 : « The source, nature, and direction of work and family conflict: A longitudinal investigation », *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 337-346.

- KINNUMEN, U. et MAUNO, S. 1998 : « Antecedents and outcomes of work-family conflict among employed women and men in Finland », *Human Relations*, 51(2), pp. 157-177.
- KOSSEK, E. et OZEKI, C., 1998 : « Work-family conflicts, policies, and job-life satisfaction relationship: A review and directions for organization behavior human-resources research », *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 130-149.
- LIPSETT, B., et REESOR, M., 1997 : « Flexible work arrangements: Evidence from the 1991 and 1995 Survey of Work Arrangements », Ottawa: Développement des ressources humaines Canada.
- LUNDBERG, U., et FRANKENHAEUSER, M., 1999 : « Stress and workload of men and women in high-ranking positions », *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 142-151.
- MACEWEN, K.E., et BARLING, J., 1994: « Daily consequences of work interference with family and family interference with work », *Work and Stress*, pp. 244-254.
- MARTENS, L.L., EDDLESTON, K.A., et VERGA, J.F., 2002 : « Moderators of the relationship between work-family conflict and career satisfaction », *Academy of Management Journal*, 45, 399-409.
- MATTHEWS, L.S., CONGER, K.A. et WICKRAMA, S., 1996 : « Work-family conflict and marital quality: Mediating processes », *Social Psychology Quarterly*, 59(1), pp. 62-79.
- MCLOYD, V.C., 1998 : « Socioeconomic disadvantage and child development », *American Psychologist*, 53(2), 185-204.
- MINISTÈRE DE LA FAMILLE ET DE L'ENFANCE, 2003 : « Le travail atypique des parents et la garde d'enfants : description du phénomène et recension des expériences étrangères de garde non usuels », Québec, Gouvernement du Québec.
- NIEVAR, M.A. et LUSTER, T., 2006 : « Development processes in African American families : An application of McLoyd's theoretical model », *Journal of Marriage and Family*, 68, 320-331.
- PERRY-SMITH, J.E., et BLUM, T.C., 2000 : « Work-family human resource bundles and perceived organizational performance », *Academy of Management Journal*, 43, 1107-1117.
- RALSTON, D.A., et FLANAGAN, M.F., 1985 : « The effect of flextime on absenteeism and turnover for male and female employees », *Journal of Vocational Behavior*, 26, 206-217.
- RAU, B.L., et HYLAND, M.M., 2002 : « Role conflict and flexible work arrangements : The effects on applicant attraction », *Personnel Psychology*, 55, 111-136.
- RESSOURCES HUMAINES ET DÉVELOPPEMENT SOCIAL CANADA, 2008 : « Réponses au conflit entre le travail, la famille et la collectivité », [http : // www.rhdsc.gc.ca/fr/pt/psait/ctv/14\\_05.shtml](http://www.rhdsc.gc.ca/fr/pt/psait/ctv/14_05.shtml).
- MATTHIEU R., 2003 : « Plaidoyer pour le bonheur », Pocket Évolution.
- ROY, C., 2005 : « Quand les syndicats font partie de la solution : Projet de politique en matière de conciliation du travail et de la famille », dans *De la conciliation emploi-famille a une politique des temps sociaux*, Diane-Gabrielle Tremblay, Presse de l'Université du Québec, Sainte-Foy, pp. 173-181.
- ROTHEISLER, T. 1997: « Alberta Report », August 4.

ROYER, N., PROVOST, M., et COUTU, S., 1998 : « Concilier travail et vie familiale : le stress ressenti par les parents d'enfants d'âge préscolaire », p. 124-133, in Louise S. Éthier and Jacques Alary (eds.), *les Actes du 4e Symposium québécois de recherche sur la famille*. Ste-Foy:PUQ.

SECRETARIAT A LA FAMILLE, 1994 :33 : « Travail-famille : un tandem de cœur ... et de raison. Guide destiné aux milieux de travail », Québec : Gouvernement du Québec

ST-AMOUR, N., 2005 : « Les impacts de la conciliation emploi-famille sur la santé : recensions des écrits », dans *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux*, Diane-Gabrielle Tremblay, Presse de l'Université du Québec, Sainte-Foy, pp. 169-79.

ST-AMOUR, N., LAVERDURE, J., DEVAULT, et A., MANSEAU, S. 2005 : « La difficulté de concilier travail-famille : ses impacts sur la santé physique et mentale des familles Québécoise », Institut national de santé publique du Québec, URL :<http://www.inspq.qc.ca>.

STATISTIQUE CANADA, 1996 : « Enquête sociale générale sur l'emploi du temps des Canadiens », 1996, Ottawa.

STATISTIQUE CANADA, 1999 : « Aperçu sur l'emploi du temps des canadiens en 1998 », Ottawa, Novembre. No cat 12F0090X1F.

STATISTIQUE CANADA. 2005. « Revenu familial. Le Quotidien », 20, mai. [www.statscan.ca:80/Daily/Français/050520/q050520c.htm](http://www.statscan.ca:80/Daily/Français/050520/q050520c.htm).

STEWART, W. et BARLING, J., 1986 : « Father's work experience, the father-child relationship and children's behavior », *Journal of Occupational Behavior*, (7), 61-66.

STEWART, W. et BARLING, J., 1996 : « Fathers's work experiences affect children's behaviors via job-related affect and parenting behaviors », *Journal of Organizational Behavior*, 17, pp. 221-232.

SAINT-JACQUES, M-C., et PARENT, C., 2002 : « La famille recomposée : Une famille composée sur un air différent », *Le Magazine Enfants*, Éditions de l'Hôpital Sainte-Justine.

ST-ONGE, S., GUÉRIN, G., TROTTIER, R., HAINES, V, et SIMARD, M., 1994 : « L'équilibre travail-famille : un nouveau défi pour les organisations », *Gestion*, mai, 64-73.

THOMAS, L. et GANSTER, D., 1995 : « Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective », *Journal of Applied Psychology*, 80, 6-15.

THOMPSON, C.A., BEAUVAIS, L, L., et LYNESS, K. S., 1999 : « When work-family benefits are not enough : The influence of work-family culture on benefit utilization, organization attachment, and work-family conflict », *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392-415.

TREMBLAY, D.G, et VILLENEUVE, D., 1998 : « L'aménagement et la réduction du temps de travail: les enjeux, les approches, les méthodes », Montréal, Éditions Saint-Martin, pp. 260-270.

TREMBLAY, D.G. et AMHERT, C.H., 2000 : « La vie en double : Obstacles organisationnels et socioculturels à la conciliation emploi/famille chez les pères et les mères », Québec : Télé-université.

TREMBLAY, D.G. et AMHERT, C.H., mars 2003 : « Articulation emploi-famille, mesures de conciliation et temps de travail : une comparaison de personnels des secteurs syndiqués au SCFP et de personnels hors SCFP. Notre de recherche 2003-9 », Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir. Télé-Université.

TREMBLAY, D.G. et VILLENEUVE, D.I., 1997 : « Aménagement du temps de travail : réconcilier emploi, famille et vie personnelle », *Loisirs et société*, 20(1), 107-154.

TREMBLAY, D.G., 2005 : « De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux », Presses de l'Université du Québec.

TREMBLAY, D.G. et AMHERT, C.H., 2000 : « L'aménagement et la réduction du temps de travail : Les enjeux, les approches, les méthodes » Québec : Télé-université/Éditions St-Martin.

TREMBLAY, D.-G. et C.-H. AMHERDT, « La vie en double & Obstacles organisationnels et socioculturels à la conciliation emploi-famille chez les pères et les mères », Télé-université.

WESTMAN, M. et ETZION, D., 1995 : « Crossover and stress, strain and resources from one spouse to another », *Journal of Organizational behavior*, 16, 169-181.

WILLIAM, C., 2004 : « L'emploi et le revenu en perspectives », *Perspective*, 5(9), Statistique Canada, Catalogue en ligne No 75-001-IXF.

YARDLEY, J.K. 1994 : « The relationship of work-family conflict with work outcomes: A test of a model », unpublished dissertation. Department of Psychology, State University of New York at Buffalo.

ZICK, C.D., BRYANT, K.W., et OSTERBACKA, E., 2000 : « Mother's employment, parental involvement, and the implications for intermediate child outcomes », *Social Science Research*, 30(1), p. 25-49.

ZUZANEK, J., 2000, « Les effets de l'emploi du temps et des contraintes de temps sur les relations parents-enfants », Sommaire du rapport de recherche présenté à Santé Canada, Optimum Publications, URL: [http://www.phac-aspc.gc.ca/dca-dea/publications/pdf/time/timepcr-tempsrpe\\_f.pdf](http://www.phac-aspc.gc.ca/dca-dea/publications/pdf/time/timepcr-tempsrpe_f.pdf).