



Conciliation travail-vie personnelle : point de vue de travailleuses et pistes d'action pour des contextes de travail plus favorables à la santé mentale

RAPPORT DE RECHERCHE

Conciliation travail-vie personnelle : point de vue de travailleuses et pistes d'action pour des contextes de travail plus favorables à la santé mentale

RAPPORT DE RECHERCHE

Direction des risques biologiques et de la santé au travail

Octobre 2019

AUTEURS

Nathalie Jauvin, conseillère scientifique spécialisée
Mariève Pelletier, conseillère scientifique spécialisée
Marie-Michèle Mantha-Bélisle, conseillère scientifique
Michel Vézina, médecin spécialiste en santé publique et médecine préventive
Direction des risques biologiques et de la santé au travail

SOUS LA COORDINATION DE

Marie-Pascale Sassine, chef d'unité scientifique en santé au travail
Direction des risques biologiques et de la santé au travail

AVEC LA COLLABORATION DE

Marie-Claude Boisclair, conseillère scientifique
Bureau d'information et d'études en santé des populations

Mathilde Yergeau, stagiaire
Direction des risques biologiques et de la santé au travail

Comité consultatif du projet

- Mélanie Lefrançois, professeure, département d'organisation et ressources humaines, Université du Québec à Montréal
- Anne-Marie-Beaudoin, coordonnatrice en développement de programmes et politiques, ministère de la Famille
- Natacha Laprise, conseillère syndicale, service des relations du travail - module prévention, SSE - volet santé mentale au travail, CSN
- Marie-Claude Roberge, conseillère scientifique, Institut national de santé publique du Québec
- Catherine Denis, conseillère en promotion de la santé mentale et prévention du suicide, ministère de la Santé et des Services sociaux
- Guillaume Picard, conseiller en ressources humaines, secteur PME

MISE EN PAGE

Marie-Cécile Gladel, agente administrative
Direction des risques biologiques et de la santé au travail

REMERCIEMENTS

Cette étude a été financée par la Direction générale adjointe de la prévention et de la promotion de la santé du ministère de la Santé et des Services sociaux.

Les auteurs souhaitent remercier tous les milieux de travail et les travailleuses ayant accepté de participer à cette étude.

Ce document est disponible intégralement en format électronique (PDF) sur le site Web de l'Institut national de santé publique du Québec au : <http://www.inspq.qc.ca>.

Les reproductions à des fins d'étude privée ou de recherche sont autorisées en vertu de l'article 29 de la Loi sur le droit d'auteur. Toute autre utilisation doit faire l'objet d'une autorisation du gouvernement du Québec qui détient les droits exclusifs de propriété intellectuelle sur ce document. Cette autorisation peut être obtenue en formulant une demande au guichet central du Service de la gestion des droits d'auteur des Publications du Québec à l'aide d'un formulaire en ligne accessible à l'adresse suivante : <http://www.droitauteur.gouv.qc.ca/autorisation.php>, ou en écrivant un courriel à : droit.auteur@cspq.gouv.qc.ca.

Les données contenues dans le document peuvent être citées, à condition d'en mentionner la source.

Dépôt légal – 4^e trimestre 2019
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN : 978-2-550-85621-4 (PDF)

© Gouvernement du Québec (2019)

Avant-propos

L'adoption de mesures de conciliation travail-vie personnelle par les milieux de travail fait partie d'une démarche globale de promotion de la santé au travail. Notons qu'au Québec, deux normes volontaires développées par le Bureau de normalisation du Québec (BNQ) prévoient la mise en place de mesures de conciliation travail et famille ou vie personnelle pour répondre aux besoins du personnel dans les milieux de travail. La première s'intéresse spécifiquement à cette thématique, soit la norme Conciliation travail-famille (BNQ 9700-820). La deuxième est la norme « Entreprise en santé » (BNQ 9700-800), qui comporte quatre sphères d'activités reconnues pour avoir des effets sur la santé, dont la conciliation travail-vie personnelle. Le soutien à des milieux de travail pour la mise en œuvre de démarches de promotion de la santé, de type Entreprise en santé, est d'ailleurs inscrit au Programme national de santé publique 2015-2025. La Politique gouvernementale de prévention en santé souligne également l'importance d'accroître la mise en place de conditions de travail qui favorisent la santé, notamment des mesures pour favoriser la conciliation travail-vie personnelle.

C'est donc dans ce contexte que l'Institut national de santé publique du Québec a reçu de la Direction générale de la santé publique du ministère de la Santé et des Services sociaux le mandat de produire une étude descriptive sur les perceptions de femmes quant aux effets des mesures présentes dans leur milieu de travail de conciliation travail-vie personnelle sur leur santé mentale.

Table des matières

Liste des tableaux.....	V
Liste des figures.....	VII
Glossaire.....	IX
Faits saillants.....	1
Résumé.....	3
1 Introduction.....	7
1.1 Problématique.....	7
1.2 Mandat.....	10
1.3 But et objectifs.....	10
2 Méthodologie.....	11
2.1 Volet quantitatif du projet.....	11
2.1.1 Description de la banque de données et du questionnaire.....	11
2.1.2 Extraction des données pertinentes pour la présente étude.....	11
2.1.3 Analyse des données.....	12
2.2 Volet qualitatif du projet.....	12
2.2.1 Échantillon.....	12
2.2.2 Recrutement.....	13
2.2.3 Collecte et analyses des données.....	13
2.2.4 Considérations éthiques.....	14
3 Profil des milieux de travail et des travailleuses participantes.....	15
3.1 Profil des milieux de travail du volet quantitatif (banque de données de sondages).....	15
3.2 Profil des travailleuses du volet quantitatif (banque de données de sondages).....	15
3.3 Profil des milieux de travail du volet qualitatif (<i>focus group</i>).....	15
3.4 Profil des travailleuses participantes du volet qualitatif (<i>focus group</i>).....	16
3.4.1 Groupes d'âge.....	16
3.4.2 Niveau de scolarité.....	16
3.4.3 Composition du foyer.....	17
3.4.4 Catégories d'emploi.....	18
3.4.5 Statut d'emploi et ancienneté.....	18
3.4.6 Nombre d'heures consacrées au travail par semaine.....	19
4 Résultats du volet quantitatif.....	21
4.1 Les mesures de conciliation travail-vie personnelle accessibles aux travailleuses.....	21
4.2 Les risques psychosociaux du travail auxquels les travailleuses sont exposées.....	22
4.3 Santé mentale : la détresse psychologique des travailleuses.....	24
4.4 Liens entre conciliation travail-vie personnelle, risques psychosociaux du travail et détresse psychologique.....	24
5 Résultats de l'analyse qualitative des <i>focus groups</i>.....	27
5.1 La conciliation travail-vie personnelle : de quoi parle-t-on?.....	27
5.1.1 Ce que les participantes entendent globalement par « Conciliation travail- vie personnelle ».....	27
5.1.2 Qu'est-ce qui doit être concilié avec le travail?.....	27
5.1.3 La conciliation, c'est l'affaire de qui?.....	28

5.2	Quelles difficultés de conciliation les participantes rencontrent-elles?	29
5.3	Quelles sont les mesures organisationnelles et les stratégies individuelles déployées pour faciliter la conciliation?	31
5.3.1	Les mesures déployées au sein de l'organisation	31
5.3.2	Les stratégies déployées au sein des équipes de travail ou entre collègues.....	34
5.3.3	Les stratégies déployées dans la sphère domestique ou privée	34
5.4	Quels sont les liens entre la conciliation et la santé mentale des travailleuses et quelles sont les conséquences pour les organisations?	35
5.4.1	Des contextes plus favorables à la santé des travailleuses	35
5.4.2	Des contextes qui fragilisent la santé mentale des travailleuses	36
5.4.3	Des effets qui touchent les milieux de travail	37
6	Discussion	39
6.1	Principaux constats	39
6.1.1	Premier constat : importance de tenir compte des risques psychosociaux du travail.....	39
6.1.2	Deuxième constat : importance d'une plus grande équité.....	41
6.1.3	Troisième constat : importance de la conciliation travail-famille pour la santé mentale.....	41
6.1.4	Quatrième constat : la conciliation repose davantage sur les femmes.....	41
6.2	Pistes d'action pour des contextes de travail plus favorables à la conciliation travail-vie personnelle et à la santé mentale.....	42
7	Conclusion	47
8	Bibliographie	49

Liste des tableaux

Tableau 1	Répartition de l'âge des enfants (N = 64)	17
Tableau 2	Répartition des années d'expérience des participantes	18
Tableau 3	Questions pour mesurer les facteurs de risques psychosociaux du travail	23
Tableau 4	Taux de détresse psychologique élevée ou très élevée selon le secteur	24
Tableau 5	Proportion de détresse psychologique : global et selon la facilité ou la difficulté à concilier 25	25
Tableau 6	Facteurs psychosociaux du travail, difficulté à concilier et détresse psychologique	25

Liste des figures

Figure 1	Nombre de travailleuses selon le groupe d'âge	16
Figure 2	Nombre de travailleuses selon le niveau de scolarité.....	16
Figure 3	Nombre de travailleuses selon la composition du foyer.....	17
Figure 4	Nombre de travailleuses selon les catégories d'emploi	18
Figure 5	Nombre de travailleuses selon le nombre d'heures travaillées par semaine	19
Figure 6	Proportion de travailleuses ayant accès aux mesures de conciliation selon le secteur.....	21
Figure 7	Proportion de travailleuses selon le niveau de conciliation travail-vie personnelle.....	22
Figure 8	Proportion de travailleuses exposées aux risques psychosociaux du travail selon le secteur	23

Glossaire

Autonomie décisionnelle : Fait référence à la possibilité d'exercer un certain contrôle sur le travail à réaliser et la possibilité d'utiliser ou développer ses habiletés.

Charge de travail : Concerne la quantité de travail à accomplir, les exigences mentales de même que les contraintes de temps.

Conciliation travail-vie personnelle : Réfère à un effort d'harmonisation entre les exigences du milieu professionnel et celles issues des divers rôles familiaux et personnels. Elle favorise un équilibre sain entre les sphères du travail, de la famille et de la vie personnelle (Barber et coll., 2016).

Congé de maternité* : Correspond à une période déterminée pendant laquelle une salariée est autorisée à s'absenter de son travail à l'occasion d'une grossesse et de ses suites.

Congé de paternité* : Correspond à un congé accordé à un employé à l'occasion de la naissance ou de l'adoption d'un enfant.

Congé non payé (sans solde)* : Est une permission accordée à un employé de s'absenter du travail pour une période déterminée durant laquelle, sans percevoir aucune rémunération, il ne perd ni son emploi ni son ancienneté.

Congé pour responsabilités familiales* : Est un congé rémunéré ou non accordé à un employé pour lui permettre de remplir des obligations reliées à la garde, à la santé ou à l'éducation de son enfant ou de l'enfant de son conjoint, ou en raison de l'état de santé de son conjoint, de son père, de sa mère, d'un frère, d'une sœur ou de l'un de ses grands-parents.

Congé pour raisons personnelles* : Est un congé accordé à un salarié pour une raison particulière et personnelle, avec ou sans rémunération.

Détresse psychologique : Est un indicateur précoce d'atteinte à la santé mentale qui apprécie deux des plus fréquents syndromes observés en santé mentale soit la dépression et l'anxiété. Il ne s'agit pas d'un outil diagnostique de ces pathologies, mais d'un indice qui identifie dans une population, les personnes qui sont plus à risque de développer de telles pathologies.

Échange d'heures avec un ou une collègue : Réfère à la possibilité pour un employé d'échanger une plage horaire (quart de travail) avec son collègue et donc de s'entendre entre eux sans l'obligation d'une intervention de l'organisation.

Facteurs de risques psychosociaux du travail : Sont liés à l'organisation du travail, aux pratiques de gestion, aux conditions d'emploi et aux relations sociales et qui augmentent la probabilité d'engendrer des effets néfastes sur la santé physique et psychologique des personnes exposées.

Horaire de travail flexible ou variable* : Réfère à un horaire de travail fixé par l'employeur constitué d'une fourchette horaire plus étendue que le temps de travail exigé des travailleurs comprenant des périodes obligatoires de présence et des périodes au cours desquelles les travailleur(euse)s, en fonction de leurs impératifs personnels, peuvent librement choisir le début et la fin de leur journée de travail dans le cadre de la durée d'une période de référence quotidienne, hebdomadaire ou mensuelle.

Présentéisme : Désigne le phénomène où les travailleurs sont présents à leur poste de travail, même s'ils jugent avoir des symptômes ou une maladie qui devraient les amener à se reposer et à s'absenter du travail.

Reconnaissance : Correspond aux différentes façons de reconnaître les efforts, tant des hommes que des femmes, qu'il s'agisse de rémunération, d'estime, de respect, de sécurité d'emploi ou encore, de perspective de promotion.

Santé mentale : Se définit comme un état de bien-être et d'équilibre, qui permet à chacun de réaliser son potentiel, de s'adapter aux difficultés normales de la vie, de travailler avec succès et de manière productive. Elle n'est pas décrite en fonction de la présence ou de l'absence de maladie. (OMS, 2013)

Semaine comprimée : Est un aménagement de la semaine de travail selon lequel les travailleurs effectuent en quatre jours le même nombre d'heures de travail qu'ils faisaient auparavant en cinq. Dans certains cas, les travailleurs réalisent en neuf jours le même nombre d'heures qu'ils faisaient en dix.

Semaine de travail réduite : Réfère à une autorisation de l'organisation à un employé de réaliser un nombre d'heures inférieur au nombre qui doit habituellement être réalisé. À titre d'exemple, un employé qui travaille 28 heures par semaine au lieu de 35 heures.

Soutien social des collègues : Réfère à l'esprit d'équipe, au degré de cohésion dans le groupe, de même qu'à l'assistance et à la collaboration de la part des collègues dans l'accomplissement des tâches.

Soutien social du supérieur : Signifie la disponibilité et la capacité des supérieurs à soutenir leurs employés.

Télétravail* (ou travail à domicile) : Constitue une activité professionnelle qui s'exerce en dehors des bureaux de l'employeur et qui fait appel aux technologies de l'information et de la communication pour communiquer à distance.

Temps accumulé ou banque d'heures* : Est un mode de calcul de la réserve d'heures de travail excédentaires qu'un salarié a effectué au cours d'une période de référence et qu'il peut utiliser pour prendre un congé à une autre période.

Traitement différé : Est une mesure permettant à un employé de s'absenter pour une certaine période sous approbation de son organisation. L'employé se fait retirer une partie de son salaire pendant une période déterminée pour la recevoir pendant son absence.

* Ces définitions sont tirées du document suivant : Les pratiques d'affaires des employeurs en matière de conciliation travail-famille : une étude exploratoire réalisée auprès de quelque 8 000 employeurs québécois appartenant à une quarantaine de secteurs d'activité, rédigé par le Secrétariat du travail, le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale et le ministère de la Famille en 2017.

Faits saillants

Ce rapport présente les résultats de l'analyse des données issues d'une étude descriptive visant à documenter la perception qu'ont les femmes à l'égard des mesures de conciliation travail-vie personnelle en place dans leur milieu de travail, l'organisation du travail et leur état de santé mentale. Voici, de façon synthétique, ce que les analyses nous apprennent sur l'expérience de conciliation du travail et de la vie personnelle des participantes.

LA CONCILIATION TRAVAIL-VIE PERSONNELLE

- Concilier c'est surtout être en mesure d'organiser son temps et son énergie en tricotant pour trouver un équilibre entre le travail et la vie personnelle, principalement la famille, en tentant de respecter du mieux possible ses valeurs et ses priorités.
- La conciliation travail-vie personnelle interpelle avant tout la portion « famille » et, plus particulièrement, la question des soins et des responsabilités liées aux enfants.
 - Cette conciliation travail-famille repose encore avant tout sur les épaules des femmes. Elles aspirent, en amont, à un partage plus important de la conciliation avec les hommes, une situation qui leur permettrait de trouver un meilleur équilibre dans leur propre vie et, ainsi, aspirer à une meilleure santé mentale.

UN CONTEXTE ORGANISATIONNEL QUI FACILITE OU ENTRAVE LA CONCILIATION

Pour les femmes, certains contextes de travail sont plus favorables à la conciliation travail-vie personnelle et, incidemment, à la santé mentale. Ils sont notamment caractérisés par :

- la présence de soutien social, plus particulièrement celui du gestionnaire;
- la reconnaissance par la gestion des défis pour les travailleuses qui doivent tenter de concilier le travail et la vie personnelle;
- la mise en place de mesures de conciliation accessibles à tous.

Des conditions sont moins favorables, notamment :

- une charge de travail élevée;
- une faible autonomie décisionnelle;
- une faible reconnaissance au travail.
- Il s'avère important de tenir compte des risques psychosociaux du travail, notamment la charge de travail, pour favoriser une meilleure conciliation travail-vie personnelle de même qu'une meilleure santé mentale.
- Au travail, la conciliation est perçue comme étant avant tout la responsabilité de l'employeur, mais elle repose beaucoup, concrètement, sur les épaules des supérieurs immédiats qui, selon les cas, la facilitent ou non.

DES IMPACTS SUR LA SANTÉ DES FEMMES

- Lorsque la conciliation est difficile, les travailleuses en subissent les effets, notamment : une charge mentale élevée, de la détresse psychologique, de l'épuisement.
 - Certaines sont encore plus touchées : celles qui ont de jeunes enfants et, plus encore, celles dont les enfants ont des besoins particuliers.

- Les femmes qui ont de la difficulté à concilier et qui sont exposées à des risques psychosociaux du travail sont davantage touchées par la détresse psychologique que celles qui évaluent, de leur côté, avoir de la facilité à concilier.
- Les organisations peuvent aussi être touchées par les impacts de la difficulté à concilier : roulement du personnel, désengagement de certaines, présentéisme.

L'ACCÈS À DES MESURES DE CONCILIATION

- Le fait d'avoir accès à des mesures de conciliation travail-vie personnelle favorise le maintien d'une bonne santé mentale.
- L'accès à une plus grande flexibilité dans l'utilisation de ces mesures constitue un enjeu particulièrement crucial puisque celle-ci permet une plus grande souplesse dans l'utilisation des mesures en fonction des réalités de chacun.
- Il importe de viser une plus grande équité pour l'accès aux mesures, sans toutefois nuire à la flexibilité d'application et d'ajustement des mesures en fonction des diverses réalités familiales et personnelles.

Résumé

Problématique

Les problèmes de santé mentale au travail touchent une proportion importante de travailleurs et entraînent des coûts importants pour les individus qui en souffrent, mais aussi pour les milieux de travail. Parmi les facteurs qui contribuent à l'émergence de ces problèmes de santé mentale, on retrouve, plus particulièrement chez les femmes, la difficulté à concilier ou à articuler le travail avec la vie personnelle et familiale. Pour répondre aux enjeux de conciliation, une proportion importante d'employeurs québécois mettent en place des mesures de conciliation travail-famille ou travail-vie personnelle, mais on connaît encore assez peu les liens entre ces mesures déployées et l'état de santé mentale des travailleuses.

Mandat et objectifs

Le MSSS a confié à l'INSPQ le mandat de réaliser une étude afin de documenter la perception qu'ont les femmes à l'égard des mesures de conciliation travail-vie personnelle en place dans leur milieu de travail, l'organisation du travail et leur état de santé mentale. L'objectif principal de la recherche réalisée était de documenter les liens entre les mesures de conciliation travail-vie personnelle présentes en milieu de travail, l'organisation du travail et la santé mentale des travailleuses. Les objectifs secondaires étaient de : 1) Définir selon la perspective des travailleuses de l'étude ce qu'est la conciliation travail-vie personnelle; 2) Identifier et décrire les mesures de conciliation travail-vie personnelle accessibles aux travailleuses de l'étude dans leur milieu de travail; 3) Identifier et décrire les facteurs de risques psychosociaux du travail reconnus pour avoir un effet sur la santé mentale auxquels sont exposées ces travailleuses dans leur milieu de travail; 4) Documenter la perception que les travailleuses à l'étude ont de leur état de santé mentale et 5) Analyser les liens entre les perceptions des travailleuses à l'égard des mesures de conciliation travail-vie personnelle, l'organisation du travail et leur état de santé mentale.

Méthodes

L'étude descriptive comporte deux volets, un volet quantitatif et un volet qualitatif, réalisés auprès d'échantillons distincts de travailleuses québécoises. Le volet quantitatif a consisté en l'analyse d'une banque de données déjà disponible à l'INSPQ constituée de sondages réalisés entre 2014 et 2018 dans 14 milieux de travail et totalisant 2 238 travailleuses des secteurs public et privé. Ces sondages, réalisés dans le cadre d'une démarche de promotion de la santé, permettent de recueillir des données sur la conciliation travail-vie personnelle, l'organisation du travail ainsi que sur la détresse psychologique.

Le volet qualitatif, qui constitue le cœur du projet de recherche, a été réalisé grâce à sept entretiens de type *focus groups* menés à l'automne 2018. Ces entretiens regroupaient, au total, 55 travailleuses provenant de secteurs d'activités variés et dotés de caractéristiques sociodémographiques diversifiées, dans différentes régions rurales et urbaines québécoises.

Résultats et constats dégagés

Les analyses quantitatives réalisées à partir des données de sondages ont permis d'explorer les liens entre les perceptions des travailleuses à l'égard des mesures de conciliation travail-vie personnelle, l'organisation du travail et leur état de santé mentale. Au total, 16 % des répondantes indiquent qu'elles ont de la « difficulté à concilier », mais cette proportion s'accroît de façon marquée chez celles qui mentionnent être exposées à certains risques psychosociaux du travail (charge élevée, faible autonomie, faible reconnaissance). Ces femmes qui ont de la difficulté à concilier et qui sont exposées à ces risques psychosociaux du travail sont plus nombreuses à avoir un niveau de

détresse psychologique élevée que celles qui perçoivent, de leur côté, avoir de la facilité à concilier. Ainsi, alors qu'une faible exposition aux risques psychosociaux du travail a un effet de protection sur la santé mentale des femmes ayant de la difficulté à concilier, le fait d'être exposée à un de ces risques entraîne une prévalence plus importante de détresse psychologique. Ces analyses quantitatives mettent donc en lumière les liens entre les facteurs psychosociaux du travail et la détresse psychologique des travailleuses ayant de la difficulté à concilier et justifient notamment le fait de s'attarder à l'importance particulière de la conciliation travail-vie personnelle pour viser une meilleure santé mentale chez les femmes.

Quant aux analyses qualitatives du contenu des entretiens collectifs (*focus groups*), elles ont permis de mieux décrire l'expérience de conciliation du travail et de la vie personnelle dans la sphère du travail, mais, aussi, dans la sphère privée : les enjeux en présence, ce que les difficultés de conciliation entraînent en termes de santé mentale, mais, aussi, les cibles d'actions à privilégier pour viser le maintien d'une bonne santé mentale chez ces travailleuses. Pour les femmes rencontrées, le fait de concilier signifie principalement qu'elles doivent organiser leur temps et leur énergie en « tricotant » afin de trouver un équilibre entre le travail et la vie personnelle, principalement la famille, tout en tentant de respecter du mieux possible leurs valeurs et leurs priorités.

Parmi les éléments qui ressortent plus particulièrement des analyses, mentionnons que c'est avant tout le fait de devoir concilier le travail avec les soins et les responsabilités liés aux enfants qui contribue à l'accentuation de la charge mentale chez les travailleuses, particulièrement quand ces enfants sont plus jeunes ou qu'ils ont des besoins particuliers. Les analyses montrent aussi qu'encore aujourd'hui, et ce tant dans la sphère privée qu'au travail, les enjeux de conciliation reposent davantage sur les femmes. La charge mentale importante que portent ces femmes et la difficulté qu'elles ont à concilier de façon satisfaisante peut avoir des effets sur la santé des travailleuses (fatigue physique et psychologique importante, voire de l'épuisement ou de la détresse psychologique) qui, pour certaines, mène à des absences du travail. Cela dit, les organisations peuvent aussi être touchées par les impacts de la difficulté à concilier : roulement du personnel, désengagement de certaines, présentéisme. Ces résultats nous éclairent donc sur l'importance d'aborder la conciliation de façon non genrée, afin d'inclure davantage les hommes dans la réflexion et dans les actions à envisager, tant dans la sphère privée que publique.

Certaines conditions peuvent favoriser une meilleure conciliation et, incidemment, le maintien d'une meilleure santé mentale. Les travailleuses rencontrées considèrent ainsi que le fait d'avoir accès à des mesures de conciliation travail-vie personnelle favorise le maintien d'une bonne santé mentale. Mais l'accès à ces mesures semble varier non seulement entre les milieux de travail, mais, aussi, en fonction des personnes qui supervisent le travail. D'ailleurs, un des éléments qui traverse les analyses est sans aucun doute le rôle central occupé par les supérieurs immédiats qui, en raison de leur position, sont ceux qui facilitent ou non l'accès à des mesures permettant aux travailleuses de faire face aux défis de concilier les différentes sphères de leur vie. Or, cette ouverture à la conciliation semble varier considérablement d'un supérieur immédiat à l'autre, et ce à l'intérieur même des organisations, ce qui engendre, notamment, un sentiment d'iniquité entre les employés. Il convient donc de viser une plus grande équité entre les travailleuses qui souhaitent avoir accès à des mesures de conciliation.

Ce que les travailleuses souhaiteraient également obtenir, concrètement, c'est avant tout avoir accès à une plus grande flexibilité liée au temps de travail (ex. : réduction du temps de travail, souplesse des horaires), une banque de congés personnels ou de santé plus généreuse ou à davantage de vacances, un accès, lorsque possible, au télétravail. L'accès à une plus grande flexibilité dans l'utilisation de ces mesures constitue un autre enjeu particulièrement crucial puisque celle-ci permet

une plus grande souplesse dans l'utilisation des mesures, en fonction des réalités de chacun. Ainsi, les participantes aux *focus groups* qui estimaient bénéficier d'une grande flexibilité dans l'organisation du travail et des horaires ou dans la façon d'utiliser les mesures de conciliation avaient plus de facilité à concilier le travail et la vie personnelle, ce qui favorise leur bien-être et leur santé mentale. Il importe donc de miser sur une plus grande équité en termes d'accès aux mesures, sans nuire à la flexibilité d'application et d'ajustement des mesures en fonction des diverses réalités familiales et personnelles.

Enfin, certains risques psychosociaux du travail semblent, comme cela avait aussi été constaté dans le volet quantitatif, jouer un rôle important sur la capacité de concilier le travail et la vie personnelle : la charge de travail, le soutien social, plus particulièrement celui du gestionnaire, l'autonomie décisionnelle et la reconnaissance au travail. Il s'avère donc particulièrement important de tenir compte des risques psychosociaux du travail pour favoriser une meilleure conciliation travail-vie personnelle de même qu'une meilleure santé mentale. L'analyse des entretiens indique d'ailleurs que, en amont des mesures de conciliation, plusieurs participantes souhaiteraient qu'on revoie leur charge de travail, trop lourde, qui réduit fondamentalement leur capacité à concilier.

Conclusion

Ce projet de recherche a permis de documenter certains liens entre les mesures de conciliation travail-vie personnelle présentes en milieu de travail, les risques psychosociaux du travail et la santé mentale des travailleuses. Malgré certaines différences au niveau de la perception et de l'expérience des participantes en fonction de leur milieu de travail ou de leur réalité personnelle, plusieurs résultats font consensus et ont permis de dégager quelques constats. Un des constats fondamentaux de l'étude est que les participantes considèrent qu'une meilleure capacité à concilier le travail et la vie personnelle (et surtout familiale) est essentielle pour maintenir une bonne santé mentale des femmes qui cumulent des responsabilités qui les épuisent et qui fragilisent leur santé. Cependant, ce n'est pas parce que le milieu de travail offre des mesures que les travailleuses ont nécessairement la possibilité de les utiliser. En effet, la charge de travail trop importante, le manque d'ouverture et de flexibilité de certains supérieurs immédiats et la peur du jugement négatif des collègues et des supérieurs hiérarchiques empêchent trop souvent les travailleuses d'utiliser pleinement les mesures de conciliation auxquelles elles devraient avoir accès et engendrent de la culpabilité de ne pas pouvoir s'acquitter pleinement de leurs responsabilités professionnelles et familiales.

Quatre orientations principales ont émergé de cette recherche, et de chacune, ont été proposées des pistes d'action à privilégier pour favoriser des contextes de travail plus favorables à la conciliation travail-vie personnelle et à la santé mentale des travailleuses :

- A) Promouvoir, dans les organisations, une culture de prévention qui tient compte des conditions organisationnelles favorisant la conciliation travail-vie personnelle;
- B) Ajuster la charge de travail afin de favoriser le recours aux mesures de conciliation travail-vie personnelle, tout en s'assurant de ne pas surcharger les collègues;
- C) Miser sur le soutien des supérieurs immédiats, en renforçant leurs connaissances et leurs compétences en matière de pratiques de gestion favorisant la santé mentale au travail et en leur offrant soutien et accompagnement;
- D) Mobiliser les principaux acteurs sociaux concernés par la conciliation travail-vie personnelle et la santé mentale au travail afin d'engager une discussion sur les moyens à privilégier pour faire face à certains enjeux particuliers, tels que : répartition des responsabilités domestiques et familiales entre les hommes et les femmes; équité d'accès à des mesures de conciliation pour

tous, peu importe le genre, le métier, la taille de l'organisation ou le secteur d'activité; besoins plus grands des travailleuses avec des responsabilités familiales plus importantes; ou contexte socioéconomique du marché de l'emploi.

Les résultats de cette étude pourraient guider les employeurs du Québec ainsi que les acteurs concernés dans la mise en place de mesures efficaces en matière de conciliation travail-vie personnelle afin d'avoir des impacts positifs sur la santé mentale des travailleuses. Ils pourraient également inspirer le développement, l'actualisation et la promotion de politiques publiques intégrant la santé au travail et donc la conciliation travail-vie personnelle ou familiale, notamment, en ce qui concerne la Politique gouvernementale de prévention en santé et le Programme national de santé publique.

1 Introduction

1.1 Problématique

Les problèmes de santé mentale au travail touchent une proportion importante de travailleuses et de travailleurs, entraînant une augmentation des absences du travail pour des raisons de maladie et des coûts importants pour les milieux de travail. Parmi les facteurs qui contribuent aux problèmes de santé mentale et aux absences en milieu de travail se trouvent les difficultés de concilier ou d'articuler le travail avec la vie personnelle et familiale. Plusieurs études, dont la majorité porte plus spécifiquement sur la conciliation travail-famille, suggèrent que la difficulté à concilier est associée à des problèmes de santé mentale tels que la dépression ou la détresse psychologique (Allen et coll., 2000; Ford et coll., 2007; Amstad et coll., 2011; Vézina et coll., 2011; Gilbert-Ouimet et coll., 2016). Les difficultés à concilier sont fréquentes. St-Amour et Bourque (2013) estiment que selon les études, 40 à 47 % des travailleuses et travailleurs du Québec occupant un emploi à temps plein ont un niveau modéré à important d'interférence entre leur travail et leur vie familiale. Par ailleurs, selon Vézina et coll. (2011), au Québec, 21 % des salarié(e)s de 25 ans ou plus ont des conditions de conciliation travail-vie personnelle non satisfaisantes ou des horaires contraignants ayant un impact négatif sur leurs obligations personnelles. Cette problématique de conciliation entre le travail et la vie personnelle ou, plus spécifiquement, entre le travail et la famille ne cesse de s'accroître (St-Amour et Bourque, 2013; Kossek et coll., 2013; Duxbury et Higgins, 2003; Kelly et coll., 2008).

De nombreuses études ont documenté les effets néfastes d'un conflit travail-famille sur la santé mentale, comme la détresse psychologique, les symptômes dépressifs et anxieux et la dépression majeure (Allen et coll., 2000; Amstad et coll., 2011; Ford et coll., 2007). Ce conflit correspond à une difficulté à concilier les demandes liées à son emploi et celles relevant de sa famille et survient lorsque l'engagement d'un individu dans l'une des sphères affecte négativement sa perception du fonctionnement de l'autre sphère (Allen et coll., 2000; Greenhaus et Beutell, 1985; Chrétien et Létourneau, 2010). Le conflit travail-famille est bidirectionnel, en ce sens qu'il peut se manifester à la fois, lorsque les demandes du travail interfèrent avec la vie familiale, ainsi que lorsque les demandes de la vie familiale nuisent à la vie professionnelle. Ces études suggèrent que la mise en place de mesures pour faciliter la conciliation travail-famille dans les milieux de travail diminue les risques de vivre des problématiques de santé mentale. Selon Kossek et coll. (2010), les mesures de conciliation touchent à la fois aux facteurs structurels de l'organisation (par exemple : souplesse dans la conception des emplois, politiques de gestion des ressources humaines) et aux facteurs culturels de l'organisation (par exemple : relations entre les collègues, soutien du supérieur immédiat).

De façon générale, les mesures formelles de conciliation concernent les facteurs structurels de l'organisation, alors que les facteurs culturels sont plus en lien avec des mesures informelles de conciliation. Différentes caractéristiques (comme la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, la présence d'un syndicat, le nombre de femmes en emploi dans l'organisation) vont influencer la mise en place de mesures de conciliation, alors que d'autres variables vont influencer leur utilisation (INSPQ, 2013). En outre, il ne faut pas prendre pour acquis que la seule présence de mesures de conciliation travail-famille garantit que les personnes employées vont s'en prévaloir, que ce soit à cause de la perception de conséquences négatives pour la carrière, pour prévenir des tensions avec des collègues, ou à cause de la rigidité du travail (Kirby & Krone, 2002; Ollier-Malaterre et Andrade, 2015; Tremblay, 2012). Les pratiques informelles de CTF jouent un rôle important en milieu de travail. On associe les pratiques informelles au soutien organisationnel, à la culture de l'entreprise de même qu'au style de gestion (Behson, 2005). La possibilité de les utiliser dépendrait intimement de la relation que les travailleuses entretiennent avec leur gestionnaire immédiat ainsi qu'avec leurs collègues (Lefrançois et coll., 2017).

Comme l'indique le rapport de l'Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST) (Vézina et coll., 2011) : « Les conditions de travail sont au cœur de la problématique de la conciliation travail-vie personnelle ». Les effets des difficultés à concilier sur les problèmes de santé mentale sont plus marqués dans un environnement de travail caractérisé par la présence de facteurs de risques psychosociaux du travail, tels qu'une charge de travail élevée, une faible autonomie décisionnelle, une faible reconnaissance au travail et un faible soutien social de la part du supérieur ou des collègues de travail. La présence de tels risques dans l'environnement de travail contribue à augmenter le conflit travail-famille (Mache, 2016; Skinner et Pocock, 2008; Allan et coll., 2007; Dikkers et coll., 2007), alors que des facteurs psychosociaux favorables comme une forte reconnaissance au travail ou un soutien social élevé de la part des collègues ou du supérieur, seraient plutôt favorables à la conciliation travail-vie personnelle, de même qu'à la santé mentale des travailleurs. Par exemple, l'étude de Cooklin et coll. (2016) montre que la détresse psychologique associée à la difficulté à concilier le travail et la famille est diminuée de manière significative en présence d'une augmentation de la reconnaissance et d'une diminution de la charge de travail.

De plus en plus de milieux de travail mettent en place des mesures de conciliation travail-famille ou travail-vie personnelle. Selon une étude réalisée par le Gouvernement du Québec en 2017, près de 90 % des employeurs ayant participé à l'enquête affirment offrir une ou plusieurs mesures de conciliation travail-famille. Parmi ces mesures, celles offrant des modalités de travail flexibles, telles que l'horaire flexible ou la flexibilité dans le choix des vacances, sont les plus populaires. Les employeurs répondants de cette étude évaluent que les mesures de conciliation ont des effets principalement associés à l'augmentation de la satisfaction et de la motivation du personnel, ainsi qu'à l'attraction et la rétention des travailleurs. Cependant, leurs effets sur la santé demeurent peu démontrés. Une revue de littérature publiée par Joyce et coll. (2010) suggère que les mesures visant une plus grande flexibilité au travail ne semblent pas toutes avoir les mêmes effets sur la santé mentale des travailleurs. Selon cette revue, les mesures qui augmentent le contrôle des travailleurs et qui sont utilisées par choix (comme la gestion autonome de son horaire ou la retraite progressive ou partielle) sont susceptibles d'avoir un effet positif sur la santé, comparativement aux mesures motivées ou dictées par des intérêts organisationnels, comme les contrats à durée déterminée et les emplois à temps partiel involontaires, qui auraient des effets équivoques ou négatifs sur la santé.

Au Québec, Boulet et LeBourdais (2016) ont analysées les données de l'EQCOTESST pour vérifier le lien entre la détresse psychologique des hommes et des femmes et l'accès aux mesures de conciliation suivantes : 1) Un horaire flexible qui permet de choisir son horaire de travail; 2) La possibilité d'échanger des heures avec un ou une collègue; 3) L'accès à une banque de temps qui permet d'accumuler des heures de travail utilisables au besoin; 4) Des congés de maladie payés par l'employeur; 5) Des congés payés pour des raisons familiales; 6) L'accès à la semaine de travail réduite, sur une base volontaire; 7) Le travail à domicile; 8) Le retour progressif au travail après un congé de maternité/paternité; 9) L'accès au congé sans solde ou au traitement différé; 10) L'accès à une garderie en milieu de travail. Leurs résultats montrent que les femmes ayant accès à un nombre élevé de mesures de conciliation dans leur milieu de travail (au moins sept mesures) ont près de la moitié moins de risque de vivre un niveau élevé de détresse psychologique que les femmes ayant accès à moins de mesures, mais ce phénomène n'a pas été observé chez les hommes. Non seulement l'accès à ces mesures montre des effets différents sur la santé mentale des hommes et des femmes, mais leur utilisation diffère également selon le genre, les femmes y ayant recours davantage que les hommes et pour différentes raisons (St-Amour et Bourque, 2013).

Les difficultés de conciliation travail-vie personnelle touchent davantage les femmes que les hommes (Vézina et coll., 2010). Selon l'Institut de la statistique du Québec, en 2018, les femmes occupaient 48 % du total des emplois au Québec; 75 % d'entre elles travaillaient à temps plein et 25 % à temps partiel. Malgré une présence de plus en plus importante des femmes sur le marché du travail, plusieurs études révèlent qu'elles sont encore aujourd'hui les principales responsables des tâches domestiques et des obligations familiales, consacrant en moyenne deux fois plus d'heures par semaine à ces responsabilités que les hommes (Gilbert-Ouimet et coll., 2016; Barrère-Maurisson et Tremblay, 2008; Hill, 2009; Lacroix et Boulet, 2013). Une analyse de l'évolution des 25 dernières années en matière de participation des hommes et des femmes aux tâches familiales et domestiques en France montre qu'en 2010, les femmes effectuaient encore la majorité des tâches ménagères et parentales, mais qu'il y a eu évolution dans l'implication des hommes au niveau de l'éducation des enfants, alors que leur contribution aux autres tâches domestiques serait demeurée stable (Champagne et coll., 2015). Étant donné l'ensemble de leurs responsabilités, les femmes sont plus susceptibles d'avoir des horaires surchargés et par conséquent, plus à risque de vivre des conflits travail-famille (Marshall, 2009). Par ailleurs, selon Gilbert-Ouimet et coll. (2016) plusieurs études ont démontré que les femmes sont plus à risque de développer des problèmes de santé mentale au travail que les hommes (Dewa et coll., 2004; Clumeck et coll., 2009; Vézina et coll., 2010). Une revue systématique établit un lien entre le conflit travail-famille et les absences maladie chez les femmes (Nilsen et coll., 2017).

De plus, les travailleuses sont également davantage exposées que les travailleurs aux risques psychosociaux du travail (Vézina et coll., 2011). L'étude de Gilbert-Ouimet et coll. (2016) montre que les femmes étant simultanément exposées à des risques psychosociaux du travail et à des responsabilités familiales élevées sont plus en détresse psychologique que les autres. Par ailleurs, les femmes ayant des responsabilités familiales élevées, mais qui bénéficient d'un fort soutien de la part de leur supérieur immédiat et de leurs collègues, ont moins de risque de vivre de la détresse psychologique, comparativement à celles qui reçoivent peu de soutien (Boulet et Le Bourdais, 2016; Kossek, 2011). Selon Slythe (2017), le niveau d'accès aux pratiques de conciliation, les demandes psychologiques du travail (charge de travail), le soutien social au travail et les contraintes physiques dans l'emploi exercent un effet significatif sur la probabilité qu'ont les femmes de connaître un niveau élevé de détresse psychologique. La présence dans l'emploi de demandes psychologiques élevées et de contraintes physiques nombreuses augmente significativement la probabilité de connaître un niveau élevé de détresse psychologique, alors que l'accès à un large éventail de mesures de conciliation travail-famille et le soutien social au travail peuvent s'avérer être des facteurs de protection pour la santé mentale des travailleuses. Ainsi, la prise en compte de ces facteurs de risque psychosociaux du travail est essentielle à la compréhension de la dynamique entre la conciliation travail-vie personnelle ou familiale et la santé mentale des travailleuses. Sans minimiser l'expérience du conflit travail-famille des hommes, les conditions particulières de travail des femmes, combinés aux enjeux de CTF, et leurs effets sur la santé mentale de celles-ci demandent d'approfondir la compréhension du phénomène de conciliation travail-vie personnelle des travailleuses.

Le concept de conciliation travail-famille est encore très présent dans la littérature, cependant, on reconnaît de plus en plus la valeur qu'accordent les travailleurs aux autres activités que celles liées au travail et à la famille, telles que les activités éducatives, culturelles, récréatives et bénévoles (Lero et coll., 2009). D'après Slythe, 2017, le terme « vie personnelle » renvoie à toutes les activités effectuées de manière non rémunérée, ce qui inclut les tâches domestiques et celles liées aux responsabilités familiales, mais également les activités de loisirs, les déplacements et les tâches connexes. Bien qu'il existe certains débats sur cette question (voir par exemple, ISQ, 2017), il sera considéré, pour les fins de ce rapport, que le terme « vie personnelle » intègre le terme « famille »; le concept de conciliation travail-famille étant donc englobé dans le concept plus large de conciliation

travail-vie personnelle. Ainsi, la définition suivante est retenue pour cette étude : « La conciliation travail-vie personnelle réfère à un effort d'harmonisation entre les exigences du milieu professionnel et celles issues des divers rôles familiaux et personnels. Elle favorise un équilibre sain entre les sphères du travail, de la famille et de la vie personnelle » (Barber et coll., 2016). Cette définition élargie de la conciliation permettra d'inclure différentes perspectives en lien avec des situations personnelles et familiales diverses et des besoins possiblement différents en matière de conciliation, ce qui représente une originalité du présent projet de recherche.

1.2 Mandat

Le mandat confié à l'INSPQ par le MSSS est de réaliser une étude qualitative à visée descriptive, par *focus groups*, afin de documenter la perception qu'ont les femmes à l'égard des mesures de conciliation travail-vie personnelle en place dans leur milieu de travail, l'organisation du travail et leur état de santé mentale. Afin de faciliter l'identification de questions au guide d'entrevue et de déterminer les thèmes à explorer plus en profondeur ou des hypothèses à valider dans les *focus groups*, un volet quantitatif a été proposé par l'INSPQ et accepté par le MSSS. Ce volet est réalisé avec des données déjà collectées par l'INSPQ en lien avec le sujet traité.

1.3 But et objectifs

Ce rapport a pour but de guider les employeurs du Québec ainsi que les acteurs concernés (par exemple : syndicats, chercheurs, santé publique, décideurs publics) dans la mise en place de mesures efficaces en matière de conciliation travail-vie personnelle afin d'avoir des impacts positifs sur la santé mentale des travailleuses. Les résultats permettent de proposer des pistes d'action pour y arriver.

L'objectif principal de ce projet de recherche était de documenter les liens entre les mesures de conciliation travail-vie personnelle présentes en milieu de travail, l'organisation du travail et la santé mentale des travailleuses. Pour y arriver, les objectifs spécifiques suivants ont été poursuivis :

1. Définir selon la perspective des travailleuses de l'étude ce qu'est la conciliation travail-vie personnelle.
2. Identifier et décrire les mesures de conciliation travail-vie personnelle accessibles aux travailleuses de l'étude dans leur milieu de travail.
3. Identifier et décrire les facteurs de risques psychosociaux du travail reconnus pour avoir un effet sur la santé mentale auxquels sont exposées ces travailleuses dans leur milieu de travail.
4. Documenter la perception que les travailleuses à l'étude ont de leur état de santé mentale.
5. Analyser les liens entre les perceptions des travailleuses à l'égard des mesures de conciliation travail-vie personnelle, l'organisation du travail et leur état de santé mentale.

L'étude réalisée comporte deux volets, un volet quantitatif et un volet qualitatif. Ce rapport présente la méthodologie, un profil des milieux de travail et des participantes et les résultats des deux volets qui ont été réalisés. Le volet quantitatif présente l'analyse d'une banque de données issues de plusieurs sondages réalisés dans différents milieux de travail dans le cadre d'une démarche de promotion de la santé (de type « Entreprise en santé »). Le volet qualitatif présente l'analyse des *focus groups* réalisés auprès de travailleuses en provenance de secteurs d'activités variés et ayant des caractéristiques sociodémographiques diversifiées. Le rapport se termine avec une discussion sur les principaux constats et pistes d'action qui se dégagent de cette étude.

2 Méthodologie

Ce projet a été mené en utilisant un devis de recherche mixte, à visée descriptive, avec un volet quantitatif et un volet qualitatif. Ce type de devis a permis de documenter, par l'analyse des résultats de sondages, des pratiques en lien avec l'objet de l'étude considérées comme ayant un effet sur la santé mentale et de fournir, par des *focus groups*, un portrait plus détaillé de l'objet à l'étude (Tolley, 2016).

La mise sur pied et la coordination de l'équipe de recherche de même que d'un comité consultatif ont permis de mener à terme le projet.

Pour nos deux volets, la population à l'étude est les femmes travailleuses du Québec.

2.1 Volet quantitatif du projet

2.1.1 DESCRIPTION DE LA BANQUE DE DONNÉES ET DU QUESTIONNAIRE

Dans la cadre de l'accompagnement de démarches de type « Entreprise en santé », l'INSPQ réalise des sondages dans des milieux de travail qui lui ont permis de constituer une banque de données nommée « Sondages Entreprise en santé ». Ces sondages sont réalisés à la demande des milieux de travail, qui désirent mettre en place un programme de santé et mieux-être visant à améliorer la santé de leur personnel. Comme les données ont déjà été collectées, des données secondaires seront utilisées. Des données concernant la conciliation travail-vie personnelle, l'organisation du travail ainsi que la détresse psychologique sont collectées dans le cadre de ces sondages.

Le questionnaire servant au sondage a été développé par un groupe d'experts en promotion de la santé au travail. Celui-ci a été élaboré à partir d'indicateurs validés tirés d'enquêtes nationales. Le sondage est autoadministré. Il est accessible « papier » ou en ligne par les employés.

Lors de la réalisation d'un sondage dans un milieu de travail, l'ensemble du personnel est ciblé. Le taux de réponse moyen obtenu par milieu de travail est de 75 %.

2.1.2 EXTRACTION DES DONNÉES PERTINENTES POUR LA PRÉSENTE ÉTUDE

Dans la banque de données, les milieux de travail ayant réalisé un sondage entre 2014 et 2018 ont été sélectionnés, ce qui représente 14 milieux. La population à l'étude est composée de l'ensemble des femmes ayant répondu à ces sondages, soit 2238 travailleuses. En lien avec les objectifs de la présente étude, les données suivantes ont été extraites parmi les variables du questionnaire :

- Pour les risques psychosociaux du travail : charge de travail, autonomie décisionnelle, soutien social des collègues et du supérieur, reconnaissance;
- Pour la conciliation travail-vie personnelle : l'accès à des mesures facilitantes (horaire flexible, échange d'heures avec un collègue, semaine de travail réduite, banque de temps, travail à domicile, garderie en milieu de travail, congé sans solde ou traitement différé), maintien de l'équilibre travail – vie personnelle;
- Pour la santé mentale : détresse psychologique élevée ou très élevée, détresse psychologique élevée ou très élevée liée au travail.

2.1.3 ANALYSE DES DONNÉES

Les analyses ont été réalisées sur des données quantitatives transversales. Des analyses descriptives ont été réalisées. Dans certains cas, pour vérifier des mesures d'association, des analyses de régression logistique ajustée pour l'âge et la scolarité ont été effectuées. Le test du khi-deux est aussi considéré pour la comparaison de proportion (seuil de 5 %), ajusté aussi pour l'âge et la scolarité. Ces analyses ont été produites en collaboration avec le Bureau d'information et d'études en santé des populations de l'INSPQ.

2.2 Volet qualitatif du projet

Comme des données secondaires ont été utilisées pour réaliser le volet quantitatif et que les analyses sont limitées, le volet qualitatif représente le volet central du projet. Des entrevues de type *focus group* ont été menées auprès de femmes travaillant dans divers milieux de travail. Les *focus groups* sont tout à fait appropriés pour recueillir des perceptions à l'égard d'un enjeu social important, comme c'est le cas de la conciliation travail-vie personnelle (Tolley, 2016).

2.2.1 ÉCHANTILLON

Le recrutement impliquait l'identification des milieux de travail et l'identification des participantes dans le milieu de travail. Comme il s'agit d'une méthodologie qualitative, l'objectif de la réalisation de *focus groups* est de mieux comprendre diverses expériences de conciliation travail-vie personnelle et ce qu'elles entraînent sur le plan de la santé mentale des femmes. Avec ce type de devis, on ne vise pas la généralisation des résultats, qui serait impossible, mais de couvrir une bonne partie des conditions organisationnelles offertes pour concilier le travail et la vie personnelle, en utilisant une stratégie de contraste (en matière d'offre de conditions de conciliation travail-vie personnelle) pour cibler les milieux de travail (Pires, 1997). L'échantillon des milieux de travail devait inclure au moins deux organisations :

- Proactives ayant mis en place une démarche structurée intégrant des mesures de conciliation travail-vie personnelle;
- Ayant mis en place certaines mesures de conciliation travail-vie personnelle au-delà des normes minimales prescrites par la loi, mais n'ayant pas de politique officielle de conciliation travail-vie personnelle et enfin;
- Offrant les conditions minimales de conciliation travail-vie personnelle prescrites par les normes minimales du travail.

Une attention particulière a été portée à la diversification de certaines caractéristiques organisationnelles pouvant influencer l'accès à des mesures de conciliation, telles que la taille de l'organisation, l'appartenance au secteur privé ou public et la présence ou non d'un syndicat. Ont également été recrutés, des milieux de travail situés dans des régions rurales et urbaines. Les *focus groups* ont été formés en regroupant des travailleuses d'une même organisation ou d'organisations similaires de manière à s'assurer que les participantes partagent des conditions de travail similaires.

Voici les critères d'inclusion et d'exclusion pour la sélection des participantes aux *focus groups* :

Critères d'inclusion des participantes

- Femmes âgées de 18 ans ou plus;
- Ayant un emploi depuis environ un an dans une même organisation au Québec;
- Travaillant 15 heures ou plus par semaine pour un même employeur.

Critères d'exclusion des participantes

- Travaillant dans un secteur dont les caractéristiques particulières de l'emploi impliquent des conditions de conciliation travail-vie personnelle hors du commun ou particulières en raison de certains contextes (par exemple, les travailleuses minières faisant du *fly-in/fly-out*¹ pour se rendre à leur lieu de travail et qui ont des conditions de conciliation travail-vie personnelle plus particulières).

Sept groupes, composés chacun d'environ huit travailleuses, ont été rencontrés. Ce nombre de *focus groups* a été déterminé en fonction du principe de saturation, c'est-à-dire lorsque les entretiens ne fourniront plus de nouvelles informations pour répondre aux objectifs de recherche (Pires, 1997). Les groupes ont été formés par milieu de travail ou par secteur de travail afin de regrouper ensemble des travailleuses ayant potentiellement accès aux mêmes mesures de conciliation travail-vie personnelle. Ainsi, les discussions ont été facilitées et approfondies en raison d'un contexte organisationnel commun aux participantes d'un même groupe. De plus, cette décision repose sur des critères éthiques en ce sens qu'il apparaissait délicat le fait de réunir dans un même groupe des femmes ayant accès à un ensemble de mesures pour faciliter la conciliation et des femmes n'ayant accès qu'à un minimum de mesures, les exposants ainsi à une forme d'iniquité sociale.

2.2.2 RECRUTEMENT

Pour l'identification des milieux de travail participant à l'étude, des directions de ressources humaines et des organisations syndicales ont été sollicitées. Une méthode boule de neige pour les milieux plus difficiles à rejoindre a aussi été utilisée. Pour rejoindre les travailleuses volontaires, une annonce par courriel a été envoyée par les ressources humaines ou le syndicat à l'ensemble des travailleuses de l'organisation visée, peu importe la situation familiale, l'âge ou le poste occupé, à l'exception des cadres. Elles pouvaient ensuite contacter la personne responsable dans son organisation ou contacter directement un membre de l'équipe de recherche.

2.2.3 COLLECTE ET ANALYSES DES DONNÉES

Un guide d'entrevue semi-structuré a été développé pour mener les *focus groups*. Ce guide comportait des questions ouvertes portant sur les conditions et les mesures de conciliation travail-vie personnelle présente dans leur milieu de travail, les facteurs de risque à la santé mentale et les facteurs de protection présents dans le milieu de travail, ainsi que des questions touchant aux situations de la vie personnelle nécessitant d'être conciliées avec la vie professionnelle des travailleuses. À la fin du *focus group*, un court questionnaire a été remis aux participantes afin de

¹ Le *fly-in/fly-out* est un « système de navettage aérien mis en place par les minières des régions éloignées pour employer des mineurs ne pouvant habiter à proximité de la mine avec leur famille ou non disposés à déménager. Ce système implique normalement l'alternance entre une période de travail soutenu suivie d'une période de congé prolongée permettant aux travailleurs de rentrer à la maison. » (Ledoux, É., Beaugrand, S., Jolly, C., Ouellet, S. et Fournier, P.-S. (2015). Les conditions pour une intégration sécuritaire au métier : un regard sur le secteur minier québécois (no R-898) (p. 139). Montréal : IRSST.)

recueillir des données sociodémographiques et des caractéristiques d'emploi, permettant ainsi de diversifier chacun des *focus groups*.

Les *focus groups* ont été réalisés par deux professionnelles de l'INSPQ entre le mois de septembre et le mois de décembre 2018. La durée de chaque *focus group* était de 1 h 30 à 2 h. Les *focus groups* ont été enregistrés avec l'accord des participantes. Les résumés des *focus groups* ont fait l'objet d'une analyse thématique, une méthode qualitative d'analyse de contenu (Mucchielli et Paillé, 2016). La codification des entrevues et l'établissement de la liste des thèmes à analyser ont été réalisés dans un premier temps par l'une des chercheuses de l'équipe. La liste des codes et des thèmes a ensuite été révisée par les autres membres de l'équipe de recherche qui ont pu la valider et la bonifier au regard d'un échantillon du corpus d'entrevue. L'analyse a donc été réalisée conjointement par les chercheuses, afin d'assurer une méthode de type interjuges, permettant de vérifier les interprétations individuelles et enrichir l'analyse. Le contenu des *focus groups* a été mis en lien avec les données quantitatives analysées et enrichi des éléments issus de la littérature, permettant ainsi de fournir des pistes d'action alimentées à la fois par les données empiriques et théoriques recueillies. Les analyses ont été validées auprès d'un groupe scientifique sur l'impact des conditions et de l'organisation du travail sur la santé de l'INSPQ, formé d'expertes et d'experts du domaine, et à deux reprises auprès du comité consultatif du projet.

2.2.4 CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES

Ce projet de recherche a été approuvé par le Comité d'éthique de la recherche en Dépendance, Inégalités sociales, Santé publique du Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal le 2 août 2018 (projet # DIS-1819-58). En lien avec cette demande, toutes les participantes à l'étude ont signé un formulaire d'information et de consentement faisant état notamment des modalités de participation, ainsi que des risques et des avantages potentiels à participer à cette étude.

3 Profil des milieux de travail et des travailleuses participantes

3.1 Profil des milieux de travail du volet quantitatif (banque de données de sondages)

Quatorze milieux de travail sont inclus dans la base de données. Voici quelques caractéristiques de ces milieux :

- Sept entreprises du secteur privé et sept organisations du secteur public;
- Secteurs d'activités rejoints : fonction publique, municipal, technologie, fabrication, manufacturier, financier, soins de santé;
- Milieux syndiqués et non-syndiqués;
- Régions rurales et urbaines;
- Taille des milieux de travail de moyenne à grande.

3.2 Profil des travailleuses du volet quantitatif (banque de données de sondages)

Au total, 2238 travailleuses sont incluses dans la base de données, provenant de l'un de ces milieux de travail. Ces travailleuses ont les caractéristiques suivantes :

- 50 % sont âgées de 25 à 44 ans et 31 % de 45 à 54 ans;
- 86 % ont un statut d'emploi permanent;
- Près de l'ensemble ont un emploi à temps plein;
- 46 % possèdent un diplôme universitaire, 37 % un diplôme collégial et 17 % un niveau secondaire ou moins;
- 77 % sont dans les sept organisations du secteur public.

3.3 Profil des milieux de travail du volet qualitatif (*focus group*)

- Sept *focus groups* ont été réalisés :
 - Six groupes ont été constitués dans six organisations distinctes; certaines participantes sont rassemblées sous un même toit alors que d'autres travaillent dans différents points de service. Par exemple, le groupe formé dans une commission scolaire (secteur enseignement) a réuni des employées affectées à des établissements variés, sur un vaste territoire;
 - Un groupe a combiné des travailleurs de la restauration qui travaillaient pour quatre employeurs différents;
- Secteurs rejoints : fonction publique, municipal, enseignement, technologie, fabrication, manufacturier, restauration;
- Milieux de travail privés et publics;
- Régions : Montréal, Québec et régions rurales;

- Milieux syndiqués et non-syndiqués;
- Petit à grand milieu de travail : de 10 à plus de 1 000 employé(e)s;
- Portrait varié de la quantité et de la disponibilité de mesures de conciliation selon les milieux.

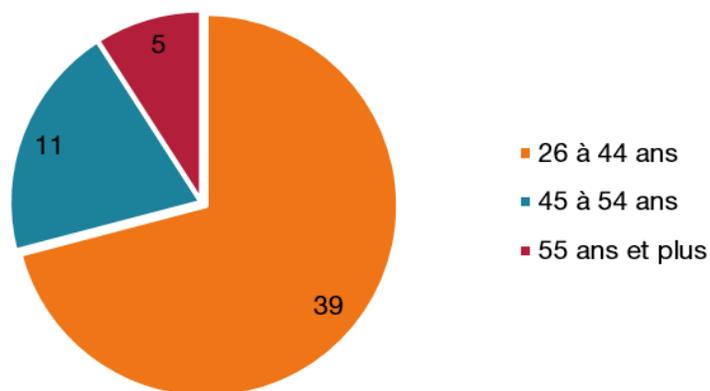
3.4 Profil des travailleuses participantes du volet qualitatif (*focus group*)

Au total, ce sont 55 travailleuses qui ont été rencontrées. Voici le profil de ces participantes.

3.4.1 GROUPES D'ÂGE

Les femmes rencontrées avaient 26 ans ou plus. La figure 1 montre que la majorité d'entre elles étaient âgées de 26 à 44 ans.

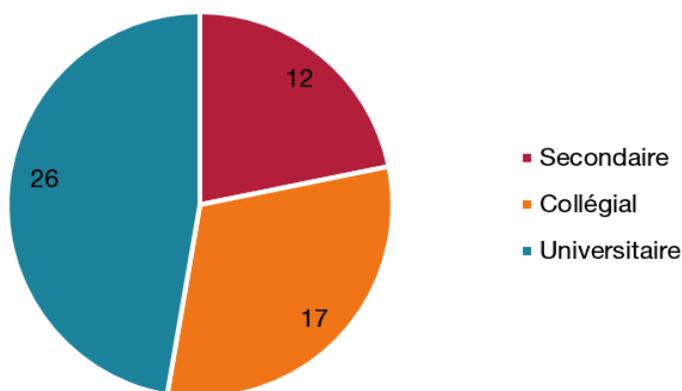
Figure 1 Nombre de travailleuses selon le groupe d'âge



3.4.2 NIVEAU DE SCOLARITÉ

Près de 80 % des participantes détenaient, minimalement, une formation collégiale (figure 2). Certains groupes, comme celui de l'enseignement ou de la technologie, étaient constitués de travailleuses plus scolarisées que d'autres.

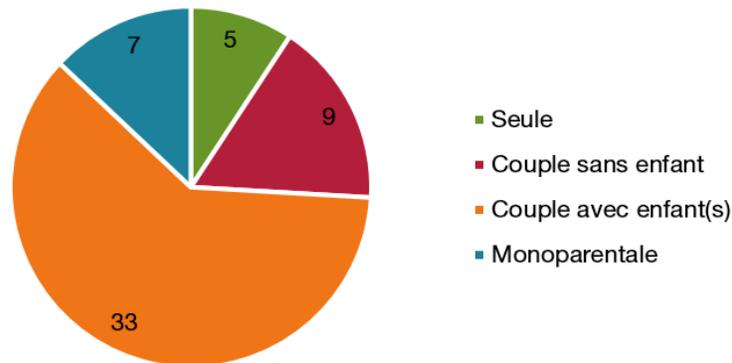
Figure 2 Nombre de travailleuses selon le niveau de scolarité



3.4.3 COMPOSITION DU FOYER

La figure qui suit illustre que 60 % des participantes vivaient en couple et avaient des enfants. Si on regroupe les femmes monoparentales et celles en couple ayant des enfants, on constate que 40 des 55 participantes ont déclaré avoir la responsabilité d'enfants. La plupart des groupes sont donc composés en majorité de participantes ayant des enfants.

Figure 3 Nombre de travailleuses selon la composition du foyer



Au total, ces 40 femmes avaient 69 enfants, soit un peu plus de 1,7 enfant par famille. Le tableau 1 présente la répartition de l'âge des enfants, lorsque celui-ci était disponible. Ces enfants étaient répartis en 14 familles d'un enfant, 18 familles de deux enfants, cinq familles de trois enfants et une famille de quatre enfants. À noter que pour les femmes monoparentales, les situations concernant la garde des enfants étaient très variables.

Tableau 1 Répartition de l'âge des enfants (N = 64)

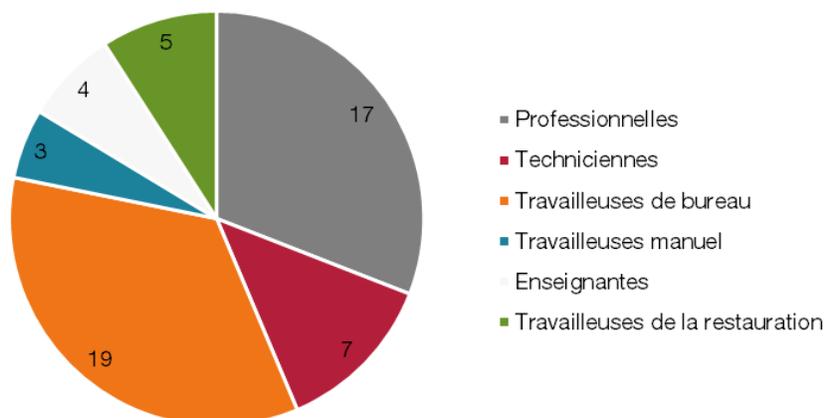
Groupe d'âge	0-5 ans	6-11 ans	12-17 ans	18 ans et plus
Nombre d'enfants	19	14	21	10

En plus de la responsabilité d'enfants, six participantes ont déclaré avoir, sur une base régulière, la responsabilité de donner des soins à une personne handicapée, âgée ou en perte d'autonomie. Celles-ci avaient toutes aussi la responsabilité d'enfants.

3.4.4 CATÉGORIES D'EMPLOI

Les catégories d'emploi des participantes varient beaucoup en fonction des secteurs visités, mais les groupes les plus représentés lors des rencontres étaient ceux des employées de bureau et des professionnelles (figure 4).

Figure 4 Nombre de travailleuses selon les catégories d'emploi



3.4.5 STATUT D'EMPLOI ET ANCIENNETÉ

Cinquante-deux participantes avaient un statut d'emploi permanent, alors que deux avaient un statut d'emploi temporaire (une participante n'a pas répondu). La répartition de l'ancienneté en emploi des participantes est illustrée au tableau qui suit. Peu d'entre elles ont moins de deux ans en emploi, ce qui était attendu puisque seules des travailleuses ayant au moins une année d'expérience étaient sollicitées. Par ailleurs, une proportion importante de participantes cumule entre deux et quatre années d'expérience, ce qui contraste avec l'autre groupe le plus nombreux, soit celui des travailleuses ayant entre 15 et 24 années d'expérience.

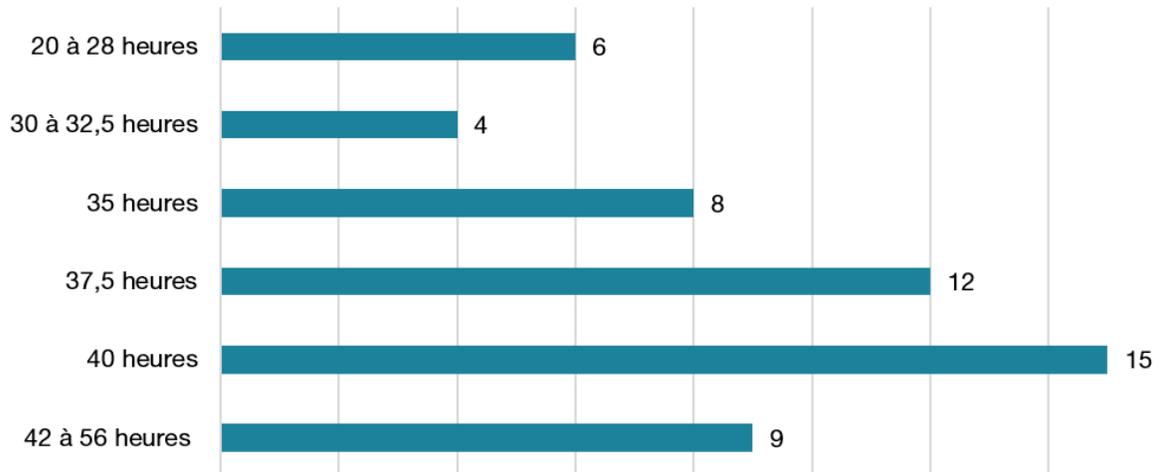
Tableau 2 Répartition des années d'expérience des participantes

Ancienneté	Moins de 1 an	1-2 ans	2-4 ans	5-9 ans	10-14 ans	15-24 ans	25 ans et plus
Nombre de participantes	2	5	16	8	7	14	2

3.4.6 NOMBRE D'HEURES CONSACRÉES AU TRAVAIL PAR SEMAINE

Comme on le constate dans la figure 5, la majorité des femmes passent un nombre d'heures élevé au travail, environ la moitié d'entre elles consacrant minimalement 37,5 heures par semaine à leur vie au travail. D'ailleurs, la moyenne des heures consacrées au travail chez toutes les participantes est, selon leur évaluation, de 39,15 heures. Il est à noter que 24 participantes font 40 heures ou plus par semaine.

Figure 5 Nombre de travailleuses selon le nombre d'heures travaillées par semaine



4 Résultats du volet quantitatif

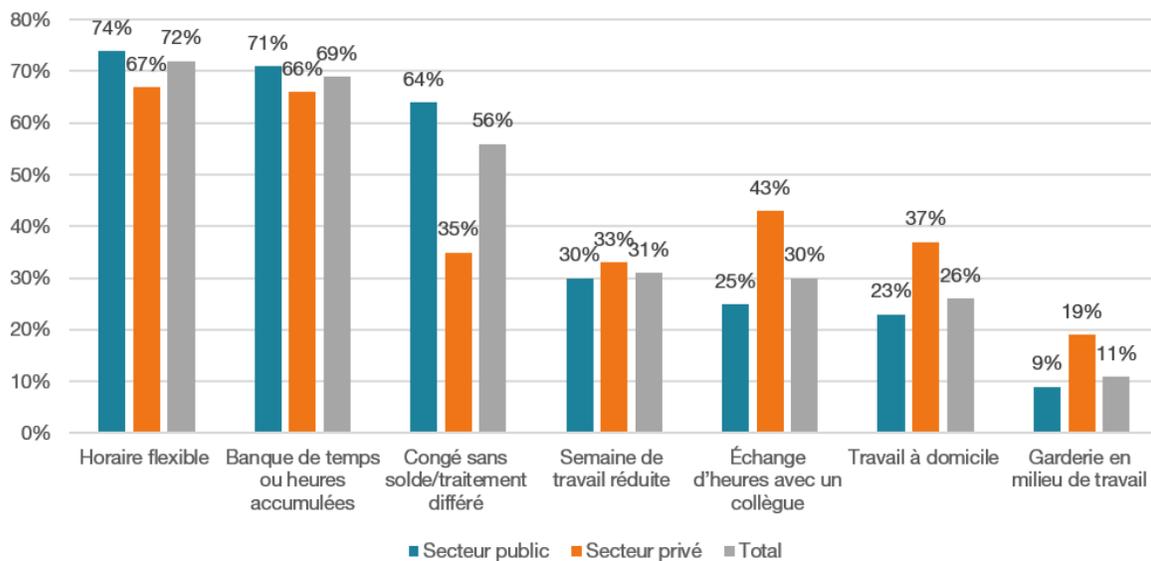
4.1 Les mesures de conciliation travail-vie personnelle accessibles aux travailleuses

Dans le sondage, les travailleuses devaient répondre si elles avaient accès aux mesures suivantes :

- Horaire flexible;
- Échange d'heures avec un(e) collègue;
- Semaine de travail réduite;
- Banque de temps ou heures accumulées;
- Travail à domicile;
- Garderie en milieu de travail;
- Congé sans solde ou traitement différé.

La figure 6 montre que la mesure la plus accessible auprès des travailleuses répondantes est l'horaire flexible; 72 % y ont accès. Vient ensuite l'accès à la banque de temps ou heures accumulées qui est accessible pour 69 % de ces travailleuses et finalement l'accès aux congés sans solde ou au traitement différé pour 56 % des travailleuses. Pour les autres mesures, c'est moins de la moitié des travailleuses qui y ont accès. Pour plusieurs de ces mesures, il existe une différence d'accès selon le fait de travailler dans une organisation du secteur public et dans une entreprise du secteur privé.

Figure 6 Proportion de travailleuses ayant accès aux mesures de conciliation selon le secteur



Outre l'accès aux mesures, ces travailleuses ont été questionnées sur la conciliation en général. La question suivante leur a été posée : *J'arrive à maintenir un équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles*. Quatre choix de réponse étaient possibles :

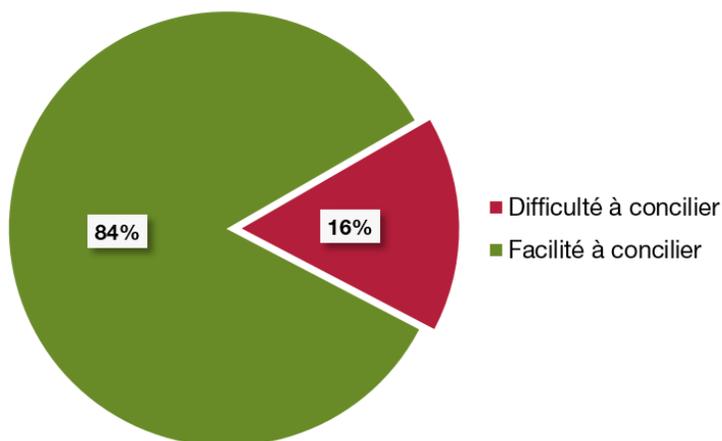
- Jamais
- De temps en temps
- Souvent
- Très souvent

Deux catégories ont été créées pour les analyses subséquentes :

- « Difficulté à concilier » : correspond aux choix *Jamais* et *De temps en temps*;
- « Facilité à concilier » : correspond aux choix *Souvent* et *Tout le temps*.

Seize pour cent (16 %) des travailleuses participantes ont mentionné avoir de la « difficulté à concilier » (figure 7).

Figure 7 Proportion de travailleuses selon le niveau de conciliation travail-vie personnelle



4.2 Les risques psychosociaux du travail auxquels les travailleuses sont exposées

Le sondage inclut les principaux facteurs de l'organisation du travail reconnus pour avoir un effet sur la santé mentale, appelés, facteurs de risques psychosociaux du travail (Karasek, R. A., Theorell T., 1990; Siegrist J., 1996).

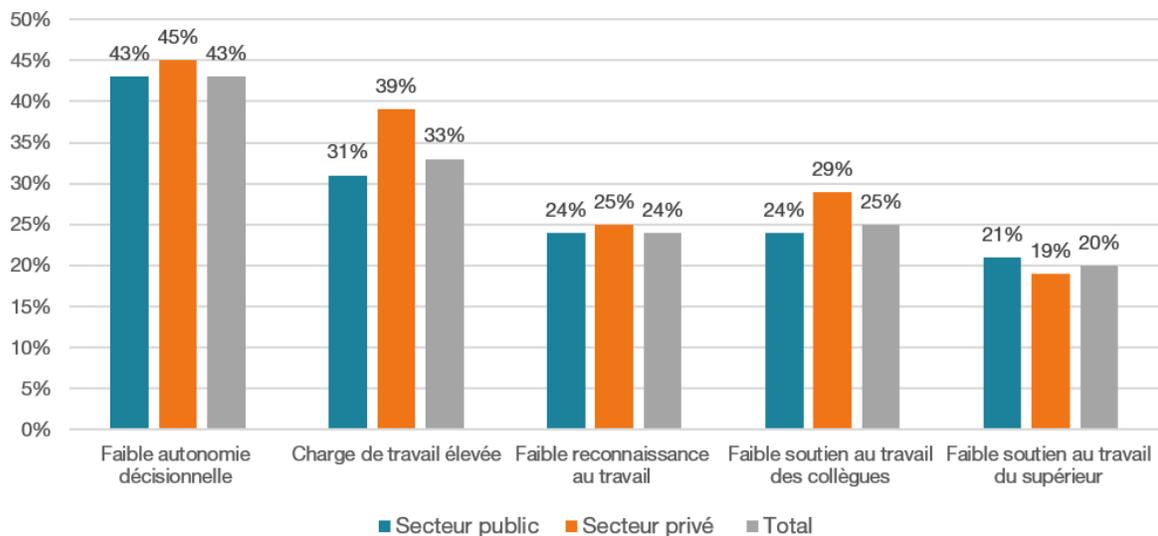
Pour mesurer ces facteurs, le tableau suivant présente, pour chacun d'entre eux, les questions posées aux travailleuses.

Tableau 3 Questions pour mesurer les facteurs de risques psychosociaux du travail

Facteurs de risques psychosociaux du travail	Questions
Autonomie décisionnelle	J'ai la liberté de décider comment je fais mon travail. J'ai de l'influence sur la façon dont les choses se passent à mon travail.
Charge de travail	Mon travail exige d'aller très vite. On me demande de faire une quantité excessive de travail. J'ai suffisamment de temps pour faire mon travail. Je reçois des demandes contradictoires de la part des autres. Mon travail exige de travailler très fort. (Exigences mentales ou physiques)
Reconnaissance au travail	Ma sécurité d'emploi est faible. Vu tous mes efforts et réalisations, je reçois le respect et l'estime que je mérite au travail. Vu tous mes efforts et réalisations, mes perspectives de promotion sont satisfaisantes. Vu tous mes efforts et réalisations, mon salaire est satisfaisant.
Soutien au travail des collègues	Mes collègues facilitent l'exécution de mon travail. À mon travail, j'ai l'impression de faire partie d'une équipe.
Soutien au travail du supérieur	Mon supérieur immédiat prête attention à ce que je dis. Mon supérieur immédiat facilite la réalisation du travail.

La figure 8 présente la proportion de travailleuses participantes exposées à ces différents facteurs de risques.

Figure 8 Proportion de travailleuses exposées aux risques psychosociaux du travail selon le secteur



Il existe une différence significative au seuil de 5 % par rapport à l'exposition à la charge de travail, où l'on retrouve une plus grande exposition à ce facteur dans les entreprises privées. Mis à part ce facteur, rien n'indique qu'il y a une différence d'exposition selon le secteur.

4.3 Santé mentale : la détresse psychologique des travailleuses

Afin d'évaluer la santé psychologique des travailleuses dans le questionnaire, l'indice Kessler 6 (Kessler et autres, 2002) de détresse psychologique a été retenu. Les six questions de l'échelle sont les suivantes : *Au cours du dernier mois, à quelle fréquence vous êtes-vous sentie : 1. nerveuse, 2. désespérée, 3. agitée ou incapable de tenir en place, 4. si déprimée que plus rien ne pouvait vous faire sourire, 5. que tout était un effort (à ce point fatiguée que tout est un effort), 6. bonne à rien?* Les choix de réponse suivants étaient possibles : *jamais, rarement, parfois, la plupart du temps, tout le temps.*

Le taux de détresse psychologique élevée ou très élevée de ces travailleuses est de 35 % (tableau 4), comparativement à 32 % pour l'ensemble des travailleuses du Québec.

Tableau 4 Taux de détresse psychologique élevée ou très élevée selon le secteur

	Organisations publiques %	Entreprises privées %	Total %
Détresse psychologique élevée ou très élevée	36	31	35

Parmi les travailleuses ayant une détresse psychologique élevée ou très élevée (35 %), 91 % perçoivent que leurs symptômes sont associés complètement ou partiellement au travail.

4.4 Liens entre conciliation travail-vie personnelle, risques psychosociaux du travail et détresse psychologique

Les analyses démontrent qu'en comparant les répondantes exposées à chacun des risques psychosociaux du travail à celles qui n'y sont pas exposées, la proportion de répondantes ayant de la difficulté à concilier est plus grande chez celles exposées à une charge de travail élevée, une faible reconnaissance et une faible autonomie décisionnelle. C'est-à-dire que :

- Une travailleuse ayant une charge de travail élevée est 3 fois plus à risque d'avoir de la difficulté à concilier;
- Une travailleuse ayant une faible reconnaissance est 2 fois plus à risque d'avoir de la difficulté à concilier;
- Une travailleuse ayant une faible autonomie décisionnelle est 1,3 fois plus à risque d'avoir de la difficulté à concilier.

Pour le soutien au travail des collègues et du supérieur, les analyses ne démontrent pas un risque plus élevé d'avoir de la difficulté à concilier lorsque les travailleuses sont exposées à un faible soutien, que ce soit de la part des collègues ou de la part du supérieur.

Le fait d'être exposé à certains risques psychosociaux du travail semble avoir un impact sur la conciliation, mais quel est l'impact sur la santé mentale? Comme mentionné précédemment, 35 % des travailleuses participantes rapportaient un taux de détresse psychologique élevée ou très élevée. Le tableau 4 illustre par ailleurs que, chez les travailleuses ayant de la « difficulté à concilier », ce taux atteint 62 %, par rapport à 30 % chez les travailleuses ayant de la « facilité à concilier ».

Tableau 5 Proportion de détresse psychologique : global et selon la facilité ou la difficulté à concilier

	Détresse psychologique élevée %
Global	35
	Détresse psychologique élevée %
Difficulté à concilier	62
Facilité à concilier	30

Les analyses suivantes ont permis de vérifier si le niveau de détresse psychologique lié à la difficulté de concilier travail et vie personnelle était influencé par l'exposition aux facteurs de risques psychosociaux du travail. Pour ce faire, le niveau de détresse psychologique a été comparé selon l'exposition faible ou élevée à chacun des risques psychosociaux du travail présentés à la section précédente au sein du groupe de travailleuses ayant rapporté une difficulté à concilier (62 %). Le tableau 6 montre qu'une faible exposition aux risques psychosociaux du travail a un effet de protection sur la santé mentale des femmes ayant de la difficulté à concilier, tandis que le fait d'être exposée à un de ces risques entraîne une détresse supplémentaire.

Tableau 6 Facteurs psychosociaux du travail, difficulté à concilier et détresse psychologique

Autonomie décisionnelle	Détresse psychologique élevée %
Difficulté à concilier + autonomie décisionnelle <i>faible</i>	68
Difficulté à concilier + autonomie décisionnelle <i>élevée</i>	55
Reconnaissance	Détresse psychologique élevée %
Difficulté à concilier + reconnaissance <i>faible</i>	74
Difficulté à concilier + reconnaissance <i>élevée</i>	53
Charge de travail	Détresse psychologique élevée %
Difficulté à concilier + charge de travail <i>élevée</i>	68
Difficulté à concilier + charge de travail <i>modérée ou faible</i>	53
Soutien du supérieur	Détresse psychologique élevée %
Difficulté à concilier + soutien du supérieur <i>faible</i>	77
Difficulté à concilier + soutien du supérieur <i>élevé</i>	55
Soutien des collègues	Détresse psychologique élevée %
Difficulté à concilier + soutien des collègues <i>faible</i>	79
Difficulté à concilier + soutien des collègues <i>élevé</i>	53

La détresse psychologique associée à la « difficulté à concilier le travail et la vie personnelle » est diminuée de façon significative en présence d'au moins un « facteur de protection ».

- Il s'avère donc important de considérer les risques psychosociaux du travail dans les *focus groups*;
- Par ailleurs, chez les femmes ayant de la « difficulté à concilier », la détresse demeure élevée pour plus de la moitié des répondantes, malgré la présence de certains facteurs de protection;
- Les données quantitatives transversales ne donnent que des mesures d'associations sans expliquer les mécanismes sous-jacents à ces associations. Les entretiens qualitatifs par le biais des *focus groups* apportent un éclairage sur ces mécanismes, permettant ainsi de mieux comprendre la plausibilité des associations observées par ce volet quantitatif.

5 Résultats de l'analyse qualitative des *focus groups*

5.1 La conciliation travail-vie personnelle : de quoi parle-t-on?

Avant d'aborder plus spécifiquement les difficultés rencontrées et les attentes des travailleuses, il convient tout d'abord de mieux saisir ce que les participantes entendent par « conciliation travail-vie personnelle », ce qu'elles englobent dans cette définition et qui sont, selon elles, les personnes interpellées par cette conciliation.

5.1.1 CE QUE LES PARTICIPANTES ENTENDENT GLOBALEMENT PAR « CONCILIATION TRAVAIL-VIE PERSONNELLE »

Les *focus groups* ont d'abord permis de documenter ce que les participantes entendent par « conciliation travail-vie personnelle ». Certains éléments ressortent plus particulièrement de l'analyse. Pour ces femmes, concilier c'est surtout :

- Gérer son temps et son énergie dans les différentes sphères de sa vie, particulièrement celles du travail et de la famille :
 - Organiser son temps, les horaires, les activités de tous, les tâches domestiques, familiales, et celles du travail;
 - « Tricoter » pour coordonner l'ensemble, en essayant d'avoir l'énergie nécessaire pour y parvenir.
- Chercher un certain équilibre qui permettrait une meilleure qualité de vie :
 - Se donner les moyens, lorsque possible, pour équilibrer les différentes sphères;
 - Faire des compromis sur le temps accordé à certaines activités domestiques, personnelles ou professionnelles, au détriment de la qualité ou de la performance souhaitée, pour tenter de trouver un équilibre.
- Viser le respect de ses valeurs et de ses priorités :
 - Négocier, lorsque possible, particulièrement au travail et dans la famille, pour arriver à ne pas trop bousculer ce qui est prioritaire pour soi.

Ainsi, pour les participantes aux entretiens, concilier travail et vie personnelle c'est principalement : Organiser son temps et son énergie en tricotant pour trouver un équilibre entre le travail et la vie personnelle, principalement la famille, en tentant de respecter du mieux possible ses valeurs et ses priorités.

5.1.2 QU'EST-CE QUI DOIT ÊTRE CONCILIÉ AVEC LE TRAVAIL?

- Les *focus groups* ont permis de préciser ce que les participantes considèrent devoir concilier avec le travail. Le premier élément est, sans contredit, les soins ou responsabilités liés aux enfants :

« C'est comme avoir deux emplois en même temps. »
- Les jeunes enfants en premier lieu, particulièrement en âge préscolaire et primaire (ses propres enfants, mais aussi, parfois, ceux de son conjoint);

- Les enfants ayant des défis particuliers (ex. : déficits, troubles de santé physique et mentale, etc.) reviennent également souvent au cours des entretiens, qu'ils soient jeunes ou moins jeunes.
- Il y a également les petits-enfants, pour certaines travailleuses qui sont aussi grands-mères et qui assument certaines responsabilités pour soutenir leurs enfants dans leur propre conciliation travail-vie personnelle;
- Les autres membres de la famille, un conjoint malade ou des parents vieillissants font également partie de l'équation de la conciliation;
- Certaines participantes doivent concilier le travail avec la poursuite d'études, en parallèle avec le travail;
- D'autres avec des activités liées à des loisirs ou à de l'activité physique régulière ou de compétition;
- Quelques-unes, enfin, avec d'autres activités professionnelles.

5.1.3 LA CONCILIATION, C'EST L'AFFAIRE DE QUI?

« La personne doit organiser son temps, mettre ses limites, mais c'est aussi l'employeur qui doit percevoir l'employée comme un humain, une maman, avec ses propres réalités. »

Dans l'espace privé

La conciliation est le plus souvent présentée par les participantes comme étant « genrée », et ce tant au plan individuel (dans la famille), collectif (collègues, équipe de travail), organisationnel ou sociétal (communauté et société). Elle repose spontanément et principalement, selon les participantes, sur les épaules des femmes. Mais c'est aussi l'affaire des hommes, quand ceux-ci s'impliquent davantage dans le partage des responsabilités familiales. Quelques participantes ont d'ailleurs des partenaires très engagés, qui partagent de façon équitable les tâches et les responsabilités. Mais cela ne semble pas le cas pour la majorité d'entre elles.

Au travail

Du côté du travail, la conciliation est d'abord perçue comme étant la responsabilité de l'employeur puisqu'il est de son rôle de doter le milieu de travail de mesures favorables à la conciliation. Mais les participantes soulignent qu'elle repose également beaucoup sur le supérieur immédiat. Étant donnée sa position stratégique de proximité avec les employés, il facilite ou non la conciliation, puisque la décision d'octroyer plusieurs de ces mesures demeure à sa discrétion. Or, selon l'analyse des entretiens, cette ouverture à la conciliation semble varier considérablement d'un supérieur immédiat à l'autre, et ce à l'intérieur même des organisations.

Tout comme dans la sphère privée, la question du genre est omniprésente dans les entretiens réalisés. Malgré la place qu'occupent ces travailleuses dans l'espace de travail et les rôles qui leur sont confiés, les enjeux liés aux rapports sociaux de sexe et à la division sexuelle du travail traversent les échanges. Dans certains milieux, plus typiquement masculins, les travailleuses parlent d'enjeux liés à une culture organisationnelle peu favorable à la conciliation. Elles définissent cette culture organisationnelle par différentes valeurs qui viennent influencer les pratiques et conséquemment l'ouverture à la conciliation travail-vie personnelle. Toutefois, comme le rapportent des participantes, on remarque dans certains milieux de travail un changement graduel de la culture de gestion en

faveur de la conciliation. C'est ce dont une travailleuse témoigne ici lorsqu'elle parle de la culture d'équité entre les genres qui prévaut dans son milieu de travail :

« Ici, c'est non écrit, c'est dans la culture. C'est non officiel. Et ça aide à diminuer la pression, on a moins le sentiment de devoir justifier sa compétence puisqu'on est une femme. »

5.2 Quelles difficultés de conciliation les participantes rencontrent-elles?

Les *focus groups* ont permis de dégager des difficultés de conciliation qui ont été catégorisées selon cinq sphères : a) le contexte global (la société), b) les systèmes en place (l'organisation des services), c) le travail et son organisation, d) le collectif de travail (les rapports sociaux au travail) et e) la sphère domestique ou privée.

Les deux premières catégories de difficultés (a et b) sont extérieures au travail, mais il convient de les aborder, car elles sont intimement liées aux difficultés que l'on retrouve en contexte organisationnel. Du côté du contexte global (a), plus macro, les participantes témoignent tout particulièrement de la question des rapports sociaux de sexe et de la division sexuelle du travail qui ne sont pas avantageux pour elles, parce que pour plusieurs, la charge de travail liée aux tâches domestiques et aux obligations familiales repose en grande partie sur leurs épaules. Sont aussi notamment abordées les difficultés associées à la pression à la performance et aux stéréotypes liés à la maternité. Plusieurs expriment ressentir une pression sociale à l'effet de devoir être « parfaites » et « performantes » en tout temps et dans tous leurs rôles. Enfin, une autre difficulté est associée à un contexte de pénurie d'emploi, où le manque criant de main d'œuvre rend parfois difficile l'accès à des aménagements du travail (ex. : semaine de travail réduite) ou, simplement par exemple, à un remplacement de la travailleuse en cas de maladie ou d'absence.

« La société s'attend à ce qu'on soit parfaite à 100 %, au travail et à la maison. On essaie d'être toujours parfaite, et ça devient très lourd à porter. C'est difficile de mettre nos limites. »

Du côté des systèmes en place (b) et plus particulièrement en ce qui a trait à l'organisation des services, les participantes rencontrent des difficultés à différents niveaux, tout particulièrement en lien avec l'organisation des services de garde (ex. : fermeture du service de garde en milieu familial pendant les vacances, horaires des services de garde contraignants), des services de santé ou sociaux (ex. : manque de flexibilité pour des rendez-vous avec des spécialistes), de l'accès à un emploi en proximité du lieu de résidence et, parfois, du côté de l'organisation des transports (ex. : horaires de transports en commun limités, temps de déplacement).

Les difficultés organisationnelles, en lien avec le travail et son organisation (c), sont celles qui sont le plus largement discutées lors des *focus groups*. Voici les principaux facteurs qui ont été soulevés par les participantes. Ces difficultés fluctuent, il est important de le souligner, selon les situations rapportées par les travailleuses, en fonction des pratiques de gestion et des valeurs de l'organisation qui les emploie, mais également en fonction des supérieurs immédiats qui les supervisent et de leur ouverture à l'égard de la conciliation :

- La faible prise en compte des besoins de conciliation travail-vie personnelle dans des contextes de travail à prédominance masculine;
- Une culture organisationnelle peu ouverte à la réalité des familles;
- Une pression importante à la performance au travail;

- Une charge élevée qui génère un débordement dans la sphère personnelle et familiale;
- Des horaires de travail trop lourds et peu souples (horaires de 40 heures de travail par semaine, non négociables);
- Un roulement important du côté du personnel de gestion et des employés;
- De la méfiance des employeurs à l'endroit des travailleurs qui souhaitent avoir accès à des mesures de conciliation;
- Le manque de soutien de la gestion/du supérieur;
- Une faible organisation des mesures de conciliation/peu de formalisation des mesures de conciliation;
- Le manque d'équité dans l'accès aux mesures (selon le supérieur immédiat/le secteur);
- Le manque de flexibilité du milieu de travail ou du supérieur immédiat pour des aménagements du travail;
- L'absence d'un syndicat pour veiller à faire respecter le droit des travailleuses;
- Le manque de souplesse dans l'administration de la convention collective (en lien avec les mesures de conciliation).

« Travailler avec des hommes plus vieux qui n'ont pas pris de congés de paternité, ça met beaucoup de pression. »

« On ne va jamais se faire chicaner de trop travailler! Et puis si on travaille trop, c'est clair que quelque chose d'autre à côté va prendre le bord. »

Des difficultés plus spécifiquement liées au collectif de travail (d) et aux rapports qu'entretiennent les travailleuses avec leurs collègues qui font partie de leur équipe ou de leur secteur de travail s'ajoutent aux difficultés organisationnelles. Les participantes parlent plus particulièrement d'une perception de compétitivité entre travailleurs, des regards posés par les autres lorsque des aménagements de conciliation sont demandés aux gestionnaires, de jalousie ou d'envie, du manque de soutien des collègues ou plus largement, du fait de travailler dans une équipe à prédominance masculine, teintée par des valeurs peu favorables à la conciliation. Cela dit, globalement, les participantes semblent peu compter sur leurs collègues et les membres de leur équipe de travail pour faciliter la conciliation. On retient plutôt des *focus groups* qu'elles bénéficient de peu d'espaces pour échanger sur ces difficultés et que la conciliation demeure un enjeu qui interpelle surtout les sphères privée et organisationnelle. Selon les participantes, l'organisation ne semble pas faciliter la mise en place d'un tel soutien entre collègues, sauf dans le secteur de la restauration, dont les horaires de travail sont atypiques et les postes moins spécialisés, et où l'échange d'horaire entre collègues est possible.

Enfin, des difficultés relevant de la sphère domestique ou privée (e) ont été dégagées des *focus groups*. Parmi celles-ci, on constate que le fait d'avoir la responsabilité d'enfants en bas âge ou des enfants ayant des besoins particuliers (maladie, déficit, etc.) arrive en tête de liste de ces facteurs. La lourdeur des tâches domestiques est aussi une difficulté très présente dans les témoignages recueillis.

« Maintenant les pères en font plus, mais ça n'équivaut jamais à ce que l'on fait, on doit gérer toute la maison : vêtements, planification de tout, acheter le linge, les rendez-vous, les vacances... »

« C'est toujours moi qui prends les congés pour les rendez-vous, quand les enfants sont malades, je me lève la nuit. C'est dommage, car on sacrifie nos carrières. J'ai des études pourtant, mais... »

Les difficultés associées à la présence d'un conjoint malade ou de parents vieillissants ont aussi été dégagées de l'analyse. La situation conjugale et familiale constitue un autre facteur important : avoir ou non un conjoint (monoparentalité), partager ou non les responsabilités familiales et domestiques avec le conjoint, bénéficier ou non du soutien de la famille proche, avoir ou non la garde partagée de ses enfants. Enfin, de façon plus personnelle, les participantes ont aussi parlé de conflits de valeurs (par exemple : passer du temps avec ses enfants et son conjoint; faire un travail de qualité; maintenir de bonnes habitudes de vie pour être en forme et en santé), vécus par plusieurs et qui engendrent un sentiment de culpabilité.

« Je trouve dur que malgré tout, même lors d'arrangement, on finit toujours par avoir un sentiment de culpabilité. Et ce, malgré un super superviseur. Le sentiment de faillir à sa tâche, puisqu'on a besoin d'un arrangement et qu'on nous accommode. »

5.3 Quelles sont les mesures organisationnelles et les stratégies individuelles déployées pour faciliter la conciliation?

Les participantes ont été interrogées à la fois sur les mesures de conciliation auxquelles elles ont accès au travail, mais, aussi, sur les stratégies déployées au sein de leur équipe de travail ou celles qu'elles déploient personnellement pour faciliter cette conciliation entre le travail et la vie personnelle. Cet exercice a permis de dresser un portrait sommaire de ce qui peut être accessible, selon les milieux visités, mais, aussi, de ce qui serait à bonifier selon les attentes des participantes.

5.3.1 LES MESURES DÉPLOYÉES AU SEIN DE L'ORGANISATION

Selon les organisations qui les emploient, les participantes ont accès à des mesures de conciliation travail-vie personnelle plus ou moins nombreuses et variées, mais, aussi, plus ou moins formalisées. Globalement, voici la liste de toutes les mesures organisationnelles de conciliation travail-vie personnelle en place dans les milieux de travail couverts par les focus groups, rapportés par les participantes :

Aménagement de l'horaire de travail

- Horaire flexible (ex. : temps de présence flexible à l'intérieur d'une plage horaire déterminée, plage horaire consacrée aux repas flexible en termes de durée ou de plage horaire);
- Possibilité d'échanger des heures avec un(e) collègue (ex. : autorisation d'échange spontané des horaires ou quarts de travail avec un collègue pour gérer une situation, sur une base de cas par cas);
- Accès à une banque de temps (ex. : possibilité de cumuler du temps et de l'utiliser dans un délai défini; possibilité de reprendre du temps manqué);

- Accès à une semaine réduite (sur une base volontaire) (ex. : semaine de quatre jours pour parents d'enfants en bas âge; accès à une semaine réduite si enfant ou parent malade; accès à la semaine réduite pour les préretraités) ou accès à une semaine comprimée;
- Accès à un horaire allégé le vendredi (ex. : réaménagement de l'horaire pour avoir accès à un congé le vendredi après-midi durant l'été; congés systématiques et obligatoires pour tous les vendredis après-midi);
- Possibilité de faire du télétravail (ex. : possibilité de travailler du domicile à la pièce, lorsqu'une situation survient; accès à un programme de télétravail encadré);
- Possibilité de faire un retour progressif après une absence (ex. : possibilité de faire un retour progressif post-maternité ou après des problèmes de santé).

Accès à des congés

- Congés de maladie payés (ex. : accès à une banque de congés personnels ou de maladie pouvant être utilisés pour soi ou la famille : 4 jours, 7 jours, 10 jours);
- Congés payés pour raisons familiales (ex. : accès à une banque de congés familiaux);
- Congés sans solde ou traitement différé (ex. : possibilité de prendre des congés sans solde; accès à des mesures de traitement différé pour prendre cinq semaines de vacances l'été);
- Vacances annuelles (ex. : choix des vacances annuelles; vacances annuelles fixes pour tous, par exemple durant les « semaines de la construction »).

Accès à des équipements/des activités

- Accès à des équipements de sport ou à des activités sportives (ex. : présence d'un gymnase; accès à des cours ou des activités sportives ou de détente sur les lieux de travail).

L'accès à ces mesures varie selon le secteur d'emploi, les milieux de travail, mais, aussi, selon les personnes qui encadrent les répondantes. Globalement, les participantes qui rapportent la plus grande satisfaction à l'égard des mesures organisationnelles de conciliation sont celles provenant de milieux de travail qui ont en place un programme de santé et mieux-être ou celles dont les supérieurs immédiats démontrent une grande ouverture envers la conciliation. Certains milieux offrent une gamme plus importante de mesures formalisées dans une politique ou une convention collective, lesquelles sont connues des participantes. D'autres milieux offrent peu de mesures de conciliation formelles. Il s'agit davantage de mesures déployées sur la base du « cas par cas », donc de façon discrétionnaire et sur mesure, et qui varient le plus souvent en fonction de l'ouverture du supérieur immédiat en place, créant ainsi des conditions de conciliation favorables pour certaines, mais aussi, des iniquités dans l'accès aux mesures de conciliation.

« Quand tu as une permission, il faut le garder secret avec le supérieur.
Mais le problème n'est pas avec le supérieur. »

L'analyse permet de constater que ce n'est pas seulement parce que ces mesures existent, que les femmes vont y avoir recours. Dans certains cas par exemple, les conditions actuelles du travail (ex. : pénurie de travailleurs, surcharge de travail) vont faire en sorte que les mesures ne peuvent simplement pas être utilisées en raison du manque de personnel de remplacement. Parfois, c'est la culture en place, celle de l'organisation, mais aussi les valeurs et les façons de faire des supérieurs immédiats, qui facilitent ou qui limitent le fait d'y avoir recours, notamment lorsque les mesures peuvent être utilisées uniquement à la discrétion du supérieur.

« La compagnie a la conciliation à cœur selon sa réalité à elle, mais ça dépend de notre supérieur immédiat. »

[Une participante discute d'une activité sportive à laquelle elle assiste durant la période du dîner] « On relaxe, on rencontre des gens. Ça aide à la santé mentale. Mais ce ne sont pas tous les superviseurs qui permettent d'y participer pour ne pas dépasser l'horaire prévu pour dîner. »

Les attentes à l'égard de l'organisation

Voici, de façon synthétique, ce dont les travailleuses rencontrées aimeraient bénéficier.

D'abord, l'élément qui ressort le plus des analyses est sans contredit, globalement, le besoin d'avoir accès à une plus grande flexibilité liée au temps de travail. Une proportion assez importante de participantes souhaiterait, de façon plus spécifique, avoir accès, sur une base volontaire, à une réduction de leur semaine de travail (avec, conséquemment, un ajustement de la tâche) et, aussi, à une plus grande souplesse dans les horaires de travail. Une flexibilité qui leur permettrait de concilier plus facilement les obligations liées aux différentes sphères de leur vie.

« C'est mieux d'avoir les employés à différentes heures et de les voir tous là mentalement. Avoir une plus grande flexibilité permet aussi que les employés ne soient pas en retard! Donc une petite flexibilité c'est un plus. C'est une partie de la paye. C'est une belle récompense. »

« Les organisations auraient avantage à avoir plus de flexibilité. Faire confiance aux employés, être plus capables de s'adapter et flexibles. »

Plusieurs ont aussi signifié qu'elles souhaiteraient avoir accès à une banque de congés personnels ou de maladie plus généreuse ou à davantage de vacances. Certaines ont aussi mentionné l'importance d'avoir, en cas d'urgence, la capacité de se dégager rapidement de leur travail.

Nombreuses sont celles qui ont souligné qu'elles souhaiteraient davantage d'ouverture à faire du télétravail, lorsque la nature de leur travail leur permet de le faire. Et ce de façon conventionnée, transparente, alors que, dans certains milieux, cette offre est souvent gérée à la pièce et peut exposer la travailleuse à des tensions au sein de son équipe, par exemple en raison d'une iniquité d'accès à cette mesure.

L'analyse fait aussi ressortir que, en amont des mesures de conciliation, plusieurs participantes souhaiteraient qu'on accepte de revoir leur charge de travail, trop lourde, qui nuit à la conciliation. Une autre revendication liée à la charge est celle de réajuster celle-ci, après une absence, afin d'éviter de cumuler le travail à reprendre, ce qui vient ajouter à la pression ressentie. Ou, encore, d'ajuster la charge de travail lorsqu'une réduction des heures de travail a été autorisée.

Un élément très présent dans les analyses est la recherche d'une plus grande équité entre les personnes dans l'organisation. Les participantes considèrent que l'accès à des mesures de conciliation devrait être plus systématique, transparent et équitable, peu importe la personne qui est chargée de l'encadrement.

Enfin, plusieurs travailleuses ont souligné qu'elles aimeraient mieux connaître leurs droits et les modalités de conciliation auxquelles elles pourraient avoir accès et utiliser.

5.3.2 LES STRATÉGIES DÉPLOYÉES AU SEIN DES ÉQUIPES DE TRAVAIL OU ENTRE COLLÈGUES

De façon générale, il a été assez peu question de stratégies déployées par les collègues de travail pour faciliter la conciliation. Dans le groupe de la restauration, on semble compenser le manque de mesures organisationnelles en offrant soutien et entraide aux collègues qui bénéficient, autrement, de peu de mesures formelles. Les participantes parlent surtout d'échange d'horaire, de remplacement en cas de maladie, etc. Dans les autres secteurs, plus structurés, voire conventionnés, les participantes rapportent avoir peu recours à des stratégies misant spécifiquement sur l'entraide et la collaboration. Elles semblent compter davantage sur les mesures pouvant formellement être déployées par l'organisation elle-même. Là où elles sont syndiquées ou représentées par un groupe de travailleurs, elles peuvent cependant compter sur leurs représentants pour se documenter, s'outiller ou obtenir du soutien pour défendre leurs intérêts.

Les attentes à l'égard des collègues

Des participantes ont mentionné qu'elles souhaiteraient davantage de soutien et d'entraide entre collègues, mais les attentes à cet effet ne semblent pas particulièrement élevées ni prioritaires si on les compare avec les mesures organisationnelles souhaitées ou les stratégies déployées individuellement dans la sphère personnelle et familiale.

5.3.3 LES STRATÉGIES DÉPLOYÉES DANS LA SPHÈRE DOMESTIQUE OU PRIVÉE

Les travailleuses mettent elles-mêmes en place différentes stratégies, dans la sphère domestique ou privée, pour favoriser une meilleure conciliation entre le travail et la vie personnelle. La plupart de ces stratégies tournent autour d'une organisation minutieuse du temps et des tâches de la planification familiale, pour réussir à concilier la vie personnelle avec le travail. En voici des exemples souvent rapportés en *focus groups* par les participantes :

- Gestion minutieuse des rendez-vous familiaux (santé et services sociaux; école);
- Planification des activités de loisirs (récréatif ou compétitif) pour la famille (particulièrement les enfants);
- Organisation des tâches domestiques;
- Planification serrée de ses horaires de travail;
- Planification rigoureuse de sa tâche de travail;
- Banque de journées de maladie réservées systématiquement à la famille pour pallier les enjeux de santé des enfants (donc : ne pas prendre des journées de maladie pour soi);
- Réduction des temps sociaux au travail (ex. : heure de dîner diminuée);
- Gestion serrée des modalités de transport;
- Inscription à des activités sportives sur le temps de présence au travail (pour soulager l'horaire à la maison).

Ces stratégies passent aussi par la sollicitation de l'aide du réseau familial pour assurer certaines tâches familiales :

- Gestion (ou négociation) des horaires (travail, famille) avec le conjoint :
 - Gestion des horaires de garde avec l'ex-conjoint.
- Organisation d'un réseau de soutien (famille, proches) pour prendre soin des enfants de façon régulière ou sporadique, pour pallier les urgences familiales ou aux débordements du travail;
- Instauration d'un processus de responsabilisation des enfants afin de les rendre autonomes plus rapidement et de solliciter leur participation aux tâches domestiques et familiales.

Enfin, pour certaines, les enjeux de conciliation les conduisent à une remise en question des décisions importantes, tant sur le plan professionnel que personnel :

- Décision de ne pas ou de ne plus avoir d'enfants;
- Gestion de son rôle, sa fonction (ex. : choisir une rétrogradation, de cadre à employée, demander une réaffectation ou choisir de ne pas postuler pour une éventuelle promotion ou un nouveau poste).

Les attentes à l'égard du conjoint et des proches

L'attente qui revient le plus souvent est, sans contredit, une contribution plus équitable du conjoint à la charge qui repose encore trop, selon les participantes, sur les épaules des femmes. Pour elles-mêmes ou pour les travailleuses en général, elles souhaiteraient avant tout que la charge mentale soit mieux équilibrée entre les femmes et les hommes.

« La conciliation, c'est une affaire de femmes... on doit tenir notre bout comme femme, même au niveau du couple. Il faut mettre des balises et que l'organisation revoit les processus. »

5.4 Quels sont les liens entre la conciliation et la santé mentale des travailleuses et quelles sont les conséquences pour les organisations?

Les participantes estiment que l'accès à des mesures de conciliation travail-vie personnelle – elles parlent le plus souvent spontanément de la conciliation travail-famille – est fondamental pour maintenir un certain équilibre et, donc, favorable au maintien d'une bonne santé mentale. Celles qui ont accès à ces mesures et particulièrement, à une plus grande flexibilité leur permettant de mieux concilier en évitant de générer des tensions importantes tant dans la sphère familiale que celle du travail, considèrent que leur santé est mieux protégée que celles qui n'ont pas accès à ces mesures.

5.4.1 DES CONTEXTES PLUS FAVORABLES À LA SANTÉ DES TRAVAILLEUSES

Les témoignages recueillis auprès des participantes permettent de dégager différents facteurs de l'organisation qui facilitent la conciliation et le bien-être des travailleuses. Parmi ces facteurs, on retrouve la reconnaissance, particulièrement le fait de connaître les défis de conciliation auxquels sont exposées les travailleuses pour ainsi les reconnaître en donnant des mesures appropriées. L'équité d'accès aux mesures formelles et informelles de conciliation, de même qu'aux avantages liés au développement de la carrière (participation à des congrès et formations, promotions), pour toutes les travailleuses, est une forme de reconnaissance importante rapportée par plusieurs participantes. Celles qui perçoivent cette reconnaissance de leur organisation sentent un effet positif sur leur bien-être.

« La reconnaissance diminue le stress, elle aide la santé mentale, c'est comme un baume. »

La présence de soutien, particulièrement celui du supérieur immédiat, semble pour certaines jouer un rôle protecteur pour leur santé mentale. La présence d'un chef attentif, à l'écoute, prêt à prendre des mesures pour accompagner les travailleuses au quotidien, mais, aussi, dans des moments de crise semble un facteur particulièrement crucial, comme en témoigne ici une participante d'un milieu non syndiqué qui a traversé une situation personnelle particulièrement difficile. Son supérieur lui a non seulement offert du soutien émotionnel, mais il lui a aussi proposé des aménagements d'horaire et de sa charge de travail pour faciliter son retour au travail :

« Il a été très *hot*, il m'a donné deux semaines de congés payés. Quand je suis revenue, il a baissé mes horaires et changé mes chiffres de travail. »

La mise en place de mesures de conciliation accessibles constitue aussi une forme de protection contre les effets de la conciliation, notamment le stress, comme en ont témoigné des participantes qui ont la chance de bénéficier d'un tel environnement.

« Le concept de conciliation est d'y arriver, sans se sentir pris à la gorge, d'avoir un milieu où il y a des moyens pour diminuer ce stress-là, pour être mieux dans notre vie. »

Une participante parle ici de la possibilité que lui offre son employeur de faire du télétravail : « À la maison, ça va plus vite, on n'est pas dérangé. On est moins malade, donc moins de coûts pour l'organisation. »

5.4.2 DES CONTEXTES QUI FRAGILISENT LA SANTÉ MENTALE DES TRAVAILLEUSES

Pour la plupart des participantes, il est difficile de concilier le travail et la vie personnelle et, plus particulièrement, la sphère familiale. Elles font largement état de la charge mentale élevée pour celles qui ont des obligations familiales, particulièrement lorsqu'elles ont de jeunes enfants, moins autonomes, et qu'elles doivent en confier la garde ou la responsabilité à d'autres ou à des services de garde. Ou lorsqu'elles sont responsables d'enfants qui ont des besoins particuliers.

« On ne peut pas avoir entièrement son cerveau au travail tant que les enfants ne sont pas en sécurité, entre bonnes mains. »

Cela se traduit essentiellement par le fait d'être habitée par la constante préoccupation soit des enfants, soit du travail et de ne pas réussir à décrocher de ces responsabilités qui se superposent et qui entrent en compétition entre elles. On parle aussi beaucoup du stress ressenti par ces femmes, souvent mères, qui se sentent coincées entre le travail, la vie personnelle et les obligations cumulées, surtout lorsqu'elles ne disposent pas des moyens personnels et organisationnels pour faciliter la conciliation. Plusieurs travailleuses ont témoigné des effets de cette pression à la performance qui les habite.

« Est-ce qu'on est plus libres qu'avant? Oui, par indépendance et nos droits, mais on n'est pas libres dans nos têtes. »

Certaines relatent des situations où la fatigue physique et psychologique est importante, d'autres parlent plus spécifiquement de détresse psychologique ou de situations d'épuisement qui ont mené à des absences prolongées du travail. Il s'agit d'effets qu'elles attribuent en grande partie à la difficulté à concilier tout particulièrement le travail avec la vie familiale et qui ont un impact sur la santé physique ou psychologique, mais, aussi, sur le parcours familial. En effet, pour protéger leur santé ou, à tout le moins, pour éviter une détérioration de celle-ci, certaines utilisent des stratégies spécifiques qui touchent à la fois leur parcours personnel (ex. : révision du projet familial, décision de ne pas ou de ne plus avoir d'enfants, etc.) et professionnel (ex : désir de quitter l'emploi, changement de fonction, rétrogradation volontaire – généralement de cadre à employée).

« J'ai vécu un épuisement professionnel. Je l'ai vécu comme une faiblesse... mais ça m'a permis de changer ma perspective, de revoir mes priorités. »

5.4.3 DES EFFETS QUI TOUCHENT LES MILIEUX DE TRAVAIL

Comme on vient de le voir, certaines participantes vont adopter des stratégies pour favoriser la conciliation et protéger leur santé et certaines de ces stratégies peuvent avoir un impact sur les milieux de travail, par exemple lorsque la travailleuse fait le choix de quitter son emploi, son poste ou sa fonction. Certaines participantes issues de secteurs où la compétition pour recruter des travailleurs est forte témoignent du roulement important des travailleuses qui cherchent, parmi les employeurs potentiels, ceux qui offrent les meilleures conditions de conciliation. D'autres participantes n'adoptent pas de stratégies aussi directes, mais, dans les faits, elles vont plutôt prendre une distance du travail, se désengager ou, à tout le moins, s'investir moins dans son milieu de travail. Ce qui, dans les faits, se solde par une perte pour le milieu.

Plusieurs femmes témoignent aussi de la charge importante attribuable à la gestion des journées de congé prises pour fixer des rendez-vous de santé pour les enfants ou, plus simplement, lorsqu'ils sont malades et qu'ils doivent rester à la maison. Ces congés étant limités, elles les réservent souvent, stratégiquement, pour prendre soin des enfants et conséquemment, quand elles sont malades à leur tour – ou épuisées – elles entrent tout de même au travail, faute de marge de manœuvre pour gérer la situation autrement. Le fait de se présenter malade au travail peut, pour l'employeur, s'apparenter au phénomène de présentéisme, dont les effets sur la productivité et la santé des travailleur(euse)s sont de mieux en mieux documentés (Cooper et Dewe, 2009; Skagen et Collins, 2016).

6 Discussion

Plusieurs constats peuvent être dégagés de l'ensemble de l'analyse des données quantitatives et qualitatives de cette étude. Bien que ces données ne peuvent être généralisables à l'ensemble des travailleuses québécoises, certains constats transcendent les résultats et font consensus parmi les femmes participant à cette étude, parfois entre le volet quantitatif et le volet qualitatif, parfois entre les différents focus groups rencontrés. Des constats qui touchent plus spécifiquement les employeurs, certes, mais aussi des constats qui ont une portée qui dépasse le cadre spécifique des milieux de travail. De ces constats ont émergé quelques pistes d'action destinées à améliorer les mesures de conciliation travail-vie personnelle en vue de favoriser la santé mentale des travailleuses. Certaines de ces pistes sont plus spécifiques au contexte de travail alors que d'autres misent davantage sur des orientations sociales qui, elles, pourraient avoir un effet sur les mesures déployées au sein des organisations. Voici dans un premier temps les principaux constats de l'étude, suivis par les pistes d'action proposées.

6.1 Principaux constats

6.1.1 PREMIER CONSTAT : IMPORTANCE DE TENIR COMPTE DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX DU TRAVAIL

Un premier constat porte sur l'importance de tenir compte des risques psychosociaux du travail pour favoriser la conciliation travail-vie personnelle et la santé mentale des travailleuses. D'une part, les résultats quantitatifs montrent que les travailleuses exposées à une charge de travail élevée, une faible autonomie décisionnelle et une faible reconnaissance au travail sont proportionnellement plus nombreuses à avoir de la difficulté à concilier le travail et la vie personnelle, comparativement aux travailleuses non exposées. Ces résultats sont cohérents avec d'autres études présentées en introduction de ce rapport, de même qu'avec les résultats qualitatifs de cette étude.

Plus particulièrement, les *focus groups* ont fait ressortir qu'au-delà des mesures de conciliation offertes par l'employeur, la charge de travail est un obstacle majeur à la conciliation travail-vie personnelle. En effet, lorsque la charge de travail est élevée et qu'il n'est pas possible de se dégager de la marge de manœuvre pour l'ajuster, les femmes expriment une difficulté plus grande à concilier, qu'il y ait ou non des mesures de conciliation offertes dans leur milieu. L'un des résultats surprenants des *focus groups* est le nombre d'heures important que les participantes consacrent au travail et le peu de souplesses que plusieurs d'entre elles disposent pour accéder, par exemple, à un horaire de travail réduit leur permettant de mieux concilier ou, encore, à des aménagements d'horaires leur permettant de gérer plus facilement la conjugaison du travail et de la famille. Ce besoin de disposer de plus de temps et de plus de souplesse est particulièrement aigu chez celles qui, sur une base temporaire ou permanente, doivent s'occuper de jeunes enfants ou prendre soin d'enfants ou d'adultes faisant face à des défis de santé importants.

Le manque de reconnaissance fait obstacle à la conciliation lorsque, par exemple, les femmes ont la perception qu'utiliser les mesures de conciliation offertes dans leur milieu peut nuire à leurs possibilités d'avancement de carrière, ou encore, lorsque les mesures formelles et informelles de l'organisation ne sont pas accessibles à toutes de façon équitable.

Les analyses quantitatives pour le faible soutien du supérieur et le faible soutien des collègues ne permettent pas de conclure à une différence significative en ce qui concerne la difficulté à concilier dans le sondage, ce qui peut paraître surprenant au regard des résultats des *focus groups*, surtout en ce qui concerne le soutien du supérieur. En effet, les analyses qualitatives mettent en lumière le rôle central du supérieur immédiat pour la conciliation; les travailleuses ayant peu de soutien de ce

dernier expriment une plus grande difficulté à concilier. Une explication possible de cette différence réside dans la manière de mesurer l'indicateur du soutien social du supérieur dans le sondage, qui ne comporte que deux questions (l'une sur l'écoute du supérieur et l'autre sur sa capacité à faciliter la réalisation du travail) qui ne permettent pas de bien cerner l'enjeu du soutien du supérieur pour faciliter ou non la conciliation travail-vie personnelle. Dans tous les milieux visités dans le cadre des *focus groups*, le soutien du supérieur immédiat est présenté comme étant central. Ainsi, en fonction des qualités de la personne qui supervise – sa sensibilité, son ouverture, sa souplesse, sa capacité à trouver des solutions adaptées, à offrir son aide et son soutien – on rencontre des femmes qui estiment pouvoir (ou non) concilier travail et vie personnelle. Les *focus groups* permettent aussi de constater que plusieurs des supérieurs immédiats ne sont pas suffisamment équipés pour gérer adéquatement les enjeux de conciliation travail-vie personnelle, et, donc, les demandes qui leur sont adressées.

En ce qui concerne les collègues, les *focus group* font également état du faible soutien entre eux pour faciliter la conciliation, notamment dans les milieux de travail à prédominance masculine, où la peur du jugement négatif des collègues empêche certaines femmes d'utiliser les mesures de conciliation disponibles ou à en demander, mais aussi du peu d'entraide entre collègues de façon assez générale. En effet, il ressort de la plupart des *focus groups* réalisés, que le soutien entre collègues pour favoriser la conciliation travail-vie personnelle semble peu développé, c'est-à-dire peu d'espaces pour discuter de ces enjeux et peu de mécanismes spontanés ou encadrés d'entraide. Selon Trottier et Beintin (2018), le soutien entre collègues peut amplifier la perception de conflit travail-famille à cause du sentiment de dette que les femmes ressentent à l'égard des collègues qui les aident. Ainsi, le peu d'entraide entre les femmes pour faciliter la conciliation pourrait être lié au fait qu'elles ne peuvent pas se permettre d'avoir une dette envers leurs collègues, parce qu'elles n'ont pas la marge de manœuvre nécessaire, au travail et dans leur vie personnelle, pour les aider à leur tour sans mettre en jeu leur propre santé mentale. Au sein de l'équipe de travail, la question de la conciliation ne semble donc reposer que sur les épaules des travailleuses, individuellement, sauf lorsqu'elles disposent de ressources syndicales pouvant les soutenir. Et, parfois, elles se sentent assez éloignées d'un possible soutien syndical qui peut, par ailleurs, être mal perçu dans le milieu (par les pairs et par les supérieurs) et donc, peu sollicité.

La perception des effets des difficultés à concilier le travail et la vie personnelle sur la santé mentale des femmes est également influencée par l'exposition aux risques psychosociaux du travail. Les résultats quantitatifs montrent que la prévalence de détresse psychologique chez les femmes qui ont des difficultés à concilier est à 62 %, comparativement à 30 % chez les femmes qui ont de la facilité à concilier. Chez celles ayant de la difficulté à concilier, la prévalence de détresse psychologique augmente en présence de chacun des risques psychosociaux du travail séparément et diminue légèrement en présence de facteurs de protection (autonomie décisionnelle élevée, reconnaissance élevée, soutien social du supérieur et des collègues élevé et charge de travail modérée ou faible). Ces résultats mettent en lumière les liens entre les facteurs psychosociaux du travail et la détresse psychologique des travailleuses ayant de la difficulté à concilier, ce qui cadre avec les résultats des *focus groups*. Par exemple, lorsque la charge de travail professionnelle s'ajoute à la charge de travail domestique et familiale, les femmes rapportent une charge mentale importante qui a pour effet de les épuiser. Au regard de ces résultats, il apparaît donc incontournable de privilégier des pistes d'action qui tiennent compte des facteurs psychosociaux du travail, les facteurs de risque, mais aussi les facteurs de protection, pour favoriser une intégration cohérente des mesures de conciliation dans les milieux de travail pour avoir des effets positifs sur la santé mentale des travailleuses.

6.1.2 DEUXIÈME CONSTAT : IMPORTANCE D'UNE PLUS GRANDE ÉQUITÉ

Un second constat est l'importance d'une plus grande équité pour l'accès aux mesures, sans nuire à la flexibilité d'application et d'ajustement des mesures en fonction des diverses réalités familiales et personnelles. Dans les *focus groups*, les travailleuses qui ont dit bénéficier d'une grande flexibilité dans l'organisation du travail et des horaires ou dans la façon d'utiliser les mesures de conciliation avaient plus de facilité à concilier le travail et la vie personnelle, ce qui favorise leur bien-être et leur santé mentale. Cette flexibilité est souvent obtenue grâce à la souplesse de leur supérieur immédiat, à sa sensibilité personnelle par rapport à la conciliation travail-vie personnelle ou par rapport à la situation particulière de certaines travailleuses. Pour ces femmes qui jouissent de cette flexibilité, il s'agit souvent d'un avantage qu'elles maintiennent secret pour conserver un accès plus grand à des mesures informelles de conciliation qui leur facilitent grandement la vie. Cependant, plusieurs femmes rencontrées ont aussi dénoncé le manque d'équité dans l'accès aux mesures formelles et informelles au sein d'une même organisation, tout dépendant de l'ouverture de leur supérieur immédiat. En résumé, les participantes aspirent à plus d'équité entre les travailleurs d'un même milieu de travail, une plus grande formalisation de certaines mesures qui sont parfois informelles ou peu formalisées et, donc, difficiles d'accès, mais elles revendiquent surtout un accès à plus de flexibilité de leur employeur afin de pouvoir mieux concilier le travail et leur vie personnelle. Les pistes d'action proposées devront donc favoriser une plus grande équité dans l'accès aux mesures, tout en assurant le maintien d'une flexibilité jugée essentielle pour la conciliation et la santé mentale des travailleuses.

6.1.3 TROISIÈME CONSTAT : IMPORTANCE DE LA CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE POUR LA SANTÉ MENTALE

Un troisième constat de cette étude porte sur l'importance particulière de la conciliation travail-famille pour la santé mentale des femmes. Les analyses quantitatives ont fait ressortir des liens entre la conciliation travail-vie personnelle et la détresse psychologique des travailleuses. Toutefois, les *focus groups* ont permis de mettre en lumière l'espace majeur occupé par la sphère familiale dans la vie personnelle des femmes, et ce, même pour celles qui ne sont pas mères, mais qui soit se projettent dans un rôle futur de mère, soit prennent soin d'un conjoint ou d'un parent malade, ou simplement constatent que la conciliation est plus difficile et plus importante pour celles qui ont des enfants. Les femmes devenues grands-mères affirment devoir concilier leur travail avec les petits-enfants, souvent pour permettre à leurs propres enfants de concilier eux aussi le travail et la vie familiale. Parmi toutes les travailleuses rencontrées dans les focus groups, celles ayant de jeunes enfants et encore plus celles ayant des enfants avec des besoins particuliers et qui disent ne pas avoir les conditions organisationnelles favorables à la conciliation, sont celles qui rapportent le plus des symptômes pouvant être associés à un état de santé mentale fragilisé. L'accumulation de la charge de travail professionnel et de la charge de travail domestique et familiale crée ce qu'elles nomment une surcharge mentale qui épuise. Des pistes d'action devront être réfléchies en termes de conciliation travail-famille pour cibler plus spécifiquement les travailleuses qui semblent avoir des besoins plus importants en prévention de la santé mentale.

6.1.4 QUATRIÈME CONSTAT : LA CONCILIATION REPOSE DAVANTAGE SUR LES FEMMES

Un quatrième constat est que la conciliation repose encore avant tout sur les épaules des femmes et, plus spécifiquement, des mères. Les participantes aspirent, en amont, à un partage plus important de la conciliation avec les hommes, une situation qui leur permettrait de trouver un meilleur équilibre dans leur propre vie et, incidemment, aspirer à une meilleure santé mentale. Elles souhaitent donc que cette conciliation ne soit plus seulement ou principalement l'affaire des travailleuses, mais qu'elle interpelle aussi, équitablement, les hommes qui ne portent pas autant, selon elles, la charge mentale liée tout particulièrement à la conciliation travail-famille. Et ce changement doit, selon ces femmes,

reposer en grande partie sur la promotion de politiques publiques valorisant davantage la place des hommes dans la sphère familiale. Cela soulève aussi l'importance d'aborder la conciliation de façon non genrée, ce qui favoriserait davantage la participation des pères dans la sphère familiale. Les pistes d'action proposées devraient donc déborder des sphères privées et organisationnelles et interpeller, aussi, la sphère publique.

6.2 Pistes d'action pour des contextes de travail plus favorables à la conciliation travail-vie personnelle et à la santé mentale

À partir des constats ci-dessus, voici maintenant quelques orientations, suivies de propositions de pistes d'action à privilégier, pour des contextes de travail plus favorables à la conciliation travail-vie personnelle et à la santé mentale. Des pistes d'action touchent plus spécifiquement les employeurs, mais plusieurs interpellent aussi les autres acteurs concernés par la conciliation travail-vie personnelle et par la santé au travail (par exemple : syndicats, chercheurs, santé publique, gouvernement).

Orientation A : Promouvoir, dans les organisations, une culture de prévention qui tient compte des conditions organisationnelles favorisant la conciliation travail-vie personnelle. Le développement d'une telle culture de prévention nécessite la présence de certaines conditions organisationnelles : un engagement de la haute direction et du comité de direction pour la santé psychologique de l'ensemble du personnel; une priorité accordée à la santé psychologique au travail, au même niveau que les objectifs de productivité et de qualité; des communications sur la santé psychologique incluant l'écoute des préoccupations du personnel; la participation, la consultation et l'implication de toutes les parties prenantes à la prévention des risques psychosociaux du travail et à l'amélioration de la santé mentale. Ces conditions favorisent un climat de sécurité psychosociale de travail qui reflète une position claire de la haute direction quant à l'importance et à la priorité accordée à la santé et la sécurité psychologique au travail. Il inclut les politiques, les pratiques et les procédures organisationnelles pour la protection de la santé et de la sécurité psychologiques des travailleurs (Dollard et Baker, 2010).

- Piste 1 : Sensibiliser les employeurs à l'importance des facteurs psychosociaux du travail pour favoriser la conciliation travail-vie personnelle et la santé mentale.
- Piste 2 : Former les employeurs aux enjeux entourant la conciliation travail-vie personnelle :
 - Différents besoins de conciliation;
 - Liens avec la santé mentale au travail;
 - Liens avec les risques psychosociaux du travail;
 - Types de mesures et leur administration.
- Piste 3 : Promouvoir un engagement clair des employeurs envers la santé mentale au travail et la conciliation travail-vie personnelle, se traduisant par exemple, par :
 - Intégration, aux valeurs organisationnelles, de valeurs touchant à la santé, au bien-être et à la famille;
 - Adoption d'une politique de santé et bien-être au travail qui intègre la conciliation travail-vie personnelle (en concertation avec le personnel et le syndicat);

- Implantation d'une démarche structurée de promotion de la santé et du bien-être au travail qui intègre la conciliation (exemples : démarche de type entreprise en santé, certification de normes visant la santé et le mieux-être au travail²).
- Piste 4 : Communiquer les valeurs organisationnelles et l'engagement à favoriser la conciliation travail-vie personnelle afin de modifier les préjugés et les stéréotypes
 - Valorisation de la conciliation travail-vie personnelle au sein de l'organisation, tant pour les femmes que pour les hommes.
- Piste 5 : Implanter des stratégies de prévention des risques psychosociaux du travail pour faciliter la conciliation, comme :
 - Identification et mesure des risques par questionnaires ou par entrevues auprès du personnel³;
 - Promotion de pratiques de gestion qui favorisent l'équilibre de la charge de travail, la reconnaissance et l'autonomie au travail, le soutien des supérieurs et des collègues, la communication et le partage de l'information⁴;
 - Consultation et implication du comité de santé et de sécurité du travail (s'il y a lieu).
- Piste 6 : Implanter des mesures de conciliation diversifiées, flexibles et adaptées aux différentes réalités de travail et de vie personnelle :
 - Consultation régulière du personnel pour connaître les besoins de conciliation;
 - Mise sur pied d'un comité de conciliation travail-vie personnelle;
 - Promotion de mesures formelles et informelles de conciliation.
- Piste 7 : Favoriser une plus grande transparence et équité dans la conciliation travail-vie personnelle :
 - Accès équitable à des mesures de conciliation adaptées au travail et aux besoins de tous les travailleurs, peu importe le département ou le titre d'emploi. Miser sur un accès à des mesures pour tous, sans nécessairement que ce soit les mêmes mesures;
 - Mise en place de mécanismes qui assurent que les personnes qui utilisent les mesures de conciliation ne sont pas défavorisées au niveau de leur développement ou de leur progression de carrière.

² Pour des exemples de normes : https://www.bnq.qc.ca/images/pdf/ressources_humaines/fiche-promotionnelle-rh-sante-mieux-etre.pdf

³ Par exemple, l'Institut national de santé publique du Québec a développé un questionnaire et une grille d'identification des risques psychosociaux du travail.

⁴ Par exemple, l'Institut national de santé publique du Québec offre des formations en ligne sur les risques psychosociaux du travail et sur les pratiques de gestion favorisant la santé au travail.

Orientation B : Ajuster la charge de travail afin de favoriser le recours aux mesures de conciliation travail-vie personnelle, tout en s'assurant de ne pas surcharger les collègues.

- Piste 8 : Planifier adéquatement la charge de travail et ses fluctuations, en tenant compte des besoins de conciliation du personnel. Prévoir les ressources suffisantes ou contrôler les nouvelles demandes.
- Piste 9 : Donner de l'autonomie aux équipes de travail afin qu'elles aient la possibilité de résoudre à leur niveau les enjeux de charge de travail posés par les défis de conciliation travail-vie personnelle (absence, réponse aux urgences).

Orientation C : Miser sur le soutien des supérieurs immédiats, en renforçant leurs connaissances et leurs compétences en matière de pratiques de gestion favorisant la santé mentale au travail et en leur offrant soutien et accompagnement.

- Piste 10 : Former, préparer, encadrer et soutenir les supérieurs immédiats afin qu'ils puissent :
 - Mieux répondre aux besoins de conciliation travail-vie personnelle des membres de leurs équipes en faisant preuve de souplesse;
 - Développer des pratiques de gestion permettant de réduire l'exposition des travailleurs aux risques psychosociaux du travail⁵;
 - Avoir le soutien, l'autonomie décisionnelle et la charge de travail qui leur permettent de soutenir leurs équipes et de faire preuve de souplesse.
- Piste 11 : Favoriser l'écoute et le soutien du supérieur immédiat, en octroyant des espaces d'échange avec ses employés où il peut être question des enjeux de conciliation :
 - Statutaires, rencontres individuelles de bilan ou d'évaluation;
 - Utilisation des rencontres d'équipe comme espace pour sensibiliser les collègues aux enjeux de conciliation, légitimer les besoins des membres de l'équipe à cet effet et explorer les possibilités d'entraide au sein de l'équipe.

Orientation D : Mobiliser les principaux acteurs sociaux concernés par la conciliation travail-vie personnelle et la santé mentale au travail afin d'engager une discussion sur les moyens à privilégier pour faire face à certains enjeux particuliers, tels que : répartition des responsabilités domestiques et familiales entre les hommes et les femmes; équité d'accès à des mesures de conciliation pour tous, peu importe le genre, le métier, la taille de l'organisation ou le secteur d'activité; besoins plus grands des travailleuses avec des responsabilités familiales plus importantes; ou contexte socioéconomique du marché de l'emploi.

- Piste 12 : Mise sur pied d'un comité regroupant des représentants des employeurs et des associations syndicales, des représentants des ministères concernés, des chercheurs et experts en conciliation travail-vie personnelle et en santé publique en santé au travail, etc.
- Piste 13 : Évaluer, à travers les politiques publiques familiales, les meilleurs moyens de valoriser la place des hommes dans la sphère familiale.

⁵ L'Institut national de santé publique du Québec a développé un recueil de fiches portant sur les risques psychosociaux du travail : <https://www.inspq.qc.ca/publications/2371>

- Piste 14 : Viser une plus grande équité d'accès aux conditions de travail et aux mesures qui facilitent la conciliation travail-vie personnelle pour tous, dans une perspective de lutte aux inégalités de santé. Une attention particulière pourrait être portée aux femmes travaillant aux conditions des normes minimales du travail et celles qui ont sous leur responsabilité des enfants ou des proches touchés par des problèmes de santé particuliers, qui exigent des soins ou une présence accrue.
 - Réflexions autour des lois⁶, des normes et des politiques publiques ciblant les familles et la santé publique (santé des femmes, santé des travailleurs)⁷;
 - Réflexions sur les moyens d'améliorer ou de mieux faire connaître et vulgariser les mesures qui touchent à la conciliation travail-vie personnelle pour l'ensemble des travailleurs (par exemple : les travailleurs immigrants ou ceux moins scolarisés);
 - Réflexions autour des moyens d'action des employeurs et du soutien nécessaire en contexte socioéconomique plus difficile qui limitent leurs capacités à offrir des mesures de conciliation travail-vie personnelle (par exemple une pénurie de personnel).

⁶ Par exemple la Loi sur la santé et la sécurité du travail dont la révision est prévue et qui pourrait intégrer de façon plus spécifique la prévention des problèmes de santé mentale au travail et les risques psychosociaux du travail.

⁷ Voir notamment la nouvelle directive européenne sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée qui est entrée en vigueur le 1^{er} août 2019 : <https://www.eurogip.fr/fr/articles-recents/32-actu-communautaire/5387-la-directive-sur-l-equilibre-entre-vie-professionnelle-et-vie-privee-est-entree-en-vigueur>

7 Conclusion

Ce projet de recherche a permis de documenter certains liens entre les mesures de conciliation travail-vie personnelle présentes en milieu de travail, les risques psychosociaux du travail et la santé mentale des travailleuses. Les résultats présentés dans ce rapport font état de la perspective de femmes québécoises travaillant au sein de différents secteurs d'activités et ayant participé soit à un sondage dans leur milieu de travail ou à une entrevue de type *focus groups* avec des collègues du même milieu de travail ou du même secteur d'activité. Malgré certaines différences au niveau de la perception et de l'expérience des participantes en fonction de leur milieu de travail ou de leur réalité personnelle, certains résultats font consensus entre les travailleuses et ont permis de poser quelques constats discutés à la section 6.

Un des résultats majeurs que l'étude met en lumière est que la conciliation travail-vie personnelle (et surtout familiale) est essentielle pour la santé mentale des femmes, car elles demeurent selon elles, les principales responsables des tâches domestiques et familiales et la charge mentale occasionnée par l'accumulation de leurs responsabilités les épuisent et fragilisent leur santé. Cependant, ce n'est pas parce que le milieu de travail offre des mesures que les travailleuses peuvent nécessairement les utiliser. En effet, la charge de travail trop importante, le manque d'ouverture et de flexibilité du supérieur immédiat et la peur du jugement négatif des collègues et des supérieurs hiérarchiques empêchent les travailleuses d'utiliser pleinement les mesures de conciliation auxquelles elles devraient avoir accès et engendrent de la culpabilité de ne pas pouvoir s'acquitter pleinement de leurs responsabilités professionnelles et familiales. C'est pourquoi les pistes d'action proposées insistent sur l'importance de considérer la conciliation travail-vie personnelle dans une perspective globale de prévention de la santé au travail, tant au niveau organisationnel, qu'au niveau social.

Ainsi, les résultats de cette étude pourraient inspirer le développement, l'actualisation et la promotion de politiques publiques intégrant la santé au travail et donc la conciliation travail vie et personnelle ou familiale, notamment, en ce qui concerne la *Politique gouvernementale de prévention en santé* et le *Programme national de santé publique*. À la lumière des pistes d'action soulevées dans ce rapport, il sera important de réfléchir au développement d'outils concrets pour les principaux acteurs concernés par la conciliation. Le but de ces outils serait de guider les employeurs du Québec, ou tout acteur concerné, dans la mise en place de mesures efficaces en matière de conciliation travail-vie personnelle et d'avoir des impacts positifs sur la santé mentale des travailleuses.

Les résultats de cette étude comportent certaines limites. D'abord la méthodologie ne permet pas de généraliser les résultats à toutes les travailleuses du Québec (l'échantillon n'est pas représentatif de la population de travailleuses québécoises) ni de faire une comparaison entre les secteurs. Pour la section quantitative, la banque de données comporte des sondages réalisés dans le cadre de milieux de travail qui ont entrepris ou qui souhaitent entreprendre une démarche de type entreprise en santé, laquelle comporte une sphère d'action au niveau de la conciliation travail-vie personnelle. Ceci engendre un biais potentiel en faveur de la conciliation et de la santé mentale au travail, puisque l'on peut présumer que les milieux de travail à l'étude sont plus favorables à ces éléments. Aussi, les résultats quantitatifs sont à interpréter avec prudence, car les analyses sont principalement descriptives et les données sont transversales, ce qui ne permet pas de faire des liens de cause à effet. Pour la portion qualitative, comme il s'agissait de *focus group*, il est possible que les femmes n'ayant pas d'enfants se soient senties mal à l'aise de discuter plus ouvertement de leurs besoins de conciliation travail-vie personnelle devant des collègues ayant des responsabilités familiales importantes. Un questionnaire ouvert individuel permettait de recueillir certains commentaires ou sujets qui n'avaient pas été abordés dans l'entretien, mais personne n'a fait état d'un tel malaise.

Des recherches futures doivent se poursuivre dans ce champ de recherche, entre autres pour mieux mesurer quantitativement les liens entre la conciliation travail-vie personnelle, la santé mentale et les risques psychosociaux du travail. Aussi, des recherches supplémentaires seraient nécessaires pour documenter la perspective des hommes et d'autres, pour mieux comprendre certaines situations marginales qui n'ont pas été prises en compte dans cette étude, telles que la réalité spécifique des parents en situation de garde partagée, les secteurs d'activités ayant des conditions de travail plus contraignantes ou atypiques, la situation des travailleurs immigrants ou en situation de grande précarité, ou encore, la conciliation travail-vie personnelle chez les cadres.

8 Bibliographie

Allan, C., Loudoun, R. et Peetz, D. (2007). Influences on work/non-work conflict. *Journal of Sociology*, 43(3), 219–239.

Allen TD, Herst DE, Bruck CS, Sutton M. Consequences associated with work-tofamily conflict: a review and agenda for future research. *J Occup Health Psychol*. 2000; 5(2): 278-308.

Barber LK, Grawitch MJ, Maloney PW. Work-life balance: Contemporary perspectives. Grawitch, Matthew J. (Ed); Ballard, David W. (Ed). In: *The psychologically healthy workplace: Building a win-win environment for organizations and employees*, (pp. 111-133). Washington, DC, US : American Psychological Association, viii, 272 pp. 2016.

Barrère-Maurisson, M-A. et D-G. Tremblay (2008). La gouvernance de la conciliation travail-famille : comparaison France-Québec. À paraître dans la revue *Santé, société et solidarité*, (Paris) 2008.

Behson, S. J. (2005). The relative contribution of formal and informal organizational work-family support. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 487-500.

Boulet, M. & Le Bourdais, C. (2016). Pratiques de conciliation travail – famille et détresse psychologique des salariés québécois : une comparaison selon le genre. *Relations industrielles*, 71(3), 442-467.

Brough, P., Holt, J., Bauld, R., Biggs, A., & Ryan, C. (2008). The ability of work-life balance policies to influence key social/organisational issues. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(3), 261-274. doi:10.1177/1038411108095758.

Butts, M. M., Casper, W. J., & Yang, T. S. (2013). How important are work-family support policies? A meta-analytic investigation of their effects on employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 1-25. doi:10.1037/a0030389.

Champagne, C., Pailhé, A., Solaz, A. (2015). Le temps domestique et parental des hommes et des femmes : quels facteurs d'évolutions en 25 ans? *ÉCONOMIE ET STATISTIQUE* N° 478-479-480, 2015

Chrétien, L. & Létourneau, I. (2010). La culture organisationnelle et les préoccupations des parents-travailleurs concernant le soutien de l'employeur en matière de conciliation travail-famille. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 5 (1), 70–94.

Clumeck N, Kempenaers C, Godin I, Dramaix M, Kornitzer M, Linkowski P, et coll. Working conditions predict incidence of long-term spells of sickness absence due to depression: results from the belstress I prospective study. *J Epidemiol Community Health*. 2009. PubMed PMID: 19126562.

Cooklin AR, Dinh H, Strazdins L, Westrupp E, Leach LS, Nicholson JM. Change and stability in work-family conflict and mothers' and fathers' mental health: Longitudinal evidence from an Australian cohort. *Soc Sci Med*. 2016;155:24-34.

Cooper, Cary & Dewe, Philip. (2009). Well-being - Absenteeism, presenteeism, costs and challenges. *Occupational medicine (Oxford, England)*. 58. 522-4. 10.1093/occmed/kqn124.

Demerouti, E., Derks, D., Ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2014). New ways of working: Impact on working conditions, work-family balance, and well-being. In *The Impact of ICT on Quality of Working Life* (pp. 123-141).

Dewa CS, Lesage A, Goering P, Craveen M. Nature and prevalence of mental illness in the workplace. *Healthc Pap.* 2004;5(2):12-25. PubMed PMID : 15829761.

Dijkers, J. S. E., Geurts, S. A. E., Kompier, M. A. J., Taris, T. W., Houtman, I. L. D. et van den Heuvel, F. (2007). Does workload cause work-home interference or is it the other way around? *Stress and Health*, 23, 303–314.

Duxbury L, Higgins C. Le conflit entre le travail et la vie personnelle au Canada durant le nouveau millénaire : État de la question. Canada : Santé Canada; 2003

Fabienne T. Amstad, Laurenz L. Meier, Ursula Fasel, Achim Elfering, Norbert K. Semmer (2011). A Meta-Analysis of Work–Family Conflict and Various Outcomes With a Special Emphasis on Cross-Domain Versus Matching-Domain Relations, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 16, No. 2, 151–169.

Ford, M. T., Heinen, B. A., & Langkamer, K. L. (2007). Work and family satisfaction and conflict: A metaanalysis of cross-domain relations. *Journal of Applied Psychology*, 92, 57–80.

Gilbert-Ouimet, M., Brisson, C., Vézina, M. (2016). Effect of the double exposure to psychosocial work factors and family responsibilities on psychological distress: a 5-year prospective study among white-collar working women, *Occupational and environmental medicine*, Vol. 73, No. 1.

Greenhaus, Jeffrey & Beutell, Nicholas. (1985). Sources of conflict between work and family roles, *Academy of Management Review*, Vol. 10, January. 10. 76-88. 10.5465/AMR.1985.4277352.

Hill, J. E. (2009). « Work-Family Facilitation and Conflict, Working Fathers and Mothers, Work-Family Stressors and Supports », *Journal of Family Issues*, 26 (6), 793-819.

Institut de la statistique du Québec (2017). Actes de la troisième Journée d'étude sur la qualité de l'emploi de l'ISQ : La conciliation emploi-famille.

Joyce, K., Pabayo, R., Critchley Julia, A., & Bambra, C. (2010). Flexible working conditions and their effects on employee health and wellbeing. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, (2). http://www.cochrane.org/CD008009/PUBHLTH_flexible-working-conditions-and-their-effects-on-employee-health-and-wellbeing doi:10.1002/14651858.CD008009.pub2.

Karasek, R. A., Theorell T., *Healthy Work, Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*, New York, Basic Books, 1990.

Siegrist J., “Adverse Health Effects of High-Effort Low-Reward Conditions”, *Journal of Occupational Health Psychology*, n.1, 1996, p. 27-41

Kelly EL, Kossek EE, Hammer LB, Durham M, Bray J, Chermack K, et coll. Getting There from Here: Research on the Effects of Work–Family Initiatives on Work–Family Conflict and Business Outcomes. *The Academy of Management annals*. 2008; 2(1): 30549.

Kessler RC, Andrews G, Colpe LJ, Hiripi E, Mroczek DK, Normand SL, Walters EE, Zaslavsky AM. « Short screening scales to monitor population prevalences and trends in non-specific psychological distress », *Psychol Med*, 2002 Aug. 32(6):959-76.

Kirby, E. L., & Krone, K. J. (2002). "The Policy Exists But You Can't Really Use it": Communication and the Structuration of Work-Family Policies. *Journal of Applied Communication Research*, 30(1), 50-77.

- Kossek, E. E. (2016). Implementing organizational work–life interventions: toward a triple bottom line. *Community, Work & Family*, 19(2), 242-256. doi:10.1080/13668803.2016.1135540.
- Kossek, E. E., Hammer, L. B., Kelly, E. L., & Moen, P. (2014). Designing Work, Family & Health Organizational Change Initiatives. *Organizational Dynamics*, 43(1), 53-63. doi:10.1016/j.orgdyn.2013.10.007.
- Kossek, Pichler S, Bodner T, Hammer LB. Workplace social support and work-family conflict: a meta-analysis clarifying the influence of general and work-family specific supervisor and organizational support, *Pers Psychol*. 2011; 64(2): 289-313.
- Lacroix, C. et M. Boulet (2013). « La répartition du temps des parents québécois et la conciliation de leurs responsabilités familiales et professionnelles », Institut de la Statistique du Québec, *Données sociodémographiques en bref*, volume 18, numéro 1, p. 14-19.
- Lefrançois, M., Saint-Charles, J., Fortin, S., & des Rivières-Pigeon, C. (2017). « Leur façon de punir, c'est sur l'horaire » : Pratiques informelles de conciliation travail-famille au sein de commerces d'alimentation au Québec. *Relations industrielles*, 72(2), 294-321.
- Lero, D. S., Richardson, J. et Korabik, K. (2009). Examen des coûts et des avantages des pratiques de conciliation travail-vie. Document présenté à l'Association canadienne des administrateurs de la législation ouvrière (ACALO). University of Guelph : Centre for Families, Work and Well-Being.
- Mache S, Bernburg M, Groneberg DA, Klapp BF, Danzer G. (2016). Work family conflict in its relations to perceived working situation and work engagement. *Work*. 2016; 53(4): 859-69.
- Marshall, N. L. et Tracy, A. J. (2009). After the Baby: Work-Family Conflict and Working Mothers' Psychological Health. *Family Relations*, 58(4), 379-390
- Nilsen W., et coll. (2017). Examination of the double burden hypothesis—a systematic review of work–family conflict and sickness absence, *European Journal of Public Health*, Volume 27, Issue 3, June 2017, Pages 465–471.
- Ollier-Malaterre, A., & Andrade, C. (2015). Not for everyone: intra-organisational divides and the stratification of access to work–life policies. *Community, Work and Family*, 19(5), 2-19.
- Perry-Jenkins, M., Smith, J. Z., Wadsworth, L. P., & Halpern, H. P. (2017). Workplace policies and mental health among working-class, new parents. *Community, Work & Family*, 20(2), 226-249.
- Pirès, A.P. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique. Dans J. Poupart, J-P. Deslauriers, L.-H. Groulx & al, *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques* (pp. 113 à 167). Montréal : Gaëtan Morin éditeur.
- Secrétariat du travail, MTESS et MFA (2017). Les pratiques d'affaires des employeurs en matière de conciliation travail – famille : une étude exploratoire réalisée auprès de quelque 8 000 employeurs québécois appartenant à une quarantaine de secteurs d'activité.
- Skagen, K. and A. M. Collins (2016). "The consequences of sickness presenteeism on health and wellbeing over time: A systematic review." *Soc Sci Med* 161: 169-177.
- Skinner, N., & Pocock, B. (2008). Work-life conflict: Is work time or work overload more important? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(3), 303-315.

Slythe, A-F. Évaluation de l'efficacité des interventions organisationnelles mises en œuvre dans le cadre de la norme Entreprise en santé : Impacts sur la conciliation travail-vie personnelle et l'état de santé globale des travailleurs du Québec, Mémoire, Université Laval, 2017.

St-Amour N., Bourque M. (2013). Conciliation travail-famille et santé : Le Québec peut-il s'inspirer des politiques gouvernementales mises en place dans d'autres pays? Direction du développement des individus et des communautés, Institut national de santé publique du Québec.

Tolley, Elizabeth., et coll. (2016). *Qualitative Methods in Public Health: A Field Guide for Applied Research*, John Wiley & Sons, Incorporated, 2016.

Tremblay, D-G. (2012). *Articuler emploi et famille [ressource électronique] : le rôle du soutien organisationnel au cœur de trois professions*. Québec : Québec : Presses de l'Université du Québec.

Trottier, M., & Bentein, K. (2018). Coworker support as a moderator in the relationship between daily experience of workload and an individual's experience of same-day WFC: a buffer or an intensifier? *Community, Work & Family*, 1-20.

Vézina, M., E. Cloutier, S. Stock, K. Lippel, É. Fortin et autres (2011). *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi, et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST)*, Québec, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail - Institut national de santé publique du Québec et Institut de la statistique du Québec.

Vézina M., Bourbonnais R., Marchand A., Arcand R. Psychosocial stresses of work and mental health problems in Quebec: an analysis of the gender. *Canadian Journal of Public Health-Revue Canadienne De Sante Publique*. 2010; 101: S23-S8. PubMed PMID : ISI:000278132300004.

Centre d'expertise
et de référence

www.inspq.qc.ca