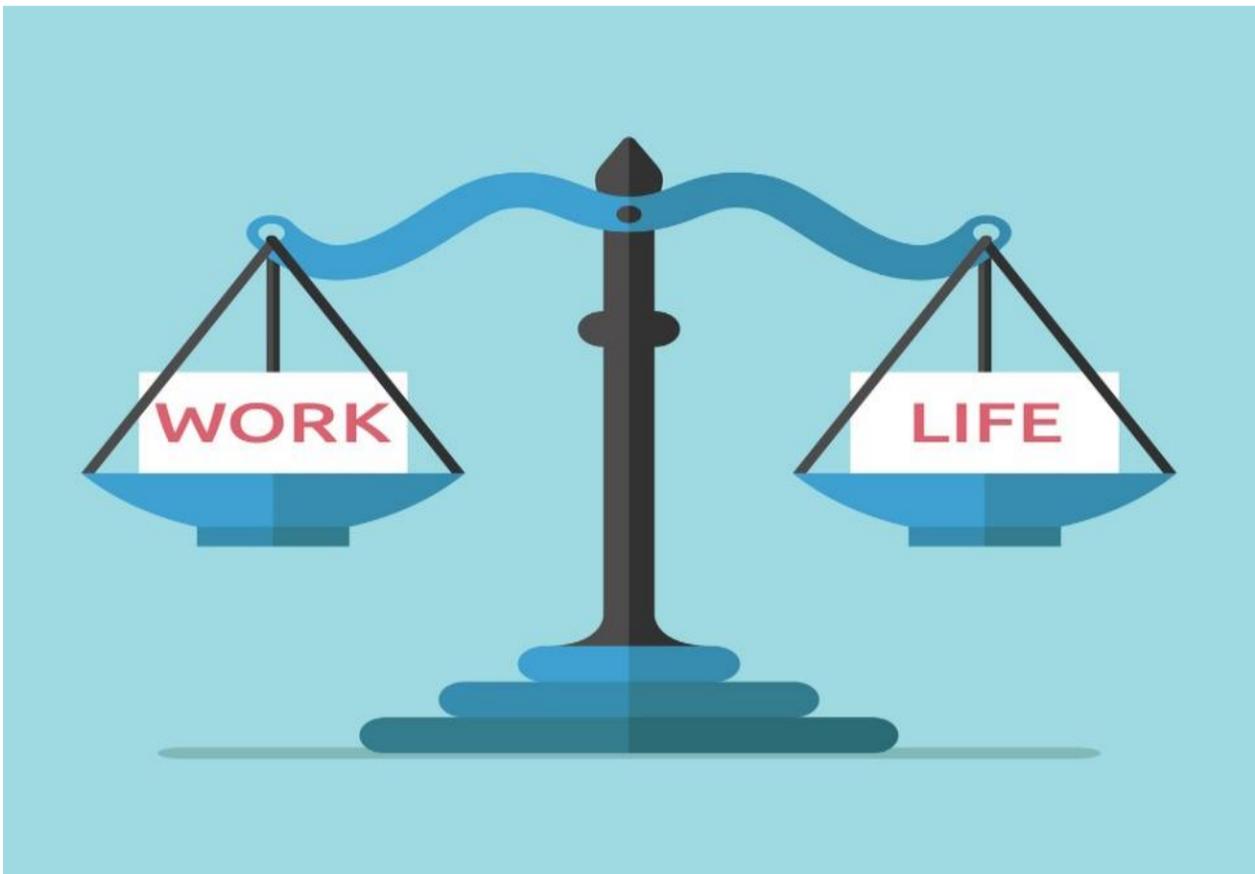


ÉQUILIBRE TRAVAIL-VIE PERSONNELLE



Source de l'image : <https://www.coburgbanks.co.uk/blog/candidate-tips/importance-of-maintaining-work-life-balance/>

QU'ENTENDONS-NOUS PAR CONCILIATION TRAVAIL-VIE PERSONNELLE?

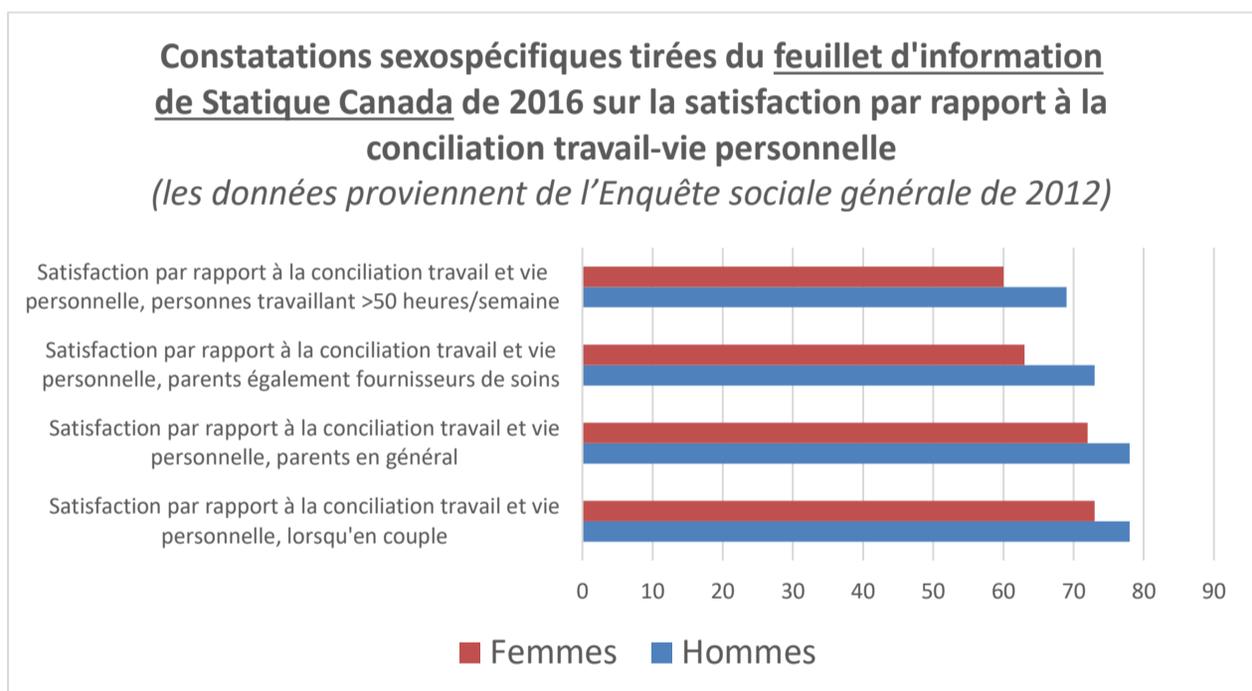
- La **conciliation travail-vie personnelle** est « la capacité (éprouvée ou recherchée) à concilier de multiples responsabilités professionnelles, familiales et communautaires. »⁽¹⁾
- Les **deux principaux aspects** liés à la conciliation travail-vie personnelle sont les suivants :
 - le **manque de temps** et les conflits d'horaires;
 - le **sentiment d'être accablé**, surchargé ou stressé par les pressions exercées par de multiples rôles (p. ex. être un travailleur, un fournisseur de soins, un parent).⁽²⁾
- Il est important d'établir un équilibre sain puisqu'un **mauvais équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée peut entraîner du stress, de l'absentéisme et une faible productivité.**⁽³⁾
- La **satisfaction au travail, l'esprit d'initiative, la motivation et le moral des employés** peuvent tous être améliorés par la mise en œuvre de pratiques et de programmes efficaces de conciliation travail- vie personnelle.^(2,3)

DONNÉES CANADIENNES SUR LA CONCILIATION TRAVAIL-VIE PERSONNELLE

- Selon une [étude de l'ASPC](#), 58 % des employés signalent des niveaux élevés de surcharge de rôles.
- Selon les [résultats du SAFF](#), le soutien offert au travail pour la conciliation travail-vie personnelle a connu une légère **baisse**, passant de 75 à 71 % de 2011 à 2014.

EXPÉRIENCES DIVERSIFIÉES DE CONCILIATION TRAVAIL-VIE PERSONNELLE

- Les **rôles sexospécifiques** qui attribuent de manière disproportionnée les responsabilités de fournisseur de soins aux *femmes* ont un effet inégal sur la conciliation travail-vie personnelle des femmes et sur le niveau de stress qu'elles subissent.^(4,5)
 - Par exemple, les femmes des « générations sandwich » (*celles qui s'occupent de leurs enfants et de leurs parents*) doivent composer avec [davantage de conflits famille-travail que leurs homologues masculins](#).
 - Le graphique ci-dessous, fondé sur les [données de Statistique Canada de 2016](#), illustre les différences entre les sexes en matière de satisfaction relativement à la conciliation travail-vie personnelle chez les différentes catégories de travailleurs (en couple, parents, etc.). Dans toutes les catégories, les femmes sont généralement moins satisfaites que les hommes.



- **Employés LGBTQ2S** : de manière semblable aux conflits travail-famille vécus par leurs collègues hétérosexuels, certains employés LGBTQ2S sont confrontés à des conflits supplémentaires en raison de leur identité familiale stigmatisée (p. ex. [se sentir mal à l'aise de discuter avec un superviseur de difficultés familiales qui ont une incidence sur leur vie professionnelle](#) [*feeling uncomfortable about discussing with a supervisor the family-related difficulties that affect their work life - en anglais seulement*]).
- **Employés plus âgés** : bien que les travailleurs plus âgés soient plus susceptibles que les plus jeunes de déclarer avoir concilié le travail et la vie personnelle⁽⁶⁾, le manque de conciliation travail-vie personnelle est plus susceptible de conduire les femmes plus âgées à [réduire leur nombre d'heures de travail ou à prendre leur retraite](#) (*en anglais seulement*) que les hommes âgés.

- **Employés autochtones** : le manque de compréhension des employeurs quant à l'importance de la famille dans la culture autochtone peut entraver la capacité des employés autochtones à concilier le travail et la vie personnelle. Les conflits entre le travail et la vie personnelle sont liés à des niveaux élevés de stress, de toxicomanie, de dépression et d'anxiété.⁽⁷⁾
- **Employés racisés** : les femmes noires et issues de minorités raciales sont beaucoup [moins susceptibles d'obtenir du soutien de leurs superviseurs \(en anglais seulement\)](#) par rapport à la conciliation travail-vie personnelle. De lourdes charges de travail et des attentes en matière de gestion, associées à des possibilités d'avancement limitées et à des normes familiales ethnoculturelles sexospécifiques (*liées au rôle maternel et au rôle de fournisseur de soins aux parents âgés des femmes*) peuvent nuire à la conciliation travail-vie personnelle des femmes de couleur.^(8,9)
- **Employés handicapés** : les employés handicapés peuvent avoir [des vies compliquées, notamment les femmes, en ce qui concerne la vie familiale, la vie publique et le travail \(en anglais seulement\)](#). La discrimination à l'encontre des employés handicapés au travail, notamment en ce qui concerne leur droit ou leur aptitude à être parent, est également associée à davantage de conflits entre le travail et la vie personnelle.^(10,11)

PRATIQUES PROMETTEUSES FONDÉES SUR L'ACSG CONTRIBUANT À LA CONCILIATION TRAVAIL-VIE PERSONNELLE

- Les initiatives qui favorisent la conciliation travail-vie personnelle peuvent avoir des effets différents sur les divers employés.^(12,13) La littérature est peu abondante sur les pratiques prometteuses en matière de conciliation travail-vie personnelle pour les employés autochtones ou racisés.

OFFRIR DES HORAIRES DE TRAVAIL FLEXIBLES ET SENSIBLES AUX QUESTIONS DE GENRE

- Les modalités de travail flexibles, telles que les semaines de travail comprimées, le télétravail et les congés non rémunérés, peuvent particulièrement contribuer à la conciliation travail-vie personnelle des femmes.^(14,15)
 - Le Sunnybrook Health Sciences Centre offre à ses employés de nombreuses options en matière d'[horaires de travail flexibles \(en anglais seulement\)](#), notamment une semaine de travail raccourcie ou comprimée, du télétravail, un programme d'horaire d'été à heures réduites et un programme de jours de congé mérités.
 - [La tenue de consultations de femmes handicapées \(en anglais seulement\)](#) qui permet d'éviter l'adoption d'une approche universelle est une pratique prometteuse pour la conception et la mise en œuvre de programmes de conciliation travail et vie personnelle.

OFFRIR DES SOLUTIONS FLEXIBLES DE RETOUR AU TRAVAIL

- La Deutsche Bank offre aux femmes un [programme flexible de retour au travail et de réintégration \(en anglais seulement\)](#) après un congé familial, et offre des [places en garderie \(en anglais seulement\)](#) près des lieux de travail dans les principaux centres mondiaux.⁽¹⁶⁾ Plus de [90 % \(en anglais seulement\)](#) des employées reviennent au travail après un congé familial.
- Le [programme de transition pour les parents qui travaillent \(en anglais seulement\)](#) de Deloitte emploie une [équipe d'accompagnateurs \(en anglais seulement\)](#) qui aide les futures et nouvelles mères et les nouveaux pères à quitter leur emploi et à y revenir.

FAVORISER LE PARTAGE DES TÂCHES PAR L'UTILISATION DES CONGÉS

- Il a été démontré que la prise de congés par les pères permet un meilleur partage des responsabilités en matière de soins entre les femmes et les hommes, mais au Canada, [moins de la moitié \(en anglais seulement\)](#) des pères déclarent prendre un congé. En mars 2019, le gouvernement fédéral a apporté des [changements clés](#) aux règles relatives au congé parental et au congé de maternité au Canada. Pour autant que les parents partagent le congé et les avantages sociaux, ils peuvent désormais ajouter cinq semaines aux 35 semaines initiales de congé payé, et les répartir comme ils le souhaitent. Cette mesure incite les pères (seconds parents) à prendre le congé pour s'occuper de leurs enfants.

AIDER LA GÉNÉRATION SANDWICH

- Au Canada, des mesures de soutien sont offertes aux niveaux fédéral et provincial pour aider les employés qui s'occupent de parents âgés. Ces avantages sociaux peuvent être particulièrement importants pour les femmes étant donné qu'elles [participent \(en anglais seulement\)](#) davantage à la prestation de soins aux personnes âgées.
 - Des [prestations de compassion](#) sont versées aux travailleurs canadiens à temps plein admissibles pour leur permettre de prendre un congé temporaire, garanti et rémunéré afin de fournir des soins ou du soutien à un membre de la famille gravement malade qui risque de mourir dans les 26 semaines (six mois).
 - Les aidants naturels qui ont des personnes à charge ayant une déficience physique ou mentale peuvent être admissibles au [Crédit canadien pour aidant naturel](#).
 - La [prestation pour aidants naturels en Nouvelle-Écosse \(en anglais seulement\)](#) s'adresse aux aidants admissibles qui s'occupent d'un membre de leur famille ou d'un ami présentant un niveau élevé d'invalidité ou de déficience, tel qu'il a été déterminé lors d'une évaluation des soins à domicile.

COVID-19 ET CONCILIATION TRAVAIL-VIE PERSONNELLE

- Les mesures de santé publique visant à prévenir les décès et à gérer les taux d'infection à la Covid-19 ont entraîné la fermeture de nombreux lieux de travail. L'endroit où nous travaillons, c'est-à-dire le lieu d'exécution du travail, a changé pour beaucoup de ceux qui continuent à travailler. Au Canada, de nombreux employés travaillent désormais à domicile. Des parents, par exemple, travaillent et assument simultanément d'autres rôles, comme celui d'enseignant auprès de leurs enfants pendant que les écoles sont fermées. Les frontières qui permettaient de séparer l'emploi et la vie personnelle sur le plan physique, social et mental sont désormais floues pour de nombreux travailleurs.
- Bien qu'il existe des preuves de l'augmentation du stress au sein de la population (notamment des données d'enquête, des appels à des lignes d'assistance et une demande accrue de soutien en matière de santé mentale)⁽¹⁷⁻²¹⁾, la collecte systématique de données et de preuves liées à l'incidence du travail à domicile sur la conciliation travail-vie personnelle dans le contexte de la Covid-19 demeure rare.⁽²²⁾ La conciliation travail-vie personnelle, ainsi que les effets en matière de stress et de santé mentale chez différentes populations, sont relativement peu connus à l'heure actuelle.
 - Les résultats d'une enquête réalisée par l'Institute for Fiscal Studies du Royaume-Uni indiquent que « comparativement aux pères, les mères consacrent moins de temps au travail rémunéré, mais plus de temps aux responsabilités domestiques. »⁽²²⁾ Bien que certaines données indiquent que le fait que les femmes assument un plus lourd

fardeau familial (responsabilités de prestation de soins et travaux ménagers) pendant la crise de Covid-19 peut contribuer à davantage de stress et à une moins bonne santé mentale^(18, 23), des études sont nécessaires pour déterminer les conséquences de la Covid-19 sur la conciliation travail-vie personnelle.

- De plus, la pandémie a entraîné un renversement des rôles traditionnels au sein de certaines familles alors que de nombreux hommes qui travaillent à domicile, parfois pour la première fois, se sont retrouvés dans la position d'assumer le rôle de principal fournisseur de soins pour leurs enfants et de responsable du foyer.⁽²⁴⁾ Ce changement est particulièrement évident chez les hommes en couple avec des femmes qui sont des travailleurs essentiels de la santé, dont beaucoup doivent actuellement travailler plus d'heures par semaine.⁽²⁴⁾ L'incidence de ces changements de rôle sur la santé mentale des hommes dans les familles composées de femmes travaillant dans le secteur des soins de santé devra être étudiée davantage.

Samir travaille au sein d'une petite unité du gouvernement du Canada en tant qu'analyste des politiques. Son service est soumis à de nombreuses pressions et demandes et doit composer avec de courts délais d'exécution pour des tâches complexes. Samir est marié à Anya et ils ont trois enfants d'âge scolaire. Ses parents âgés et handicapés, qui ont récemment émigré de l'Inde, vivent près de chez lui. Samir organise des transports publics pour eux, ce qui l'amène souvent à passer des heures au téléphone, mais parfois il les conduit à des rendez-vous. Samir se sent submergé par les exigences liées à sa vie familiale, les besoins de ses parents et son travail. Chaque journée ne comporte tout simplement pas assez d'heures pour tout faire. Il se sent stressé et tiraillé entre les priorités et les soins à fournir à ses parents, la prise en charge de sa famille immédiate et la gestion d'une lourde charge de travail. Il est fortement occupé chaque jour, les heures sont longues, mais même après une longue journée, il n'arrive pas à bien dormir. On lui a prescrit un médicament pour gérer l'anxiété. Son médecin lui a également suggéré de parler avec quelqu'un au travail pour demander s'il serait possible de mieux gérer la situation.

Encadré 1 : Considérations importantes concernant l'ACSG pour les gestionnaires et superviseurs

En vous fondant sur la vignette et en utilisant l'information que vous venez de lire :

- Réfléchissez à l'incidence qu'ont les **différents rôles et différentes identités** de Samir (p. ex. *le fait d'être un employé et un fournisseur de soins*) sur sa conciliation travail-vie personnelle?
- Qu'elle peut être l'incidence de la culture du lieu de travail et des méthodes de travail sur la santé mentale des employés en fonction du sexe ou du genre?
 - Le présentisme de Samir, encouragé par la culture du lieu de travail selon laquelle l'employé doit se présenter, en particulier pour les hommes, a une incidence sur sa productivité. Les déséquilibres de la conciliation travail-vie personnelle fait donc croître ses niveaux de stress et a une incidence sur sa santé mentale.
- Réfléchissez à ce que les données probantes indiquent en général en ce qui a trait à l'incidence du sexe ou du genre et d'autres facteurs d'identité sur la conciliation travail-vie personnelle et, par conséquent, sur le stress et la santé mentale d'un employé.

En tant que **gestionnaire ou superviseur**, pensez à **la vie de votre employé dans un contexte plus large** avant de tirer des conclusions ou d'élaborer des plans. Tenez compte des éléments suivants :

- Comment le contexte élargi, y compris les normes et traditions culturelles, peut influencer la capacité des employés à concilier travail et vie personnelle et, par conséquent, leur santé mentale (p. ex. *selon les normes culturelles de la famille de Samir, les enfants adultes, en particulier les fils, sont censés être responsables et s'occuper de tous les aspects des soins de leurs parents âgés. Cela diffère d'autres cultures où l'achat de services est accepté*).
- Outre le sexe ou le genre, comment d'autres facteurs (p. ex. des facteurs d'identité tels que l'âge ou le handicap) et la réaction des autres peuvent-ils influencer sur la capacité d'un employé à concilier travail et vie personnelle et, par conséquent, à gérer son stress et à maintenir sa santé mentale.

GLOSSAIRE

Absentéisme : « absence (avec ou sans salaire) d'un employé du travail en raison de sa propre maladie, de son handicap ou d'une responsabilité personnelle ou familiale. L'absence doit être d'une durée d'au moins une demi-journée, mais de moins de 52 semaines consécutives. » Les congés suivants ne sont pas inclus dans la définition : les congés de maternité, d'adoption, de paternité et parentaux; les vacances et les jours fériés; les congés de deuil et les fonctions de juré.⁽²⁵⁾

Présentéisme : « le fait que les employés se présentent au travail lorsqu'ils ont une maladie qui justifie un congé et, par conséquent, exécutent leurs tâches dans des conditions qui ne sont pas optimales. »⁽²⁶⁾

Conciliation travail-vie personnelle : « la capacité (éprouvée ou recherchée) à concilier efficacement de multiples responsabilités professionnelles, familiales et communautaires. »⁽¹⁾

RÉFÉRENCES

1. CMHA Ontario. Work-Life Balance | Workplace Mental Health Promotion [Internet]. [Consulté le 22 novembre 2019]. Adresse URL : <https://wmhp.cmhaontario.ca/workplace-mental-health-core-concepts-issues/issues-in-the-workplace-that-affect-employee-mental-health/work-life-balance>
2. Gouvernement du Canada pour le CCHST. Conciliation travail-vie personnelle : Réponses SST [Internet]. 2019. [Consulté le 16 septembre 2019]. Adresse URL : <https://www.cchst.ca/topics/wellness/worklife/index.html>
3. Work-life balance. Employment New Zealand [Internet]. [Consulté le 19 novembre 2019]. Adresse URL : <https://www.employment.govt.nz/workplace-policies/productive-workplaces/work-life-balance/>
4. Emslie C. et Hunt K. « 'Live to Work' or 'Work to Live'? A Qualitative Study of Gender and Work-life Balance among Men and Women in Mid-life ». *Gender Work Organ.* Vol. 16, n° 1 (janvier 2009), p. 151–72.
5. Lynn Bourgeault I., Luce J. et M. MacDonald. « 'THE CARING DILEMMA IN MIDWIFERY: Balancing the needs of midwives and clients in a continuity of care model of practice ». *Community Work Fam.* Vol. 9, n° 4 (novembre 2006):389–406.
6. Richert-Kaźmierska A. et K. Stankiewicz. « 'Work-life balance: Does age matter? » *Work.* Vol. 55, n° 3 (22 novembre 2016), p. 679–88.
7. Julien, M., Somerville, K. et Brant, J. « 'Indigenous perspectives on work-life enrichment and conflict in Canada ». *Equal Divers Incl Int J.* Vol 36, n° 2 (2017), p. 165–81.
8. Jennifer Tucker, Leslie R. Wolfe, Edna Amparo Viruell-Fuentes et Wendy Smooth. No More "Business As Usual": WOMEN OF COLOR IN CORPORATE AMERICA Report of the National Women of Color Work/Life Survey [Internet]. CENTER FOR WOMEN POLICY STUDIES; mars 1999. Adresse URL : <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/documents/wf1.pdf>
9. Ocampo A. Combining Work and Family: The Experiences of Gender and Ethnicity of Visible Minority Women in Leadership Positions. :29.
10. Cook LH. Balancing Work, Life and Disability [Internet]. [Consulté le 2 janvier 2020]. Adresse URL : <https://abilityjobs.com/balancing-work-life-and-disability/>
11. Cook L. Work-Life Balance and Disability Research Brief: Workplace Experiences of Individuals with Disabilities [Internet]. Ithaca, NY : Institute on Employment and Disability, Cornell University; [consulté le 2 janvier 2020]. Adresse URL : <http://work-life-disability.org/downloads/wlbd-brief-workplace-experiences.pdf>
12. Moen P., Kelly EL., Fan W., Lee S-R., Almeida D., Kossek EE. et coll. « 'Does a Flexibility/Support Organizational Initiative Improve High-Tech Employees' Well-Being? Evidence from the Work, Family, and Health Network ». *Am Sociol Rev.* Vol 81, n° 1 (février 2016), p. 134–64.
13. Feeney MK. et J.M. Stritch. « 'Family-Friendly Policies, Gender, and Work-Life Balance in the Public Sector ». *Rev Public Pers Adm.* 27 septembre 2017;0734371X1773378.

14. Chung H. et van der Lippe T. Flexible Working, Work–Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Soc Indic Res* [Internet]. 26 novembre 2018 [consulté le 20 décembre 2019]; Adresse URL : <http://link.springer.com/10.1007/s11205-018-2025-x>
15. Fuller S. et Hirsh CE. « “Family-Friendly” Jobs and Motherhood Pay Penalties: The Impact of Flexible Work Arrangements Across the Educational Spectrum ». *Work Occup.* Vol. 46, n° 1 (février 2019), p. 3–44.
16. European Bank of Reconstruction and Development. EBRD Good Practice Notes - Family friendly working and work-life balance [Internet]. London: EBRD; 2008 [consulté le 12 juillet 2018]. (EBRD Good practice notes). Adresse URL : [//www.ebrd.com/news/publications/guides/ebrd-good-practice-notes---family-friendly-working-and-the-work-life-balance.html](http://www.ebrd.com/news/publications/guides/ebrd-good-practice-notes---family-friendly-working-and-the-work-life-balance.html)
17. Abi Adams-Prassl et coll. The impact of the Coronavirus lockdown on mental health: Evidence from the US [Internet]. University of Cambridge, Institute of New Economic Thinking; 2020 [consulté le 28 mai 2020]. Adresse URL : <http://www.econ.cam.ac.uk/research-files/repec/cam/pdf/cwpe2037.pdf>
18. Worry, Gratitude & Boredom: As COVID-19 affects mental, financial health, who fares better; who is worse? [Internet]. Angus Reid Institute. 2020 [consulté le 1er juin 2020]. Adresse URL : <http://angusreid.org/covid19-mental-health/>
19. Mental Health Commission of Canada & Nanos. Canadians report an increase in feeling stressed regularly or all the time now compared to one month before COVID-19 MHCC Summary | Report. [Internet]. Avril 2020. Adresse URL : https://www.mentalhealthcommission.ca/sites/default/files/2020-05/nanos_covid_may_2020.pdf
20. More calls to mental health helplines in Alberta due to COVID-19 | CBC News [Internet]. CBC. 2020 [consulté le 1^{er} juin 2020]. Adresse URL : <https://www.cbc.ca/news/canada/edmonton/mental-health-alberta-covid-19-1.5562762>
21. Children’s Mental Health Ontario. ONTARIO COVID-19 CHILD, YOUTH AND ADULT MENTAL HEALTH AND ADDICTION SURVEY [Internet]. Mai 2020. Adresse URL : https://cmho.org/wp-content/uploads/CMHO-AMHO-RELEASE-SLIDES_-May-6-.pdf
22. Andrew A., Cattan S., Dias MC., Farquharson C., Kraftman L., Krutikova S. et coll. How are mothers and fathers balancing work and family under lockdown? [Internet]. 2020 [consulté le 1er juin 2020]. Adresse URL : <https://www.ifs.org.uk/publications/14860>
23. Women are maxing out and burning out during COVID-19 [Internet]. Lean In. [consulté le 1er juin 2020]. Adresse URL : <https://leanin.org/article/womens-workload-and-burnout>
24. Smith DG. et Johnson WB. Gender Equity Starts in the Home. *Harvard Business Review* [Internet]. 4 mai 2020 [consulté le 1er juin 2020]; adresse URL : <https://hbr.org/2020/05/gender-equity-starts-in-the-home>
25. Absenteeism [Internet]. [Consulté le 3 décembre 2019]. Adresse URL : <https://www.conferenceboard.ca/topics/orgperform/absenteeism.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1>
26. Presenteeism | Workplace Mental Health Promotion [Internet]. [Consulté le 3 décembre 2019]. Adresse URL : <https://wmhp.cmhaontario.ca/workplace-mental-health-core-concepts-issues/issues-in-the-workplace-that-affect-employee-mental-health/presenteeism>