



L'harmonisation travail-vie personnelle : Démarches individuelle et organisationnelle garantes de succès

Lise Chrétien, Ph.D.
Professeure agrégée

Marie-Eve Lécine, MBA
Professionnelle de recherche

Isabelle Létourneau, Ph.D.
Postdoctorante

**Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail
Département de management de l'Université Laval**

4 novembre 2011

Objectif de la conférence

Cette conférence propose deux démarches – une individuelle (destinée aux personnes en emploi) et une organisationnelle (destinée aux employeurs et délégués syndicaux) – visant à bien diagnostiquer et résoudre les difficultés d’harmonisation travail-vie personnelle sévissant aujourd’hui dans les milieux familiaux et professionnels.



Considérations préliminaires

Qu'est-ce que l'HTVP ?

♪ sports et loisirs ♪ devoirs juridiques

♪ soins personnels ♪ relations sociales ♪ finances

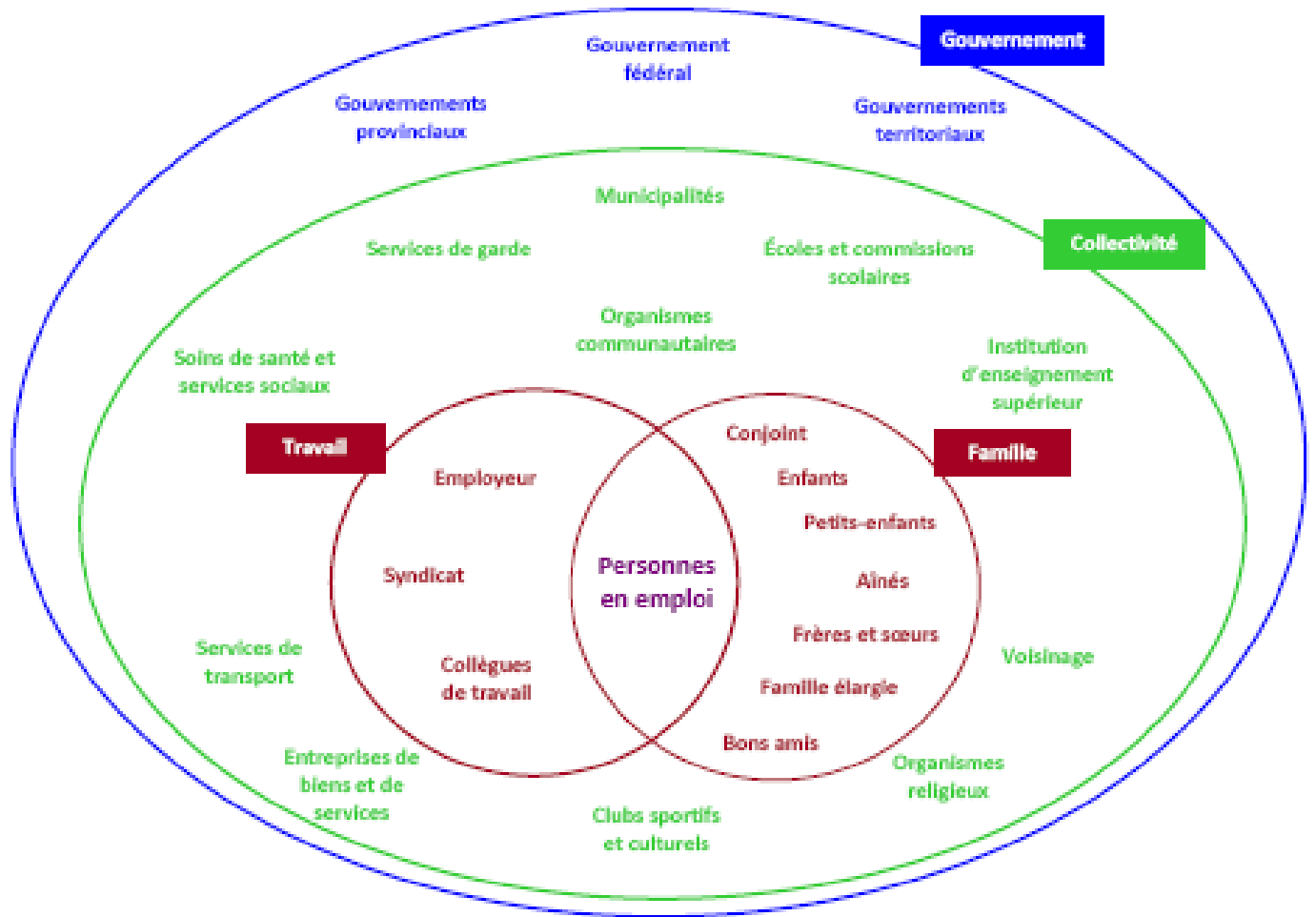
♪ travail ♪ déplacements ♪ tâches domestiques

♪ famille ♪ sorties et vacances

♪ engagements communautaires ♪ études



Les acteurs de l'HTVP

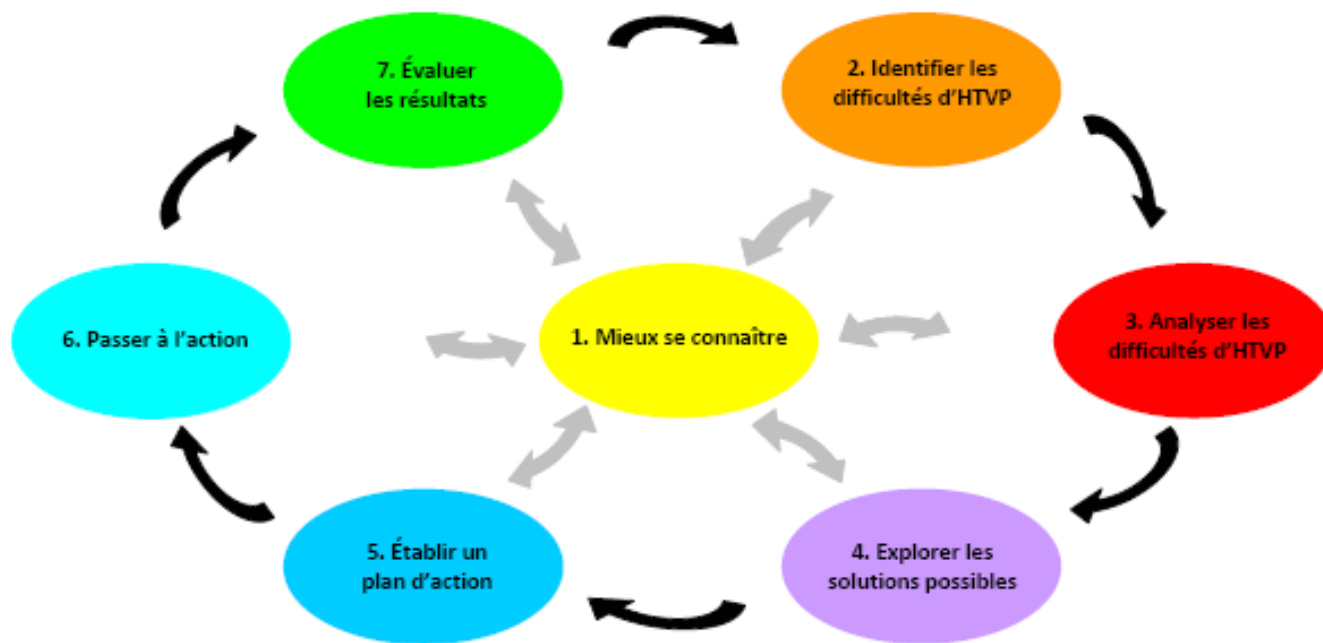




Démarche individuelle d'HTVP

Vue d'ensemble de la démarche

Le cycle de la pratique de l'HTVP pour les personnes en emploi



1. Mieux vous connaître

- **Reprendre contact avec vous-même**
- **Quelles sont vos valeurs ?**
- **Quelle importance accordez vous à vos domaines de vie ?**
- **Quels sont vos principaux objectifs de vie ?**
- **Quel est votre style HTVP ?**

2. Identifier vos difficultés d'HTVP

- **Quelles sont les obligations professionnelles et personnelles que vous avez à assumer ?**
- **Êtes-vous satisfait(e) de la manière dont vous assumez vos obligations ?**
- **Quelles sont vos difficultés à harmoniser votre travail avec votre vie personnelle ?**
- **Quelles sont vos difficultés à harmoniser votre vie personnelle avec votre travail ?**

3. Analyser vos difficultés d'HTVP

- Gérez-vous vos émotions efficacement ?
- Gérez-vous votre temps efficacement ?
- Gérez-vous vos énergies efficacement ?
- Vos comportements sont-ils appropriés ?
- Avez-vous les compétences nécessaires ?
- Avez-vous le soutien nécessaire ?

4. Explorer les solutions possibles

Quelques exemples de stratégies d'HTVP

Types de stratégie	Alléger le poids de vos obligations personnelles et professionnelles	Augmenter vos ressources internes et externes
Affective	<ul style="list-style-type: none">● Je diminue mes exigences relativement à la propreté de la maison.● J'arrête de me sentir coupable quand je décide de ne pas aller au 5 à 7 du bureau.● Chaque jour, je porte mon attention sur une chose positive qui m'est arrivée.	<ul style="list-style-type: none">● J'apprends à ne plus paniquer devant les imprévus de la vie.● Je me confie davantage à ma conjointe.● Quand j'ai le moral à plat, je demande à mes proches de me remémorer mes bons coups.
Cognitive	<ul style="list-style-type: none">● Je demande à mon supérieur le résultat auquel il s'attend quand il me donne une nouvelle tâche.● Je planifie une sortie par mois seul avec ma conjointe.● J'inscris tous mes rendez-vous professionnels et personnels dans mon agenda.	<ul style="list-style-type: none">● J'apprends à analyser mon emploi du temps... surtout à repérer mes pertes de temps.● J'apprends à distinguer les activités urgentes de celles qui ne le sont pas.● Je demande plus d'informations sur les services offerts dans ma communauté.
Comportementale	<ul style="list-style-type: none">● Je ne vérifie plus mes courriels durant la fin de semaine.● Avec l'accord de mon supérieur, je compresse mes semaines de travail.● Lorsque mes enfants me demandent la permission de s'inscrire à une nouvelle activité, je pense avant de dire « oui ».	<ul style="list-style-type: none">● Je m'entoure de collaborateurs efficaces.● Je demande aux enfants de plier leurs vêtements, de ranger leur chambre et de promener le chien.● Je fais appel à un service de garde d'urgence lorsque les enfants sont malades et que je ne peux m'absenter du travail.

5. Établir votre plan d'action

- Pourquoi ?
- Quoi ?
- Où ?
- Quand ?
- Comment ?
- Avec qui ?
- Avec quoi ?
- Mesure ?

6. Passer à l'action

Quelques suggestions

- **Même les changements en apparence les plus minimes peuvent être porteurs de gains inouïs pour vous et ceux qui vous côtoient.**
- **Si vos tests impliquent d'autres personnes que vous-même, avisez-les des changements auxquels elles doivent s'attendre avant de vous lancer dans l'action.**
- **Même si vous avez parfaitement conçu vos tests, il se peut que des imprévus surviennent en cours de route. Soyez disposé à vous ajuster aux aléas de la vie.**
- **Certaines solutions prennent plus de temps que d'autres à donner des résultats. N'abandonnez pas vos efforts trop rapidement. Rappelez-vous aussi que vos tests sont des engagements d'une durée limitée.**
- **Si le goût vous vient de tout laisser tomber, pensez aux raisons fondamentales pour lesquelles vous testez des solutions d'HTVP.**

7. Évaluer vos résultats

D'une façon générale, les résultats de vos tests sont...

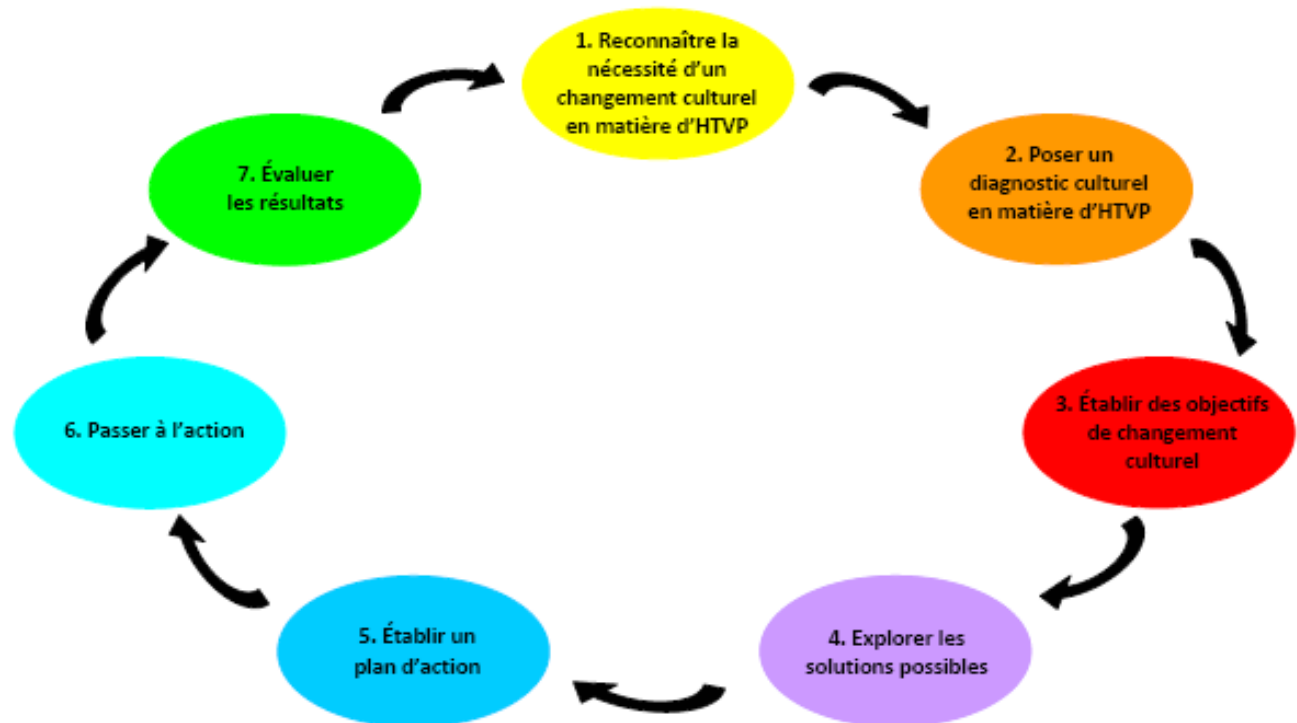
- positifs : vous intégrerez définitivement les solutions testées à votre vie.**
- négatifs : vous abandonnez les solutions testées et en cherchez d'autres.**
- mitigés : les solutions testées ne sont pas mauvaises en soi, mais vous devez mieux les adapter à votre vie.**



Démarche organisationnelle d'HTVP

Vue d'ensemble de la démarche

Le cycle de la pratique de l'HTVP pour les organisations



1. Reconnaître la nécessité d'un changement culturel en matière d'HTVP

- **Quelles sont les répercussions du conflit travail-vie personnelle sur l'organisation ?**
- **À quel point ces conflits sont-ils handicapants dans la gestion quotidienne de l'organisation ?**
- **Quels sont les coûts de ces conflits pour l'organisation ?**
- **Que pourrait gagner l'organisation à résoudre ces situations conflictuelles ?**

2. Poser un diagnostic culturel en matière d'HTVP

- **Quels sont les présupposés entretenus dans l'organisation à l'égard de la relation travail-vie personnelle ?**
- **Quel est l'engagement de l'organisation relativement à l'HTVP ?**
- **Qui sont les principaux acteurs de l'HTVP dans l'organisation ?**
- **Quelles sont les principales initiatives de l'organisation en matière d'HTVP ?**
- **À quel point l'organisation investit dans le réseautage en matière d'HTVP ?**

3. Établir des objectifs de changement culturel

Stades évolutifs de la culture organisationnelle favorable à l'HTVP

	Stade 1	Stade 2	Stade 3	Stade 4
Présumés concernant la relation travail-vie personnelle	Le travail et la vie personnelle sont conçus comme des domaines séparés ne devant pas interférer l'un sur l'autre.	La vie personnelle est conçue comme un domaine pouvant interférer sur le travail.	Le travail et la vie personnelle sont conçus comme des domaines pouvant interférer l'un sur l'autre.	Le travail et la vie personnelle sont conçus comme des domaines pouvant non seulement interférer l'un sur l'autre, mais aussi s'enrichir mutuellement.
Engagement envers l'HTVP	L'HTVP n'est pratiquée que par exception. Elle s'apparente surtout à une faveur faite au personnel méritant.	Quelques mesures d'HTVP sont offertes. Celles-ci sont plutôt conçues comme un mal nécessaire afin d'assurer le rendement du personnel.	Une politique d'HTVP est développée pour intégrer la panoplie de mesures d'HTVP offertes. Celle-ci reconnaît l'HTVP non seulement comme un moyen d'assurer le rendement du personnel, mais aussi son bien-être.	La politique d'HTVP est supportée par des pratiques, des comportements, des normes, des valeurs, etc., favorables à l'HTVP. Les considérations relatives à la vie personnelle sont aussi légitimes que celles relatives au travail.
Principaux acteurs en matière d'HTVP	Il existe dans l'organisation un superviseur plus accommodant que les autres, mais il est peu supporté par les hauts dirigeants.	Les hauts dirigeants offrent un peu plus de soutien en incitant les superviseurs à être plus sensibles et attentifs aux difficultés d'HTVP de leur personnel.	Les hauts dirigeants et les superviseurs accordent une importance stratégique à l'HTVP, mais celle-ci ne relève principalement que du département des ressources humaines.	L'ensemble des hauts dirigeants, des superviseurs et du personnel est invité à être proactif en matière d'HTVP.
Principales initiatives en matière d'HTVP	Les initiatives prennent essentiellement la forme d'accommodements permettant de répondre aux problèmes relatifs à la garde des enfants.	À ce stade apparaissent quelques mesures de soutien à la famille, mais surtout des mesures relatives aux congés.	Aux mesures des stades précédents s'ajoutent notamment celles relatives au réaménagement du temps et du lieu de travail.	Aux mesures des stades précédents s'ajoutent des initiatives relatives à la reconception des emplois et des processus organisationnels, ainsi qu'aux cheminements de carrière alternatifs.
Réseautage en matière d'HTVP	L'organisation échange des informations s'agissant de l'HTVP avec d'autres organisations, mais agit seule pour résoudre ses problèmes d'HTVP.	L'organisation recourt à des formateurs pour sensibiliser ses superviseurs.	L'organisation recourt à des spécialistes en gestion des ressources humaines pour mettre sur pied et implanter une politique d'HTVP.	L'organisation constitue des partenariats avec d'autres organisations pour mettre en place des initiatives durables d'HTVP dans la communauté.

4. Explorer les solutions possibles

- **Sensibiliser à l'HTVP**
- **Créer un comité HTVP**
- **Développer une politique d'HTVP**
- **Mettre en place des mesures formelles d'HTVP**
- **Coacher les superviseurs à la gestion quotidienne des imprévus**
- **Mettre en place une procédure pour évaluer les demandes**
- **Mettre en place un service d'information sur l'HTVP**
- **Organiser des journées « famille », « sports », « culture », etc.**
- **Encourager les dirigeants et les superviseurs à donner l'exemple**
- **Établir des partenariats avec d'autres organisations**
- **Etc.**

5. Établir un plan d'action

- Pourquoi
- Quoi ?
- Où ?
- Quand ?
- Comment ?
- Avec qui ?
- Avec quoi ?
- Mesure ?

6. Passer à l'action

Quelques suggestions

- **Même les changements en apparence les plus minimes peuvent être porteurs de gains inouïs pour l'organisation et son personnel.**
- **Avant de passer à l'action, l'organisation devrait aviser son personnel, ses clients et ses fournisseurs des changements à venir.**
- **Même si les tests sont parfaitement conçus, il se peut que des imprévus surviennent en cours de route. L'organisation et son personnel devraient être disposés à adapter leur plan d'action.**
- **Certaines solutions prennent plus de temps que d'autres à donner des résultats. L'organisation devrait encourager le personnel à persévérer.**
- **Les tests sont des engagements d'une durée limitée. Une fois terminés, l'organisation sera alors vraiment en mesure d'en évaluer les résultats.**

7. Évaluer les résultats

D'une façon générale, les résultats des tests sont...

- positifs : l'organisation intégrera définitivement les solutions testées à ses activités.**
- négatifs : l'organisation abandonne les solutions testées et en cherche d'autres.**
- mitigés : les solutions testées ne sont pas mauvaises en soi, mais elles doivent être mieux adaptées à l'organisation.**

Conclusion

Les coffrets HTVP

À chacun son coffret...

La série compte 3 coffrets HTVP pouvant être utilisés de manière complémentaire par :

- **les personnes en emploi**
- **les employeurs**
- **les délégués syndicaux**



Avez-vous des questions ?

Merci de votre écoute !