

## La conciliation entre vie privée et vie professionnelle et son impact sur la performance au travail

### Reconciliation between private and professional life and its impact on work performance

Djebaili Zahra\*

<sup>1</sup>Université Abdelhamid Mehri Constantine 2 (Algérie), zahra.djebaili@yahoo.fr

Réception :02/11/2018

Acceptation:12/10/2019

Publication: 30/12/2020

#### Résumé :

Les conflits entre les responsabilités professionnelles et la vie privée surviennent lorsque les exigences en termes de temps et d'énergie imposées par nos multiples rôles les rendent incompatibles les uns avec les autres. Malgré les changements survenus sur le marché du travail et dans la société, les mères au travail ont continué d'éprouver plus de difficultés que les pères à concilier la vie professionnelle et la famille. Les données permettent de croire que des niveaux élevés de surcharges des rôles et d'interférence entre le travail et la famille ont une incidence sur les efforts de recrutement et de conservation des organisations, ce qui exerce souvent des effets négatifs sur leur rentabilité. Ces effets négatifs associés à l'absence d'équilibre ou de conciliation entre vie privée et vie professionnelle ont été mis en évidence autant pour les organisations que pour les individus, il s'agit d'une baisse des niveaux de performance au travail et faible productivité. Les chercheurs ont développé des politiques et stratégies afin de rendre possible la conciliation entre le travail et la famille. L'objet de cette étude est de comprendre les difficultés rencontrées par les salariés en matière de conciliation vie privée-vie professionnelle et son impact sur la performance au travail, pour mieux adapter les mesures d'aide proposées par les organisations.

**Mots-clés :** La vie privée; La vie professionnelle; La conciliation entre vie privée et vie professionnelle; La performance au travail.

**Codes de classification Jel :**F66 ;J7 ;J8 ; M1.

#### Abstract:

Conflicts between work responsibilities and private life happen when demands on time and energy imposed by our multiple roles make them incompatible with each other. Despite the changes in the labor market and in society, working mothers continued to have more difficulty than fathers to reconcile professional life and family. The data suggest that high overload levels of roles to fill and interference between work and family affect efforts of recruitment and conservation in the organizations, which often exerts a negative impact on their profitability. These negative effects associated with the lack of balance or reconciliation between private and professional life have been identified for both organizations and individuals, by a weak work performance and low productivity. Researchers have developed many policies and strategies to make possible the reconciliation between work and family. The purpose of this study is to understand the difficulties faced by employees in terms of balancing private and professional life, and its effects on work performance, to improve the measures proposed by organizations.

**Keywords:** Private life; Professional life; Reconciliation between private and professional life; Work performance.

**JEL Classification Codes:** F66; J7; J8; M1.

## **1-Introduction :**

L'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle n'est pas toujours aisé à préserver. Les difficultés de conciliation concernent davantage les femmes, car le partage des responsabilités familiales (éducation des enfants, aide aux parents...) entre les femmes et les hommes est encore inégal. Ainsi qu'avec l'arrivée massive des femmes sur le marché de l'emploi (ménages à deux revenus) et l'apparition de nouvelles structures familiales (familles monoparentales), un grand nombre de travailleurs se sont tout à coup vu contraints de rechercher une combinaison adéquate entre leur travail et leur vie privée, ces individus sont eux aussi soumis à d'autres contraintes (concilier travail et famille, s'adapter aux rythmes sociaux ...etc.) ainsi ils sont tenus de répondre aux exigences organisationnelles en même temps que satisfaire des dépendances familiales et sociales, choses qui s'avèrent de plus en plus contradictoires, notons même qu'avec l'arrivée de nouvelles technologies, lesquelles permettent maintenant d'être rejoint en tout temps et exige, par le fait même, une disponibilité accrue.

Concilier recouvre l'ensemble des moyens d'agir sur le temps de travail, à savoir les mesures visant à rendre l'organisation du travail plus souple et à réduire la pression qu'exerce le travail sur le hors travail. Il s'agit selon les travaux de Friedman et de Greenhaus, de rendre compatible les deux sphères professionnelle et privée. Pour ces chercheurs, le conflit apparaît en effet lorsque l'on est préoccupé par son travail à un moment de la vie hors travail ou inversement. L'enjeu n'est pas lié à la gestion du temps, mais à l'implication psychologique liée aux contraintes de cohabitation des deux sphères. En plus, les états psychologiques et les traits de personnalité, deux catégories de variables agissent sur la performance au travail, soit les caractéristiques de l'organisation ainsi que les comportements et les caractéristiques des travailleurs.

Notre travail a pour but d'étudier la relation entre la conciliation vie privée/vie professionnelle (CVP) et la performance au travail, développer des solutions et des stratégies durables afin de concilier vie privée et vie professionnelle, et identifier des diverses dimensions et mesures nécessaires à la mise en œuvre de la compatibilité sur le plan sociétal, entrepreneurial et privé, du côté des organisations et des travailleurs.

Nous allons essayer à travers cet article de mettre en lumière le fait que les organisations ont intérêt de prendre en compte ce problème de conciliation entre vie privée et professionnelle, vu les avantages qu'un travailleur en état de bien être peut apporter, et nous allons présenter quelques mesures pour faciliter l'équilibre entre les deux sphères de la vie.

## **2-Mise en contexte :**

La conciliation entre les exigences du travail et celles de la vie personnelle demeure un défi quotidien pour la plupart des gens. Les organisations exercent une forte pression sur les travailleurs en ce qui a trait à la performance. Il n'est donc pas étonnant de constater que les personnes qui courent ainsi du matin au soir risquent l'épuisement et que le nombre d'ordonnances d'antidépresseurs s'est accru de façon exponentielle au cours des dernières décennies(Deschênes, G., 2012).

### **2.1. Définition vie privée vie professionnelle:**

D'un point de vue managérial, tant l'introduction de la vie privée dans la vie professionnelle que de la vie professionnelle dans la vie privée pose un problème quant à la définition des frontières

entre les domaines du privé et du professionnel.

2.1.1. La vie privée: Dans le concept conciliation travail-famille, l'emploi du terme « famille » est considéré comme réducteur. Plusieurs chercheurs suggèrent en effet l'usage du terme « vie privée » au lieu de « vie familiale » afin que les expériences des personnes célibataires ou sans enfants puissent être également prises en considération (Belghiti-Mahut, S.,2015). Ce changement de conceptualisation permet de retenir les activités non-familiales comme les loisirs, les engagements associatifs sportifs ou amicaux qui peuvent être très importants pour certains individus et exiger de leur part une implication conséquente. La vie privée, est tout ce qui est strictement intime, personnel et qui n'est pas ouvert à tout public(Méda, D.,2010).

2.1.2. La vie professionnelle: La vie professionnelle, peut être définie comme l'existence menée par un individu résultant de l'accomplissement d'un métier, d'une activité exercée pour assurer ses besoins(Kolsi, M., *et al*,2007). En effet, la vie professionnelle s'entend du temps passé dans ou hors de l'organisation dans le cadre de l'exercice d'un emploi, ce temps professionnel est régi par des règles définies par l'employeur. Ce terme concerne la partie d'une existence humaine dans laquelle une activité rémunérée est exercée, les éventuelles heures supplémentaires non payées et les temps de déplacement de et vers le lieu de travail.

## 2. 2. Définition de la conciliation entre vie privée et vie professionnelle:

La question de la conciliation entre la vie privée et de la vie professionnelle se pose en GRH sur la relation entre le travail et le hors-travail, et plus précisément entre le travail et la famille. La notion d'équilibre, ou encore de conciliation, vie personnelle-vie professionnelle correspond à l'atteinte de l'harmonie entre les différents domaines de la vie(Genin, É., 2014). Plusieurs modèles théoriques ont été proposés pour tenter de comprendre la relation qu'entretiennent le travail et la famille, notamment le modèle de la fusion, le modèle de la segmentation, ainsi que des modèles intermédiaires(Kilic, S.,2010). Le modèle de la fusion incorpore le travail et la famille dans une même sphère d'activité, le modèle de la segmentation présente le travail et la famille comme des sphères d'activité totalement indépendantes l'une de l'autre. Les modèles intermédiaires quant à eux, représentent les deux sphères distinctement mais susceptibles d'échanges l'une avec l'autre.

La conciliation entre vie privée et vie professionnelle repose sur le fait que « l'implication au travail est facilitée grâce aux expériences, compétences, et opportunités développées à la maison »(Frone, M. R., *et al*, 2003). Par ailleurs, plusieurs définitions différentes de la conciliation sont données dans la littérature : alors que certains auteurs définissent la conciliation travail-famille par « *la mesure selon laquelle les personnes sont à la fois engagées et à la fois satisfaites dans leurs rôles familial et professionnel* »(Greenhaus, j., *et al*, 2003), d'autres parlent « la facilitation pour les parents-travailleurs de la jonction de leurs activités professionnelles et familiales dans le respect des obligations liées à chacune d'elles »(Chrétien, L., & Létourneau, I., 2006). Pour Grzywacz et Carlson, la conciliation travail-famille représente « *l'accomplissement des attentes des rôles professionnel et familial qui sont négociées et partagées entre la personne et ses partenaires dans les domaines du travail et de la famille* »(Wayne, J. H., *et al*, 2007).Pailhé et Solaz [2010] reviennent sur cette divergence dans les définitions et appellations. Elles critiquent le terme « conciliation » d'une part par l'image positive et harmonieuse qu'il dégage car il masque en même temps « *les difficultés, les renoncements et compromis que la gestion du temps familial et professionnel implique* », et d'autre part elles affirment que le terme de conciliation est trompeur car il laisse sous entendre que le conflit est résolu(Kilic, S., 2014).Plus récemment, McMillan *et al*.

[2011] introduisent une nouvelle notion, celle de l'harmonie travail-hors travail. Ils définissent l'harmonie travail-hors travail par « *un arrangement individuel agréable et congruent des rôles au travail et au hors travail qui se confondent en un seul récit de vie* »(McMillan, H. S., *et al*, 2011).

Les pratiques d'harmonisation travail-hors travail sont constituées de politiques formelles et d'arrangements informels. On admet généralement qu'elles se composent de deux volets : la flexibilité temporelle et spatiale du travail visant à permettre une articulation plus souple entre travail et hors-travail, et la mise à disposition des salariés d'un ensemble d'informations, de prestations financières et d'infrastructures pour faciliter la vie hors-travail(McMillan, H. S., *et al*, 2011).Le premier volet a le potentiel de remettre en cause les schémas classiques de travail et de carrière, tandis que le second reste compatible avec le souhait que les salariés se conforment aux heures normées de travail.

2.2.1. La conception de la conciliation de point de vue de l'organisation: Face aux changements de société, les organisations sont en train de prendre conscience des avantages à offrir un environnement de travail favorable à la famille. Elles développent donc aujourd'hui des pratiques d'harmonisation du travail et hors travail ainsi que de nouveaux modes de management.

Chrétien et Létourneau identifient cinq catégories de mesures de conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle[le tableau (1)] : l'aide aux membres de la famille, les congés et avantages sociaux, l'aménagement du temps de travail, la gestion des carrières et l'organisation du travail(Chrétien, L., &Létourneau, I., 2006).

Les entreprises privées, les PME ou grandes entreprises, sont les premières qui doivent être concernées par ces politiques car il semble que les entreprises publiques sont les plus généreuses dans l'offre de mesures par rapport à elles et que les mesures sont aussi d'autant plus présentes que l'établissement est grand(Kilic, S., 2010).

2.2.2. La signification de la conciliation pour les employés: Le travail occupe beaucoup de temps. Il assure la sécurité financière, il procure un sentiment d'appartenance mais, par-dessus tout, c'est encore, à tort ou à raison, le moyen privilégié par lequel on se valorise face aux autres et face à soi-même, la famille est aussi un lieu où il est possible de s'épanouir, en offrant le soin et l'attention nécessaires aux enfants et au conjoint(Kolsi, M., *et al*, 2007). Par conséquent, les engagements professionnels et le temps consacré à la famille entrent en concurrence, un individu actif doit alors revoir sa manière de dépenser son énergie afin de maintenir un équilibre personnel et sauvegarder le capital de compétences acquis aussi bien à son poste de travail que dans son lieu de famille.

Face à des mesures d'aide à la conciliation inadaptées ou insuffisantes, les employés développent certaines pratiques, en introduisant des activités d'ordre privé sur leur lieu de travail, ou en mettant leur manager dans une position centrale pour les aider à ménager leurs contraintes familiales. Les mesures proposées par les employés pour concilier entre la vie privée et la vie professionnelle diffèrent fortement selon le statut, la taille et le secteur d'activité.

### **2. 3. Définition de la performance au travail:**

Le mot performance provient du verbe anglais « *to perform* », lui-même issu du vieux français « performer », qui signifie accomplir. La performance représente : le Résultat obtenu par un athlète ; Chiffre qui mesure ce résultat ; Résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche ; Ensemble des indications chiffrées caractérisant les possibilités optimales d'un matériel (Mougin, Y., 2004).

Ce concept est multidimensionnel et complexe, ne se limitant pas aux seuls résultats financiers, son évaluation n'étant réalisable que par l'intervention de plusieurs résultats organisationnels, externes et internes (Hassen, N. B., & Hofaidhllaoui, M., 2012). La notion de performance évoque la capacité à atteindre des objectifs au préalable fixés, le rendement (réduire les écarts entre fins et moyens), mais aussi le dépassement ou encore la réalisation de soi (Grenier, C., & Martin, V., 2013). Elle est donc tout autant vaste et vague, empreinte d'idéologie managériale ou socio-psychologique, expliquant ainsi la tendance naturelle de professionnels à s'en saisir.

### 3- L'émergence de la question de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle :

La question de la conciliation entre vie privée et vie professionnelle a désormais quitté le champ de l'affrontement théorique (conciliation harmonieuse contre articulation problématique) pour aborder des analyses concrètes, en particulier le lien entre taux d'activités féminin, fécondité et politiques de conciliation (Garner, H., Méda, D., & Senik, C., 2005). Les travaux sur la conciliation de la vie professionnelle et la vie personnelle insistent sur le rôle d'agent facilitant du supérieur immédiat dans ces négociations, élément essentiel d'un environnement de travail « famiphile » (Chasserio, S., & Legault, M. J., 2005). Acteur incontournable dans le traitement des demandes touchant cette conciliation, le supérieur immédiat peut la soutenir de deux façon : apporter un soutien affectif, une oreille attentive et compréhensive aux problèmes des employés, d'une part, et offrir un soutien instrumental tout en posant des actions qui aident concrètement l'employé, comme autoriser des jours de congé, du travail à temps partiel ou à domicile de façon ponctuelle, d'autre part.

Dans un premier temps, cette question a été clairement considérée comme une question de femmes et les pratiques étaient nommées « *work-family practices* ». Mais les limites de cette approche n'ont pas tardé à apparaître : dans les années 1990, elles ont été renommées « *work-life practices* », dans un effort d'équité envers les hommes et les célibataires et de lutte contre le renforcement des stéréotypes pénalisant les femmes. Dans un troisième temps, les années 2000 ont vu les gestionnaires ressources humaines tenter de reformuler la question en des termes plus englobant tels que bien-être, résilience et énergie, éludant ainsi la question du genre et des sphères de vie (Ollier-Malaterre, A., 2010a). Les années 2000 ont vu le lexique de l'articulation des sphères de vie subir une nouvelle inflexion, très marquée celle-là, au point que les mots de travail, famille, et vie ont été oblitérés au profit d'un autre registre. Cette inflexion a préfiguré le renouveau de la question.

Les chercheurs n'ont pas manqué de critiquer les politiques ressources humaines sur papier glacé : formuler la question comme un problème individuel d'articulation entre les sphères de vie, et non un problème structurel d'organisation du travail, permet d'avoir l'air progressiste sans s'attaquer aux causes de discrimination, à savoir l'organisation du travail (Hall, D. T., 1990). La famille et le travail sont alors conçus comme des systèmes ouverts, les chercheurs parlent aussi de « débordement », de « congruence » entre les deux sphères (Kilic, S., 2010).

Face à l'assimilation continue entre « *work-life* » et question de femmes, et à l'immense difficulté rencontrée à faire évoluer les constructions sociales régissant les normes du salarié idéal et de la carrière, certains gestionnaires ressources humaines ont tenté d'aborder la question de l'articulation des sphères de vie de façon novatrice. En renommant ces pratiques, ils ont travaillé ces questions en cherchant à déjouer les préjugés négatifs qui les entourent. Ce sont les prismes de la santé des salariés, du bien-être et de la prévention du stress et de l'épuisement professionnel, de l'énergie, et de la résilience qui ont permis le renouveau de la question de l'articulation (Ollier-Malaterre, A.,

2010a). Un tel virage permet à la fois d'échapper au piège du lexique travail-famille et de positionner les pratiques en termes d'impératif économique et de développement durable: la santé, l'énergie et la résilience des salariés assurent la performance durable du salarié et de l'entreprise.

La santé et le bien-être sont considérés sur les plans physique et psychologique: on s'intéresse notamment au capital psychologique des salariés (Youssef, C. M., & Luthans, F., 2007). Le terme de résilience vient du latin *resiliere*, rebondir, de même que le terme de stress est issu de *stringere*, serrer. Ces deux termes ont d'abord été utilisés en physique, le concept de résilience a été importé, en management, par Noheleen Doherty et ses collègues [1996], à propos des salariés « survivants » aux restructurations, Luthans [2002] définit la résilience comme « la capacité psychologique positive à rebondir face à l'adversité, l'incertitude, le conflit, l'échec et même le changement positif, le progrès et l'accroissement de responsabilités»(Ollier-Malaterre, A., 2010a). Les programmes de résilience mis en œuvre dans les organisations, fondés principalement sur des formations, englobent les questions de l'articulation des sphères de vie, de la santé et du bien-être, et des relations interpersonnelles.

#### **4-Méthodologie de la recherche:**

La question de l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle occupe aujourd'hui une place importante dans le débat public ainsi que dans la littérature scientifique(Chang, A., *et al*, 2010). Nous proposons des mesures mettant les attentes individuelles et les pratiques d'organisation en adéquation pour satisfaire l'équilibre travail-famille, tout en apportant quelques éléments de réponse à partir d'une revue de la littérature.

Dans une brève synthèse de la littérature scientifique, nous définissons les notions suivantes: La vie privée, la vie personnelle, la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle, ainsi que la performance au travail. En second lieu, nous présentons l'émergence de la question de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, ensuite la méthodologie de la recherche sera exposée. Enfin, nous présenterons l'impact de la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle, suivi par quelques mesures proposées pour favoriser la conciliation entre vie privée et vie professionnelle.

Globalement cette recherche se propose dans une première partie qui définit le concept de la conciliation entre vie privée et vie professionnelle ainsi que la présentation de quelques travaux sur la conciliation travail/famille. Dans la deuxième partie, Nous allons essayer de mettre en évidence les enjeux du déséquilibre entre les deux sphères, et les pratiques qui favorisent l'harmonie entre vie privée et vie professionnelle, tout en décrivant son impact sur l'individu et l'organisation.

#### **5- L'impact de la conciliation entre vie privée et vie professionnelle sur la performance au travail:**

Il existe trois types de conflits entre le travail et la vie personnelle : surcharge attribuable à la multiplicité des rôles (avoir trop à faire); interférence entre le travail et la famille, lorsque le travail entre en conflit avec la famille ; et interférence entre la famille et le travail, lorsque les besoins familiaux (comme les soins à donner aux enfants ou aux aînés) nuisent aux activités professionnelles(Duxbury, L., &Higgins, C., 2001).

L'environnement de travail valorise largement les longues heures de présence au bureau, synonyme de l'engagement au service de l'organisation. Le problème de la CVP reste une responsabilité individuelle et aucun soutien formel n'est apporté à l'échelle organisationnelle(Chasserio, S., & Legault, M. J., 2005). Pire, les employés soucieux d'obtenir des

aménagements doivent d'abord augmenter leurs heures de travail, sous la forme d'heures supplémentaires non rémunérées, pour ensuite obtenir certains congés en échange avec ces heures.

Nos recherches indiquent que les employés mariés sont d'avantage exposés que les célibataires aux risques d'un niveau élevé d'interférence entre le travail et la famille, mais les différences observées entre les couples avec enfants et les couples sans enfant ne sont pas aussi prononcées que celle observées en ce qui concerne la surcharge des rôles. Les parents ayant des enfants d'âge préscolaire ont tendance à enregistrer les niveaux les plus élevés de surcharge (Duxbury, L., & Higgins, C., 2001), mais la forte interférence entre le travail et la famille semble atteinte un sommet lorsque les enfants fréquentent l'école mais qu'ils ne peuvent pas être légalement laissés à eux-mêmes et sans surveillance. Les employés qui ont la responsabilité de prendre soin d'aînés semblent aussi être fortement exposés aux risques d'une interférence élevée entre la vie privée et la vie professionnelle.

Plusieurs éléments entrent en jeu dans la probabilité qu'une femme réduise ou interrompe son activité professionnelle après une naissance. Il s'agit de facteurs démographiques d'abord, tels que l'âge, la génération, ou le nombre d'enfants, déjà nés, de facteurs sociaux également comme le niveau d'instruction, le type d'emploi occupé, et l'histoire professionnelle de sa propre mère ; enfin, la date de naissance elle-même (Pailhé, A., & Solaz, A., 2006). Le rang de naissance de l'enfant est le facteur prédominant, la probabilité d'interruption ou de réduction d'activité augmentent avec lui. Dans le détail, les femmes ont plus de chances de diminuer leur temps de travail au deuxième enfant, alors qu'elles cessent plus souvent de travailler à partir du troisième. Au total, les femmes les mieux insérées sur le marché du travail sont celles qui diminuent le moins leur activités professionnelles. Quand elles modifient leur activité, ce sont plutôt des passages à temps partiels ou des réductions d'activités que des sorties, qui restent le fait des moins diplômées et des travailleuses précaires (Pailhé, A., & Solaz, A., 2006). Du côté des hommes, la réduction de l'activité professionnelle est plutôt le fait des plus diplômés ou des plus âgés, et des pères occupant un emploi peu stable.

En dépit d'une sensibilisation et d'une attention accrues accordées à la problématique hommes-femmes, la maternité continue d'être une source de stress plus élevée que celle de la paternité et les mères continuent d'éprouver plus de difficulté que les pères à concilier leur travail et leur vie familiale (Duxbury, L., & Higgins, C., 2001). Le rôle de parent semble avoir un effet différent sur la satisfaction de vivre des mères par rapport à celle des pères. Le fait d'être père semble être lié à une satisfaction de vivre plus élevée, tandis que l'inverse semble s'appliquer pour les mères - les mères semblent être moins satisfaites de leur vie que ne le sont les femmes sans enfants -. Une enquête a été conduite par le CREDOC [Centre de Recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de vie, est un organisme d'études et de recherche au service des acteurs de la vie économique et sociale. Il travaille contractuellement avec des entreprises privées, des banques, des assurances, des fédérations professionnelles, mais aussi avec la plupart des administrations françaises, des services publics et des organismes paritaires] auprès de 1000 femmes s'étant arrêtées de travailler, à la suite de la survenue d'un (des) enfant (s) (Garner, H., *et al.*, 2005).

Les effets négatifs associés à l'absence d'équilibre ont été mis en évidence autant pour les individus – problèmes de santé physique et mentale, stress, faible satisfaction au travail, dans la famille et à l'égard de la vie en général [(Amstad, F. T., *et al.*, 2011); (Matthews, R. A., *et al.*, 2012)], que pour les organisations – absentéisme, intention de quitter l'entreprise, faible engagement au travail et faible productivité [(Allen, T. D., 2001); (Haar, J. M., & Roche, M. A., 2010)]. En termes



d'efficacité et d'harmonie individuelle, il est évident qu'un excès de stress est néfaste. À l'inverse, une absence totale de stress est elle aussi négative. Un artiste ou un sportif savent très bien qu'un trop faible stress nuira à leur performance (Figure 1). La réaction de stress devient en revanche novice si elle est activée à un niveau très élevé, si elle est répétée ou si elle est chronique, poussant à leurs extrêmes nos réactions biologiques et psychologiques (LEGERON, P., 2004).

Ces résultats de recherche sont donc de nature à inciter les milieux de travail à se préoccuper davantage de cette question, et les chercheurs à poursuivre leurs travaux pour mieux comprendre les facteurs susceptibles d'influencer la performance au travail à l'égard de l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle.

## **6- Les mesures proposées pour favoriser la conciliation entre vie privée et vie professionnelle :**

Dans la majorité des entreprises, il n'existe encore aucun programme officiel en matière de la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée (Chasserio, S., & Legault, M. J., 2005). Les arrangements sont des pratiques coutantes, et les employés ayant besoin d'aménagements de leurs heures et lieu de travail pour répondre à leurs obligations familiales élaborent des solutions officieuses avec leur supérieur immédiat, leur interlocuteur privilégié. Une enquête menée au Québec par le Conseil de la famille et de l'enfance et par l'ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés (ORHRI) du Québec sur les pratiques de CVP dans des entreprises québécoises en 2001, révèle que « la mesure correctrice temporaire sur une base individuelle » est privilégiée dans 76% des cas [75% des répondants travaillent dans le secteur privé, 81% font partie d'organisations comptant plus de 101 employés et 58% occupent un poste de directeur ou de vice-président aux ressources humaines]. Cette tendance adopte une forme bien connue : la direction ne propose pas de politique officielle de travail à temps partiel, d'horaires flexibles, de temps de travail différé ou de travail à domicile, par exemple, mais ne s'oppose pas à ce que ce négocie de tels aménagements. En général, on le conçoit aisément, les aménagements ainsi négociés ont pour effet de réduire temporairement ou occasionnellement les heures de travail ou, au moins, de les étaler différemment ou de permettre de travailler à la maison (Chasserio, S., & Legault, M. J., 2005).

Les pratiques mises en œuvre par les employeurs comportent deux volets distincts : la flexibilité spatio-temporelle du travail, d'une part, et un ensemble d'informations, de prestations financières et d'infrastructures relatives à la vie personnelle, d'autre part (Ollier-Malaterre, A., 2010a). L'ensemble de ces pratiques peut être mesuré dans le tableau (2).

Notre étude vise à aider les personnes à mieux concilier les différentes sphères de leur vie. D'entrée de jeu, il importe de dire qu'il n'existe pas de recette miracle, mais qu'on peut recourir à de multiples petits moyens pour améliorer sa situation, en fonction d'une réalité et d'une personnalité qui sont uniques. Nous regrouperons ces moyens en fonction de quatre mesures fondamentales d'une bonne conciliation travail-famille : savoir gérer son temps dans sa vie personnelle et sa vie professionnelle et savoir s'organiser dans ces deux domaines, savoir gérer son stress, l'aménagement du temps de travail, et enfin le télétravail.

### **6.1. La gestion de soi:**



De nos jours, la vie et la carrière ne sont plus aussi linéaire que pour les générations passées (Deschênes, G., 2012). On peut donc transformer sa carrière, la façonner au gré des exigences de la vie personnelle: l'arrivée d'un enfant, le retour aux études, une relocalisation à l'étranger, l'accompagnement d'un parent malade, etc. Il est également possible, désormais, de travailler à temps plein, à temps partiel ou à la pige. De la même manière, on peut transformer sa vie personnelle et familiale au gré des exigences de la vie professionnelle. Il suffit d'être créatif et déterminé à agir en conformité avec ses besoins et ses valeurs. Par contre, cela requiert une introspection et une veille constante pour tenir le cap sur ses besoins fondamentaux ou ses valeurs.

Le travail, la famille, les amis, les loisirs, le couple, les études et le bénévolat sont autant de morceaux qui se disputent une part dans notre agenda. Si l'on sait les disposer selon nos priorités, en plaçant les morceaux importants en premier, tout le reste finira par rentrer en temps et lieu.

Le leadership de soi ou la gestion de soi fait références à la tendance d'une personne à être bien organisée, à établir des listes de tâches en fonction d'objectifs et à se récompenser une fois les objectifs atteints. Les personnes capables d'agir ainsi gèrent leur travail et leur vie personnelle comme une mini-PME. Elles peuvent suivre l'évolution de leurs tâches et demander de l'aide au besoin. Elles sont en mode « gestion de projet », et elles réussissent à accomplir beaucoup de choses.

6.1.1. Savoir gérer son temps: La gestion des priorités implique une distinction entre ce qui est urgent et ce qui est important. Dans une journée, nous pouvons recevoir plusieurs demandes présentées ou perçues comme urgentes. Celles-ci ont un impact financier ou ont trait à la sécurité physique par exemple (Deschênes, G., 2012). Les choses importantes, quant à elles, sont celles qui nous tiennent à cœur, mais qui n'ont pas un impact négatif immédiat si elles sont reportées. Certaines personnes adoptent une philosophie de traitement de tous les jours comme s'ils étaient leurs derniers (Lomas, B., 2000).

Une personne qui a un problème de procrastination peut souffrir de poussées de stress risquant de nuire aux diverses sphères de sa vie. Mais comment vaincre la procrastination? D'abord, il faut reconnaître les tâches qui sont susceptibles d'être reportées. Ensuite, il faut décortiquer ces dernières en plusieurs étapes qui seront placées dans l'agenda comme objectifs quotidiens à atteindre.

6.1.2. Apprendre à négocier ses « Oui » et ses « Non » au travail comme à domicile: Apprendre à négocier ses « oui » et ses « non » est une étape primordiale dans la gestion du soi. Les gens qui ont tendance à dire « oui » à tout, au prix de leur propre équilibre, pourront donc apprendre à dire :

- « Oui, mais pas tout de suite. »
- « Oui, mais en partie seulement. »
- « Non, mais je connais quelqu'un qui pourrait vous aider. »
- « Non, je ne suis pas vraiment disponible, X étant ma priorité ces temps-ci. »
- « Non, je suis vraiment désolé, mais je te remercie d'avoir pensé à moi. »
- « Je ne suis pas certain, laissez-moi y penser »

Il est beaucoup plus facile de recourir à ces réponses clés que de dire « non » pur et simple (Deschênes, G., 2012)... Et puis l'on ne perd pas ses amis ni sa réputation au travail.

6.1.3. Savoir s'organiser dans sa vie professionnelle et sa vie personnelle: S'avoir s'organiser veut dire:

- Passer moins de temps à traiter les problèmes que de planifier pour les éviter ;

- Concentrer sur les choses qui comptent le plus en termes de produire des résultats ;
- La capacité de voir le chemin à travers les défis et les problèmes ;
- Passer plus de temps pour la famille, les amis et les loisirs ;
- Réduire le stress et la fatigue ;
- Avoir le sentiment de réalisation (Caunt, J., 2013).

Nous avons indiqué que certaines personnes sont naturellement portées à organiser leur vie et leur environnement de façon optimale, elles possèdent ce qu'on appelle un « leadership de soi ». Cette qualité amène les gens à se fixer des objectifs, à effectuer un suivi régulier de leur progression et à s'autoréguler, donc à se récompenser lorsqu'elles ont atteint leurs objectifs.

6.1.4. Savoir demander de l'aide dans sa vie professionnelle et sa vie personnelle: Il est impossible de réaliser seul la conciliation travail-famille. Le soutien nécessaire dans la vie personnelle peut émaner de sources variées : les grands-parents, les étudiants du voisinage, les amis et les voisins, les ressources communautaires, le personnel spécialisé. Le soutien nécessaire dans la vie professionnelle peut également provenir de sources variées : les collègues, le superviseur, les services offerts par l'organisation, le programme d'aide aux employés, etc.

## **6.2. La gestion du stress:**

Le stress est indispensable à la vie, voire à la survie. Sa fonction consiste à aider l'organisme à s'adapter pour parer à une agression ou à un danger imminent. Le canadien Hans Selye, lui a donné, dans les années trente, le sens de « réponse de l'organisme aux facteurs d'agression physiologiques et psychologiques, ainsi qu'aux émotions qui nécessitent une adaptation » (Landier, H., *et al*, 2011), il survient lorsqu'il y a « *undéséquilibre entre la perception qu'a une personne des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Il affecte le bien être, la santé et la performance* » (Kolsi, M., *et al*, 2007). Les sources de stress ne sont pas les mêmes pour tout le monde, car le stress réside non pas dans la situation, mais dans la perception de cette situation et dans l'interprétation qu'on en fait (Deschênes, G., 2012). Ainsi, les traits de personnalité qui nous caractérisent peuvent avoir un effet important sur la façon d'envisager les exigences du travail et de la vie personnelle. Le stress vient d'un écart entre la perception de la demande (une tâche à accomplir, un défi à relever) et la perception des ressources disponibles (le temps, les compétences, l'énergie). On est stressé lorsqu'on se sent en quelque sorte menacé. Il importe donc de nous auto-évaluer honnêtement pour repérer nos attitudes nuisibles: « suis-je perfectionniste ou ai-je besoin de l'approbation des autres pour me sentir bien? », « Ai-je tendance à me comparer avec les autres et à me déprécier? », « Suis-je porté à ressentir facilement de la culpabilité? ». Le sur-stress entraîne une surcharge mentale, avec comme conséquence notable des difficultés de concentration. Le salarié devient moins lucide, et devient donc moins apte à prendre les bonnes décisions. De surcroît, plus le niveau de stress est élevé, plus les difficultés à « déconnecter » après le travail sont importantes (Albert, E., & Saunder, L., 2010). Cela pénalise doublement la productivité: au-delà du temps perdu durant les heures de travail, le temps de repos est, lui aussi, perturbé par le stress. La fatigue induite retentit sur tous les champs de la performance, et notamment sur la créativité.

Certaines caractéristiques personnelles contribuent à la résistance des individus face aux situations professionnelles difficiles tandis que d'autres contribuent à leur vulnérabilité. Elles protègent l'individu contre les facteurs stressants. Nous exposons ici quelques-uns de ces traits de

personnalité bénéfiques: l'auto efficacité, le contrôle interne, l'affectivité positive, l'interprétation optimiste des événements passés et la résilience (Grebout, E., 2008).

### 6.3. L'aménagement du temps de travail:

De nombreuses directions d'organisations, souvent d'origine anglo-saxonne, mettent en valeur les programmes d'harmonisation entre vie privée et vie professionnelle qu'elles mettent en place « Family-friendly policies » (Alis, D., & Dumas, M., 2003). Ces pratiques renvoient bien souvent à une politique d'implication et de fidélisation du personnel avec l'ancrage de valeurs telles que le dévouement, la dévotion ou l'implication dans le travail (Mellor, S., *et al*, 2001). Alors que traditionnellement la règle tacite était de garder le silence au bureau sur les événements privés, un nouveau modèle de la relation travail-vie privée semble se généraliser.

Méda et Orain ont mené une recherche auprès de 1618 salariés de différentes entreprises. Les salariés travaillaient à temps complet et étaient présents avant, pendant et après la mise en œuvre de l'accord d'ARTT [Accord ARTT sur l'aménagement et la réduction du temps de travail]. Les résultats montrent que l'ARTT a facilité la conciliation entre vie privée et vie professionnelle, notamment pour les salariés ayant des enfants de moins de douze ans, il en ressort que l'ARTT a favorisé une amélioration de la vie quotidienne pour 59% des salariés, une dégradation pour 13% des salariés et enfin un maintien et une situation inchangée pour 28% (Dumontier, F., *et al*, 2002). Les résultats de Méda et Orain sont confirmés par l'enquête de Fagnani et Letablier en 2003, ces deux chercheurs ont réalisé une enquête au cours auprès d'un échantillon de 658 allocataires, ayant au moins un enfant de moins de six ans, de six caisses d'allocations familiales réparties sur le territoire Français, les femmes sont là encore plus nombreuses que les hommes à déclarer que l'ARTT a favorisé l'harmonisation entre responsabilités familiales et responsabilités professionnelles (Alis, D., & Dumas, M., 2003).

Le niveau de satisfaction des employés est d'autant plus élevé que l'organisation du temps de travail est régulière et les horaires maîtrisables et prévisibles (Fagnani, J., & Letablier, M. T., 2003). Plus que la flexibilité elle-même, c'est la manière dont elle a été négociée entre le salarié et l'employeur qui est déterminante dans la satisfaction des salariés qui comptent de bénéficier d'un environnement favorable à la famille.

### 6.4. Le télétravail:

Le télétravail est d'actualité, en s'inscrivant dans les politiques de soutien organisationnel de qualité de vie et de bien-être au travail (Alis, D., & Dumas, M., 2003). Le télétravail – étymologiquement « travail à distance » – se caractérise par une dispersion spatiale et/ou temporelle, la fréquence de l'arrangement et l'usage des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) (Taskin, L., 2006). Il ne peut concerner tous les emplois. Seules les activités dont le résultat peut être facilement mesuré, ou celles dont l'exercice ne nécessite pas une relation de proximité avec les collègues, avec le public ou avec le management sont à même d'utiliser le télétravail (Taskin, L., 2006).

Le télétravail est rentré dans le code du travail avec la loi du 29 février 2012. Selon l'article 46 de la loi de simplification du droit du 22 mars 2012 [Qui reprend la définition de l'Accord National Inter professionnel signé en 2005], « le télétravail est une forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les TIC dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci ». La loi précise des droits

nouveaux aux salariés télétravailleurs (l'employeur fournit, installe et entretient les équipements)(Dumas, M., & Ruiller, C., 2014). Les avantages reconnus du télétravail pour le salarié et pour l'entreprise sont nombreux : autonomie, gain de temps, liberté d'organisation, réduction du temps de transport, de la fatigue et des coûts liés aux trajets domicile-travail, meilleure concentration, gain de productivité, diffusion de nouvelles technologies, baisse de l'absentéisme et le plus important, un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Le télétravail participerait ainsi à l'enchantement du travail, n'offrant que des effets vertueux.

Il importe de garder à l'esprit qu'il ne s'agissait pas seulement pour les organisations de trouver des mesures et de les appliquer, mais bien d'inscrire celles-ci dans une démarche globale en donnant accès à des services pour favoriser la conciliation entre la vie privée et la vie personnelle et en opérant du même coup un changement de culture organisationnelle(Chagnon, L., *et al*, 2012).

## **7- Conclusion :**

Mener de front vie privée et vie professionnelle peut provoquer des difficultés de conciliation, fortement ressenties par les femmes, mais aussi par les hommes. Il n'existe pas de solution magique pour réduire les aspects de l'interférence entre la vie privée et la vie professionnelle, mais les données laissent entendre que ce conflit peut être allégé par une diversité de mesures.

A l'issue de nos lectures, nous sommes arrivés à la conclusion que l'évaluation de la performance est la première étape indispensable, l'analyse du stress peut permettre de comprendre le phénomène et sa réalité à partir de différents éléments. Ainsi que les organisations soucieuses de leur performance (qui passe à l'évidence par celle de leurs salariés), se doivent aussi de prendre en compte la santé, voire le bien-être de ces derniers. Les pratiques d'organisations qui visent à aider les salariés à concilier leur vie familiale et leur vie professionnelle soient efficaces et adaptées aux besoins de chacun, il faut d'abord comprendre les attentes des salariés en termes de conciliation vie privée-vie professionnelle.

L'implication majeure de nos analyses concerne la gestion des ressources humaines et le management de proximité. Le supérieur hiérarchique et l'équipe de travail sont reconnus comme des éléments pivot d'une politique de conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle. Les contributions de cet article sont à la fois théoriques et managériales. Notre conclusion ouvre des perspectives de réflexion et d'action sur le programme d'amélioration des conditions de travail, d'équilibre travail-famille, d'égalité entre hommes et femmes, d'implication et de satisfaction au travail. Enfin, un cadre théorique plus large permettra de rendre compte de la richesse des mesures en jeu.

## **8- Bibliographiqueset références**

### **• Livres :**

- 1- Albert, E., & Saunder, L. (2010). Comment l'entreprise peut-elle agir face au stress de ses collaborateurs?. Stress. fr. Editions Eyrolles.
- 2- Caunt, J. (2013). How to organize yourself (Vol. 46). Kogan Page Publishers.
- 3- Grebot, E. (2008). Stress et burnout au travail: identifier, prévenir, guérir. Editions Eyrolles.
- 4- Landier, H., Merck, B., Sutter, P. E., Baggio, S., & Loyer, É. (2011). Evitez le stress de vos salariés: Diagnostiquer, mesurer, analyser, agir. Editions Eyrolles.

- 5- Lomas, B. (2000). *Easy Step by Step Guide to Stress and Time Management*. Summersdale Publishers LTD-ROW.
  - 6- Mouglin, Y. (2004). *Processus: les outils d'optimisation de la performance*. Editions Eyrolles.
- **Thèses :**
    - 1- Kolsi, M., et al (2007). *La conciliation entre vie privée et vie professionnelle et son impact sur l'engagement au travail*, Maitrise ORH, ISG Tunis, Tunisie
  - **Article de revue :**
    - 1- Alis, D., & Dumas, M. (2003). 35 heures, soutien organisationnel perçu et harmonisation vie familiale/vie professionnelle. *Revue de gestion des ressources humaines*, (50), 37-56.
    - 2- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments : The role of organizational perceptions. *Journal of vocational behavior*, 58(3), 414-435.
    - 3- Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., & Semmer, N. K. (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*, 16(2), 151.
    - 4- Belghiti-Mahut, S. (2015). Le conflit vie professionnelle/vie privée et la satisfaction: le cas des conjoints de militaires navigants. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, (4), 3-20.
    - 5- Chagnon, L., Cuttaz, J. C., & Massarelli, A. (2012). Les atouts des services favorables à la conciliation travail-famille: une expérience menée auprès du personnel de soins. *Gestion*, 37(4), 45-48.
    - 6- Chang, A., McDonald, P., & Burton, P. (2010). Methodological choices in work-life balance research 1987 to 2006: A critical review. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2381-2413.
    - 7- Chasserio, S., & Legault, M. J. (2005). Dans la nouvelle économie, la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle passe par... l'augmentation des heures de travail!. *Recherches sociographiques*, 46(1), 119-142.
    - 8- Deschênes, G. (2012). Comment mieux concilier sa vie professionnelle et sa vie personnelle?. *Gestion*, 37(4), 49-56.
    - 9- Dumas, M., & Ruiller, C. (2014). Le télétravail: les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle?. *Management Avenir*, (8), 71-95.
    - 10- Dumontier, F., Guillemot, D., & Méda, D. (2002). L'évolution des temps sociaux au travers des enquêtes. *Économie et statistique*, 352(1), 3-13.
    - 11- Frone, M. R., Quick, J. C., & Tetrick, L. E. (2003). Handbook of occupational health psychology. *Çinde Quick JC ve Tetrick LE (Editörler) Work–Family Balance*, 143-162.
    - 12- Garner, H., Méda, D., & Senik, C. (2005). Conciliation entre vie professionnelle et vie familiale, les leçons des enquêtes auprès des ménages. *Travail et emploi*, 102, 57-67.
    - 13- Genin, É. (2014). Quels facteurs influencent la satisfaction des cadres à l'égard de l'équilibre des temps (personnel et professionnel)?. *@ GRH*, (1), 87-107.
    - 14- Greenhaus, j., et al (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of vocational behavior*, 63(3), 510-531.
    - 15- Grenier, C., & Martin, V. (2013). Performance des organisations et bien-être des usagers: quels modes de pilotage et d'intervention?. *Management Avenir*, (3), 129-145.

- 16- Haar, J. M., & Roche, M. A. (2010). Family supportive organization perceptions and employee outcomes: The mediating effects of life satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 999-1014.
  - 17- Hall, D. T. (1990). Promoting work/family balance: An organization-change approach. *Organizational Dynamics*, 18(3), 5-18.
  - 18- Hassen, N. B., & Hofaidhllaoui, M. (2012). L'«employabilité» des salariés: facteur de la performance des entreprises?. *Recherches en Sciences de Gestion*, (4), 129-150.
  - 19- Kilic, S. (2014). Perception de l'équilibre travail–hors-travail et satisfaction au travail. *Management Avenir*, (3), 89-105.
  - 20- LEGERON, P. (2004). Le stress au travail: de la performance à la souffrance. *Droit social*, (12), 1086-1090.
  - 21- Matthews, R. A., Swody, C. A., & Barnes-Farrell, J. L. (2012). Work hours and work–family conflict: The double-edged sword of involvement in work and family. *Stress and Health*, 28(3), 234-247.
  - 22- McMillan, H. S., Morris, M. L., & Atchley, E. K. (2011). Constructs of the work/life interface: A synthesis of the literature and introduction of the concept of work/life harmony. *Human Resource Development Review*, 10(1), 6-25.
  - 23- McMillan, H. S., Morris, M. L., & Atchley, E. K. (2011). Constructs of the work/life interface: A synthesis of the literature and introduction of the concept of work/life harmony. *Human Resource Development Review*, 10(1), 6-25.
  - 24- Méda, D. (2010). Quelle place pour le travail?. *Que sais-je?*, 4(2614), 83-116.
  - 25- Mellor, S., Mathieu, J. E., Barnes-Farrell, J. L., & Rogelberg, S. G. (2001). Employees' nonwork obligations and organizational commitments: A new way to look at the relationships. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 40(2), 171-184.
  - 26- Ollier-Malaterre, A. (2010a). De la conciliation à la résilience: 40 ans d'évolution lexicale aux États-Unis. *Travail, genre et sociétés*, (2), 111-128.
  - 27- Pailhé, A., & Solaz, A. (2006). Vie professionnelle et naissance: la charge de la conciliation repose essentiellement sur les femmes. *Population et sociétés*, (426).
  - 28- Taskin, L. (2006). Télétravail: Les enjeux de la déspatialisation pour le Management Humain. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (34).
  - 29- Wayne, J. H., Grzywacz, J. G., Carlson, D. S., & Kacmar, K. M. (2007). Work–family facilitation: A theoretical explanation and model of primary antecedents and consequences. *Human resource management review*, 17(1), 63-76.
  - 30- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of management*, 33(5), 774-800.
- **Article de séminaire :**
    - 1- Chrétien, L., & Létourneau, I. (2006). La gestion du travail en contexte de conciliation travail-famille. *Actes du Congrès AGRH*.
    - 2- Duxbury, L., & Higgins, C. (2001). Work-Life Balance in the New Millennium: Where Are We? Where Do We Need To Go? CPRN Discussion Paper.

- 3- Fagnani, J., & Letablier, M. T. (2003). La réduction du temps de travail a-t-elle amélioré la vie quotidienne des parents et des jeunes enfants?. Enquête réalisée par la DARES, N°01.2.
- 4- Kilic, S. (2010). Quelles pratiques d'harmonisation vie privée-vie professionnelle pour quelles attentes des salariés. Actes du 21ème Congrès de l'AGRH.

## 9-Annexes:

**Tableau (1) : Les cinq catégories de mesures de conciliation travail-famille**

Les cinq catégories de mesure	Les mesures proposées
L'aide aux membres de la famille	L'aide d'urgence comme les avances sur la paie, le service d'informations et les références, l'aide financière à l'éducation, le service de garde au milieu de travail, la garde d'enfants en âge scolaire, l'aide aux personnes en perte d'autonomie à charge et l'aide financière pour les faire de garde.
Les congés et avantages sociaux	Les congés pour des raisons personnelles, la conversion du temps accumulé en vacances supplémentaires, l'assurance collective familiale, l'accès au téléphone portable lors des déplacements d'affaires, la conversion des journées de maladies en vacances supplémentaires, les compléments de salaire ou de congés à la naissance ou à l'adoption d'un enfant et les programmes d'aide aux employés.
Les congés et avantages sociaux	Les horaires flexibles, le temps partiel volontaire, le travail à domicile, les horaires comprimés, la réduction des déplacements d'affaires, les horaires réduits, les horaires décalés, le travail partagé.
La gestion des carrières	Le recours à l'année sabbatique, le cheminement de carrière adapté aux exigences familiales, l'aide aux familles des employés déplacés géographiquement et le traitement différé.
L'organisation du travail	La redistribution des tâches à accomplir, le développement de la polyvalence et de l'esprit d'équipe.

**La source : Chrétien, L., & Létourneau, I. (2006)**

**Tableau (2) : Typologie des pratiques d'harmonisation travail-hors travail**

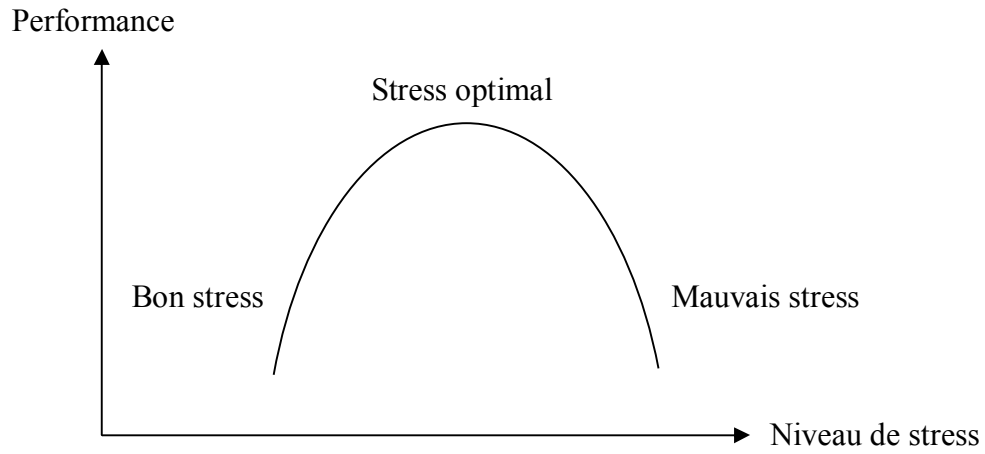
Typologie des pratiques d'harmonisation travail-hors travail	
La flexibilité spatio-temporelle du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>- À temps plein</li> <li>- À temps partiel</li> <li>- Congés et interruptions de carrière</li> <li>- Organisation et évaluation du travail</li> </ul>
Ressources relatives au hors travail (Informations et conseils, Infrastructures,	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Santé et bien-être</li> <li>- Enfants et autres personnes à charge</li> </ul>



Prestations financières)	- Vie quotidienne - Projets personnels
--------------------------	---

**La source: Ollier-Malaterre, A. (2010a)**

**Figure (1) : La relation entre stress et performance**



**La source: Légeron, P. (2004)**