

## L'ARTICULATION TRAVAIL-FAMILLE

QUE RESSENTENT LES PRATICIENS RH ?<sup>1</sup>

Cet article présente certains résultats d'une étude menée auprès des membres de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) du Québec portant sur l'articulation entre leur vie professionnelle et personnelle mesurée non seulement selon la perspective traditionnelle du conflit entre les multiples rôles, mais aussi suivant celle, plus récente, de l'enrichissement qui postule que s'investir dans une sphère de sa vie permet d'enrichir et de mieux assumer les rôles liés à une autre sphère de vie. Les conflits et les enrichissements entre les deux sphères de vie ont été mesurés dans les deux sens : Travail > Famille et Famille > Travail.



Par **Félix Ballesteros-Leiva**, assistant postdoctoral, HEC Montréal,  
**Gwénaëlle Poilpot-Rocaboy**, professeure, IGR-IAE de l'Université de Rennes 1,  
 et **Sylvie St-Onge**, professeure titulaire, HEC Montréal

**Les résultats montrent que les praticiens RH perçoivent un conflit travail > famille plus élevé qu'un conflit famille > travail.**

Ce résultat, qui met en avant une plus grande perméabilité des frontières de la famille par comparaison à celles du travail (Frone et al. 1997) est similaire à ceux d'autres études (Geurts et al., 2003 ; St-Onge et al., 2010 ; Vandaelen et al., 2006). Il tend à montrer que les praticiens RH sont plus portés à laisser leur travail empiéter sur leur famille que l'inverse. Divers facteurs sont susceptibles d'expliquer cette tendance notamment, les nouvelles technologies qui

permettent de travailler de son domicile, la pression de l'urgence professionnelle et la nécessité de satisfaire des objectifs à court terme au travail, le fait que les responsabilités professionnelles soient plus évaluées et plus rémunérées à court terme alors

que l'investissement familial s'évalue dans le temps et de manière non financière (par exemples, qualité des relations avec le conjoint et les enfants ou encore, de l'éducation et de la réussite des enfants).

Toutefois, les praticiens RH doivent se méfier de cette tendance, particulièrement les femmes qui disent ressentir un conflit travail > famille significativement plus élevé que celui exprimé par les hommes. Si l'on compare les réponses des praticiens RH qui travaillent plus de 40 heures par semaine à celles de ceux qui travaillent moins de 40 heures par semaine, les premiers ressentent un conflit travail > famille statistiquement plus élevé. Aussi, si l'on compare les réponses des praticiens qui ont au moins une personne à charge à celles de ceux qui n'ont pas de personne à charge, les premiers ressentent significativement plus de conflit travail > famille et plus de conflit famille > travail.

**Échantillon :** Il est composé de 667 membres de l'OCRH du Québec, dont près de 80% sont des femmes et dont l'âge moyen est 38 ans. Près de 60% d'entre eux travaillent moins de 40 heures par semaine, avec une moyenne de 42 heures. Seulement, 20% ont un salaire annuel supérieur à 100 000 \$ (environ 65,000 euros). Près de 75% d'entre eux ont un conjoint qui a un travail rémunéré et les deux tiers ont au moins une personne à charge.

<sup>1</sup> Les données ont été colligées dans le cadre de la thèse de doctorat que le premier auteur a mené sous la codirection des deux autres auteures. Les auteurs remercient le Conseil de la recherche en sciences humaines du Canada pour son appui financier au programme de recherche dans lequel s'inscrit cette thèse.



**Les résultats montrent que les praticiens RH ressentent tout autant que leur travail améliore leur qualité de vie familiale ou personnelle (enrichissement travail > famille) que l'inverse (enrichissement famille > travail).**

Si l'on confronte les réponses des praticiens RH qui ont au moins une personne à charge à celles de ceux qui n'en ont pas, les résultats confirment que les premiers ressentent plus d'enrichissement travail > famille. Il importe de noter que les perceptions d'enrichissement que les em-

ployés ont de leurs vies personnelle et professionnelle peuvent atténuer les effets négatifs des conflits qu'ils peuvent ressentir entre elles. Un tel enrichissement entre les sphères de vie peut se faire au niveau du développement personnel (habiletés, compétences, comportements) comme du bien-être et du capital psychologique (émotion ou attitudes comme les sentiments de confiance, de sécurité, d'estime de soi, etc.) (Carlson et al., 2006, 2009). Plus précisément, assumer des rôles multiples peut avoir les effets positifs suivants sur une per-

sonne (Sieber, 1974) :

- » elle ressent de la sécurité ou de la confiance qui est transposable dans les autres rôles ;
- » elle obtient des ressources ou reçoit des privilèges associés à chacun des rôles qui peuvent améliorer son statut, sa performance et sa capacité à assumer les autres rôles ;
- » elle enrichit sa personnalité et améliore son estime de soi.

En conclusion, si le recrutement et la gestion d'un employé ayant un conjoint et des enfants peuvent a priori susciter des craintes pour un employeur, c'est cette personne qui ressent le plus d'enrichissement entre sa vie professionnelle et sa vie personnelle. Les discours des dirigeants, les pratiques de conciliation travail-vie, l'organisation du travail et du temps de travail, etc., sont autant d'éléments qui peuvent faire en sorte que les employés perçoivent plus d'enrichissements mutuels entre leurs sphères professionnelle et privée, ce qui est susceptible non seulement de réduire les effets négatifs des conflits entre le travail et la famille, mais aussi et surtout, d'améliorer leur bien-être individuel et ultimement, la performance des entreprises. ■



Cet article vous est proposé par l'AGRH (Association francophone de gestion des ressources humaines) et Référence RH (Réseau des formations RH d'excellence)

AGRH

Référence RH  
Réseau des formations RH d'excellence

## RÉFÉRENCES

- Ballesteros, F. (2014). *Une étude des relations entre l'articulation travail-famille et le bien-être des travailleurs en mobilité à l'international*, Thèse de doctorat de l'IGR-IAE de l'Université de Rennes 1,
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 131-164.
- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Zivnuska, S. (2009). Is work-family balance more than conflict and enrichment? *Human Relations*, 62(10), 1459.
- Frone, M., Russel, M., & Cooper, L. (1997). Relation of work-family conflict to health outcomes. A four-year longitudinal study of employed parents. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 325-335.
- Sieber, S. D. (1974). Toward a Theory of Role Accumulation. *American Sociological Review*, 39(4), 567-578.
- St-Onge, S., Deschênes, G., & Renaud, S. (2010). Analyse de la relation entre les dispositions personnelles et le conflit travail-famille. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 65(4), 609-631.
- Vandaalen, G., Willemssen, T., & Sanders, K. (2006). Reducing work-family conflict through different sources of social support. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 462-476.