

Titre : L'autoformation à l'harmonisation travail-vie personnelle : une action concertée des personnes en emploi, des employeurs et des syndicats

Rubrique : Article de recherche

Auteur(s)

- 1 : Lise Chrétien
- 2 : Yarledis Coneo
- 3 : Dominique Tanguay

Citation : Chrétien, L., Coneo, Y. et Tanguay, D. (2020). L'autoformation à l'harmonisation travail-vie personnelle : une action concertée des personnes en emploi, des employeurs et des syndicats. *Ad Machina*, 4(1). doi: 10.1522/radm.no4.1239

Affiliation des auteurs

1 : Université : Université Laval

Courriel : lise.chretien@mng.ulaval.ca

2 : Université : Université Laval

Courriel : yarledis.coneo.1@ulaval.ca

3 : Université : Université Laval

Courriel : dominique.tanguay.1@ulaval.ca

Remerciements

Déclaration des conflits d'intérêts

- Aucun conflit d'intérêts à déclarer
 Conflit d'intérêts à déclarer (veuillez détailler)

Détails :

Résumé (250 mots)

Cet article documente les avantages et les limites d'une démarche d'autoformation à l'harmonisation travail-vie personnelle (HTVP) destinée aux personnes en emploi, aux employeurs et aux syndicats¹. Les résultats suggèrent une diminution du conflit et une augmentation de l'enrichissement travail-vie personnelle chez les personnes en emploi, lorsque les employeurs et les représentants syndicaux ont été sensibilisés et outillés en matière d'HTVP. L'autoformation constitue un outil de gestion des ressources humaines pour améliorer la qualité de vie au travail, pour se démarquer et pour développer une culture organisationnelle favorable à l'HTVP. Les limites de l'autoformation sont le manque de temps et de ressources pour s'engager dans une démarche autogérée.

Abstract


This article documents the benefits and limitations of a self-training program on work-life balance intended for workers, employers, and labor union representatives. Results show less conflict and an improvement in work-life enrichment among workers. Results also show employers and labor union representatives became more aware of work-life balance issues within their organisation. Self-training programs on work-life balance constitute a useful human resources management tool to improve quality of life at work and gain a competitive edge. The limits of the self-training program experienced by workers, employers, and labor union representatives include lack of time and resources to adequately complete the training.

Mots clés

Harmonisation travail-vie personnelle; conflit travail-vie personnelle; enrichissement travail-vie personnelle; formation, gestion des ressources humaines; Québec

Droits d'auteur

Ce document est en libre accès, ce qui signifie que le lectorat a accès gratuitement à son contenu. Toutefois, cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence [Creative Commons Attribution \(CC BY NC\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).



L'autoformation à l'harmonisation travail-vie personnelle : une action concertée des personnes en emploi, des employeurs et des syndicats

Lise Chrétien
Yarledis Coneo
Dominique Tanguay

Introduction

Maintes études ont démontré les conséquences néfastes du conflit travail-vie personnelle sur les individus (Davis *et al.*, 2017; Institut de la statistique du Québec, 2016; Mihelic et Tekavcic, 2014; Molino *et al.*, 2013), sur les familles (Hoffman, *et al.*, 2017; Institut de la statistique du Québec, 2016), sur les milieux de travail (Mansour et Tremblay, 2018; Schieman *et al.*, 2018) ainsi que sur le système de santé (Baur *et al.*, 2018; Bergs *et al.*, 2018). Ces constats préoccupants incitent les acteurs du monde du travail (personnes en emploi, employeurs, syndicats) à chercher des solutions au conflit travail-vie personnelle. Cependant, il semble que ces acteurs agissent en silo. De plus, les principales critiques à la recherche en intervention en harmonisation travail-vie personnelle (HTVP) soulignent l'adoption des modèles de prévention tertiaire, ce qui limite l'efficacité des résultats (Quick et Tetrick, 2003 dans Hammer, 2011). Cette démarche d'autoformation vise à combler cet écart en proposant un transfert des connaissances pour que les acteurs du monde du travail puissent agir de manière concertée et efficace. Compte tenu des constats de la recension des écrits de Létourneau, Chrétien et Lécine (2012), des outils d'autoformation sont apparus comme une forme pratique et économique pour intervenir sur l'individu (prévention tertiaire) et sur l'organisation (prévention secondaire et tertiaire). Ces actions en synergie pourraient diminuer le conflit travail-vie personnelle et augmenter l'enrichissement travail-vie personnelle (Heskiau, 2018; Kossek *et al.* 2011; Mansour et Tremblay, 2018; Morganson, Litano et O'Neill, 2014). Les données recueillies à ce jour sur l'évaluation de la formation à l'HTVP sont encourageantes (Ascentia, 2005; Cahan *et al.*, 2010; Doherty et Mandredi, 2006; Dutta *et al.*, 2011; Hammer *et al.*, 2011; Liossis *et al.*, 2009; Molino *et al.*, 2013; Wales, 2003). Elles sont toutefois très parcellaires et demandent à être bonifiées, notamment en ce qui a trait à l'autoformation des acteurs du monde du travail.

Cet article porte sur une démarche d'autoformation à l'HTVP développée par une équipe de recherche de la Chaire en gestion de la santé organisationnelle et de la sécurité du travail (CGSST) de l'Université Laval. Le but de l'étude est de s'assurer que le contenu favorise le partenariat entre les personnes en emploi, les employeurs et les syndicats pour développer une politique organisationnelle d'HTVP. Dans cet article, le cadre théorique décrit l'approche holistique de l'harmonisation travail-vie personnelle ainsi que les relations entre le travail et la famille (conflit, enrichissement, harmonisation). Cette section est suivie d'un aperçu de la recherche sur la formation à l'HTVP et de la description de l'outil évalué. Ensuite, les étapes de l'étude exploratoire, qui prend la forme d'un projet pilote auprès de 232 personnes en emploi, 33 représentants des employeurs et 29 délégués syndicaux, sont présentées. Finalement, les résultats incluent un portrait des avantages de l'outil pour les personnes en emploi, les employeurs et les syndicats alors que la conclusion discute des limites de l'étude et des perspectives de recherche.

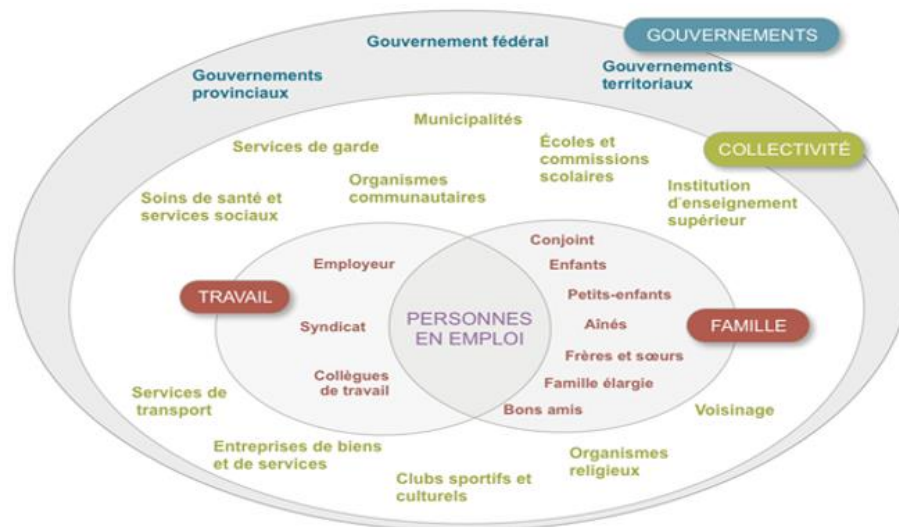
1. Cadre conceptuel

Cette étude est ancrée dans l'approche holistique de l'HTVP (Chrétien et Létourneau, 2005) décrite dans cette première partie. Cette description est suivie d'une discussion sur le conflit et l'enrichissement travail-vie personnelle, d'une présentation des études sur la formation à l'HTVP et de la présentation de l'outil d'autoformation développé.

1.1 L'approche holistique de l'harmonisation travail-vie personnelle

L'harmonisation travail-vie personnelle (HTVP) est l'activité par laquelle les personnes en emploi tentent d'assumer adéquatement leurs responsabilités professionnelles et personnelles (CGSST, 2013). La sphère professionnelle concerne le travail rémunéré et la sphère personnelle comporte 11 domaines, à savoir les soins personnels, la famille, les relations sociales, les études, les tâches domestiques, les engagements communautaires, les loisirs et sports, les sorties et vacances, les achats et finances, les devoirs juridiques et les déplacements (Chrétien et *al.*, 2013). Les obligations associées à chacun des domaines de vie varient d'une personne à l'autre. Cette approche conçoit les sphères du travail, de la famille, de la municipalité et du gouvernement comme un écosystème (Chrétien et Létourneau, 2005). Dans chacune des sphères, les acteurs sont dans une relation de dépendance réciproque. Ils peuvent influencer l'HTVP par l'apport des ressources et mitigation des contraintes. La présente étude concerne uniquement les personnes en emploi (principaux acteurs), les employeurs et les syndicats (acteurs de soutien).

Figure 1
L'approche holistique de l'HTVP
Source : Chrétien et Létourneau, 2005, p. 5



1.2 Le conflit travail-vie personnelle

Les conflits entre le travail et la vie personnelle surviennent lorsque les exigences associées aux divers rôles augmentent et deviennent incompatibles. Selon Greenhaus et Beutell (1985), les conflits peuvent prendre trois formes : le conflit de temps (le temps investi pour répondre aux exigences d'un rôle réduit le temps disponible pour répondre aux exigences d'un autre rôle); le conflit de tension (les tensions découlant d'un rôle, comme l'insatisfaction, l'anxiété, la fatigue, consomment l'énergie nécessaire pour répondre aux



exigences d'un autre rôle) et le conflit de comportement (un comportement développé pour répondre aux exigences d'un rôle devient inapproprié pour répondre aux exigences d'un autre rôle). D'après Dumas (2008), plus l'engagement d'une personne dans son travail est élevé, plus elle exprime du conflit particulièrement en matière de temps. Les conséquences de ces conflits, notamment en lien avec l'insatisfaction dans la vie conjugale et familiale et les loisirs, ainsi qu'en lien avec l'épuisement, l'anxiété, la dépression, le stress et les troubles du sommeil, sont bien documentées (Davis et *al.*, 2017; Kossek et *al.*, 2011; Mansour et Mohanna, 2018). Sur le plan organisationnel, les répercussions concernent surtout la dégradation du climat de travail, la diminution du rendement, de la motivation et de l'implication et une augmentation des accidents du travail, des maladies professionnelles et des invalidités au travail (Bergs et *al.*, 2018; Duxbury et Higgins, 2012; Mansour et Tremblay, 2018; McCutcheon et Morrison, 2017). Le conflit travail-vie personnelle peut nuire également à la qualité des services, particulièrement dans le secteur hôtelier où elle est un avantage concurrentiel (Mansour et Mohanna, 2018). Au sens plus large, les conflits entre le travail et la vie personnelle ont des impacts négatifs sur la société, plus particulièrement, sur le système de santé avec une augmentation des consultations médicales, des visites à l'urgence et des chirurgies (Bergs et *al.*, 2018).

1.3 L'enrichissement travail-vie personnelle

Contrairement à la perspective du conflit, qui se concentre sur les interactions négatives entre le travail et la vie personnelle, la perspective de l'enrichissement entre le travail et la vie personnelle est axée sur les interactions positives entre ces domaines (Geurts et *al.*, 2005; Greenhaus et Powell, 2006; Hanson et *al.*, 2006; McNall, Scott et Masuda, 2015). Les ressources ou les affects liés à un rôle sont alors transférés à un autre rôle et en augmentent la qualité, ce qui accroît la satisfaction globale de la personne. Par exemple, un accomplissement au travail peut renforcer l'humeur positive sous forme d'enthousiasme et d'énergie. Ces effets peuvent, à leur tour, entraîner une satisfaction plus élevée dans la vie de couple (McNall et *al.*, 2015). De la même façon, les expériences personnelles peuvent améliorer la qualité de vie au travail. C'est le cas des personnes qui acquièrent des compétences multitâches de leur rôle de parent; ces compétences sont susceptibles d'améliorer leur performance au travail. Les personnes qui perçoivent un enrichissement travail-vie personnelle verront que les relations entre leurs sphères de vie leur offrent des ressources pour mieux gérer les conflits travail-vie personnelle et de telles perceptions peuvent améliorer leur bien-être. L'enrichissement travail-vie personnelle est positivement lié à l'engagement au travail (Timms et *al.*, 2015) et négativement à l'épuisement émotionnel au travail (McNall et *al.*, 2015). L'enrichissement travail-vie personnelle contribue au développement des ressources personnelles facilitant ainsi le bien-être (Henry et Desmette, 2018) et la performance au travail (Dumas, 2008).

1.4 Formation à l'harmonisation travail-vie personnelle

La formation est une voie possible pour favoriser l'enrichissement et restreindre les conflits entre le travail et la vie personnelle (Ascentia, 2005; Mao et *al.*, 2016). La formation comme méthode pour développer des habiletés professionnelles et personnelles contribue à l'intégration positive des diverses sphères de vie (Molino et *al.*, 2013), car ces habiletés sont associées à la capacité individuelle à gérer les différentes sphères du travail et de la vie personnelle (Beigi et Shirmohammadi, 2017; Mihelic et Tekavcic, 2014). Par exemple, les habiletés de gestion du temps et les stratégies d'adaptation (p. ex., être proactif) ont une incidence sur la perception d'efficacité liée à la gestion des différentes sphères de vie ainsi que des conflits entre elles (Beigi et Shirmohammadi, 2017; Byron, 2005). En 2018, Heskiau a développé et testé un outil de formation conçu pour favoriser l'enrichissement travail-famille. L'outil s'adresse à la fois aux individus et aux organisations. Ses résultats soulignent la nécessité de promouvoir l'enrichissement travail-famille au moyen d'initiatives de formation.

Selon la recension de la littérature de Létourneau, Chrétien et Lécine (2012), peu d'études ont été publiées sur l'évaluation de la formation à l'harmonisation travail-vie personnelle. La majorité des études ont testé des programmes de formation en classe pour les personnes en emploi (Bedell, 2008; Cahan et coll., 2010; Green et Skynner, 2005; Liossis et al., 2009; Millar et al., 2008; Petridou et Glaveli, 2008; Wilson et al., 2007). Il faut toutefois noter que ce n'est généralement pas le programme entier qui porte spécifiquement sur l'HTVP. Seules quelques études qualitatives portent sur l'accompagnement en groupe, notamment celle d'Ascentia (2005) qui a testé une journée de coaching de groupe; Goeke et al. (2011) ont proposé un groupe de mentorat par les pairs axé sur la réalisation de tâches avec des rencontres mensuelles de deux heures pendant un an, et finalement, Richardson et al. (2008) ont développé un groupe de formation-action avec des rencontres bimensuelles pendant neuf mois. Leurs résultats indiquent que les participants perçoivent une amélioration de leur HTVP. Ces personnes manifestent une perception positive des rencontres de groupe (une occasion de discuter ouvertement de leurs difficultés d'HTVP et de se soutenir les uns les autres). Pour ce qui est de l'accompagnement individuel, les études sont encore embryonnaires. Elles ont évalué le coaching individuel (Ascentia, 2005a; Wales, 2003), le mentorat (Dutta et al., 2011) et le counseling (Tennant et Sperry, 2003) sur une période de six mois à un an. Ces recherches qualitatives montrent que les personnes perçoivent une amélioration considérable de leur HTVP. Entre autres, elles ont appris à être plus proactives dans la gestion de leurs rôles au travail et à la maison, ainsi qu'à assumer davantage leurs décisions concernant l'HTVP.

Une seule étude porte sur l'autoformation (Beauchamp et al., 2005). Il s'agit d'un programme d'autoformation multimédia sur Internet. Spécialement conçu pour les personnes en emploi qui fournissent des soins à des proches atteints de démence, il propose des vidéos interactives en ligne offrant des informations sur la démence et des stratégies émotionnelles, cognitives et comportementales pour aider le soignant à mieux assumer ses responsabilités quotidiennes. Bien que les auteurs soient affiliés à une organisation qui vend des programmes de formation pour le bien-être et la productivité des personnes en emploi, leur étude se démarque parce qu'elle peut être qualifiée d'expérimentale, au sens propre du terme (elle inclut un prétest, un posttest, un groupe témoin et un échantillon aléatoire). Les résultats de l'étude montrent que les personnes en emploi perçoivent une amélioration significative sur les plans de la dépression, de l'anxiété, du stress, des tensions relatives au fait de fournir des soins, de l'autoefficacité et de l'intention de demander du soutien, ainsi que de la perception d'aspects positifs quant au rôle de proche aidant.

Concernant la formation des employeurs, Doherty et Mandredi (2006) ont testé des ateliers de discussion à partir d'études de cas portant sur le travail flexible tandis que Kossek et al. (2011) ont proposé une séance axée sur diverses formes de soutien en matière d'HTVP, avec un tutoriel en ligne et une discussion face à face avec un formateur. Les résultats montrent que les ateliers avec les superviseurs peuvent faciliter le développement d'une culture favorable à l'HTVP. Toutefois, il est nécessaire de les encourager davantage à faire confiance à leur personnel en matière de flexibilité au travail et à adopter un style de management participatif. Aucune étude n'a recensé la formation des syndicats à l'HTVP, même s'ils s'y intéressent fortement.

1.5 Outil d'autoformation pour les personnes en emploi et pour les organisations

Le développement de coffrets didactiques sur l'HTVP, à usage autonome pour les personnes en emploi, les employeurs et les syndicats, auquel a participé la première auteure de cet article, est apparu comme une façon pratique de les soutenir dans leurs efforts de pratiquer l'HTVP (Chrétien et al., 2015a, b, c). Plusieurs raisons soutiennent ce choix : 1) les données recueillies jusqu'à ce jour sur l'évaluation de la formation à l'HTVP sont prometteuses; 2) les formations en classe, les accompagnements de groupes ou individuels ainsi que les programmes en ligne peuvent être très coûteux; 3) il existe présentement au Québec peu de formateurs ou d'accompagnateurs spécialisés dans le domaine et dont les conseils pratiques se fondent sur

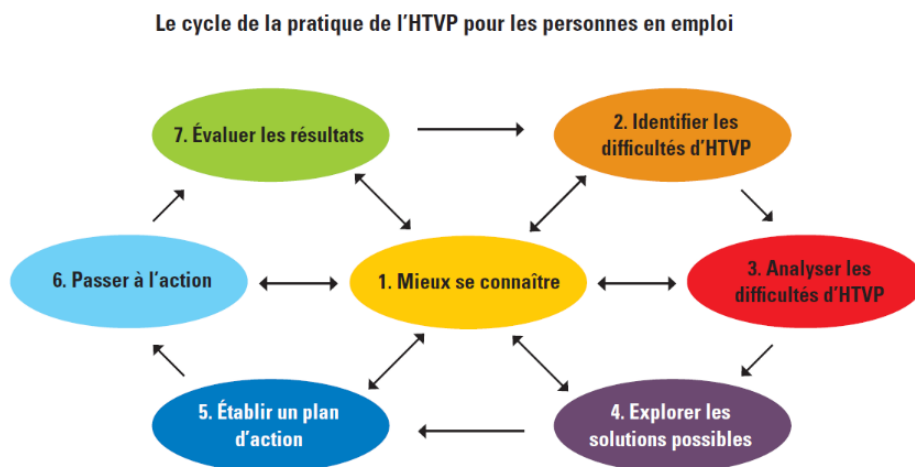


les avancées de la recherche scientifique; 4) les outils de formation à l’HTVP présentement disponibles au Québec (Arsenault, 2009; Comité de la condition féminine du Conseil central du Montréal métropolitain-CSN, 2011; FRP Groupe-Conseil, 2006; Huot, 2006; La Source, 2009; Spinks, 1998; Table Employabilité Femmes des Basses-Laurentides, 2009) comportent plusieurs limites, notamment l’absence d’une étape de sensibilisation; le peu d’importance accordée à la culture organisationnelle; le caractère ponctuel des démarches; la quasi-absence de considération de l’influence des acteurs de la collectivité (municipalités, services de garde, services de santé, services de transport, organismes communautaires, etc.) sur l’HTVP; 5) aucun outil de formation n’a jusqu’à présent été développé pour amener les personnes en emploi, les employeurs et les délégués syndicaux à travailler en synergie.

Cet outil composé de trois coffrets propose deux démarches cycliques – individuelle et organisationnelle – afin de mieux résoudre les difficultés d’HTVP. Le contenu des coffrets porte sur tous les aspects de l’HTVP (p. ex., il va au-delà des responsabilités familiales et aborde également les engagements communautaires). L’annexe 1 présente le contenu des trois coffrets. Les outils d’autoformation sont conçus afin de pouvoir être utilisés de façon autonome, sans assistance de l’extérieur. Les démarches cycliques sont disponibles en version PDF et en format papier. Un CD offre des ressources complémentaires sur l’HTVP (voir annexe). Les personnes en emploi choisissent la durée du programme d’autoformation, car elles avancent à leur propre rythme, bien qu’il soit suggéré de compléter un exercice par jour ou trois exercices par semaine.

La démarche individuelle (figure 2) permet aux personnes en emploi d’identifier, de tester et d’évaluer des solutions cohérentes avec leur réalité en matière d’HTVP à l’aide d’exercices à réaliser individuellement. D’abord, la personne reprend contact avec ses valeurs, ses ressources et ses domaines de vie prioritaires. Ensuite, elle diagnostique ses principaux défis quotidiens. La démarche facilite alors la compréhension des facteurs pouvant engendrer et maintenir les difficultés d’HTVP, puis elle propose des moyens concrets pour résoudre les difficultés d’HTVP. Après avoir examiné les stratégies possibles, elle établit un plan d’action et teste des solutions. Des recommandations guident l’expérimentation et l’évaluation des résultats.

Figure 2
Démarche individuelle
Source : Chrétien et al., 2015a

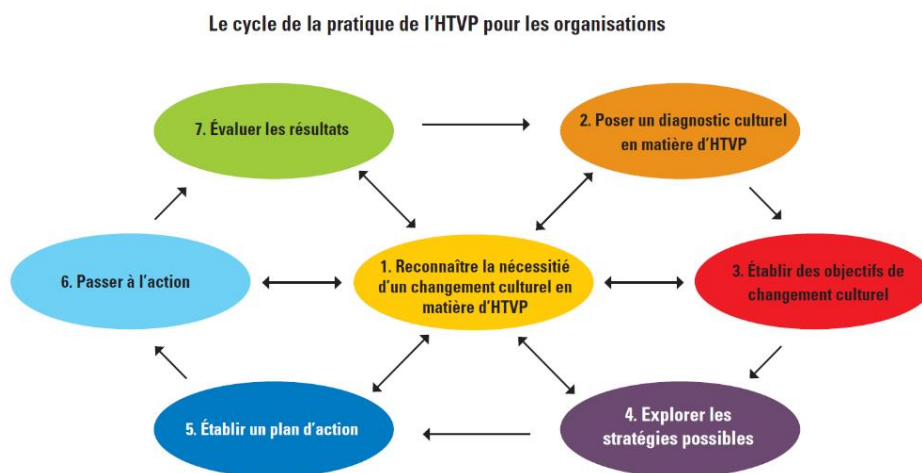


La démarche organisationnelle (figure 3) débute avec deux prérequis, soit le portrait de la main-d’œuvre de l’organisation et la composition d’un comité paritaire d’HTVP. La première étape favorise la prise de conscience de la situation actuelle en matière d’HTVP et de ses répercussions, dont les défis de gestion et

la performance organisationnelle. Le diagnostic évalue la culture organisationnelle en matière d'HTVP et identifie les forces et les faiblesses. Par la suite, le comité établit les objectifs prioritaires de changement culturel et explore des stratégies possibles. Pour ce faire, la démarche propose des exemples de solutions en fonction des dimensions culturelles à faire évoluer en priorité. Les deux étapes suivantes facilitent la conception d'un plan d'action et proposent des suggestions pour réussir les tests. Enfin, l'évaluation des résultats permet de prendre un recul critique pour déterminer les stratégies à retenir.

Ce matériel surmonte plusieurs limites des outils de formation à l'HTVP existants, notamment en ce qui concerne la sensibilisation et le soutien des employeurs et syndicats (Rhnima, 2001); l'influence de la culture organisationnelle et de la collectivité (Chrétien et Létourneau, 2010; Voydanoff, 2007) ainsi que la continuité des démarches (Poelmans et al., 2008). En effet, les coffrets d'autoformation commencent par une étape de sensibilisation où les utilisateurs apprennent à reconnaître leurs enjeux d'HTVP. Également, ils montrent aux employeurs et aux syndicats comment soutenir plus adéquatement les personnes en emploi aux prises avec des difficultés d'HTVP. Ils permettent d'identifier divers types de cultures défavorables à l'HTVP (Chrétien et Létourneau, 2010) et de mettre en place des moyens concrets pour les contrer, tout en développant des valeurs et des normes favorables à l'HTVP. Dans une optique de saine gestion des ressources humaines, les coffrets permettent aux personnes en emploi, aux employeurs et aux délégués syndicaux de coordonner leurs efforts quant à la pratique de l'HTVP et ils offrent des outils et des ressources.

Figure 3
Démarche organisationnelle
Source : Chrétien et al., 2015b



2. Méthodologie

Cette étude exploratoire prend la forme d'un projet pilote. Sa principale caractéristique est d'évaluer l'autoformation à l'HTVP des personnes en emploi (individus occupant un poste rémunéré, ayant ou non des personnes à superviser), des employeurs et des délégués syndicaux. Elle permettra de juger de la faisabilité d'une telle avenue pour des interventions et des recherches de plus grande envergure. Puisqu'il s'agit d'un projet pilote, aucun groupe témoin n'a été formé. Le recrutement a été effectué parmi des organisations répertoriées dans la banque de données du ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation du gouvernement du Québec. Ces organisations québécoises, diversifiées quant à leur taille et



leur domaine d'activité, proviennent des secteurs privé et public. Les caractéristiques de l'échantillon sont présentées à la section suivante.

La recherche s'est déroulée en cinq étapes, soit un prétest (seulement pour les personnes en emploi), trois suivis et un posttest. La durée de l'expérimentation a été de 8 semaines pour les personnes en emploi et de 10 à 19 semaines pour les représentants d'employeurs et de syndicats. Les participants potentiels ont été invités à une séance d'information au cours de laquelle les personnes en emploi ont complété le prétest. Au cours de cette séance, chacun des participants a reçu une copie papier de sa démarche d'HTVP respective. Les tableaux 1 et 2 présentent brièvement les avantages de chacune des étapes de la démarche pour les personnes en emploi et les organisations.

Tableau 1
Avantages des étapes pour les personnes en emploi

Démarche pour les personnes en emploi	
Étapes	Principaux avantages
1. Mieux vous connaître	Prise de conscience des valeurs, des priorités, des forces et des limites.
2. Identifier vos difficultés d'HTVP	Diagnostic de ce qui pose problème au quotidien en matière d'HTVP.
3. Analyser vos difficultés d'HTVP	Identification et bilan des facteurs qui contribuent aux difficultés.
4. Explorer les solutions possibles	Connaissance des stratégies possibles.
5. Établir un plan d'action	Description de trois tests pour solutionner les difficultés d'HTVP.
6. Passer à l'action	Recommandations pratiques pour rester dans l'action.
7. Évaluer les résultats	Prise de recul critique. Détermination des actions à retenir ou non.

Tableau 2
Avantages des étapes pour les organisations

Démarche organisationnelle	
Étapes	Principaux avantages
Étape préliminaire	Portrait de la main-d'œuvre : mieux saisir les défis organisationnels en matière d'HTVP; cibler les interventions. Comité d'HTVP : piloter les changements organisationnels; favoriser les actions efficaces et concertées.
1. Reconnaître la nécessité d'un changement culturel en matière d'HTVP	Prise de conscience de la situation actuelle de l'organisation par rapport aux défis posés par les conflits entre le travail et la vie personnelle.
2. Poser un diagnostic culturel en matière d'HTVP	Évaluation de l'état actuel de la culture organisationnelle en matière d'HTVP (favorable ou défavorable; forces et faiblesses).
3. Établir des objectifs de changement culturel	Détermination des dimensions culturelles à faire évoluer en priorité.
4. Explorer les solutions possibles	Présentation d'une variété de stratégies classées en fonction des différentes dimensions de la culture organisationnelle.
5. Établir un plan d'action	Planification des tests de stratégies d'HTVP. Identification des facilitateurs et des obstacles lors du passage à l'action.
6. Passer à l'action	Des conseils généraux pour favoriser la réussite des tests choisis. Observation en cours de route.
7. Évaluation des résultats	Prise de recul critique relativement au déroulement des tests. Détermination des actions à retenir ou non.

Trois suivis par Internet ont été menés après 2 semaines, 4 semaines et 6 semaines du début du test pour les personnes en emploi, et après 2 semaines, 6 semaines et 12 semaines pour les employeurs et les syndicats. À la fin de leur expérimentation, les représentants d'employeurs et de syndicats ont été conviés à une entrevue.

Pour les personnes en emploi, les questionnaires du prétest et du posttest incluent 22 questions du *Survey Work-Home Interaction – Nijmegen* (SWING) de Geurts *et al.* (2005). Celui-ci mesure les quatre construits relatifs aux interactions entre le travail et la vie personnelle : le conflit travail-vie personnelle (huit items), le conflit vie personnelle-travail (quatre items), l'enrichissement travail-vie personnelle (cinq items) et l'enrichissement vie personnelle-travail (cinq items). L'intégralité du questionnaire est présentée en annexe. Les questionnaires de suivi par Internet envoyés aux trois groupes évaluent les premières impressions, l'utilisation des outils et la progression dans la démarche. Les deuxième et troisième suivis comportent également une question quant à la motivation à poursuivre l'autoformation. Finalement, des questionnaires d'entrevue ont été conçus pour recueillir des données à propos de l'efficacité de l'autoformation et du caractère adéquat du matériel didactique auprès des employeurs et des syndicats.

Les données quantitatives du prétest et du posttest des personnes en emploi ont été analysées avec le logiciel SPSS, pour en dégager des statistiques descriptives, des ANOVA et des corrélations statistiques. L'analyse de contenu a permis d'identifier les thèmes récurrents lors des suivis auprès des trois groupes. Quant aux questions fermées des entrevues auprès des employeurs et syndicats, elles ont été compilées avec le logiciel Excel pour extraire des statistiques descriptives.

3. Description de l'échantillon

Au total, 232 personnes en emploi, 33 représentants d'employeurs et 29 représentants de syndicats se sont inscrits à l'étude. De ce nombre, 168 personnes en emploi (56,5 %), 25 représentants d'employeurs (75,7 %) et 23 représentants de syndicats (79,3 %) ont complété les expérimentations. Le tableau suivant présente leurs caractéristiques respectives. On note une surreprésentation des femmes parmi les personnes en emploi et des hommes pour les employeurs et les syndicats.

Quant aux caractéristiques des organisations participantes (n = 24) d'où proviennent les 33 représentants d'employeurs et les 29 représentants syndicaux, elles œuvrent dans 10 secteurs d'activité différents, et 4 sont des organisations syndicales.

Tableau 3
Caractéristiques de l'échantillon

Caractéristiques	Personnes en emploi		Employeurs (n = 33)	Syndicats (n = 29)
	Prétest (n = 232)	Posttest (n = 131)		
Sexe				
Homme	28,5 %	28,8 %	78,5 %	90,1 %
Femme	71,5 %	71,2 %	21,5 %	9,9 %
Âge				
25 à 34 ans	32,0 %	40,3 %	22,0 %	24,5 %
35 à 44 ans	27,5 %	25,4 %	37,5 %	75,5 %
45 à 54 ans	32,0 %	26,9 %	40,5 %	0 %
Statut civil				
Marié ou conjoint de fait	75,8 %	76,5 %	65,8 %	78,5 %
Célibataire	14,4 %	13,2 %	23,5 %	9,5 %
Divorcé(e) / séparé(e)	9,8 %	10,3 %	10,7 %	12,0 %
Présence d'enfants à charge	56,0 %	58,8 %	51,0 %	71,0 %
Présence d'enfants de plus de 18 ans toujours à la maison	18,2 %	17,7 %	15,7 %	5,6 %
Fournit des soins à un proche adulte malade, handicapé ou en perte d'autonomie	13,1 %	9,0 %	7,0 %	11,0 %
Type d'emploi				
Cadre	21,2 %	20,6 %	Direction (31,5 %)	Professionnel (41,5 %)
Professionnel	51,5 %	50,0 %	Gestionnaire (68,5 %)	Personnel de bureau (58,5 %)
Personnel de bureau	14,3 %	14,7 %		
Membre d'un syndicat	43,2 %	45,6 %	0 %	0 %
Emploi à temps plein	91,7 %	92,7 %	100 %	100 %
Horaire de jour (du lundi au vendredi)	97,7 %	100 %	100 %	100 %
Aux études à temps partiel	11,4 %	8,8 %	13,1 %	5,1 %

4. Résultats

Cette section décrit les avantages et les limites de l'autoformation à l'HTVP et présente des pistes de réflexion pour soutenir la gestion des ressources humaines.

4.1 Avantages de l'outil d'autoformation à l'HTVP pour les personnes en emploi

Les principaux avantages identifiés par les personnes en emploi sont la diminution de la perception du conflit entre le travail et la vie personnelle et l'augmentation de la perception de l'enrichissement travail-vie personnelle. Selon l'ANOVA, le coffret comporte un effet statistiquement significatif ($p < 0,0001^{***}$) sur le conflit travail-vie personnelle. Après 4 mois d'expérimentation, les données du posttest montrent une réduction de 28,0 % du conflit travail-vie personnelle chez 63,24 % des personnes en emploi (l'annexe 3 présente les corrélations SWING T1 et T5). Le conflit travail-vie personnelle diminue lorsque, par exemple, le temps consacré au travail empiète moins sur le temps consacré aux activités personnelles ou que les tensions vécues au travail (stress, fatigue, etc.) débordent moins sur la vie personnelle. Pour ce qui est de l'enrichissement travail-vie personnelle, il a augmenté pour 57,35 % de l'échantillon, à raison d'une hausse moyenne de 11,3 %. Selon l'ANOVA, les résultats sont statistiquement significatifs ($p < 0,0168^*$). Cet

enrichissement survient lorsque, par exemple, des ressources ou des affects liés au travail peuvent être transférés dans la vie personnelle et en améliorer la qualité. Ces résultats rejoignent les propos d'Ascentia (2005) et Mao et al. (2016) indiquant que la formation est une voie possible pour favoriser l'enrichissement et restreindre les conflits entre le travail et la vie personnelle. Ils contribuent également à combler un écart dans la littérature, car les études sur l'évaluation de la formation à l'harmonisation travail-vie personnelle sont peu nombreuses (Létourneau, Chrétien et Lécine, 2012).

Les autres avantages exprimés par les personnes en emploi ayant participé à l'étude sont le court temps requis pour compléter la démarche et les pistes de réflexion sur les stratégies d'HTVP à mettre en œuvre pour surmonter les difficultés d'HTVP. En ce qui concerne le temps requis pour compléter la démarche, l'investissement en temps est moindre comparativement à des séances d'une ou deux heures en classe (Bedell, 2008; Cahan, Larkin, Starr et al., 2010). La vaste majorité (80 %) des personnes y ont consacré moins de 30 minutes hebdomadaires, ce qui semble cohérent avec la suggestion des auteures de compléter 1 exercice par jour ou 3 exercices par semaine. Finalement, le coffret d'autoformation a permis d'outiller les personnes ayant participé à l'étude. Plusieurs d'entre elles considèrent le coffret comme un outil pertinent pour découvrir de nouveaux moyens d'HTVP et pour réfléchir à leur pratique d'HTVP. Cela pourrait contribuer à la responsabilisation de l'individu comme acteur principal de l'HTVP (Chrétien et Létourneau, 2010).

J'ai trouvé le coffret très bien fait. Il m'a aidé à prendre conscience qu'on peut utiliser des outils simples pour s'aider dans la vie de tous les jours. Cela m'a aidé à passer à l'action sur certains aspects de ma vie qui demandent des ajustements.

4.2 Avantages de l'outil d'autoformation à l'HTVP pour les employeurs

La démarche menée auprès des employeurs (n = 33) a permis d'identifier trois principaux avantages : 1) sensibiliser, informer et outiller en matière d'HTVP; 2) disposer d'un outil de gestion des ressources humaines pour améliorer la qualité de vie au travail et pour se démarquer de la concurrence; 3) profiter d'un outil simple et adaptable tout au long de la démarche d'HTVP. Il importe de rappeler que ces résultats ne peuvent être généralisés étant donné la taille des échantillons des employeurs et des syndicats.

Selon l'analyse de contenu, l'autoformation a sensibilisé les employeurs aux enjeux d'HTVP. Certains mentionnent l'importance de la prise en compte de l'évaluation des besoins en matière d'HTVP pour leur organisation. D'autres font des remarques concernant la réflexion globale sur la culture organisationnelle et le rôle des superviseurs et des personnes en emploi. Les représentants des organisations ont unanimement noté l'acquisition ou l'approfondissement de connaissances relatives à l'HTVP, à l'un ou l'autre des trois niveaux suivants : la sensibilisation, l'identification des besoins au sein de l'organisation et la mise en place d'actions pour pratiquer l'HTVP :

Je trouve que le matériel est dense et volumineux et comprend tout ce dont on a besoin pour faire un bon plan et un bon suivi et sensibiliser les gestionnaires.

Dans le contexte où je suis et ce que je fais comme travail, le coffret m'a permis de mieux cerner les besoins des gens au niveau de l'attraction par rapport au milieu.

D'avoir une structure rigoureuse, des valeurs associées à cela, que l'étendue de nos actions soit claire, cela peut être un élément sécurisant.



Les représentants des employeurs ont souligné également des bénéfices de l'autoformation à l'HTVP en lien avec le renforcement du sentiment d'appartenance, des facteurs de motivation des personnes en emploi ainsi que l'amélioration du climat de travail. Le guide d'autoformation à l'HTVP est perçu par ces représentants comme un outil de gestion des ressources humaines qui constitue un avantage concurrentiel pour les organisations, particulièrement pour le processus de recrutement et de gestion de la relève. Dans le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre au Québec, il s'agit d'un avantage non négligeable.

L'équipe que j'ai est assez jeune. Contrairement à la génération de mes parents, la précarité des emplois, la fidélité envers une entreprise, c'est devenu une notion assez floue et c'est normal de ne pas exiger des employés un engagement au point de mettre de côté leur vie personnelle, alors qu'on n'a aucune garantie à leur offrir. Donc, je pense qu'il faut être conscient de cette nouvelle réalité du monde du travail et avoir cette approche-là me permet d'avoir une démarche concurrentielle.

Pour favoriser la rétention du personnel qualifié, il faut pouvoir offrir autre chose qu'une rétribution financière élevée, donc de bonnes conditions de travail et une bonne politique d'HTVP. Je pense que cela peut être un élément qui constitue un attractif pour l'équipe d'employés.

L'HTVP peut être un élément très important dans les arguments de recrutement de la relève.

Un aspect qui a intéressé les représentants des employeurs est la souplesse de l'autoformation qui leur permet d'avancer à leur propre rythme. Ils ont particulièrement apprécié que la réalisation des exercices requière un investissement de temps limité. On remarque que presque deux tiers des participants consacrent moins de 15 minutes hebdomadairement à l'utilisation du coffret et qu'un tiers y consacrent entre un quart d'heure et une demi-heure :

J'ai aimé la facilité de le prendre et d'avancer, je l'ai fait de façon sporadique et j'ai été capable d'en faire un petit bout, d'arrêter et de continuer après, mais sans avoir besoin de me dire OK, mais qu'est-ce que j'ai fait avant?

On n'est pas obligé d'avoir une heure devant soi pour apprendre quelque chose, puis être intéressé. C'est vraiment ce que j'ai aimé.

Il a été constaté dans des recherches précédentes que la formation des employeurs à l'HTVP peut faciliter le développement d'une culture favorable à l'HTVP (Doherty et Mandredi, 2006; Kossek et Hammer, 2008). Les résultats de la présente étude vont dans ce sens et contribuent à enrichir la littérature, car elle est pionnière en ce qui concerne l'autoformation des employeurs à l'HTVP.

4.3 Avantages de l'outil d'autoformation à l'HTVP pour les syndicats

La majorité des répondants indique que le coffret permet de bien comprendre l'HTVP et de sensibiliser à ses enjeux. L'autoformation a permis aux participants d'en apprendre davantage sur l'HTVP, surtout du point de vue factuel. Plusieurs ont particulièrement apprécié les ressources documentaires et les statistiques relatives à l'HTVP. Ces connaissances peuvent être utiles pour faire avancer le dossier de l'HTVP auprès des employeurs, particulièrement en période de négociation de convention collective.

Beaucoup plus complet que ce à quoi je m'attendais. On fait vraiment le tour de la question! J'ai particulièrement apprécié la rigueur des réflexions qui soutiennent la préparation du contenu. Va décidément nous aider à la préparation de nos prochaines négos et à la sensibilisation auprès des membres. Merci!

Moi, le volet que j'ai le plus consulté du coffret, c'est le volet des références, c'est ce que je cherche parce que je lis beaucoup. Je me prépare, car on est toujours dans l'optique de négociation, nous.

D'autres participants ont aussi trouvé des idées pour sensibiliser les syndiqués et les employeurs à l'importance de l'HTVP. Le coffret a également stimulé leur réflexion, notamment quant à l'application de stratégies d'HTVP. Ces résultats comblent un écart dans la littérature, car aucune étude n'a recensé la formation des syndicats à l'HTVP (Létourneau, Chrétien et Lécine, 2012).

4.4 Limites de l'outil d'autoformation à l'HTVP

Certaines personnes en emploi ont noté des difficultés qui ne relèvent pas directement du coffret, mais qui peuvent influencer son utilisation. Les motifs les plus fréquents justifiant la faible utilisation du coffret sont le manque de temps et d'énergie (37 %), et la croyance de ne pas avoir besoin d'autoformation en HTVP (29 %), soit parce qu'elles se sentent déjà sensibilisées ou informées à ce sujet, soit parce qu'elles ne croient pas que l'autoformation leur apporterait des nouvelles connaissances. Finalement, une fraction (10 %) des participants ont trouvé que l'autoformation en HTVP est trop compliquée et ont noté des points négatifs ou à améliorer :

Beaucoup de conseils sont sous la forme « faites comme ça », alors que la personne peut tout simplement prendre plaisir à faire autrement.

Beaucoup d'outils (peut-être trop?)

J'aurais aimé avoir plus de schémas, type « mindmapping » ou charte de décision.

J'aimerais recevoir des mises à jour par courriel qui montrent à quelle étape je devrais être rendue.

Les représentants des employeurs évoquent des limites organisationnelles. D'abord, la rigidité de certaines conventions collectives peut parfois freiner les efforts d'HTVP. Ensuite, certains représentants des employeurs mentionnent le manque d'appui de la haute direction.

Les limites exprimées par les représentants syndicaux sont, dans un premier temps, les perceptions négatives des employeurs relativement à l'HTVP, par exemple, des préjugés exprimés quant à une supposée différence de productivité entre un employé qui dispose de conditions usuelles et un autre qui bénéficie de mesures d'HTVP. La deuxième limite mentionnée est la nécessité d'attendre le bon moment pour aborder les questions d'HTVP avec l'employeur, notamment en période de renouvellement de la convention collective. En troisième lieu, le quart de représentants syndicaux a cessé l'autoformation en raison de l'investissement de temps requis. Il importe de mentionner que près de 40 % des représentants des syndicats travaillent plus de 40 heures par semaine. Le temps imparti pour l'expérimentation (quatre mois) leur a aussi paru trop court pour mettre en place une démarche d'HTVP. Finalement, certains participants éprouvent des difficultés à réaliser un transfert dans la pratique des acquis de leur autoformation. Il importe de mentionner que la formation n'a pas été conçue pour convenir à une organisation en particulier, mais pour l'ensemble des organisations devant relever le défi de l'HTVP. En ce sens, le travail d'adaptation doit d'abord passer par celui de l'appropriation par les utilisateurs.

Conclusion

D'un point de vue managérial, les résultats des expérimentations encouragent la mise en œuvre de pratiques individuelles et organisationnelles favorables à l'HTVP, lesquelles visent à réduire les interactions négatives et à augmenter les interactions positives entre le travail et la vie personnelle. Les résultats de cette étude soutiennent l'implantation d'actions concrètes et concertées pour favoriser une saine gestion des ressources



humaines. D'une part, le matériel d'autoformation offre des outils aux employeurs et aux syndicats pour soutenir l'implantation d'une culture organisationnelle favorable à l'HTVP. D'autre part, il soutient les personnes en emploi dans leur démarche individuelle d'harmonisation de vie.

En ce qui a trait aux personnes en emploi, l'autoformation au moyen d'un coffret didactique sur l'HTVP a permis de constater une réduction de 28,0 % du conflit travail-vie personnelle et une augmentation de 11,3 % de l'enrichissement travail-vie personnelle. Également, le matériel didactique a sensibilisé les utilisateurs aux enjeux de l'HTVP; les a orientés vers des ressources et des références pertinentes et les a outillés afin qu'ils puissent favoriser l'HTVP dans les milieux de vie personnelle (y compris familiale), professionnelle et collective. L'expérimentation auprès des employeurs indique que les participants ont été sensibilisés aux enjeux de l'HTVP, particulièrement en ce qui concerne la prise de conscience de l'importance de l'évaluation des besoins des individus et de l'organisation. Également, les répondants reconnaissent dans le matériel d'autoformation qui leur a été destiné un outil de gestion des ressources humaines qui peut à la fois permettre d'améliorer la qualité de vie au travail et de se démarquer des concurrents. Le troisième avantage souligné est la souplesse de l'autoformation qui permet de progresser au rythme des utilisateurs. Les représentants syndicaux considèrent le matériel didactique comme un outil de référence pour en savoir plus sur l'HTVP et trouver des arguments en sa faveur, ainsi qu'un outil de mise en pratique pour améliorer les conditions de travail. Il peut les aider à sensibiliser les syndiqués et les employeurs à l'importance de l'HTVP. Bien que cela n'ait pas été tenté durant cette étude, les syndicats pourraient utiliser le matériel pour identifier les points à privilégier dans une future négociation de convention collective. À cet égard, il pourrait être un outil de développement des ressources humaines.

D'un point de vue théorique, cette étude, première du genre au Québec et même au Canada, contribue à développer et à structurer le champ de recherche en émergence de la formation à l'HTVP. En effet, les critiques à la recherche en intervention en HTVP soulignent que les effets sont limités en raison de : 1) l'utilisation des modèles de prévention tertiaire plutôt que de modèles agissant sur l'organisation et l'environnement de travail (Quick et Tetrick, 2003 dans Hammer, 2011); et 2) l'adoption fréquente d'une perspective individuelle plutôt que de changement en milieu de travail (Lamontagne, Keegle, Louie, Ostry et Landsbergis, 2007; Scharf et al., 2008 dans Hammer, 2011). Cette étude contribue à combler cet écart en proposant un outil pour agir sur les personnes en emploi et sur les organisations, ce qui promeut un changement de culture organisationnelle en matière d'HTVP.

D'un point de vue global, il importe de promouvoir des actions concertées entre les acteurs du modèle holistique de l'HTVP (personnes en emploi, employeurs, syndicats...) comme le mentionne un représentant syndical : «Ce serait intéressant pour notre organisation que l'employeur et le syndicat travaillent ensemble, si tout le monde travaille de son côté, c'est quoi l'utilité? ». Des recherches futures serviront à documenter les impacts de telles interventions.

Limites de l'études

L'étude, de nature exploratoire, est un projet pilote, il n'y avait donc pas de groupe témoin permettant de comparer des résultats. En raison de sa forme même, elle comporte plusieurs limites. Les échantillons utilisés pour les expérimentations sont réduits et ce sont des échantillons de convenance. Ils ne sont donc pas représentatifs de la population des personnes en emploi, des employeurs ou des syndicats québécois. Ajoutons que les échantillons relatifs aux employeurs et aux syndicats sont petits, ce qui a pour effet d'augmenter l'importance de certains résultats. En ce sens, les résultats de l'étude ne peuvent pas être généralisés. En ce qui a trait aux personnes en emploi, des événements professionnels ou personnels ont pu survenir en cours d'expérimentation et influencer les résultats, mais ils n'ont pas été documentés systématiquement. Par ailleurs, les conditions dans lesquelles se sont déroulés le prétest et le posttest ne sont pas exactement les mêmes.

En ce qui concerne plus spécifiquement les représentants d'employeurs et de syndicats, la durée des expérimentations n'a pas été de quatre mois exactement pour tous les participants en raison des disponibilités de ces groupes. Il faut aussi noter que certains participants ont livré leurs commentaires dans le cadre de groupes focalisés en milieu de travail et d'autres, lors de rencontres individuelles. La participation à un groupe focalisé peut intimider certaines personnes ou les amener à modifier leur discours.

Perspectives de recherche

D'autres études expérimentales, plus longues, seront nécessaires pour mesurer l'impact de l'autoformation à l'HTVP sur la santé et la performance individuelle et organisationnelle. Cependant, les résultats sont encourageants, car d'autres études confirment l'impact de la culture organisationnelle sur l'enrichissement travail-vie personnelle (Baral et Bhargava, 2011; Jian et Linjuan, 2017) ainsi que l'importance d'agir sur l'individu et sur l'organisation (Heskiau, 2018; Kossek et *al.*, 2011; Mansour et Tremblay, 2018; Morganson, Litano et O'Neill, 2014) afin d'augmenter les interactions positives entre le travail et la vie personnelle.

En ce qui concerne les personnes en emploi, les résultats montrent que l'autoformation à l'HTVP permet de réduire le conflit travail-vie personnelle et d'augmenter l'enrichissement travail-vie personnelle. Il reste cependant à comprendre pourquoi elle influence davantage les interactions travail-vie personnelle que vie personnelle-travail. Plusieurs pistes pourraient être explorées, notamment le niveau de départ des interactions entre le travail et la vie personnelle (avant de commencer le test, les participants montraient un niveau plus élevé de conflit travail-vie personnelle que de conflit vie personnelle-travail ainsi qu'un niveau plus faible d'enrichissement travail-vie personnelle que d'enrichissement vie personnelle-travail); les facteurs externes ayant eu une plus grande influence sur les interactions travail-vie personnelle que vie personnelle-travail (telles les vacances estivales).

Un autre aspect à explorer est l'effet modérateur de la motivation et des caractéristiques personnelles dans le cadre d'une formation autogérée. Certaines personnes éprouvent des difficultés à explorer des solutions adaptées à leur situation ou à persévérer dans l'autoformation dans un contexte où elles doivent se motiver sans apport externe. Par ailleurs, il serait pertinent d'évaluer l'efficacité sur la santé physique et psychologique des personnes en emploi. Puisque l'autoformation diminue les conflits travail-vie personnelle, elle pourrait aussi diminuer des effets néfastes sur la santé des personnes en emploi.

Dans un autre ordre d'idées, les personnes en emploi auraient aimé une séance d'initiation à l'autoformation, un accompagnement de groupe ou un accompagnement individuel au cours de la démarche. Cette piste mérite des recherches futures, car des études montrent que le mentorat (Mao et *al.*, 2016) et le coaching (Ascentia, 2005) diminuent le conflit et augmentent l'enrichissement vie personnelle-travail.

Cette étude s'intéresse aux personnes en emploi, dans son ensemble, d'autres recherches seront nécessaires pour contribuer à l'HTVP des cadres, particulièrement à ceux de premier niveau qui jouent un rôle pour favoriser l'HTVP de leurs équipes. Comment les gestionnaires vivent-ils l'HTVP au quotidien? Sont-ils en mesure de prôner par l'exemple? Quels sont les liens entre l'HTVP du cadre de premier niveau et l'HTVP des équipes?

Il serait également intéressant d'analyser l'efficacité de l'autoformation en la comparant à d'autres types de formation. Aussi, d'autres études permettront de répondre aux questions suivantes : comment maximiser les bénéfices de cette démarche autogérée? De quelle façon le type d'emploi influence-t-il les résultats de la démarche? Quels sont les effets de l'autoformation à long terme? Les personnes et les organisations s'engagent-elles dans une démarche cyclique telle que proposée?



Pour ce qui est des interventions auprès des employeurs et des syndicats, il serait pertinent d'expérimenter l'autoformation sur une plus longue période, par exemple, un an comme dans l'étude de Malik et al. (2010). Cela permettrait aux personnes de mieux s'appropriier les outils et de compléter la démarche proposée, qui va de la reconnaissance d'un besoin de changement culturel en matière d'HTVP jusqu'à l'évaluation des stratégies mises en place. De cette façon, il serait possible de mesurer l'impact sur la performance organisationnelle et sur les interactions entre le travail et la vie personnelle. De plus, l'accompagnement de groupes, les communautés de pratiques et les groupes de codéveloppement pourraient mieux soutenir les employeurs et les comités paritaires, car ils pourraient favoriser le transfert de connaissances entre les organisations.

NOTES

- 1 Le matériel d'autoformation est le résultat d'un projet de recherche financé par le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH) du Canada. L'étude des impacts sur les acteurs de diverses organisations a été subventionnée par le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation du Québec dans le cadre de son programme de transfert des connaissances en entreprise.

RÉFÉRENCES

- Arsenault, C. (2009). *La conciliation travail-famille : y trouver son compte et son bonheur*. Sainte-Angèle-de-Monnoir : Les éditeurs réunis.
- Ascentia (2005). The Ascentia Briefing 1: Home Office - Case Study: Team Manager Coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 3(1).
- Baral R. et Bhargava S. (2011), Predictors of work-family enrichment: Moderating effect of core self-evaluations, *Journal of Indian Business Research*, 3(4), 220-243.
- Baur, H., Grebner, S., Blasimann, A., Hirschmüller, A., Kubosch, E. J. et Elfering, A. (2018). Work-family conflict and neck and back pain in surgical nurses. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 24(1), 35-40.
- Beauchamp, N., Irvine, A. B., Seeley, J. et Johnson, B. (2005). Worksite-Based Internet Multimedia Program for Family Caregivers of Persons with Dementia. *The Gerontologist*, 45(6), 793-801.
- Bedell, G. (2008). Balancing Health, Work, and Daily Life: Design and Evaluation of a Pilot Intervention for Persons with HIV/AIDS. *Work*, 31(2), 131-144.
- Beigi, M. et Shirmohammadi, M. (2017). Qualitative Research on Work-Family in the Management Field: A Review. *Applied Psychology*, 66(3), 382-433.
- Bergs, Y., Hoofs, H., Kant, I., Slangen, J. et Jansen, N. W. (2018). Work-family conflict and depressive complaints among Dutch employees: examining reciprocal associations in a longitudinal study. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 44(1), 69-79.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 169-198.
- Cahan, M. A., Larkin, A. C., Starr, S., Wellman, S., Haley, H.-L., Sullivan, K., ... Quirk, M. (2010). A Human Factors Curriculum for Surgical Clerkship Students. *Archives of Surgery*, 145(12), 1151-1157.
- Chaire en gestion de la santé organisationnelle et de la sécurité du travail - CGSST. *L'HTVP de quoi s'agit-il?* Tiré de Chaire en gestion de la santé organisationnelle et de la sécurité du travail (page consultée le 29 avril, 2016).
- Chrétien, L. et Létourneau I. (2005). Du poids des contraintes au partage concerté des ressources : Quelques témoignages des acteurs centraux de la conciliation travail - famille. *Pistes*, 8(2).
- Chrétien, L. et Létourneau, I. (2010). La culture organisationnelle et les préoccupations des parents-travailleurs concernant le soutien de l'employeur en matière de conciliation travail-famille. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 5(1), 70-94.

- Chrétien, L., Létourneau, I. et Lécine, M.-È. (2013). Projet pilote d'autoformation à l'harmonisation travail-vie personnelle pour les personnes en emploi, les employeurs et les délégués syndicaux, Québec : Université Laval/ Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie du Québec, 98 pages.
- Chrétien, L., Létourneau, I. et Lécine, M.-È. (2015a). L'harmonisation travail-vie personnelle : des outils pour les personnes en emploi. Québec : Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail, Université Laval.
- Chrétien, L., Létourneau, I. et Lécine, M.-È. (2015b). L'harmonisation travail-vie personnelle : des outils pour les organisations. Québec : Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail, Université Laval.
- Chrétien, L., Létourneau, I. et Lécine, M.-È. (2015c). L'harmonisation travail-vie personnelle : des outils pour les syndicats. Québec : Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail, Université Laval.
- Comité de la condition féminine du Conseil central du Montréal métropolitain-CSN (2011). *Prendre le temps*. Montréal : Comité de la condition féminine du Conseil central du Montréal métropolitain-CSN.
- Davis, K. D., Gere, J. et Sliwinski, M. J. (2017). Investigating the work–family conflict and health link: Repetitive thought as a mechanism. *Stress and Health*, 33(4), 330-338.
- Doherty L. et Manfredi S. (2006). Action Research to Develop Work-Life Balance in a UK University, *Women in Management Review*, 21(3), 241-259.
- Dumas, M. (2008). Conflit et enrichissement travail-famille et implication, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 67, 23-51.
- Dutta R., Hawkes S. L., Kuipers E., Guest D., Fear N.T. et Iversen A.C. (2011). One Year Outcomes of a Mentoring Scheme for Female Academics: A Pilot Study at the Institute of Psychiatry, King's College London, *BMC Medical Education*, 11(13), 1-9.
- Duxbury L. et Higgins C. (2012). *Revisiting Work-Life Issues in Canada: The 2012 National Study on Balancing Work and Caregiving in Canada*, Ottawa / London : Carleton University / University of Western Ontario.
- FRP Groupe-Conseil (2006). *Conciliation travail-vie personnelle vous semble un casse-tête? Travaillons ensemble !* La Malbaie : Centre Femmes aux Plurielles.
- Geurts S. E., Taris T., Kompier M. J., Dikkers J.E., Van Hooff M.M. et Kinnunen U. (2005). Work-Home Interaction from a Work Psychological Perspective: Development and Validation of a New Questionnaire, the SWING, *Work and Stress*, 19(4), 319-339.
- Green, P. et Skinner, D. (2005). Does Time Management Training Work? An Evaluation. *International Journal of Training and Development*, 9(2), 124-139.
- Goeke, J., Klein, E. J., Garcia-Reid, P., Birnbaum, A. S., Brown, T. L. et Degennaro, D. (2011). Deepening Roots: Building a Task-Centered Peer Mentoring Community. *Feminist Formations*, 23(1), 212-234.
- Greenhaus J. H. et Beutell N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles, *The Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Greenhaus J. H. et Powell G.N (2006). When Work and Family are Allies: A Theory of Work-Family Enrichment, *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.
- Hammer L.B., Kossek E. E., Anger W.K., Bodner T. et Zimmerman K. L. (2011). Clarifying Work-Family Intervention Processes: The Roles of Work-Family Conflict and Family-Supportive Supervisor Behaviors, *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 143-150.
- Hanson G. C., Hammer L. B. et Colton C. L. (2006). Development and Validation of a Multidimensional Scale of Perceived Work-Family Positive Spillover, *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(3), 249-265.
- Heskiau, R. et McCarthy, J. M. (2018, August). *Work-family enrichment training: Promoting transferability of resources across life domains*. Presented at the 78th Annual Meeting of the Academy of Management, Chicago, IL.
- Henry, H. et Desmette, D. (2018). Work-family enrichment and well-being: The role of occupational future time perspective. *Career Development International*, 23(6), 542-556.



- Hoffman, A. H., Matthews, R. A. et Irving, L. H. (2017). Family fairness and cohesion in marital dyads: Mediating processes between work–family conflict and couple psychological distress. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(1), 95-116.
- Huot, M. (2006). *Y a-t-il un parent dans la salle?* Montréal : Transcontinental.
- Institut de la statistique du Québec (2016). *Les défis de la conciliation travail-famille chez les parents salariés. Un portrait à partir de l'Enquête québécoise sur l'expérience des parents d'enfants de 0 à 5 ans 2015*. Québec, Canada : Institut de la statistique du Québec.
- Jian, H. et Linjuan Men, R. (2017). Creating an Engaged Workforce: The Impact of Authentic Leadership, Transparent Organizational Communication, and Work-Life Enrichment. *Communication Research*, 44(2), 225-243.
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T. et Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work–family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work–family specific supervisor and organizational support. *Personnel psychology*, 64(2), 289-313.
- La Source (2009). *Conciliation travail-famille : un outil profitable*. Victoriaville : Association des familles monoparentales et recomposées. La Source.
- Létourneau, I., Chrétien, L. et Lécine, M-È. (2012). L'évaluation de la formation à l'harmonisation travail-vie personnelle : bilan et perspectives de recherche. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 18(2), 102-120.
- Liossis, P. L., Shochet, I. M., Milliar, P. M. et Biggs, H. (2009). The Promoting Adult Resilience (PAR) Program: The Effectiveness of the Second, Shorter Pilot of a Workplace Prevention Program. *Behaviour Change*, 26(2), 97-112.
- Lourel, M., Gana, K. et Wawrzyniak, S. (2005). L'interface « vie privée–vie au travail » : adaptation et validation française de l'échelle SWING (survey work–home interaction-Nijmegen), *Psychologie du travail et des organisations*, 11, 227-239.
- Mansour, S. et Mohanna, D. (2018). Mediating role of job stress between work-family conflict, work-leisure conflict, and employees' perception of service quality in the hotel industry in France, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(2), 154-174.
- Mansour, S. et Tremblay, D. G. (2018). Psychosocial safety climate as resource passageways to alleviate work-family conflict: A study in the health sector in Quebec. *Personnel Review*, 47(2), 474-493.
- Mao Y., Kwan H. K., Chiu R. K. et Zhang X. (2016). The impact of mentorship quality on mentors' personal learning and work-family interface, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 54(1), 79.
- McCutcheon, J. M. et Morrison, M. A. (2018). It's "like walking on broken glass": Pan-Canadian reflections on work–family conflict from psychology women faculty and graduate students. *Feminism & Psychology*, 28(2), 231-252.
- McNall, L.A., Scott, L.D. et Nicklin, J.M. (2015). Do positive affectivity and boundary preferences matter for work-family enrichment? A study of human service workers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(1), pp. 93-104.
- Mihelic, K. K. et Tekavcic, M. (2014). Work-family conflict: a review of antecedents and outcomes. *International Journal of Management & Information Systems (Online)*, 18(1), 15-26.
- Milliar, P., Liossis, P., Shochet, I. M., Biggs, H. et Donald, M. (2008). Being on PAR: Outcomes of a Pilot Trial to Improve Mental Health and Wellbeing in the Workplace with the Promoting Adult Resilience (PAR) Program. *Behaviour Change*, 25(4), 215-228.
- Molino, M., Ghislieri, C. et Cortese, C. G. (2013). When work enriches family-life: the mediational role of professional development opportunities. *Journal of Workplace Learning*, 25(2), 98-113.
- Morganson V., Litano M. et O'Neill S. (2014). Promoting work-family balance through positive psychology: A practical review of the literature, *The Psychologist Manager Journal*, 17(4), 221-244.
- Petridou, E. et Glaveli, N. (2008). Rural Women Entrepreneurship Within Co-Operatives: Training Support. *Gender in Management: An International Journal*, 23(4), 262-277.
- Poelmans S., Patel S. et Beham B. (2008). Stages in the Implementation of Work-Life Policies, in *Harmonizing Work, Family, and Personal Life: From Policy to Practice*, Steven A. Y. Poelmans et Paula Caligiuri (dir.). Cambridge: Cambridge University Press.

- Rhnima A. (2001), *Évaluation de l'efficacité du soutien social dans un contexte de conflit travail-famille*. Thèse de doctorat. Université de Montréal : École des relations industrielles.
- Richardson, J., Ainsworth, R., Allison, R., Billyard, J., Corley, R. et Viner, J. (2008). Using an Action Learning Set (ALS) to Support the Nurse and Allied Health Professional Consultant Role. *Action Learning: Research and Practice*, 5(1), 65-77.
- Schieman, S., Ruppner, L. et Milkie, M. A. (2018). Who Helps with Homework? Parenting Inequality and Relationship Quality Among Employed Mothers and Fathers. *Journal of Family and Economic Issues*, 39(1), 49-65.
- Schueller-Weidekamm C. et Kautzky-Willer A. (2012), Challenges of Work–Life Balance for Women Physicians/Mothers Working in Leadership Positions. *Gender Medicine*, 9(4), 244-250.
- Spinks, N. (1998). *La boîte à outils travail-famille du gestionnaire*. Ottawa : Institut Vanier de la Famille.
- Table Employabilité Femmes des Basses-Laurentides (2009). *Guide d'implantation de mesures de conciliation travail-famille-études-maternité*. Sainte-Thérèse : Table Employabilité Femmes des Basses-Laurentides.
- Tennant, G. P. et Sperry, L. (2003). Work-Family Balance: Counseling Strategies to Optimize Health. *The Family Journal: Counseling and Therapy for Couples and Families*, 11(4), 404-408.
- Timms, C., Brough, P., O'Driscoll, M., Kalliath, T., Siu, O.-L., Sit, C. et Lo, D. (2015). Positive pathways to engaging workers: work-family enrichment as a predictor of work engagement. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(4), 490-510.
- Voydanoff P. (2007). *Work, Family, and Community: Exploring Interconnections*. Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Wales S. (2003), Why Coaching?, *Journal of Change Management*, 3(3), 275-282.
- Wilson, M. G., Polzer-Debruyne, A., Chen, S. et Fernandes, S. (2007). Shift Work Interventions for Reduced Work-Family Conflict. *Employee Relations*, 29(2), 162-177.



ANNEXE 1 : Contenu des coffrets

Documents composant les coffrets	Personnes en emploi	Employeurs	Syndicats
Fiche synthèse sur l'harmonisation travail-vie personnelle	x		
Présentation du coffret	x		
Outils complémentaires sur l'harmonisation travail-vie personnelle <ul style="list-style-type: none"> - Présentation PowerPoint <i>Les enjeux de l'harmonisation travail-vie personnelle pour les personnes en emploi</i> (CD-ROM) - Fascicule <i>Ressources documentaires sur l'harmonisation travail-vie personnelle : Sites internet, livres, articles, rapports de recherche, films, reportages télédiffusés et émissions de radio</i> (CD-ROM) - Fascicule <i>Ressources communautaires pour l'harmonisation travail-vie personnelle</i> (CD-ROM) - Fascicule <i>Ressources gouvernementales pour l'harmonisation travail-vie personnelle</i> (CD-ROM) - Fiche <i>Les avantages de la pratique de l'HTVP</i> - Signet des 12 domaines de vie 	x		
Une foule de trucs pour pratiquer l'harmonisation travail-vie personnelle au quotidien	x		
Démarche organisationnelle		x	x
Guide pour les personnes en emploi	x		
Guide pour les superviseurs		x	x

ANNEXE 2 : Extraits de l'échelle SWING
(version française de Lourel, Gana et Wawrzyniak, 2005, p. 237)

SW_1 1. Vous êtes irritable à la maison parce que votre travail est exigeant.

SW_2 2. Vous trouvez difficile de remplir vos obligations familiales parce que vous êtes toujours en train de penser à votre travail.

SW_3 3. Vous vous devez d'annuler des rendez-vous avec votre épouse/famille/amis à cause d'engagements professionnels.

SW_4 4. Vous avez du mal à remplir vos obligations familiales à cause de votre emploi du temps professionnel.

SW_5 5. Vous n'avez pas suffisamment d'énergie pour faire des activités de loisirs avec votre époux (se)/famille/amis à cause de votre travail.

SW_6 6. Vous devez travailler si dur qu'il ne vous reste plus de temps pour vos hobbies (passe-temps).

SW_7 7. Vous avez du mal à vous détendre à la maison à cause de vos obligations professionnelles.

SW_8 8. Votre travail vous prend du temps que vous auriez aimé passer avec votre époux(se)/famille/amis.

SW_9 9. Votre situation familiale vous rend si irritable que vous faites passer vos frustrations sur vos collègues.

SW_10 10. Vous avez du mal à vous concentrer sur votre travail parce que des problèmes familiaux vous préoccupent.

SW_11 11. Les problèmes avec votre épouse/famille/amis jouent sur votre performance professionnelle.

ANNEXE 3 : Corrélations SWING T1 et T5

Le tableau suivant présente des corrélations entre les résultats au questionnaire SWING du prétest (T₁), ceux du posttest (T₅) et ceux du prétest du posttest. On remarque d'abord une corrélation forte et significative entre l'enrichissement travail-vie personnelle (ETVP) et l'enrichissement vie personnelle-travail (EVPT) au prétest ($r = 0,64160$, $p < 0,0001$). La corrélation entre ces deux variables se veut encore plus forte au posttest ($r = 0,74490$, $p < 0,0001$). On remarque un pattern similaire, bien qu'avec des corrélations moins fortes, entre le conflit travail-vie personnelle (CTVP) et le conflit vie personnelle-travail (CVPT) au prétest ($r = 0,24786$, $p < 0,0042$) et au posttest ($r = 0,40273$, $p < 0,0007$). Par ailleurs, lorsque l'on compare les résultats du prétest et du posttest, on remarque de fortes corrélations entre : l'enrichissement travail-vie personnelle (ETVP) au prétest et au posttest ($r = 0,66536$, $p < 0,0001$); l'enrichissement vie personnelle-travail (EVPT) au prétest et au posttest ($r = 0,68124$, $p < 0,0001$); l'enrichissement travail-vie personnelle (ETVP) au prétest et l'enrichissement vie personnelle-travail (EVPT) au posttest ($r = 0,59960$, $p < 0,0001$); l'enrichissement vie personnelle-travail (EVPT) au prétest et l'enrichissement travail-vie personnelle (ETVP) au posttest ($r = 0,65208$, $p < 0,0001$). Dans le même ordre d'idées, on observe une corrélation forte entre le conflit travail-vie personnelle (CTVP) au prétest et au posttest ($r = 0,54190$, $p < 0,0001$), puis un peu moins forte entre le conflit vie personnelle-travail au prétest et au posttest ($r = 0,45564$, $p < 0,0001$).

Coefficients de corrélation de Pearson								
Proba > r sous H0: Rho=0								
Nombre d'observations								
	CTVP (T ₁)	CVPT (T ₁)	ETVP (T ₁)	EVPT (T ₁)	CTVP (T ₅)	CVPT (T ₅)	ETVP (T ₅)	EVPT (T ₅)
CTVP (T ₁)	1.00000	0.24786	-0.11720	-0.14549	0.54190	0.33548	-0.02214	0.02776
		0.0042	0.1808	0.0960	<.0001	0.0052	0.8578	0.8222
	132	132	132	132	68	68	68	68
CVPT (T ₁)	0.24786	1.00000	-0.13834	-0.14024	-0.03203	0.45564	-0.17871	-0.05649
	0.0042		0.1137	0.1088	0.7954	<.0001	0.1448	0.6473
	132	132	132	132	68	68	68	68
ETVP (T ₁)	-0.11720	-0.13834	1.00000	0.64160	-0.12074	0.05937	0.66536	0.59960
	0.1808	0.1137		<.0001	0.3267	0.6306	<.0001	<.0001
	132	132	132	132	68	68	68	68
EVPT (T ₁)	-0.14549	-0.14024	0.64160	1.00000	-0.09966	-0.03361	0.65208	0.68124
	0.0960	0.1088	<.0001		0.4187	0.7856	<.0001	<.0001
	132	132	132	132	68	68	68	68
CTVP (T ₅)	0.54190	-0.03203	-0.12074	-0.09966	1.00000	0.40273	-0.12573	-0.10283
	<.0001	0.7954	0.3267	0.4187		0.0007	0.3070	0.4040
	68	68	68	68	68	68	68	68
CVPT (T ₅)	0.33548	0.45564	0.05937	-0.03361	0.40273	1.00000	-0.14932	-0.10612
	0.0052	<.0001	0.6306	0.7856	0.0007		0.2242	0.3891
	68	68	68	68	68	68	68	68
ETVP (T ₅)	-0.02214	-0.17871	0.66536	0.65208	-0.12573	-0.14932	1.00000	0.74490
	0.8578	0.1448	<.0001	<.0001	0.3070	0.2242		<.0001
	68	68	68	68	68	68	68	68
EVPT (T ₅)	0.02776	-0.05649	0.59960	0.68124	-0.10283	-0.10612	0.74490	1.00000
	0.8222	0.6473	<.0001	<.0001	0.4040	0.3891	<.0001	
	68	68	68	68	68	68	68	68