



GUIDE

pour une meilleure articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle

UNE ANALYSE ORGANISATIONNELLE EN MILIEU SPORTIF



Le présent outil a été élaboré par:

Recherche et rédaction

Béatrice Lavigne – Égale Action

Révision

Kim Dupré – Égale Action

Camille Bastien Tardif – Égale Action

Communications et conception graphique

Joanie Dubé – Égale Action

Béatrice Lavigne – Égale Action

La réalisation de ce guide a été rendue possible grâce
au Secrétariat à la condition féminine du Québec.

Québec 

ÉGALE ACTION A POUR MISSION DE RENDRE LE SYSTÈME
SPORTIF QUÉBÉCOIS ÉQUITABLE ET ÉGALITAIRE À L'ÉGARD
DES FILLES ET DES FEMMES ET SOUTENIR CES DERNIÈRES
DANS LE DÉVELOPPEMENT DE LEUR PLEIN POTENTIEL.





TABLE DES MATIÈRES

03..... Objectifs du guide

04..... Pourquoi des mesures facilitant l'articulation entre la vie professionnelle et la vie personnelle sont-elles importantes?

05..... Comment implanter de nouvelles mesures favorisant cette articulation?

08..... 1- Comprendre la culture de l'organisation
10..... 2- Connaître les besoins de ses employé-es
13..... 3- Recenser les pratiques de gestion déjà existantes

15..... En bref

16..... Références

OBJECTIFS

DU GUIDE

Cet outil se veut simple et facile d'accès pour le milieu sportif afin d'amorcer leur réflexion sur les enjeux de conciliation travail-famille et leur rôle en tant que gestionnaire d'une organisation sportive. L'objectif est donc d'accompagner les organisations dans leur réflexion sur cette articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle et ainsi faciliter la mise en place de conditions favorables.

Ce guide est composé de trois étapes considérées comme incontournables :

- 1- Comprendre la culture de l'organisation;
- 2- Connaître les besoins des employé-es;
- 3- Recenser les pratiques de gestion déjà existantes.

Pour chaque section, une série de questions à se poser ou à poser au personnel d'une organisation sont proposées, afin de guider les gestionnaires dans leur réflexion et leur collecte de données pertinentes. C'est à partir de ces données recueillies et d'une meilleure compréhension de leur situation et de celles des salarié-es, notamment des femmes, que les gestionnaires du milieu sportif pourront amorcer la mise en place de nouvelles pratiques pour faciliter la conjugaison des responsabilités familiales et professionnelles des personnes œuvrant dans leur sport.

POURQUOI DES MESURES FACILITANT L'ARTICULATION ENTRE LA VIE PROFESSIONNELLE ET LA VIE PERSONNELLE SONT-ELLES IMPORTANTES?

Historiquement, l'articulation entre la vie professionnelle et la vie personnelle relevait de la responsabilité des individus et non de l'employeur. Les changements démographiques des dernières décennies et l'arrivée des femmes sur le marché du travail ont changé cette perception. Une transition est actuellement en cours à ce niveau et de plus en plus la conciliation travail-famille est considérée comme une responsabilité partagée entre les individus et les employeurs. Désormais, ce partage des responsabilités est nécessaire pour le bien-être des individus autant que pour celle de l'organisation. En effet, le soutien organisationnel et les mesures facilitant l'articulation entre la vie professionnelle et la vie personnelle sont de plus en plus identifiées comme des facteurs importants d'attraction et de rétention des employé-es, notamment les femmes.

En ce sens, ne plus considérer la vie personnelle comme un obstacle au développement professionnel permet aux employé-es et aux organisations de trouver un équilibre important pour diminuer le stress, les conflits et l'insatisfaction au travail, tout en améliorant les performances, l'engagement et la stabilité. Cette considération est d'autant plus importante dans les milieux traditionnellement masculins comme l'est le sport. Toutefois, trouver cet équilibre n'est pas nécessairement une chose simple et c'est pourquoi il est important de reconnaître son rôle en tant qu'employeur et s'engager concrètement pour résoudre les défis que cette conciliation peut entraîner.



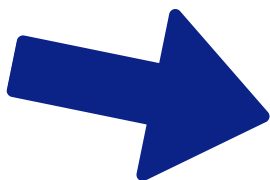
COMMENT IMPLANTER DE NOUVELLES MESURES FAVORISANT CETTE ARTICULATION?



Ce guide est fortement inspiré de la démarche et des questions proposées dans le guide d'implantation de politique de conciliation travail-famille/vie personnelle de Diane-Gabrielle Tremblay et Geneviève Demers (2015).



Avant d'implanter de nouvelles pratiques en lien avec l'articulation entre la vie professionnelle et la vie personnelle au sein de son organisation, il est essentiel de débiter par une analyse de celle-ci autour de cet enjeu. Le présent outil peut être utilisé pour faciliter cette analyse et ainsi dresser un portrait de l'organisation sur les questions entourant la conciliation travail-famille. Pour ce faire, trois étapes sont jugées nécessaires : **comprendre la culture de l'organisation, connaître les besoins des employé-es et recenser les pratiques de gestion déjà existantes**. Ces trois étapes permettront de bien identifier où et comment les efforts doivent être déployés afin d'optimiser leur impact et augmenter leur chance de réussite.



Avant de débiter, nous vous recommandons fortement de nommer un comité responsable de ce projet, de définir les rôles de chacun-e, d'identifier les ressources externes nécessaires pour mener à bien ce projet (conseiller-ère en ressources humaines, service juridique, etc.) et de déterminer les objectifs de l'organisation.



TROIS INCONTOURNABLES

1

Comprendre la
culture de
l'organisation

2

Connaître les
besoins des
employé·es

3

Recenser les
pratiques de gestion
déjà existantes



1

COMPRENDRE LA CULTURE DE L'ORGANISATION

Il s'agit ici d'un travail de réflexion sur la perception à l'interne des questions entourant l'articulation entre la vie professionnelle et la vie personnelle de même que le rôle des individus et de l'employeur. Avant d'amorcer des changements et d'adopter de nouvelles pratiques de gestion et d'organisation du travail, il est important de s'assurer que la culture organisationnelle y est favorable, sans quoi les efforts seront vains. Voici une liste, non exhaustive, des questions que vous devriez vous poser en tant qu'organisation pour définir si votre culture d'entreprise est favorable ou non à l'implantation de nouvelles mesures d'articulation travail-vie personnelle.

Exemples de questions

- **Quels sont les besoins de l'organisation? De votre clientèle? Est-ce en contradiction?**
- **Quelles sont les répercussions du conflit entre le travail et la famille pour l'organisation? Pour les employé-es? Pour la clientèle?**
- **Qu'est-ce qui doit changer? Pourquoi?**
- **Qu'est-ce qui doit être amélioré? Pourquoi?**
- **Quelles sont les attentes de l'organisation? De la clientèle?**
- **Quelles sont les valeurs de l'organisation? Est-ce en adéquation avec la conciliation travail-famille ou en contradiction?**

«La culture organisationnelle est un ensemble de croyances, de valeurs et de normes partagées par les membres d'une organisation. Une culture défavorable à la CTVP [conciliation travail-vie personnelle] peut limiter les efforts de conciliation des employés malgré la mise en place de mesures » (Tremblay et Demers, 2015 : 54).

· Quelles sont les pratiques qui pourraient être mises en place?

o Quels seraient les avantages pour l'organisation? Les employé-es? La clientèle?

o Quel serait l'impact pour l'organisation? Les employé-es? La clientèle?

· Est-ce que l'organisation accommode ses employé-es pour faciliter la conjugaison des responsabilités professionnelles et familiales?

o Comment? De manière formelle ou informelle?

· Les pratiques actuelles concernent-elles tous-tes les employé-es, peu importe leur situation familiale?

· L'organisation est-elle prête à modifier ses conditions de travail et revoir ses politiques de ressources humaines? Une plus grande flexibilité est-elle possible?

· Le calendrier des activités et événements est-il planifié suffisamment à l'avance? Les employé-es qui ont à se déplacer sont-ils au courant à l'avance?

· Le recours aux pratiques d'accommodement sont-ils bien vus par la direction? Par les employé-es?

· Quel est le processus de recrutement pour les employé-es? (réfléchir à qui est recruté, où et comment?)

· Est-ce que les employé-es restent en poste sur le long terme? Connaissez-vous les motifs de leur départ?



« **Le conflit entre le travail et la famille** survient lorsque le temps consacré aux exigences d'un rôle (travail) empiète sur le temps de l'autre rôle (famille) »
(Tremblay, 2015 : 319).

Pensez à mettre en place un processus pour connaître systématiquement les raisons du départ des employé-es.

2

CONNAÎTRE LES BESOINS DE SES EMPLOYÉ·ES



Afin de bien répondre aux besoins de ses employé·es concernant l’articulation entre la vie professionnelle et la vie personnelle, il est important de bien les connaître. Pour ce faire, il peut être intéressant de dresser un portrait de ses employé·es, c’est-à-dire connaître le ratio femmes-hommes dans l’organisation, leur âge, ont-ils des enfants à charge, sont-ils des aidant·es naturel·les pour un·e membre de leur famille, sont-ils satisfait·es de leur emploi, de leur carrière, etc. Mieux connaître ses employé·es demeure un élément incontournable pour répondre adéquatement aux enjeux qu’ils et elles vivent. Également, sonder ses employé·es, en plus de s’assurer que les mesures mises en place correspondent à leurs besoins, permet de les impliquer dans les changements organisationnels que vous souhaitez pour votre milieu de travail, ce qui en facilitera le succès.

Exemples de questions

- Quelques questions pour mieux connaître le portrait général des employé-es selon leur poste au sein de l'organisation :
 - o Âge, genre, situation matrimoniale, enfants ou personnes à charge?
- Êtes-vous satisfait-e par vos conditions de travail?
- Êtes-vous satisfait-e de votre horaire de travail? Aimeriez-vous travailler plus d'heures? Moins d'heures?
- Êtes-vous satisfait-e du nombre de congés personnels et de vacances auxquels vous avez droit?
- Êtes-vous motivé-e par votre emploi actuel?
- Songez-vous à quitter votre emploi dans les deux prochaines années?
 - o Pourquoi?
 - o Qu'est-ce qui pourrait faire en sorte que vous restiez?
- Croyez-vous être encore à l'emploi dans les deux prochaines années?
 - o Pourquoi?
 - o Qu'est-ce qui pourrait faire en sorte que vous quittiez votre emploi?
- Quel rôle votre employeur pourrait-il jouer pour améliorer vos conditions de travail?
- Comment votre employeur pourrait-il faciliter l'articulation entre votre vie professionnelle et votre vie personnelle?



- **Est-ce qu'il existe des pratiques, formelles ou non, qui pourraient aider l'articulation entre votre vie professionnelle et votre vie personnelle?**

- **Sentez-vous que votre employeur est à l'écoute de ses employé-es et désire les accommoder pour mieux conjuguer leurs responsabilités professionnelles et personnelles?**

- **Sentez-vous que vos collègues sont ouverts et compréhensifs par rapport à la conciliation travail-famille?**

- **Quels sont vos besoins par rapport à vos responsabilités professionnelles et personnelles?**

- **Si votre employeur mettait en place ces mesures, y auriez-vous recours fréquemment, occasionnellement ou jamais?**
 - o **Horaire flexible**
 - o **Télétravail**
 - o **Temps partiel ou partage de poste**
 - o **Semaine compressée**
 - o **Service de garderie**
 - o **Banque de congés avec ou sans solde**
 - o **Atelier sur la gestion du stress, la gestion du temps, etc.**

- **Quels sont les problèmes que vous vivez en lien avec la conciliation travail-vie personnelle?**
 - o **Quels en sont les impacts sur votre parcours professionnel ou sur votre vie personnelle?**
 - o **Comment votre employeur pourrait-il vous aider à résoudre les conflits entre vos différents rôles?**

RECENSER LES PRATIQUES DE GESTION DÉJÀ EXISTANTES

Cette étape est très importante afin de ne pas interférer lors de la mise en œuvre de nouvelles pratiques avec celles déjà existantes, ce qui pourrait compromettre leur efficacité. Il s'agit donc d'une autre étape dans la réflexion sur votre gestion organisationnelle. Certaines pratiques déjà en place pourraient simplement demander une mise à jour au regard des besoins exprimés par vos employé-es, alors que d'autres pourraient être en contradiction avec vos objectifs organisationnels. Il est important à cette étape de bien colliger vos différentes pratiques pour en assurer le suivi et leur évaluation, autant que leur amélioration possible.

Exemples de questions

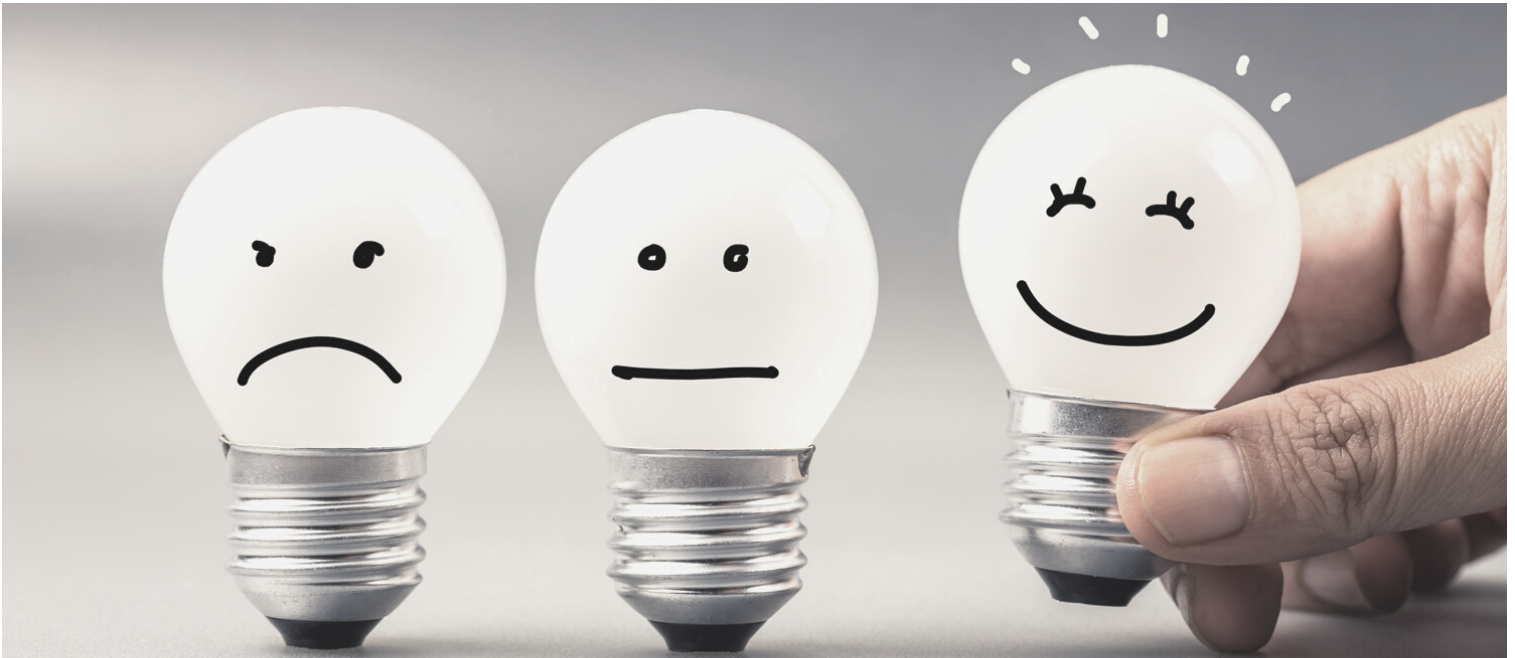
- **Que fait l'organisation pour aider, soutenir et accommoder ses employé-es?**
 - o Est-ce que ce sont des pratiques formelles ou non?
 - o Est-ce que tous les employé-es sont concerné-es?
- **Quelles sont les heures de travail habituelles?**
- **Le temps supplémentaire est-il usuel? Prévisible?**



- Offrez-vous des formations ou du perfectionnement à vos employé-es?
- Existe-t-il des pratiques actuelles visant à faciliter l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle des employé-es?
 - o Sont-elles utilisées? Connues? Appréciables?
 - o Par qui?
- Révisez-vous fréquemment les conditions de travail et la politique de ressources humaines de votre organisation?



EN BREF



Une fois ces trois étapes complétées, vous aurez une meilleure idée de votre situation et de la direction où aller pour mettre en place des pratiques de gestion des ressources humaines efficaces. Celles-ci vous permettront de mieux soutenir vos employé-es pour qu'ils trouvent un meilleur équilibre entre leurs différents rôles et responsabilités, au travail et dans leur vie personnelle. N'oubliez pas que cet outil est un guide et que c'est à vous de l'adapter à votre organisation, selon vos objectifs et votre capacité. De plus, cet exercice doit être renouvelé puisque la réalité des individus change et leurs besoins aussi. Finalement, avant de mettre en place de nouvelles pratiques, pensez aux objectifs que vous recherchez, à l'impact que celles-ci pourraient avoir sur votre organisation et comment vous pourrez l'évaluer.

« Les mesures de conciliation travail-famille permettent notamment d'améliorer la satisfaction, la concentration et le rendement au travail, mais permettent également [aux employé-es] d'avoir le sentiment d'être important aux yeux de l'entreprise » (Desrosier, 2017).

RÉFÉRENCES

Cadieux, Nathalie et Isabelle Létourneau. (2014) « Harmonisation travail-vie personnelle : passer de la parole aux actes », Effectif, volume 17, numéro 5, novembre/décembre 2014. [en ligne] <https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/archives/harmonisation-travail-vie-personnelle-passer-de-la-parole-aux-actes>

Deschênes, Geneviève. (2013) « Conciliation travail-vie personnelle: la part de l'employeur », CRHA [en ligne] <https://ordrecrha.org/ressources/developpement-organisationnel/2013/04/conciliation-travail-vie-personnelle-la-part-de-l-employeur>

Desrosiers, Philippe (2017) CRIA «La conciliation travail-famille, qui en tire vraiment avantage?» <https://ordrecrha.org/ressources/reactions-travail/2017/09/la-conciliation-travail-famille-qui-en-tire-vraiment-avantage>

Groden, Françoise et Diane-Gabrielle Tremblay (2013). « La conciliation vie privée-vie professionnelle des gestionnaires hommes et femmes : le cas d'une société de transport ». @GRH, vol. 1, no 6, p. 117-147.

MEES. (sous presse). Portrait statistique actuel de la participation des filles et des femmes dans les sports fédérés et dans les organismes voués à l'activité physique et au plein air au Québec. Québec-Québec.

Naschberger, Christine, Camilla Quental et Céline Legrand (2012). « Le parcours de carrière des femmes cadres : pourquoi est-il si compliqué et comment le faciliter ». Gestion, vol. 37, no 3, p. 43 à 50.

Patrimoine Canada. (2017) Les filles et les femmes dans le sport, 68p. [en ligne] <https://www.noscommunes.ca/Content/Committee/421/CHPC/Reports/RP9068268/chpcrp07/chpcrp07-f.pdf>

Tremblay, Diane-Gabrielle. (2015) Emploi et gestion des ressources humaines dans l'économie du savoir, Presses de l'Université du Québec, Québec, 377 p.

Tremblay, Diane-Gabrielle et Éléna Mascova (2013). « La gestion des temporalités familiales/domestiques et la carrière des avocats : différents modèles d'articulation? ». SociologieS, Dossier Temps professionnels, temps prescrits, temporalités sociales

Tremblay, Diane-Gabrielle (2014). « Être parent et avocat : les défis de la conciliation travail-famille pour la progression professionnelle ». Regards sur le travail, Québec : ministère du Travail, vol. 10, no 1, 13 p.

Tremblay, Diane-Gabrielle et Geneviève Demers (2015). La conciliation travail-famille/vie personnelle. Guide d'implantation.

