

## « La clé de l'équilibre, c'est d'être acteur de sa vie »



Bien s'entourer, assumer des rôles variés et faire des choix. Voici, en résumé, les clés de voûte d'un bon équilibre de vie entre travail, famille, loisirs et santé,

dans le monde rapide et complexe d'aujourd'hui. C'est du moins la vision du Dr Tanja Wranić, psychologue du travail et des organisations. En tant que consultante et coach, elle intervient entre autres auprès d'entreprises sur les questions liées au « work-life balance » des collaborateurs, et enseigne notamment à l'Université de Genève.

**Vous travaillez avec des organisations se préoccupant du « work-life balance » de leurs employés. A quels niveaux intervenez-vous ?**

Au niveau stratégique, je travaille avec les Ressources Humaines et la direction sur les meilleures manières de gérer les compétences des employés - ce qu'on appelle le « talent management » - et de garantir les performances dans la durée, mais de façon à ce que les personnes ne tombent ni en burnout, ni en boreout (ndlr : de l'anglais « ennui »).

D'autre part, j'interviens souvent auprès des managers, qui pour être bons doivent avoir des compétences émotionnelles et sociales. Or, sachant qu'on n'est bien avec les autres que si l'on est bien avec soi-même, je les aide à trouver leur propre équilibre entre travail, santé et famille.

**Qu'est-ce qu'un « bon équilibre » entre vie privée et vie professionnelle ?**

En tout cas, ce n'est pas une question de nombre d'heures. C'est l'erreur qu'on fait souvent : penser qu'un équilibre se définit par un « bon » nombre d'heures de travail versus un « bon » nombre d'heures de loisirs. Il faut plutôt considérer qu'une personne a besoin d'une multiplicité

de rôles et d'activités dans sa vie pour être bien. Il faut donc adopter une vision beaucoup plus large. Pour certains, travailler cent heures, c'est le bonheur, pour d'autres, ce serait l'horreur !

**Selon vous, il n'y a donc pas le travail d'un côté, les loisirs de l'autre ?**

Il faut bien distinguer ce dont on a besoin pour être bien de ce qu'on aime faire. Par exemple : on a besoin de santé physique et psychique, donc, comme les deux sont liés, d'avoir une forme d'activité sportive. Mais pour certains, ça n'a rien à voir avec un loisir !

Ce qui motive un individu, c'est de se développer et d'être valorisé. Or cela s'obtient dans toutes sortes de domaines, notamment le travail. Et en matière de santé psychique, ce qui est aussi très important, c'est de pouvoir se dire « c'est moi qui gère ma vie, je ne la subis pas ».

**Mais tout de même, trop miser sur sa vie professionnelle, n'est-ce pas dangereux ? Qu'arrive-t-il si celle-ci s'écroule brusquement ?**

Il s'agit bien d'avoir des rôles multiples ! Certains trouvent davantage de ces rôles dans leur travail qu'à l'extérieur. L'important, c'est de ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier, qu'il s'agisse de son travail, de ses enfants, de son couple, d'amis particuliers ou d'un hobby. Car effectivement, on ne sait jamais lequel peut disparaître... Plus on a d'éléments et de personnes sur lesquels s'appuyer, moins lourde sera une éventuelle perte.

**Que nous dit la recherche scientifique sur ce point ?**

La recherche scientifique, qui explore notamment comment les individus définissent et concilient leurs différents rôles, constate que ce qui est crucial, ce sont les ressources nécessaires à leur bonne gestion.

**Quelles sont-elles, ces ressources ?**

Par exemple des ressources sociales :

il faut avoir un bon réseau, c'est-à-dire les bonnes personnes autour de soi. On parle respectivement de réseau instrumental, socio-affectif et informationnel.

**C'est-à-dire ?**

Le réseau « instrumental », ce sont des gens sur lesquels vous pouvez compter de manière pratique. Exemple : quelqu'un qui peut vous dépanner si votre enfant est malade et que vous devez aller travailler. Sur le lieu du travail, ce peut être un collègue qui vous aide avec un client.

Le réseau « socio-affectif », ce sont des personnes avec qui partager « ses hauts et ses bas ». Y compris au travail : là, il ne s'agit pas forcément d'amis, mais bien de collègues. D'après mon expérience, ce n'est pas nécessaire à tout le monde, mais ceux qui en bénéficient sont ravis : ils pourront notamment échanger sur la manière de gérer certains conflits, ou obtenir des informations sur les questions « politiques » de l'entreprise.

Enfin, on a besoin d'un réseau « informationnel » : souvent, lorsque les gens rencontrent des difficultés, s'ils n'ont pas accès à la bonne information, ils vont s'égarer plus longtemps avant de trouver une solution qui leur convient.

**Comment situez-vous l'explosion des réseaux sociaux sur internet dans ce contexte ?**

Les réseaux sociaux sont un outil de réseautage comme un autre. Ce qui est important, c'est d'être sélectif... comme dans tout type de réseautage : autrefois, on choisissait de quels clubs on serait membre, aujourd'hui on va choisir à combien de groupes ou de chats on va s'affilier.

Il faut se demander ce qui est gérable et utile par rapport aux trois



registres - instrumental, socio-affectif et informationnel. A nouveau, c'est très individuel: pour certains, cinq personnes suffisent, d'autres arrivent à gérer 150 personnes... Ce qu'il ne faut pas, c'est être stressé par son réseau!

**Les gens parviennent-ils vraiment à faire ces choix ? Tout le monde n'a pas ces trois registres en tête... surtout avec la pléthore de possibilités actuelles !**

Effectivement, c'est devenu plus difficile, je le constate depuis vingt ans en tant que coach et chercheuse. Faire des choix, cela passe par dire peut-être plus souvent « non » qu'avant. Or j'en vois beaucoup qui ne réalisent pas qu'ils sont acteurs de ce système et qui le subissent. En particulier ceux qui sont sous grand stress et ne parviennent plus à gérer. Il faut alors leur apprendre à remettre des limites et à choisir ce qui est important... toujours selon leurs propres critères. Et depuis dix ans, les entreprises s'interrogent sur la nécessité de fixer elles-mêmes des cadres plus clairs, par exemple pour l'utilisation des réseaux sociaux et des e-mails.

Le problème, c'est que les attentes liées à chaque rôle sont de plus en plus grandes. Et les gens ont parfois de la peine à faire abstraction de certaines, qu'elles émanent de la société... ou d'eux-mêmes.

**Quelle est la source de ces attentes accrues ?**

Elles peuvent notamment venir d'images véhiculées par notre réseau ou par les publicités, qui nous font croire qu'on peut tout faire à 100%. Or il faut se voir comme un gâteau: on n'a que 100% de notre temps, qu'il faut diviser entre ses rôles pour pouvoir à la fois gagner sa vie, rester employable, se maintenir en bonne santé et avoir une vie sociale. Ce qui compte, c'est que ce gâteau corresponde à ma réalité et à mes envies. C'est vrai que cela demande une grande maturité d'établir ses propres limites.

**Que de défis pour garder son équilibre aujourd'hui...**

Oui, depuis trente ans, tout est devenu plus rapide et plus complexe. On est responsable de tout, on doit tout connaître, se poser plein de questions... Au travail, il faut maîtriser trois langues, l'informatique, etc. C'est très lourd si l'on n'a pas un bon réseau autour de soi.

**Le pire danger pour l'individu, aujourd'hui plus que jamais, c'est donc l'isolement ?**

Absolument. D'où l'importance de créer des contacts, et ce au travers d'activités diversifiées.

**Il faut se montrer très proactif pour ne pas « tomber du bateau » !**

Oui, et l'on voit de plus en plus de gens qui allient l'utile à l'agréable dans le choix de leurs loisirs: ils prennent des cours de langue, à la fois pour le plaisir et pour acquérir de nouvelles compétences professionnelles. Ou font un cours de yoga pour se faire du bien tout en créant peut-être de nouveaux contacts. D'autres encore financent de leur poche des formations continues.

**Ce n'est pas donné à tout le monde, ce réflexe proactif...**

Effectivement. Les statistiques montrent que cette dimension dépend entre autres des cultures nationales, religieuses ou autres: certaines apprennent plus que d'autres aux gens à être proactifs dans leur manière d'aborder la vie. Ceux qui n'ont pas reçu cela dans leur éducation sont clairement fragilisés. Ils apprendront seulement au moment où ils chutent, comme certains cadres licenciés à cinquante ans, qui n'avaient jamais eu à se remettre en question. D'où l'importance d'enseigner aux jeunes à se prendre en main le plus tôt possible.

Propos recueillis par Anne Rougemont

\*work-life balance = équilibre entre le travail et les autres aspects de la vie

## Repères

### A lire

**Creating Balance? International perspectives on the work-life integration of professionals.**

Stephan Kaiser & Max Ringlsetter (2011). New York: Springer.

### Sur internet

Site de Tanja Wranik

[www.psyinfo.ch](http://www.psyinfo.ch)

Site de l'Association des Psychologues du Travail et des Organisations en Suisse romande

[www.apsytra.ch](http://www.apsytra.ch)

Site du MASRH de l'Université de Genève

[www.masrh.ch/](http://www.masrh.ch/)

Site de l'Association des Psychologues du Travail et des Organisations en Suisse romande

[www.apsytra.ch](http://www.apsytra.ch)

