

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

THÈSE PRÉSENTÉE À  
LA FACULTÉ DES LETTRES ET SCIENCES HUMAINES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DU DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE ORGANISATIONNELLE (D.Ps.)

PAR  
© EVE-EMMANUELLE CLOUTIER CADIEUX

EXPLORATION DES FACTEURS À LA MISE EN ŒUVRE DES PRATIQUES DE  
GESTION EN MATIÈRE DE CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE

FÉVRIER 2020

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE (D. Ps.)

PROGRAMME OFFERT PAR L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

EXPLORATION DES FACTEURS À LA MISE EN ŒUVRE DES PRATIQUES DE  
GESTION EN MATIÈRE DE CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE

PAR

© EVE-EMMANUELLE CLOUTIER CADIEUX

Marie-Michelle Gouin, directrice de recherche	Université de Sherbrooke
François Courcy, évaluateur interne et membre du jury	Université de Sherbrooke
Isabelle Létourneau, évaluatrice interne et membre du jury	Université de Sherbrooke

## Sommaire

Tant en France qu'au Québec, des organisations s'intéressent à la conciliation travail-famille (CTF), notamment pour favoriser la santé globale des employés et la performance organisationnelle. Les milieux de travail détiennent en effet un rôle clé à jouer en la matière. L'adoption de pratiques de gestion favorables à la CTF peut être bénéfique sur plusieurs plans (Deschênes, 2013) soit, entre autres, en matière de rétention de la main-d'œuvre, de la santé des employés, de même que la rentabilité de l'organisation (Lee-Gosselin, 2012). Or, la connaissance actuelle des pratiques de gestion favorisant la CTF demeure parcellaire (Li, Davis McCauley, & Shaffer, 2017) et peu d'études ont, à ce jour, documenté les facteurs favorisant ou faisant obstacle à la mise en place de ces pratiques (Major & Lauzon, 2010). De telles recherches s'avèrent pourtant essentielles pour outiller les gestionnaires et innover en matière de gestion de la CTF (Bureau de normalisation du Québec (BNQ), 2010). Cette étude vise à explorer les pratiques mises en place par les gestionnaires pour favoriser la CTF de leurs employés, ainsi que les ressources et contraintes qui en influencent l'application. Il s'agit d'une étude qualitative et exploratoire, qui adopte une posture pragmatiste et qui s'inscrit dans le cadre de travaux de recherches plus larges (St-Hilaire, Gilbert, & Lefebvre, 2018). L'étude doctorale a été menée auprès d'un échantillon de 44 gestionnaires de différents niveaux, provenant de sept organisations françaises et québécoises, sélectionnés par choix raisonné. Ces derniers ont pris part à des entretiens semi-dirigés, dont les verbatims font l'objet d'une analyse thématique s'inspirant de la méthode proposée par Miles et Huberman (2003). En plus des

pratiques de gestion en matière de CTF documentées dans la littérature recensée, une pratique visant à « vendre la CTF » émerge, de même qu'une sous-pratique de soutien (agir en tant que facilitateur de la CTF de ses employés). De plus, huit grands facteurs, qui selon le contexte, peuvent prendre la forme d'une ressource (être « favorable » à la CTF) ou d'une contrainte (être « nuisible » à la CTF) sont documentés. Un « effet miroir » est ainsi observé. À la lumière de ces résultats, deux grands constats ressortent : 1) les facteurs documentés semblent situés à différents « niveaux d'action » et 2) la présence d'interrelations autant entre les pratiques de gestion, qu'entre les différents facteurs, est dénotée. Cela permet de mettre en lumière qu'au-delà du pouvoir discrétionnaire du gestionnaire, d'autres facteurs doivent être pris en considération pour comprendre le réel pouvoir d'agir du gestionnaire dans l'application de ces pratiques. Cette recherche supporte que, plutôt que de travailler uniquement sur l'application de pratiques de gestion, il semble également nécessaire de travailler en amont. L'étude comporte certaines limites attribuables à sa nature exploratoire. Cela dit, elle revêt un caractère original par le sujet étudié qui s'avère encore peu documentée dans la littérature. D'autres études demeurent nécessaires afin d'approfondir ces constats. Cette étude permet de suggérer que ces dernières gagneraient à offrir une vision plus systémique des facteurs en matière de CTF, pour approfondir la connaissance des ressources et contraintes appartenant aux autres niveaux d'action. Cela pourrait ultimement améliorer la connaissance qu'ont les gestionnaires des ressources en matière de CTF, facilitant ainsi leur identification et leur mobilisation; bref, leurs choix stratégiques en la matière.

*Mots-clés* : conciliation travail-famille, pratiques de gestion, ressources et contraintes

## Table des matières

Sommaire .....	iii
Liste des tableaux .....	x
Liste des figures.....	xi
Remerciements .....	xii
Introduction .....	1
Contexte théorique.....	5
Problématique .....	6
La conciliation travail-famille.....	10
Définitions proposées dans la littérature.....	10
Notion de rôles .....	12
Angle de l'accroissement.....	13
Angle du déficit .....	14
Conflit travail-famille .....	14
Conceptualisation retenue .....	15
Les interventions mises en place au sein des organisations en matière de CTF.....	16
Mise en contexte.....	16
Les interventions organisationnelles visant à faciliter la CTF.....	17
Les pratiques organisationnelles recensées en matière de CTF.....	19
1. Pratiques axées vers la gestion de la CTF.....	24
2. Adaptabilité de l'organisation du travail.....	25
3. Aménagement du temps de travail .....	26
4. Congés.....	27
5. Flexibilité dans le lieu de travail .....	28
6. Services ou biens offerts dans les lieux de travail .....	28
Les pratiques de gestion recensées en matière de CTF .....	29
1. Les pratiques de soutien .....	36
1.1 Soutien social.....	37

1.2	Soutien structuré.....	38
2.	Les pratiques de reconnaissance.....	39
2.1	Reconnaissance existentielle.....	40
2.2	Reconnaissance de la pratique de travail.....	41
3.	Les pratiques de <i>modeling</i> .....	41
3.1	Agir à titre de modèle.....	42
3.2	Mentorat.....	43
4.	Les pratiques de communication.....	44
4.1	Exposer une vision claire.....	44
	Les facteurs influençant l'application des pratiques de gestion.....	45
	La théorie de l'échange social.....	46
	Culture organisationnelle favorable à la CTF.....	47
	La théorie du comportement planifié.....	49
	Le défi de la mise en application des pratiques de gestion en matière de CTF.....	54
	Méthode.....	57
	Paradigme pragmatiste.....	58
	Stratégie de recherche.....	59
	Procédure de collectes de données.....	60
	Échantillon.....	60
	Procédure de recrutement.....	62
	Description de l'échantillon.....	62
	Outil de collecte de données.....	67
	Schéma d'entrevue semi-dirigée.....	67
	Contexte de réalisation des entrevues.....	68
	Stratégie d'analyse des données.....	70
	Procédure d'analyse des données.....	70
	Critères conventionnels de scientificité.....	72
	Considérations relatives à l'éthique.....	74
	Pratiques de gestion mises en place par les gestionnaires afin de favoriser la CTF ....	78

Les pratiques de gestion quotidiennes en matière de CTF.....	78
1. Les pratiques de soutien.....	84
Soutien social.....	84
1.1 Soutien Affectif.....	85
1.2 Faire preuve de transparence relationnelle. ....	87
Soutien structuré ou comportemental. ....	90
1.3 Gestion créative de la CTF. ....	92
1.4 Agir en tant que facilitateur de la CTF de ses employés. ....	93
2. Les pratiques de reconnaissance. ....	96
2.1 Reconnaissance existentielle. ....	97
2.2 Reconnaissance de la pratique de travail. ....	101
3. Les pratiques de <i>modeling</i> . ....	102
3.1 Le fait d’agir à titre de modèle. ....	103
3.2 Le mentorat. ....	104
4. Les pratiques de communication.....	106
4.1 Exposer une vision claire.....	106
5. Les pratiques organisationnelles mobilisées par les gestionnaires en matière de CTF.....	109
5.1 Pratiques axées vers la gestion de la CTF.....	110
5.2 Adaptabilité de l’organisation du travail. ....	112
5.3 Aménagement du temps de travail ou option de travail flexible. ....	114
5.4 Congés. ....	117
5.5 Flexibilité dans le lieu de travail. ....	118
6. Les pratiques ayant trait à « vendre » la CTF.....	119
6.1 Sensibiliser et appuyer les employés dans leurs demandes et revendications. ....	120
6.2 Documenter et présenter les besoins des employés en matière de CTF auprès des instances organisationnelles.....	120
Interrelations entre certaines pratiques de gestion.....	122

Les ressources et contraintes pouvant influencer la mise en place des pratiques de gestion par les gestionnaires en matière de CTF.....	124
1. Les caractéristiques du gestionnaire influençant ses attitudes .....	127
2. Les expériences antérieures et perceptions des pratiques de CTF par le gestionnaire .....	129
3. L'imputabilité du gestionnaire .....	131
4. L'organisation du travail.....	133
5. Gestion du personnel .....	136
6. Mobilisation de régulations au niveau gouvernemental et organisationnel....	139
7. Culture de l'organisation.....	141
8. Impacts collatéraux.....	142
Discussion .....	144
Ressources/contraintes influençant l'application des pratiques de gestion en matière de CTF.....	148
Existence de différents « niveaux d'action » touchant tant les pratiques de gestion que les ressources/contraintes y étant reliées .....	149
Niveau de l'équipe (les employés).....	151
Niveau du gestionnaire.....	152
Niveau de l'organisation.....	155
Présence d'interrelations entre les pratiques de gestion et les facteurs (ressources/contraintes) y étant reliés .....	161
Retombées et contributions de l'étude pour la pratique professionnelle.....	164
Forces et limites de l'étude .....	166
Pistes de recherches futures .....	168
Conclusion.....	171
Références .....	175
Appendice A. Forme et direction du conflit travail-famille.....	185
Appendice B. Affiche de sollicitation.....	190
Appendice C. Courriel électronique d'invitation .....	192
Appendice D. Schéma d'entrevue .....	195



Appendice E. Fiche du participant.....	204
Appendice F. Formulaire de consentement.....	206

## Liste des tableaux

### Tableau

1	Les pratiques organisationnelles recensées en matière de CTF.....	22
2	Les pratiques de gestion recensées en matière de CTF.....	33
3	Profil des gestionnaires participants à l'étude.....	64
4	Vue d'ensemble des pratiques de gestion en matière de CTF.....	80

## Liste des figures

### Figure

- 1 Vue d'ensemble des ressources et des contraintes pouvant influencer la mise en place des pratiques de gestion en matière de CTF.....126

## Remerciements

« Tout succès passe inévitablement par une discipline quotidienne. » Je n'ai jamais aussi bien compris cet adage, jusqu'au moment d'écrire ces dernières lignes qui permettent de couronner ce chapitre de vie. Cela dit, la force de puiser cette discipline repose certainement sur le soutien et la confiance reçus de gens inspirants qui m'ont accompagnée tout au long de cette aventure inoubliable.

Je tiens d'abord à remercier France St-Hilaire qui a permis l'émergence de ce projet. L'opportunité offerte m'a permis de réaliser le souhait d'explorer un sujet qui me tient à cœur. De même que l'utilisation des données de ses travaux de recherches m'a donné accès à un contenu d'une grande richesse.

Ensuite, je souhaite exprimer mes plus sincères remerciements à Marie-Michelle Gouin, ma directrice de thèse. Notre première rencontre a été révélatrice et la confiance accordée m'a littéralement « redonné des ailes ». Grâce à ton écoute, ta disponibilité, ta patience, ton souci du détail et tes bons conseils, nous en avons « dénoué des nœuds » avec finesse afin de mener à terme ce projet d'envergure.

Également, un mot spécial à Hélène Tremblay, « mentor » et amie, qui fut une belle surprise placée sur mon chemin. Ta sensibilité, ta sagesse, ta perspicacité et ton authenticité m'ont permis d'évoluer, d'apprendre à mieux me connaître et parfaire mes

couleurs en tant que professionnelle. Nos profondes discussions me manquent et j'espère te retrouver bientôt autour d'un café.

Bien entendu, je souhaite également exprimer toute ma gratitude à ma famille et mes proches. Votre compréhension et vos encouragements m'ont donné la force de poursuivre cette quête lors de périodes de doutes. Quant à votre « belle folie » et les fous rires partagés, cela m'a permis de célébrer et de décompresser à chacune des étapes réalisées. André, merci pour ta rationalité qui réussit toujours à calmer mon émotivité. À tes côtés, je trouve le sage équilibre d'un amour fort et épanouissant.

Mention spéciale à mes parents, Solange et Alain, pour le soutien inconditionnel offert. Le réconfort de vous savoir à mes côtés me pousse à me dépasser et devenir la femme à l'effigie de toutes mes ambitions. Merci pour les discussions qui m'ont amenée à départager le juste de l'excellence et ne jamais perdre de vue l'objectif final. Vous êtes "l'ancre" qui me permet de réaliser mes rêves en toute confiance.

En terminant, et ce sans prétention, je tiens à me remercier d'avoir eu la sagesse de savoir prendre du recul lorsque nécessaire et, au contraire, la force de me dépasser afin de sortir de ma zone de confort. Le respect de cet équilibre aura eu raison de l'accomplissement de cette thèse.

## **Introduction**

La conciliation travail-famille (CTF) est « un enjeu au cœur des préoccupations sociales, politiques et économiques depuis quelques années au Québec » (Institut de la statistique du Québec (ISQ), 2016), tout comme en France (Bourque & St-Amour, 2016; Observatoire de l'équilibre des temps et de la parentalité en entreprise, 2018). Il s'agit en effet d'un enjeu de taille, tant pour les employés que pour les organisations où ils travaillent (Duxbury & Higgins, 2012; Netemeyer, Boles, & McMurrian, 1996; Tremblay, 2003). D'ailleurs, dans le contexte actuel, caractérisé par une pénurie de main-d'œuvre, ces dernières sont de plus en plus soucieuses de l'importance des pratiques de gestion en la matière (Deschênes, 2013). Cela a probablement contribué à inciter plusieurs organisations à jouer un rôle plus proactif pour aider leurs employés à mieux concilier leurs besoins professionnels et familiaux (Kelly et al., 2008). Les milieux de travail ont en effet un rôle clé à jouer en matière de CTF et l'adoption de pratiques de gestion favorables en ce sens peut être bénéfique sur plusieurs plans (Deschênes, 2013). Au-delà de la rétention des employés, il semble que l'adoption de comportements (c.-à-d., de pratiques) de gestion, favorables à la CTF, favoriserait à la fois la santé des travailleurs de l'organisation que la rentabilité de celle-ci (Lee-Gosselin, 2012).

La connaissance actuelle des pratiques de gestion quotidiennes favorisant la CTF doit être complétée : elle demeure à ce jour superficielle (Li et al., 2017). Qui plus est, malgré l'importance des pratiques de gestion en matière de CTF, encore aujourd'hui, peu d'études

ont documenté les facteurs favorisant ou faisant obstacle à la mise en place de pratiques de gestion favorables à la CTF (Major & Lauzon, 2010). Ainsi, un éclairage supplémentaire demeure nécessaire pour outiller les organisations et les gestionnaires (et ce, pour les différents niveaux de gestion) à innover en matière des ressources humaines, plus précisément dans le champ des pratiques de gestion en matière de CTF (BNQ, 2010). Il apparaît donc pertinent d'enrichir la compréhension et l'exploration des pratiques de gestion en la matière, de même que les facteurs facilitant ou faisant obstacle à leur application. Cela pourrait éventuellement permettre d'outiller tant les organisations que les gestionnaires en orientant leur choix de pratiques respectives, afin d'assurer une meilleure cohérence, personnalisation et efficacité de celles-ci selon les besoins des employés. À ce sujet, Kossek, Lewis et Hammer (2010) mentionnent que, malgré les efforts et les actions posés par les gestionnaires, les pratiques organisationnelles qui favorisent la CTF sont généralement marginalisées plutôt qu'intégrées aux systèmes organisationnels présents, ce qui nuit à leur réelle mise en œuvre. Afin d'enrayer cette problématique, certains auteurs (p.ex., Major & Cleveland, 2007; Major & Lauzon, 2010; Major & Morganson, 2011) réitèrent l'importance de s'intéresser aux comportements des gestionnaires (à un niveau plus micro).

La présente thèse a donc pour objectif d'explorer les pratiques de gestion favorables à la CTF et les ressources et contraintes qui influencent la mise en place de celles-ci au sein des organisations. Elle comporte cinq sections. La première établit le contexte théorique en y présentant la problématique, la recension de la littérature pertinente au sujet d'étude



et les questions ciblées par cette recherche doctorale. La deuxième détaille la méthodologie de l'étude. La méthode de collecte des données, les participants, ainsi que le processus de traitement et d'analyse des données y sont décrits. La troisième expose les résultats obtenus pour chaque question de recherche. La quatrième contient la discussion des résultats, en plus d'évoquer les retombées pratiques, les forces et les limites de l'étude, ainsi que les pistes de recherche futures. Enfin, la cinquième section permet à la doctorante de conclure sur la recherche menée.

## **Contexte théorique**

La prochaine section présente un aperçu de l'état des connaissances quant aux différents concepts retenus au cœur de cette étude doctorale. Dans un premier temps, la problématique est exposée, suivie d'un survol de l'évolution du concept de la CTF. Par la suite, une grande partie de cette section est consacrée à détailler les interventions organisationnelles visant à faciliter la CTF, les pratiques organisationnelles, de même que les pratiques de gestion recensées dans la littérature en matière de CTF. Ensuite, les facteurs influençant l'application de ces pratiques sont présentés, suivis du défi actuel qui demeure dans la mise en application de celles-ci. Enfin, cette section se conclut en énonçant l'objectif et les questions de la présente recherche.

### **Problématique**

Plusieurs changements sociétaux qui ont touché les pays industrialisés dans les dernières décennies ont affecté autant les organisations que les travailleurs, mettant à l'épreuve la CTF de ces derniers. Si bien qu'encore aujourd'hui, la CTF demeure un défi de taille pour les travailleurs et les organisations (Duxbury & Higgins, 2012; Netemeyer et al., 1996; Tremblay, 2003). Parmi ces changements, se trouve l'évolution du visage de la population active et de l'organisation du travail. Concernant l'évolution du visage de la population active, le modèle du père faisant office du seul pourvoyeur au sein de la famille n'est plus : il y a désormais plus de femmes sur le marché du travail qu'auparavant (BNQ, 2010). De plus, les travailleurs seniors sont maintenant encouragés à rester plus longtemps

sur le marché du travail (Ibid.). Cela entraîne une diversité de réalités familiales : une plus grande proportion d'individus ayant soit des enfants ou l'un de leurs proches à charge prenant part activement au marché du travail (Ibid.). Aussi, l'arrivée de nouvelles générations de travailleurs, dont les besoins, attentes et comportements diffèrent de ceux des générations précédentes vient chambouler l'ordre et le fonctionnement des organisations; leur engagement est manifeste, mais leur volonté d'une bonne conciliation l'est tout autant (Benoit et al., 2015; BNQ, 2010). Ceux-ci priorisent un équilibre familial au quotidien afin de conserver une saine santé mentale et physique tout en maximisant leur productivité pour assurer leur réussite professionnelle (Benoit et al., 2015; BNQ, 2010). En d'autres mots, ces travailleurs veulent désormais maintenir une vie sociale accomplie et des loisirs enrichissants via, par exemple, la tenue de diverses activités sportives et culturelles qui s'ajoute à leur programmation déjà bien remplie au travail pour laquelle ils ne veulent pas pour autant y faire de sacrifices (BNQ, 2010).

D'autres changements ont touché directement l'organisation du travail, engendrant par exemple une intensification du travail, une responsabilisation accrue des employés et une hausse des exigences à leur endroit (Vinet, 2004); ce qui complexifie également la CTF. Ces derniers changements peuvent également être mis en lien avec la mondialisation et l'arrivée de nouvelles technologies, qui ont contribué à augmenter les rythmes du travail (BNQ, 2010; Vinet, 2004). Tout cela engendre une pression non-négligeable autant pour les employés que pour les employeurs (BNQ, 2010) ce qui contribue largement à

compliquer la CTF (Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2005; Cadieux & Létourneau, 2014; Lee-Gosselin, 2012).

Au Canada, en 2011-2012, 59 % des participants à la *National Study on Balancing Work and Caregiving* évaluaient une interférence moyenne ou élevée de leur travail avec leur vie personnelle, alors que 58 % rapportaient plutôt une interférence moyenne ou élevée de leur vie personnelle avec leur travail (Duxbury & Higgins, 2012). Quant au Québec, un travailleur sur cinq (20 %), ayant des enfants à charge de 0 à 5 ans, vivrait un niveau élevé de difficulté avec sa CTF, tandis qu'un sur trois (35 %) expérimente un niveau modéré (ISQ, 2016). La situation semble similaire en France. En effet, selon un sondage *Via Voice* effectué en 2018 pour le compte de l'Observatoire de l'équilibre des temps et de la parentalité en entreprise, 92 % des employés considèrent la CTF comme un sujet de préoccupations important et 35 % mentionnent consacrer trop de temps à leur vie professionnelle, au détriment de leur vie personnelle. Ainsi, un nombre non négligeable de travailleurs parviendrait difficilement à concilier leurs obligations professionnelles et familiales (Niharika & Supriya, 2010; Tremblay, 2003) et cela, tant en France qu'au Canada.

Il est important de s'intéresser aux enjeux de la CTF, puisque les difficultés susmentionnées peuvent entraîner d'importantes conséquences tant sur la santé des travailleurs, de même que sur les organisations qui les emploient. D'une part, concernant les employés, les difficultés de CTF sont associées à une hausse de différents types de

détresses psychologiques dont, entre autres, des troubles de l'humeur, du stress, de l'anxiété, des cas de dépression ou d'épuisement professionnel, ainsi que des insatisfactions professionnelles et différents problèmes relationnels (Cadieux & Létourneau, 2014; Chrétien & Létourneau, 2010a; Vézina et al., 2011). Peuvent s'ajouter à cela d'importantes problématiques de santé telles que la fatigue, des migraines et de l'hypertension (Cadieux & Létourneau, 2014; Vézina et al., 2011). D'autre part, en ce qui concerne les organisations, parmi les difficultés associées à la CTF se trouvent les coûts importants pouvant être occasionnés par ces dernières étant donné, entre autres, une possible hausse de l'absentéisme et du taux de roulement, de même que la diminution possible de la motivation, de l'engagement, de la productivité, de la ponctualité et de la rétention; sans compter tout ce qui est rattaché aux problèmes de santé mentale découlant des difficultés de CTF pouvant toucher les employés à différents niveaux (BNQ, 2010; Boyar, Maertz, & Pearson, 2005; Cadieux & Létourneau, 2014; Chrétien & Létourneau, 2010a; Guérin, St-Onge, Haines, Trottier, & Simard, 1997).

Récemment, plusieurs organisations se sont montrées proactives pour aider leurs employés à mieux concilier leurs besoins professionnels et familiaux (Kelly et al., 2008). D'autant plus dans le contexte présent de la pénurie de main-d'œuvre, celles-ci sont de plus en plus soucieuses de la nécessité d'offrir des pratiques de gestion en la matière (Deschênes, 2013). En effet, selon les résultats d'un sondage Léger mené auprès de 3 000 travailleurs québécois, plus de la moitié (55 %) de ceux-ci seraient prêts à changer d'emploi et d'organisation si on leur offrait de meilleures mesures et initiatives en matière

de CTF au travail (Dubé, 2018). Certaines organisations ont donc introduit une variété de pratiques organisationnelles favorables à la CTF (p. ex., aménagement du temps de travail et congés parentaux ou autres; Butts, Casper, & Yang, 2013). Cela dit, certaines recherches empiriques questionnent l'unique efficacité de ces dernières, suggérant que les comportements des gestionnaires seraient davantage prédictifs de la manière dont les employés gèrent leur CTF (Allen, 2001; Bagger & Li, 2014; Kelly et al., 2008). En effet, au-delà de la disponibilité des pratiques organisationnelles, celles-ci doivent être mobilisées par les gestionnaires afin de pouvoir réellement améliorer la CTF des employés (Major & Morganson, 2011; Duxbury, Lyons & Higgins, 2008). Voilà pourquoi il demeure important de s'intéresser à la CTF sous l'angle précis des pratiques de gestion puisque le gestionnaire aurait un rôle clé à ce sujet. Cela dit, il importe tout d'abord de bien définir les différents concepts à l'étude, ce qui d'ailleurs est l'objet de la prochaine section.

## **La conciliation travail-famille**

### **Définitions proposées dans la littérature**

Un examen de la littérature permet de constater l'essor de termes génériques utilisés pour référer à la CTF. Par exemple, « l'équilibre », « l'articulation », « l'intégration », « l'harmonisation », « l'enrichissement » ou le « conflit » sont utilisés par les auteurs, tantôt de manière interchangeable, tantôt de manière distincte. Étant donné le large éventail de possibilités pour analyser ce concept et pour minimiser les risques de

confusion, il importe de bien définir le concept de CTF. Les prochains paragraphes présentent des définitions fréquemment proposées dans la littérature à cet effet.

Chrétien et Létourneau (2010a), de même que Lachance et Brassard (2003) définissent la CTF en référence à toutes les activités par lesquelles un employé s'efforce de s'acquitter de l'ensemble des demandes caractérisant le domaine professionnel (p. ex., horaires, comportements, implication, etc.), en tenant également compte du domaine familial (p. ex., demandes parentales, gestion des relations, intimité conjugale, etc.). Chrétien et Létourneau (2010a) ajoutent que, pour les travailleurs, l'acquittement des responsabilités propres à ces deux domaines de vie est complexe dans un contexte où les exigences liées à la vie au travail et à la maison tendent de plus en plus à augmenter et à s'opposer. Quant à Lachance et Brassard (2003), ils soulèvent que la tentative de concilier ces deux domaines de vie s'effectue de manière à ce que la satisfaction du travailleur et des membres importants de son réseau social soit maximisée; ces derniers devant également composer avec leurs propres exigences familiales et professionnelles.

Khallash et Kruse (2012) développent la notion de responsabilités familiales en utilisant plutôt le concept de *work-life balance*. Ils considèrent que cette notion inclut tout désir d'accomplir des activités dites personnelles, en dehors du milieu de travail, et est directement reliée à l'auto-développement de l'individu (p. ex., tâches ménagères, loisirs, sports et sorties; Khallash & Kruse, 2012). Ils précisent également que les exigences opposées entre le travail et la vie personnelle sont ressenties par les individus sous forme



de pression. L'individu serait au cœur d'une confrontation complexe : d'une part, les environnements du travail de plus en plus compétitifs et exigeants seraient à l'origine d'une pression « externe »; et, d'autre part, une pression « interne », serait reliée aux attentes, objectifs, buts et au niveau de motivation d'un individu face à ses aspirations personnelles et professionnelles (Ibid.).

Les études portant sur la CTF peuvent l'aborder sous deux angles différents, quoique complémentaires : l'angle de l'accroissement, aussi nommé l'angle de l'enrichissement ou encore la théorie expansionniste, et l'angle du déficit. Tous deux recourent à la notion de rôles. Les prochaines parties viseront donc à définir la notion de rôles, puis à présenter les deux angles susmentionnés.

### **Notion de rôles**

L'occupation de rôles multiples est centrale à l'étude de la CTF. En effet, au cœur de la CTF se trouve la conciliation de différents rôles de vie sous la responsabilité d'un même individu (Barnett & Hyde, 2001; Tessier, 2009). Selon Duxbury et Higgins (2001), chaque individu doit assumer plusieurs rôles (p. ex., le rôle d'un employé, d'un patron, d'un subordonné, d'un conjoint, d'un parent, d'un enfant, d'un proche, d'un ami, ou encore d'un membre d'une collectivité, etc.). Edwards et Rothbard (2000) conçoivent ces différents rôles de vie en termes d'interactions dynamiques entre deux domaines : le domaine du travail et celui de la famille. Ces deux domaines font appel à des ressources différentes, et possèdent chacun des exigences respectives, afin de répondre à des rôles

tout aussi différents (rôles professionnels versus rôles personnels; Edwards & Rothbard, 2000).

### **Angle de l'accroissement**

Le fondement de ce premier angle d'analyse de la CTF réside dans le fait que l'énergie disponible à l'individu pour la réalisation de ses différents rôles lui est abondante et extensible (Barnett & Hyde, 2001). Cela permet de postuler que l'occupation d'un rôle de vie pourrait, par les bénéfices engendrés à la suite de son accomplissement, produire plus d'énergie qu'elle n'en consomme (Ibid.). Toujours selon Barnett et Hyde (2001), l'occupation de plusieurs rôles devient profitable pour la santé physique, psychologique et relationnelle des individus. L'engagement d'un individu dans un domaine peut générer des ressources positives, qui peuvent être utilisées afin d'améliorer ses performances dans un autre domaine; enrichissant simultanément les deux domaines de vie (Li et al., 2017). Le travail et la famille deviennent alors des alliés. Plus particulièrement, dans les études consultées, il est question que l'expérience relative à l'un des rôles reliés au domaine du travail puisse augmenter et enrichir la qualité de l'expérience vécue dans l'un des rôles du domaine de la famille (Greenhaus & Powell, 2006; Li et al., 2017; Tessier, 2009). Par exemple, le fait de développer ses compétences générales de gestion dans le cadre de son travail peut bonifier le domaine familial en augmentant l'efficacité de pratiques reliées à la gestion de l'argent ou encore à la planification des activités familiales (Morganson, Litano, & O'Neill, 2014).

### **Angle du déficit**

L'angle d'étude du déficit s'oppose à l'angle de l'accroissement. Il renvoie au modèle théorique de Goode (1960) aussi appelé la *role strain theory*. Ce modèle est l'un des premiers à avoir été conçu dans le but d'expliquer le concept de CTF (Tessier, 2009). Goode (1960) définit la tension de rôles (*role strain*) en termes de difficultés à répondre aux exigences engendrées par les divers rôles occupés par un même individu. L'angle du déficit postule ainsi que l'individu bénéficie d'une énergie limitée étant donné la rareté des ressources à sa disposition (Goode, 1960; Duxbury & Higgins, 2001). Le défi pour l'individu réside alors dans la répartition de cette énergie entre les différents rôles qu'il doit occuper (Ibid.). Ainsi, l'occupation de plusieurs rôles est problématique : le conflit devient inévitable si l'individu exerce un nombre trop élevé de rôles simultanément (Goode, 1960; Tessier, 2009). Par exemple, un individu qui doit travailler plusieurs heures aura, par le fait même, moins d'énergie à consacrer à sa famille dans ce même laps de temps; ce qui peut engendrer des conflits d'horaire ou des sentiments négatifs (tension, stress, déchirement, impuissance, etc.). Plusieurs recherches sur la CTF utilisent cet angle d'analyse à titre de cadre de référence principal (Tessier, 2009). Ces dernières réfèrent au concept de "conflit travail-famille", qui est présenté dans les prochaines lignes.

### **Conflit travail-famille**

Dans la dernière partie, il a été question que la CTF est souvent abordée sous l'angle des difficultés à concilier des demandes provenant de rôles professionnels et de rôles familiaux. Ces difficultés peuvent mener à des "conflits travail-famille" lorsque le fait de

remplir adéquatement les responsabilités associées à un rôle nuit à l'accomplissement des responsabilités d'un autre rôle (Li et al., 2017; Duxbury & Higgins, 2001). Autrement dit, le conflit travail-famille naît de la perception qu'un rôle dans un domaine de vie est difficilement conciliable en raison de la participation à un rôle, particulièrement demandant, provenant d'un autre domaine de vie (Greenhaus & Beutell, 1985; Li et al., 2017; Tessier, 2009). Par exemple, lorsque la demande reliée aux rôles assumés en tant que travailleur est très élevée, moins de ressources sont disponibles afin de rencontrer les rôles reliés au domaine de la famille. En résumé, il y a "conflit travail-famille" lorsqu'au moins un rôle dans le domaine du travail exerce des pressions incohérentes et incompatibles avec les exigences d'au moins un autre rôle dans le domaine de la famille (Gozukara & Çolakoglu, 2015; Duxbury & Higgins, 2001; Edwards & Rothbard, 2000). À noter que le conflit travail-famille peut prendre plusieurs formes (Greenhaus & Beutell, 1985; Chrétien & Létourneau, 2010a; Netemeyer et al., 1996; Tremblay, 2003), de même que des directions différentes (Frone, Russell, & Barnes, 1996; Netemeyer et al., 1996). Le lecteur soucieux d'en connaître davantage à cet effet est invité à consulter l'Appendice A.

### **Conceptualisation retenue**

Dans le cadre de cette thèse, la CTF est définie en combinant les définitions de Chrétien et Létourneau (2010a), de Lachance et Brassard (2003), et de Khallash et Kruse (2012). Ce faisant, le domaine de la "famille" sera conçu de manière telle à y englober la vie personnelle de l'individu. De plus, une telle conception permet d'englober tant l'angle de

l'accroissement que celui du déficit. Ainsi, dans le cadre de cette thèse, la CTF réfèrera à : « toutes les actions par lesquelles un individu s'efforce de s'acquitter, de façon satisfaisante, l'ensemble des exigences, des divers rôles caractérisant les deux domaines de vie soit, le domaine du travail et le domaine de la famille (ce dernier incluant toutes activités personnelles réalisées en dehors du milieu professionnel) ».

Maintenant que le concept de CTF est défini, la partie qui suit s'intéresse aux interventions mises en place au sein des organisations pour faciliter la CTF. Après avoir mis en contexte l'augmentation récente de l'intérêt des organisations en matière de CTF, les trois éléments suivants seront abordés: les interventions organisationnelles visant à faciliter la CTF, les pratiques organisationnelles et les pratiques de gestion documentées dans la littérature à cet effet.

## **Les interventions mises en place au sein des organisations en matière de CTF**

### **Mise en contexte**

La littérature consultée met en lumière l'intérêt croissant des organisations à soutenir et accompagner leurs employés afin de faciliter leur CTF au quotidien. Il y a quelques années, la CTF était habituellement perçue comme relevant uniquement des employés : ces derniers étaient alors vus comme seuls responsables en la matière (Tremblay, 2003). Or, depuis une vingtaine d'années, un intérêt croissant est dénoté chez de nombreuses organisations, désirant intégrer la CTF à même leur gestion des ressources humaines ou via la création de politiques organisationnelles (McCarthy, Darcy & Grady, 2010). Cette

vague d'intérêt a engendré plusieurs initiatives visant à améliorer l'expérience professionnelle des employés en matière de CTF (Ibid.). Par exemple, plusieurs organisations recensent les besoins de leurs employés en la matière, ce qui leur permet d'établir un diagnostic et d'agir d'une manière directe, voire personnalisée en matière de CTF (Kossek, 2016). L'intérêt accru pour la CTF a globalement permis la mise en place de plusieurs interventions visant à faciliter la CTF au sein des organisations.

### **Les interventions organisationnelles visant à faciliter la CTF**

Plusieurs interventions organisationnelles visant à faciliter la CTF des employés sont recensées dans la littérature, mais sont désignées différemment selon les auteurs consultés. Afin de remédier à cette absence de consensus, Kossek (2016) propose le concept des "interventions de CTF" (traduction libre de *work-life interventions*) pour regrouper les termes utilisés à ce jour, tels que : *work-life initiatives*, *work-life family policies*, *family friendly practices*, *alternatives work arrangements* et *work-family life supports*. Ces interventions ont toutes le potentiel d'améliorer le bien-être et l'efficacité individuelle des employés, mais également de leur famille et des organisations (Ibid.). Selon les auteurs consultés, ces interventions peuvent couvrir un spectre assez large. Celles-ci peuvent aller de l'offre de services de garderies (en milieu de travail ou aide financière pour des services externes) à des formations, passant par l'établissement de partenariats dans le but de cibler stratégiquement les enjeux de CTF (Fiksenbaum, 2014; McCarthy et al., 2010; Kossek & Hammer, 2008). Pour illustrer ce dernier point, il peut s'agir de la mise en place d'ateliers

de co-développement ou de programmes de mentorat entre gestionnaires (Fiksenbaum, 2014; McCarthy et al., 2010; Kossek & Hammer, 2008).

Ces interventions organisationnelles peuvent être regroupées en deux catégories, selon qu'elles visent des modifications relatives au plan : 1) structurel (p. ex., flexibilité des tâches, arrangements virtuels, lieux de travail, service de garde en milieu de travail, politiques de ressources humaines, congés ou vacances) ou 2) culturel (p. ex., soutien des superviseurs, intervention quant au climat de travail, formations, normes et valeurs présumées; Kossek, Lewis, & Hammer, 2010). De plus, Kossek et al. (2010) subdivisent cette dernière catégorie d'interventions en distinguant celles touchant directement des groupes de travail (p. ex., accompagnement d'une équipe par le gestionnaire) et celles touchant plus largement l'organisation (p. ex., normes et valeurs présumées). Certaines études ont révélé qu'afin d'assurer des résultats optimaux à ces interventions, celles-ci devraient toucher tant les plans structurels que culturels (Cadieux & Létourneau, 2014; Kossek et al., 2010).

L'implantation d'interventions organisationnelles visant à faciliter la CTF peut mener à l'adoption de pratiques dites « formelles » de CTF, c'est-à-dire, des pratiques intégrées directement au sein des structures de l'organisation. Alors, ces dernières sont formalisées au sein de politiques institutionnelles. Celles-ci regroupent l'ensemble des programmes d'aide aux employés (PAE), ainsi que les normes et politiques offertes aux employés par les organisations (p. ex., aménagement du temps de travail; McCarthy et al. 2010). Ces

dernières peuvent être ensuite mobilisées par les gestionnaires dans le cadre de leurs pratiques de gestion « au jour le jour », pour soutenir la CTF de leurs employés. Par exemple, le gestionnaire peut aider à la prévention des conflits d'horaire de ses employés en tablant sur la pratique organisationnelle des aménagements de temps de travail. Dans ce cas précis, le gestionnaire pourrait se voir offrir un soutien dit « structuré » (représentant la pratique de gestion) à ses employés dans la planification de leur horaire de travail. Via cette pratique de gestion, le gestionnaire collabore avec l'employé à la réalisation de son horaire de travail pour lui permettre une souplesse et flexibilité afin de contrer ses conflits d'horaire éventuels (Kossek & Hammer, 2008).

Dans le cadre de cette thèse, les pratiques organisationnelles d'intérêt sont celles qui peuvent être mobilisées par les gestionnaires. C'est pourquoi la distinction entre les pratiques susmentionnées est essentielle : il faut bien comprendre que les pratiques de gestion en matière de CTF peuvent s'appuyer sur des pratiques organisationnelles formelles. Ainsi: (1) les « pratiques organisationnelles formelles », incluses à même la structure de l'organisation sont distinguées des (2) « pratiques de gestion quotidiennes » étant mise en œuvre par les gestionnaires. Les parties suivantes présentent respectivement ces deux « types » de pratiques.

### **Les pratiques organisationnelles recensées en matière de CTF**

Il a été précédemment question que de plus en plus d'organisations offrent divers programmes formels pouvant soutenir les employés dans l'accomplissement de rôles



reliés au domaine du travail ou de la famille. Ces dernières peuvent ainsi prévenir ou atténuer les conséquences des conflits travail-famille vécus par les employés (Fiksenbaum, 2014). Rappelons que, dans le cadre de cette thèse, seules les pratiques organisationnelles pouvant être mobilisées par les gestionnaires dans leurs pratiques de gestion et pouvant avoir un effet en matière de CTF seront abordées. Des recherches ont démontré que, globalement, de telles pratiques contribuent largement à la CTF des employés (Ibid.). Cela dit, les auteurs consultés recourent à diverses appellations pour qualifier les pratiques qui pourraient être en lien avec la CTF. À la lumière des recherches effectuées, il n'y a aucun auteur qui a recensé les pratiques en matière de CTF. Voilà pourquoi dans le cadre de cette thèse, des pratiques organisationnelles seront présentées en suivant d'abord la nomenclature exposée dans la norme québécoise en matière de CTF, puis en la complétant enfin à l'aide d'autres pratiques recensées qui pourraient également influencer la CTF.

Les organisations québécoises désirant obtenir une certification en matière de CTF, gage des efforts déployés en la matière, peuvent implanter la norme québécoise en matière de CTF (BNQ, 2010). Selon le ministère de la Famille (2019), cette norme est une initiative unique au monde et donc, à notre connaissance, celle-ci n'a pas d'équivalent, notamment dans le contexte français. Cette norme présente les exigences en matière de bonnes pratiques de CTF (BNQ, 2010). Elle répertorie différentes pratiques qui s'offrent aux organisations et les classifient en six catégories : 1. Gestion de la CTF (ci-après nommées « pratiques axées vers la gestion de la CTF »), 2. Adaptabilité de l'organisation

du travail, 3. Aménagement du temps de travail, 4. Congés, 5. Flexibilité dans le lieu de travail et, finalement, 6. Services ou biens offerts dans les lieux de travail (Ibid.). Le Tableau 1 ci-dessous présente ces pratiques organisationnelles, en se basant sur la nomenclature utilisée pour désigner celles-ci, de même que les prochains paragraphes les détaillent respectivement. Cela dit, étant donné l'objet d'étude de la présente thèse, cette liste ne sera pas exhaustive : seules les pratiques organisationnelles pouvant être mobilisées par les gestionnaires seront explicitées. Le lecteur soucieux d'en connaître davantage sur l'ensemble des pratiques incluses dans la norme en question est invité à s'y référer directement.

Tableau 1 : Les pratiques organisationnelles recensées en matière de CTF

Nom de la pratique	Ce qu'elle inclut	Auteur(s)	Définition
1. Axée vers la gestion de la CTF		Inspirée de BNQ, 2010	Pratiques offertes par les organisations soucieuses de la CTF : elles regroupent les mesures explicitement axées vers l'objectif de faciliter la CTF ou d'aider les employés aux prises avec des problématiques de nature variée en lien avec la CTF.
	1.1 Programme d'aide aux employés (PAE)	BNQ, 2010; Fiksenbaum, 2014	Mesures disponibles au sein des organisations pouvant aider les employés aux prises avec des problématiques de nature variée en lien avec la CTF (p. ex., rencontre avec un psychologue).
	1.2 « Cheminements adaptés » (p. ex., diminution de tâches temporaires)	BNQ, 2010; McCarthy et al., 2010	Offrir aux employés, ayant des personnes à leur charge, la possibilité de moduler temporairement certains aspects en lien direct avec le contenu ou le cheminement de leur travail, permettant d'alléger les demandes reliées au travail.
2. Adaptabilité de l'organisation du travail	P. ex., partage volontaire des tâches entre employés, échange d'horaire de travail, partages de compétences, etc.	BNQ, 2010; Fiksenbaum, 2014	Ensemble des mesures impliquant une certaine flexibilité de l'organisation du travail et pouvant être offertes aux employés par les gestionnaires afin de les aider à conjuguer avec les situations familiales pouvant nécessiter diverses absences à caractère ponctuel.
3. Aménagement du temps de travail	P. ex., horaire de travail adapté, horaire variable, semaine de travail compressée, utilisation de banques d'heures, etc.	BNQ, 2010; Fiksenbaum, 2014; McCarthy et al., 2010; Tabi Nseng, 2016	Pratiques relatives à la flexibilité de l'horaire de travail des employés : elles permettent d'offrir aux employés un choix d'horaire pouvant mieux correspondre à leurs besoins ou visant à réduire le nombre d'heures travaillées.

Tableau 1 : Les pratiques organisationnelles recensées en matière de CTF (suite)

4. Congés	P. ex., congés de maternité, paternité, adoption, sans solde, etc.	BNQ, 2010; Fiksenbaum, 2014	Tous les congés pouvant être offerts aux employés, incluant ceux pouvant aller au-delà des exigences indiquées dans les lois et règlements relatifs au travail.
5. Flexibilité dans le lieu de travail	P. ex., travailler à domicile (télétravail), œuvrer dans un bureau satellite, etc.	BNQ, 2010; Fiksenbaum, 2014; McCarthy et al., 2010	Permettre aux employés d’effectuer une partie ou la totalité de leurs tâches professionnelles directement dans leur demeure ou dans tout autre endroit répondant à leurs besoins.
6. Services ou biens offerts dans les lieux de travail	P. ex., aide financière offerte aux employés pour la garde d’enfants ou pour la prise en charge d’un proche, possibilité de remboursement des frais de garde, etc.	BNQ, 2010	Diverses initiatives relatives à l’offre d’un soutien financier afin de répondre à des besoins particuliers de CTF des employés.

## 1. Pratiques axées vers la gestion de la CTF

La norme québécoise (9700-820) n'offre pas de définition à proprement dit pour cette première catégorie. Elle mentionne toutefois que celle-ci englobe divers éléments qui devraient être offerts par les organisations soucieuses de la CTF de leurs employés. En bref, cette catégorie regroupe les mesures explicitement axées vers l'objectif de faciliter la CTF ou d'aider les employés aux prises avec des problématiques de nature variée en lien avec la CTF. Dans le cadre de cette thèse, les pratiques recensées sont divisées en deux : 1.1 - les programmes d'aide aux employés (PAE), ainsi que 1.2 - les cheminements adaptés.

Les PAE comptent souvent parmi les mesures disponibles au sein des organisations afin de soutenir les employés dans la gestion de leur CTF; ils sont fréquemment utilisés (McCarthy et al. 2010). En effet, selon la norme québécoise en matière de CTF, toute organisation désirant l'obtention d'une certification en ce sens doit avoir un PAE (BNQ, 2010). Celui-ci se définit comme un ensemble de mesures pouvant aider les employés (p. ex., consultation avec un psychologue) aux prises avec des problématiques de nature variée en lien avec la CTF (Ibid.). Certains auteurs parlent également de *employee assistance benefits and wellness* qui s'apparentent à l'essence et aux objectifs véhiculés par les PAE (Fiksenbaum, 2014). Peu importe l'appellation, lorsque de tels programmes sont disponibles au sein d'une organisation, ils peuvent être mobilisés par le gestionnaire. Par exemple, par ses comportements, ce dernier peut sensibiliser les employés éprouvant des difficultés en matière de CTF en les incitant à recourir au PAE lorsqu'il le juge

pertinent. Cela permet alors au travailleur d'accéder aux références spécialisées dont il a besoin.

Quant à l'offre de « cheminements adaptés », celle-ci fait référence au fait d'offrir aux employés, ayant des personnes à leur charge (p. ex., jeunes enfants, parents âgés), la possibilité de moduler, et ce, de façon temporaire (sur un laps de temps déterminé), certains aspects en lien direct avec le contenu ou le cheminement de leur travail (BNQ, 2010). Par exemple, un employé devant s'occuper d'un parent malade pourrait bénéficier d'une diminution de tâches temporaire, ou encore, d'une exemption quant au fait de devoir se déplacer d'un Centre de services à un autre afin de demeurer plus près de son domicile (Ibid.). Cette option permet d'alléger les demandes reliées au travail lorsqu'un employé est aux prises avec une situation familiale problématique ou énergivore (BNQ, 2010; McCarthy et al. 2010).

## **2. Adaptabilité de l'organisation du travail**

Cette catégorie de pratiques fait référence à l'ensemble des mesures impliquant une certaine flexibilité de l'organisation du travail et pouvant être offertes aux employés par les gestionnaires afin de les aider à conjuguer avec les situations familiales pouvant nécessiter diverses absences à caractère ponctuel (p. ex., un employé qui doit s'absenter pour l'après-midi afin de se rendre à un rendez-vous médical). De telles pratiques peuvent inclure différentes mesures afin de faciliter le remplacement de ces employés lorsque besoin est, et ce, avec le minimum de contraintes possibles par rapport aux responsabilités

professionnelles des employés (BNQ, 2010). Par exemple, il peut s'agir de la rotation d'emploi, l'échange d'horaire de travail, des partages de compétences, la présence de groupes multidisciplinaires, ou encore d'équipes volantes (Ibid.). Également, cette catégorie peut inclure le partage volontaire des tâches entre employés (traduction libre de *job sharing*; Fiksenbaum, 2014).

### **3. Aménagement du temps de travail**

Cette catégorie regroupe plusieurs pratiques relatives à la « flexibilité » de l'horaire de travail des employés. En fait, certains auteurs parlent plutôt d'options de travail flexible (traduction libre de *flexible work option or arrangements* ou *flexible work schedules* ou *flexitime* ou *part-time work*) permettant aux gestionnaires d'offrir aux employés un choix d'horaire pouvant mieux correspondre à leurs besoins ou visant à réduire le nombre d'heures travaillées (Fiksenbaum, 2014; McCarthy et al., 2010; Tabi Nseng, 2016). Ces options incluent tout d'abord, la réduction du temps de travail lorsque les employés peuvent travailler un nombre d'heures inférieur au nombre d'heures dit « conventionnel » de travail (soit un travail à temps partiel volontaire ou encore un horaire de travail partagé; Fiksenbaum, 2014; BNQ, 2010). L'horaire de travail adapté est une autre option, qui peut se traduire par un horaire variable (aussi nommé horaire flexible; Fiksenbaum, 2014), à la carte ou encore un horaire fixe au choix de l'employé (BNQ, 2010). Ces options incluent aussi la possibilité de bénéficier d'une semaine de travail compressée (aussi nommée les horaires comprimés volontaires; Tabi Nseng, 2016) où la semaine de travail est aménagée afin de réduire le nombre de jours hebdomadaires ouvrables, en augmentant la durée

quotidienne de travail (par exemple une semaine de 35 heures réalisée en 4 jours au lieu de 5; BNQ, 2010). L'utilisation de banques d'heures est également une option possible. Cette dernière permet à l'employé d'utiliser des heures cumulées à taux fixe ou supplémentaire (Ibid.). Finalement, une dernière option a trait à la prévisibilité des horaires et des lieux de travail des employés. Celle-ci demande un engagement de la part des gestionnaires relativement à la divulgation et ce, le plus rapidement possible, de tout changement ou variation pouvant affecter les horaires ou lieux de travail des employés afin d'éviter les surprises ou des remaniements de dernières minutes (Ibid.).

#### **4. Congés**

Tout comme son nom l'indique, cette catégorie rassemble tous les congés pouvant être offerts aux employés (en référence pour certains auteurs à l'expression *leaves of absence or sabbaticals*; Fiksenbaum, 2014). Au Québec, certains congés sont minimalement prévus dans la Loi sur les normes du travail (LNT) et quant aux prestations du régime québécois d'assurance parentale (RQAP). Les organisations québécoises doivent ainsi se conformer à un certain nombre de pratiques offertes en ce sens (BNQ, 2010). Cela dit, toute entreprise, syndiquée ou non, est libre d'offrir des conditions plus avantageuses à l'ensemble de ses employés. Ainsi, les pratiques relatives aux congés présentés dans cette catégorie vont au-delà des exigences indiquées dans les lois et règlements relatifs au travail (Ibid.). De ce fait, en raison des dispositions législatives déjà prévues à cet effet, plusieurs possibilités sont véhiculées au sein des organisations et peuvent toucher les congés de maternité, de paternité, d'adoption, parental, pour raisons ou événements



familiaux, pour deuil, pour mariage ou union civile, à la suite d'un acte criminel ou d'un suicide, ou encore sans solde (Ibid.). Cette catégorie inclut également la flexibilité dans le choix des dates de congé, de même que la possibilité de morceler des vacances payées (Ibid.).

### **5. Flexibilité dans le lieu de travail**

Cette catégorie de pratiques organisationnelles permet aux employés, suivant l'approbation de leur gestionnaire, d'effectuer une partie ou la totalité de leurs tâches professionnelles directement dans leur demeure ou dans tout autre endroit répondant à leurs besoins (BNQ, 2010). Cela permet aux employés de bénéficier d'une grande autonomie dans la réalisation de leur travail (Fiksenbaum, 2014; McCarthy et al., 2010), leur permettant du même coup de faciliter leur CTF (BNQ, 2010). Par exemple, un employé peut s'occuper d'un proche malade et travailler entre les moments où des soins ne sont pas nécessairement requis. Ainsi, ces pratiques incluent la possibilité de travailler à domicile (aussi nommé le télétravail) et d'œuvrer dans un bureau satellite (Ibid.).

### **6. Services ou biens offerts dans les lieux de travail**

La norme ne présente pas de définition pour cette dernière catégorie. Celle-ci regroupe les initiatives relatives à l'offre d'un soutien financier pour répondre à des besoins particuliers de CTF (BNQ, 2010). À première vue ces pratiques peuvent sembler moins mobilisables par les gestionnaires que celles présentées dans les catégories précédentes. Cependant, il est possible d'émettre l'hypothèse qu'un rôle important relié à la diffusion

de leur existence au sein de l'organisation, de même que de leurs bénéficiaires associés, s'avère en partie imputable aux gestionnaires; ce qui justifie le fait de les présenter sommairement dans le cadre de cette thèse. Ainsi, ces pratiques englobent l'aide financière offerte aux employés pour la garde des enfants d'âge préscolaire et scolaire (p. ex., pour faciliter l'accessibilité à un service de garde ou à des places réservées dans une garderie partenaire; Ibid.); l'aide financière promulguée aux employés dont un ou des membres de la famille ont une incapacité temporaire ou permanente (p. ex., afin de couvrir les frais domestiques ou les services de consultation spécialisée; Ibid.); et, finalement, le remboursement des frais de garde en cas de réalisation d'heures supplémentaires à la demande de l'organisation (Ibid.).

Maintenant que les pratiques organisationnelles favorables à la CTF sont présentées, il est temps d'aborder les pratiques de gestion quotidiennes des gestionnaires, soit l'objet au cœur de la présente thèse. Les prochaines lignes exposent les différentes pratiques de gestion documentées dans la littérature jusqu'à maintenant en lien avec la CTF.

### **Les pratiques de gestion recensées en matière de CTF**

Dans le cadre de cette thèse, les pratiques de gestion réfèrent à des comportements concrets mis en œuvre par les gestionnaires, pour favoriser la CTF de leurs employés au quotidien. Ces comportements ont ainsi pour objectif de soutenir les engagements familiaux des employés et de répondre aux besoins émergents en ce sens (Hammer, Kossek, Zimmerman & Daniels, 2007). En plus des pratiques organisationnelles,

rappelons que les pratiques de gestion s'avèrent un élément essentiel à prendre en compte pour réduire les problèmes liés à la CTF des employés (Major & Morganson, 2011). En effet, au-delà de la disponibilité des pratiques organisationnelles, ces dernières doivent être mobilisées par les gestionnaires pour pouvoir améliorer l'expérience professionnelle des employés en matière de CTF (Major & Morganson, 2011; Duxbury, Lyons & Higgins, 2008). L'attitude des gestionnaires à l'égard de ces pratiques organisationnelles est importante : elle les prédispose à la mise en place d'un comportement précis (Fiksenbaum, 2014). Les gestionnaires seraient donc les gardiens officiels des pratiques organisationnelles formelles mises en place dans l'organisation (p. ex., en approuvant la demande d'horaires flexibles d'un employé) et des pratiques de gestion quotidiennes (p. ex., en planifiant l'horaire des employés; Ibid.). Il semble également possible qu'un gestionnaire puisse employer des pratiques de gestion « informelles », c'est-à-dire qu'il mettrait en place des pratiques non formalisées au sein de politiques institutionnelles, ou encore, non prévues dans la convention collective (p. ex., le fait d'offrir du soutien à un employé vivant une situation familiale conflictuelle, en l'écoutant et en discutant pour l'aider dans sa recherche de solutions). Ainsi, sur la base de leurs pratiques de gestion quotidiennes (formelles ou informelles), les gestionnaires peuvent devenir des médiateurs positifs en matière de CTF de leurs employés (Kelloway, Sivanathan, Francis & Barling, 2005). Ainsi, les gestionnaires sont des acteurs essentiels pour faciliter la CTF de leurs employés via leurs pratiques de gestion notamment en influençant l'auto-efficacité en matière de CTF de ces derniers (Morganson et al., 2014) et leurs perceptions relatives au

soutien offert en la matière par les gestionnaires (Mills, Matthews, Henning & Woo, 2014).

Les pratiques de gestion quotidiennes en matière de CTF constituent un champ de recherche émergeant, qui tire ses racines de différents champs disciplinaires. Plus précisément, les comportements des gestionnaires favorisant la CTF sont étudiés sous des angles d'analyses différents selon que la discipline soit, la psychologie organisationnelle, la psychologie positive ou encore la gestion. Concernant le champ d'études de la psychologie organisationnelle, Hammer et ses collègues (2007, 2009), ainsi que Kossek et ses collègues (2008, 2010, 2011) ont mené une série d'études pour explorer les comportements des gestionnaires favorables à la CTF (traduction libre de *family-supportive supervisor behavior (FSSBs)*). Les comportements documentés en ce sens peuvent être divisés en quatre grandes dimensions : 1) le soutien affectif (traduction libre de *emotional support*), 2) le soutien structuré (traduction libre de *instrumental support*), 3) les comportements de modélisation de rôles (traduction libre de *role modeling behaviors*) et 4) la gestion créative de la CTF (traduction libre de *creative work-family management*). Duxbury et ses collègues (2008) présentent, quant à eux, neuf comportements conciliants que doivent appliquer les gestionnaires en matière de CTF : 1) reconnaître les efforts des employés qui font bien leur travail, 2) donner de la rétroaction positive, 3) exposer clairement les attentes concernant le travail, 4) écouter ce que les employés ont à dire, 5) partager l'information avec les employés, 6) être disponible pour répondre aux questions des employés, 7) planifier efficacement le travail à effectuer, 8) consulter les employés

avant de prendre des décisions qui touchent leur travail et 9) appuyer les décisions des employés. Dans le cadre de la présente thèse, ces comportements sont regroupés et bonifiés à l'aide de pratiques également documentées en psychologie positive et en gestion. D'abord, Morganson et ses collègues (2014) s'inspirent de principes issus de la psychologie positive pour fournir des lignes directrices aux gestionnaires dans le but de favoriser la CTF des employés. Plus précisément, ils recensent des pratiques de gestion informelles en matière de CTF (traduction libre de *informal leadership practices*; Morganson et al., 2014). Ces pratiques comprennent : 1) la communication positive (traduction libre de *positive communication*), 2) la modélisation des rôles (traduction libre de *role modeling*) et 3) l'établissement de relations (traduction libre de *relationship building*; Morganson et al., 2014). Ensuite, en gestion, St-Hilaire (2012) présente une synthèse des dimensions des modèles de leadership et des compétences de gestion comprenant des comportements concrets pouvant correspondre à des pratiques de gestion exposées dans la littérature en matière de CTF<sup>1</sup>. Sur la base des pratiques documentées dans ces ouvrages, quatre grandes catégories de pratiques de gestion émergent. Celles-ci sont présentées dans le Tableau 2 ci-dessous et elles sont ensuite respectivement détaillées dans les paragraphes suivants : 1. Les pratiques de soutien, 2. Les pratiques de reconnaissance, 3. Les pratiques de *modeling* et, finalement, 4. Les pratiques de communication.

---

<sup>1</sup> Bien que les comportements documentés ne concernent pas uniquement la CTF, la synthèse proposée permet de regrouper des pratiques de gestion documentées en la matière.

Tableau 2 : Les pratiques de gestion recensées en matière de CTF

Nom de la pratique	Ce qu'elle inclut	Auteur(s)	Définition
1. Pratiques de soutien		Inspirée de Kossek & Hammer, 2008	Pratiques axées sur l'interaction du gestionnaire avec l'employé permettant de connaître ses possibles problématiques de CTF et afin de lui promulguer l'accompagnement nécessaire dans la recherche de solutions adaptées à ses besoins.
	1.1 Soutien social	Duxbury, Higgins & Lyons, 2008; Kossek & Hammer, 2008	Écoute et accompagnement offert à l'employé, de la part d'un gestionnaire, en lien avec sa CTF.
	1.1.1 Soutien affectif	Hammer et al., 2009; Hammer et al., 2007; Kossek & Hammer, 2008	Action du gestionnaire au fait de favoriser les échanges (au niveau émotionnel) avec ses employés afin de rester au fait de leur situation familiale et personnelle.
	1.1.2 Faire preuve de transparence relationnelle	St-Hilaire, 2012	Partage sincère d'information du gestionnaire sur ses pensées et ses sentiments afin d'assurer une présentation authentique de soi à ses employés.
	1.2 Soutien structuré ou comportemental	Hammer et al., 2007; Kossek & Hammer, 2008	Mise en application par les gestionnaires des pratiques organisationnelles offertes aux employés afin de leur promulguer un soutien approprié.
	1.2.1 Gestion créative de la CTF	Hammer et al., 2009	Forme de soutien structuré s'inscrivant en partenariat avec les employés dans une optique stratégique « gagnant-gagnant ».

Tableau 2 : Les pratiques de gestion recensées en matière de CTF (suite)

2. Pratiques de reconnaissance	Brun & Dugas, 2002	Offrir une rétroaction constructive et authentique, fondée sur l'appréciation de l'individu en tant qu'être humain.
2.1 Reconnaissance existentielle (p. ex., permettre la participation de l'employé aux décisions organisationnelles)	Brun & Dugas, 2002; Duxbury, Higgins & Lyons, 2008	Reconnaissance de l'employé en tant qu'être humain distinct possédant une identité et une expertise qui lui est unique.
2.2 Reconnaissance de la pratique de travail	Brun & Dugas, 2002; Duxbury, Higgins & Lyons, 2008	Action du gestionnaire au fait de reconnaître les efforts des employés qui font bien leur travail (en tenant compte de leurs comportements, qualités et compétences) malgré la présence d'une situation affectant leur domaine de vie personnelle.
3. Pratiques de <i>modeling</i>	Bandura, 1977	Technique visant la modification des comportements d'un individu par le biais de la mise en présence d'un modèle compétent et inspirant.
3.1 Agir à titre de modèle	Hammer et al., 2009; Hammer et al., 2007; Kossek & Hammer, 2008; Morganson et al., 2014	Mise en place de comportements exemplaires au travail en matière de CTF par le gestionnaire, ou l'utilisation de pratiques organisationnelles favorables à la CTF, afin de démontrer aux employés comment habilement intégrer le travail et la famille.
3.2 Mentorat (p. ex., groupes de discussion ou coaching)	Fiksenbaum, 2014; Hammer et al., 2009; Kossek & Hammer, 2008; McCarthy et al., 2010	Partage d'idées ou de conseils en matière de CTF, concernant des stratégies vécues ou connues par le gestionnaire, envers ses employés.

Tableau 2 : Les pratiques de gestion recensées en matière de CTF (suite)

4. Pratiques de communication	Morganson et al., 2014	Communication positive du gestionnaire avec les employés en concentrant ses propos sur l'enrichissement entre le travail et la vie personnelle plutôt que sur les conflits éventuels.
4.1 Exposer une vision claire	Duxbury, Higgins & Lyons, 2008; St-Hilaire, 2012	Partage d'information empreint de transparence aux employés et en donnant une direction précise (incluant des attentes réalistes) au travail à effectuer.



## 1. Les pratiques de soutien

Les pratiques de gestion visant à soutenir les employés en matière de CTF sont celles les plus documentées dans la littérature. En fait, les comportements favorables à la CTF se limiteraient trop souvent au soutien offert par les gestionnaires (Li et al., 2017). De façon générale, ces pratiques de gestion réfèrent à une interaction englobant (1) la prise de connaissance de la problématique de CTF vécue par l'employé par le gestionnaire et, (2) sa prise en charge afin de l'accompagner dans la recherche de solutions (Kossek & Hammer, 2008). En fait, le soutien du gestionnaire en matière de CTF est un indicateur primordial du niveau de conflits expérimenté par les employés (Allen, 2001). En ce sens, lorsque le gestionnaire offre du soutien, moins de conflits sont dénotés relativement à la CTF des employés (Duxbury et al., 2008; Allen, 2001). De plus, des niveaux élevés de soutien de la part des gestionnaires envers leurs employés amélioreraient l'attitude professionnelle de ces derniers, de même que leur satisfaction en lien avec la CTF (Thompson & Prottas, 2005; Hammer et al., 2009). Il faut mentionner que plusieurs terminologies sont utilisées pour référer à cette pratique de gestion : p. ex., *supervisor support*, *supportive practices*, *interactional support*, ou *family-specific supervisor support* (Li et al., 2017). Certains auteurs en distinguent d'ailleurs différentes formes (Kossek & Hammer, 2008; Hammer et al., 2007). Ces dernières peuvent être regroupées en deux catégories : 1.1 - le soutien social et 1.2 - le soutien structuré. Leurs éléments distinctifs sont détaillés dans les prochaines lignes.

**1.1 Soutien social.** Appliqué à la CTF, il est question de soutien social lorsqu'un gestionnaire écoute les confidences en la matière d'un employé (Duxbury et al., 2008), puis lui offre un soutien ou un accompagnement répondant à ses besoins (Kossek & Hammer, 2008). Cette pratique nécessite que le gestionnaire prenne le temps nécessaire pour comprendre les besoins de son employé, faisant en sorte que ce dernier puisse ressentir de la considération de la part du gestionnaire (Hammer et al., 2009). Cela implique également que le gestionnaire soit accessible et disponible afin de répondre aux questions et besoins des employés (St-Hilaire, 2012; Duxbury et al., 2008). Le soutien affectif (traduction libre de *emotional support*) est englobé dans cette catégorie. Ce dernier implique que le gestionnaire favorise les échanges avec ses employés afin de rester au fait de leur situation familiale et personnelle (Hammer et al., 2009). Les gestionnaires doivent ainsi démontrer du respect, de la compréhension et de l'empathie envers les responsabilités familiales de leurs employés, pour que ces derniers soient à l'aise de partager leurs problèmes et inquiétudes quant à d'éventuels conflits en matière de CTF (Ibid.). Le soutien affectif accentue ainsi la dimension émotionnelle (Kossek & Hammer, 2008; Hammer et al., 2007). Les comportements de gestion rattachés au soutien ont donc trait au fait de faire preuve de transparence relationnelle et d'encourager celle-ci auprès de ses employés (St-Hilaire, 2012). Plus précisément, la transparence relationnelle se traduit par une présentation authentique de soi, passant par le partage sincère d'information sur ses pensées et ses sentiments, sans toutefois bien entendu devenir inadéquat ou transgresser la limite d'une relation professionnelle (Ibid.).

**1.2 Soutien structuré.** Le soutien structuré, ou « soutien comportemental » (traduction libre d'*instrumental support*; Kossek & Hammer, 2008; Hammer et al., 2007), réfère à la mise en application des pratiques organisationnelles offertes aux employés par le gestionnaire afin de leur promulguer un soutien approprié (Hammer et al., 2007). Le gestionnaire répond ainsi aux besoins professionnels et familiaux des employés par ses pratiques de gestion quotidiennes; il fournit des ressources ou des services au jour le jour pour aider les employés dans leurs efforts de CTF (Hammer et al., 2009). Par exemple, un gestionnaire peut recourir à la pratique organisationnelle de la planification des aménagements du temps de travail, afin de soutenir son employé. Alors, le gestionnaire pourrait prévenir des conflits, permettant une souplesse et flexibilité dans l'horaire de travail de son employé (Kossek & Hammer, 2008; Hammer et al., 2007).

La gestion créative de la CTF peut aussi être englobée dans cette catégorie de soutien (traduction libre de *creative work-family management*; Kossek & Hammer, 2008; Hammer et al., 2007). Tout comme le soutien structuré, cette pratique implique la mise en œuvre de comportements par les gestionnaires dans l'optique de faciliter la CTF des employés en respectant le contexte des pratiques organisationnelles existantes (Hammer et al., 2009). Cependant, contrairement au soutien structuré, la gestion créative de la CTF est mise en œuvre en partenariat avec les employés dans une optique stratégique « gagnant-gagnant » (Ibid.) : elle nécessite de favoriser autant les intérêts de l'organisation envers la performance, que ceux des employés envers leur CTF (Hammer et al., 2007). Ainsi, la gestion créative de la CTF implique la mise en place d'actions proactives et

innovatrices par les gestionnaires, tout en s'assurant que ces dernières sont cohérentes avec les visées organisationnelles. De telles pratiques peuvent impliquer des changements majeurs dans le temps, le lieu et la façon dont le travail est effectué (Hammer et al., 2009). Par exemple, afin d'absorber un surplus de travail, un gestionnaire pourrait réaffecter des tâches et responsabilités sur une durée déterminée dans le but de favoriser la productivité du travail en équipe et alléger également la charge de travail d'un employé ayant des besoins d'accommodement lors de cette même période (Hammer et al., 2009; Kossek & Hammer, 2008).

En somme, il a été question dans les paragraphes précédents des deux catégories de soutien offert aux employés par les gestionnaires soit le soutien social et le soutien structuré. Rappelons toutefois l'importance d'aller au-delà des pratiques reliées au soutien, pour également s'intéresser à d'autres pratiques de gestion favorables à la CTF moins documentées dans la littérature (Li et al., 2017). Les prochaines parties visent à présenter ces pratiques de gestion, soit, en guise de rappel : les pratiques de reconnaissance, les pratiques de *modeling* et, finalement, les pratiques de communication.

## **2. Les pratiques de reconnaissance**

Le concept de reconnaissance est largement documenté dans la littérature scientifique et s'avère un levier reconnu en matière de santé et de motivation au travail (Brun & Dugas, 2005). De manière générale, la reconnaissance au travail se définit comme une rétroaction constructive et authentique, fondée sur l'appréciation de l'individu en tant qu'être humain;

ce dernier méritant respect, de même qu'intégrité et possédant des besoins et une expertise unique (Ibid.). Selon Brun et Dugas (2005) ce concept peut prendre différentes formes<sup>2</sup>, dont deux qui sont documentées dans la littérature concernant la CTF : 2.1 - la reconnaissance existentielle et 2.2 - la reconnaissance de la pratique de travail. Les paragraphes suivants détaillent leurs distinctions respectives.

**2.1 Reconnaissance existentielle.** La reconnaissance existentielle réfère à l'action de reconnaître l'employé en tant qu'être humain distinct possédant une identité et une expertise qui lui est unique (Brun & Dugas, 2005). Cette forme de reconnaissance s'avère particulièrement importante en matière de CTF sous l'angle de la participation de l'employé aux décisions organisationnelles ou le concernant directement à un niveau plus personnel (Duxbury et al., 2008). Afin de favoriser la CTF, Duxbury et al. (2008) soulignent l'importance d'adopter des pratiques de gestion favorisant la participation des employés aux prises de décisions en tant que comportements conciliants en matière de CTF. D'ailleurs, la performance des employés, leur satisfaction au travail, de même que leur CTF s'améliorent significativement lorsque le gestionnaire favorise le développement de leur autonomie décisionnelle au quotidien (Mas-Machuca, Berbegal-Mirabent & Alegre, 2016; Gozukara & Çolakoglu, 2015). Par exemple, le gestionnaire pourrait consulter un employé avant de prendre une décision affectant son travail, prendre en

---

<sup>2</sup> À noter que Brun et Dugas (2005) décline le concept de reconnaissance sous quatre formes distinctes soit : 1) la reconnaissance existentielle, 2) la reconnaissance de la pratique de travail, 3) la reconnaissance de l'investissement dans le travail et, finalement, 4) la reconnaissance des résultats du travail. Cependant, les deux dernières formes de reconnaissance ne sont pas documentées dans la littérature recensée en matière de CTF. Voilà pourquoi elles ne sont pas présentées dans le cadre de cette thèse.

compte les points soulevés dans le cadre de certaines décisions et appuyer les employés via celles-ci; car il reconnaît d'une part, l'importance de l'existence de l'employé au sein de l'organisation et, d'autre part, la valeur de son opinion à l'égard de la situation (Duxbury et al., 2008).

**2.2 Reconnaissance de la pratique de travail.** Les comportements conciliants en matière de CTF dont traitent Duxbury et al. (2008) réfèrent également à la reconnaissance de la pratique de travail. Cette forme de reconnaissance concerne la manière dont l'employé effectue ses tâches, plutôt qu'uniquement aux résultats qu'il produit (Brun & Dugas, 2005). Ce type de reconnaissance porte aussi sur les comportements, les qualités et les compétences professionnelles de l'employé (Ibid.). Appliqué à la CTF, le gestionnaire peut reconnaître les compétences des employés et la qualité du travail rendu, malgré la présence d'une situation affectant leur domaine de vie personnelle (Duxbury et al., 2008). Plus concrètement, le gestionnaire peut émettre une rétroaction positive sur les qualités professionnelles d'un employé en soulignant l'innovation ou encore la créativité en lien avec le travail rendu sachant que ce dernier jongle parallèlement à une séparation difficile ou encore le décès d'un proche (Ibid.).

### **3. Les pratiques de *modeling***

L'origine des pratiques de *modeling* découle d'une technique utilisée en psychologie, plus spécifiquement en thérapie comportementale. Cette technique vise la modification des comportements d'un individu par le biais de la mise en sa présence d'un modèle

compétent et inspirant (Bandura, 1977). En effet, la grande majorité de l'apprentissage humain se fait par l'observation des autres plutôt que par l'expérience directe (Ibid.). Ce faisant, la modélisation des gestionnaires dans le contexte des pratiques de gestion en matière de CTF réfère à la mesure par laquelle ces derniers fournissent des exemples de comportements et stratégies exemplaires au travail en matière de CTF qui, selon les employés, mèneront à des résultats souhaitables en ce sens (Hammer et al., 2009). Afin d'inspirer les employés à l'application de comportements sains en matière de CTF, deux formes de *modeling* sont documentées dans la littérature : 3.1 - le fait d'agir à titre de modèle et 3.2 - le mentorat. Les parties suivantes exposent ces dernières et leurs singularités propres.

**3.1 Agir à titre de modèle.** Les gestionnaires peuvent devenir des modèles inspirants et de confiance pour les employés en ce qui a trait à une gestion positive de la CTF (Hammer et al., 2009; Morganson et al., 2014). Le fait d'agir à titre de modèle (traduction libre de *role model behaviors* ou *role modeling*; Kossek & Hammer, 2008; Hammer et al., 2007), ou encore de prêcher par l'exemple (traduction libre de *leading by example*; Morganson et al., 2014), se traduit par la mise en place de comportements par le gestionnaire, ou l'utilisation des pratiques organisationnelles favorables à la CTF, afin de démontrer aux employés comment habilement intégrer le travail et la famille (Hammer et al., 2007; Hammer et al., 2009). Cela permet au gestionnaire, d'une part, de faire la promotion des saines habitudes de vie en matière de CTF et, d'autre part, d'encourager le fait de recourir à ce type de pratiques servant d'exemples à imiter par les employés (Ibid.).

Concrètement, le gestionnaire pourrait décider de ne jamais envoyer de courriels en dehors des heures de travail prescrites afin d'éviter que les employés ne se sentent obligés de travailler à ces moments; Kossek & Hammer, 2008; Morganson et al., 2014). De même, le gestionnaire pourrait également utiliser la possibilité d'aménager son horaire de travail afin de quitter le travail plus tôt pour s'occuper de certaines obligations familiales, normalisant ainsi ce comportement pour les employés (Morganson et al., 2014). En somme, en démontrant que les gestionnaires sont en mesure de concilier leurs propres exigences professionnelles et familiales, en adoptant des pratiques exemplaires en matière de CTF, ils montrent aux employés que c'est possible, leur donnant de l'espoir et de l'optimisme à cet effet (Ibid.).

**3.2 Mentorat.** Le mentorat, pour sa part, permet aux gestionnaires de partager à leurs employés des idées ou conseils sur les stratégies qui les ont aidés en matière de CTF ou encore de relater l'expérience en la matière d'autres personnes qu'ils connaissent (Hammer et al., 2009). En ce sens, Greenhaus et Singh (2007) fournissent plusieurs exemples de comportements de mentorat en matière de CTF que les gestionnaires peuvent intégrer à même leurs autres pratiques de gestion quotidiennes. Par exemple, le gestionnaire pourrait aider l'employé à approfondir ses réflexions relatives aux différents cheminements de carrière possibles afin de permettre à celui-ci d'une part, évaluer la manière dont leurs situations professionnelle et familiale peuvent mutuellement s'influencer et, d'autre part, de prendre des décisions éclairées et compatibles avec ses valeurs de vie au travail pour éviter d'éventuels conflits (Greenhaus & Singh, 2007; Morganson et al., 2014).



#### **4. Les pratiques de communication**

Lorsqu'étudiée sous l'angle de la psychologie positive, la littérature en matière de CTF met l'accent sur l'importance pour les gestionnaires de communiquer positivement avec leurs employés (Morganson et al., 2014). Plus précisément, un gestionnaire qui communique positivement en matière de CTF concentre ses propos sur l'enrichissement entre le travail et la vie personnelle plutôt que sur les conflits éventuels (Ibid.). Soulignons que la littérature concernant les pratiques de communication reste encore émergente et peu d'études documentent empiriquement de telles pratiques en matière de CTF. Celles qui le font adressent l'importance d'exposer une vision claire.

**4.1 Exposer une vision claire.** Un gestionnaire qui expose clairement sa vision aux employés favorise la transparence en partageant l'information avec ceux-ci et en donnant une direction précise au travail (Duxbury et al., 2008; St-Hilaire, 2012). Appliqué à la CTF, cela signifie que le gestionnaire transmet des attentes réalistes en matière de travail et quant à la quantité de travail pouvant être accomplie en une période donnée (Duxbury et al., 2008). Également, Duxbury et al. (2008) mentionnent d'autres comportements conciliants en matière de CTF qui peuvent se rattacher à des pratiques de communication qui consistent à exposer une vision claire soit : 1) lorsque le gestionnaire aide ses employés à prioriser le travail qui est à effectuer; et 2) lorsque le gestionnaire planifie efficacement le travail à effectuer, et ce, en collaboration avec ses employés (Duxbury et al., 2008). Le gestionnaire pourrait, par exemple, accepter qu'un employé prenne congé pour des raisons familiales, sans le culpabiliser quant à la charge de travail à réaliser, mais

en exposant nettement la condition qu'une portion priorisée et réajustée de travail soit accomplie dans un délai donné (Ibid.). En somme, les employés dont le gestionnaire expose clairement ses attentes arrivent à mieux composer avec la surcharge de rôles en matière de CTF et sont davantage en mesure de transiger avec l'interférence du travail et de la famille (Duxbury et al., 2008).

Maintenant que les pratiques de gestion sont présentées dans les paragraphes précédents, il importe d'exposer les facteurs qui favorisent ou qui font obstacle à leur application par les gestionnaires. Les prochaines parties détaillent des facteurs documentés en ce sens jusqu'à aujourd'hui dans la littérature en matière de CTF.

### **Les facteurs influençant l'application des pratiques de gestion**

Les quelques études recensées qui ont documenté certains facteurs pouvant favoriser ou, au contraire, faire obstacle à l'adoption des pratiques de gestion favorables à la CTF se basent pour la plupart sur : (1) la théorie de l'échange social (traduction libre de *social exchange theory*; voir p.ex., Mas-Machuca et al., 2016; Gozukara & Çolakoglu, 2015; Mills et al., 2014) ou (2) la théorie du comportement planifié (traduction libre de *theory of planned behavior*; voir p. ex., McCarthy et al., 2010). Au surplus, (3) certaines études explorent d'autres facteurs, principalement de nature individuelle (c.-à-d., reliés au gestionnaire; p. ex., leurs valeurs personnelles). Les prochaines lignes servent à présenter ces études dans l'ordre susmentionné.

### **La théorie de l'échange social**

La théorie de l'échange social se base sur le principe selon lequel les comportements interpersonnels sont largement influencés par les perceptions idéalisées d'une relation équitable et de nature symbiotique; de sorte que les individus se sentent attirés par ceux qui ont agi pour eux (Mills et al., 2014). En bref, cette théorie se base sur le principe du « donnant-donnant » : les comportements bienveillants d'un individu devraient provoquer une retombée positive dans le futur pour celui-ci (Blau, 1964). Appliquée à la CTF, la doctrine de base de cette théorie est qu'un employé qui est bien traité par son gestionnaire entretiendra des attitudes positives envers ce dernier (Gozukara & Çolakoglu, 2015). Cette théorie permet ainsi de proposer l'existence d'un effet d'entraînement (autrement dit, un cercle vertueux) à l'application des pratiques de gestion favorables à la CTF par les gestionnaires. Plus précisément, le fait de mettre en place des pratiques de gestion favorables à la CTF entraînerait des impacts positifs (p. ex., sur la performance des employés); ce qui encouragerait les gestionnaires à adopter d'autres pratiques du genre par la suite.

Selon Mills et ses collègues (2014), les pratiques des gestionnaires favorables à la CTF influencent les attitudes professionnelles et le rendement au travail des employés, car cela crée une relation d'échange social positive avec les employés. L'octroi de ces pratiques à leur endroit les conduirait à vouloir démontrer leur appréciation et rendre justice à leur gestionnaire (Mills et al., 2014; Fiksenbaum, 2014). En raison du fait que les gestionnaires représentent l'organisation, leurs comportements favorables à la CTF peuvent également

conduire à des comportements positifs de la part des employés envers l'organisation plus largement (Gozukara & Çolakoglu, 2015). Par exemple, les employés peuvent redoubler d'efforts afin d'améliorer leurs résultats de travail, investir plus de temps dans leurs tâches professionnelles, ou encore démontrer une grande motivation à travailler pour leur organisation (Fiksenbaum, 2014). En fait, Fiksenbaum (2014) recense plusieurs recherches supportant qu'une main-d'œuvre productive et engagée améliore la performance organisationnelle et réduit les coûts liés à la main-d'œuvre. L'emploi de telles pratiques pourrait être favorisée puisqu'elles deviennent un avantage concurrentiel pour l'organisation, contribuant également à attirer et retenir des employés engagés, productifs et satisfaits en matière de CTF (Fiksenbaum, 2014).

Ce « cercle vertueux » (ci-haut mentionné) au cœur de la théorie de l'échange social pourrait également être propice à la mise en place d'une culture organisationnelle favorable à la CTF. Celle-ci pourrait s'avérer un important moteur à l'application de pratiques de gestion en matière de CTF par les gestionnaires, comme il en est question dans les prochaines lignes.

**Culture organisationnelle favorable à la CTF.** De façon générale, une culture organisationnelle unit ses employés en créant un sentiment d'appartenance, tout en les distinguant des non-membres de l'organisation (Lee-Gosselin & Ann, 2011). Allen (2001) définit plus spécifiquement la notion de culture organisationnelle favorable à la CTF comme reconnaissant la situation familiale des employés, en favorisant la flexibilité, la

tolérance et le soutien à l'égard des besoins et obligations des employés en ce sens. Autrement dit, une culture favorable à la CTF procure un environnement organisationnel qui aide les employés à concilier leur travail et leur famille, afin de minimiser d'éventuels conflits en matière de CTF (Thompson, Beauvais, & Lyness, 1999; Gozukara & Çolakoglu, 2015).

Une telle culture peut engendrer des bénéfices multiples pour les employés, de même que pour l'organisation. En fait, une organisation valorisant les pratiques organisationnelles en matière de CTF est susceptible de contribuer à leur utilisation par les gestionnaires et, ultimement, à leur efficacité (Fiksenbaum, 2014). Plus précisément, la présence d'une culture favorable à la CTF permettrait aux employés de percevoir l'organisation comme profondément concernée par leur bien-être et satisfaction, tant au travail que dans leur vie personnelle (Chrétien & Létourneau, 2010b; Fiksenbaum, 2014). En renforçant l'entretien d'une saine CTF, en lien avec ce que vu précédemment, une telle culture augmente la productivité des employés, en plus de diminuer le taux de roulement au sein de l'organisation (Chrétien & Létourneau, 2010b; Fiksenbaum, 2014). Aussi, une organisation qui valorise la compréhension et la flexibilité des rôles reliés aux domaines de vie (familial et professionnel) aura plus de programmes formels (pratiques organisationnelles) et de pratiques de gestion favorables à une meilleure CTF des employés (Fiksenbaum, 2014). Il est donc probable que les organisations dont la culture est favorable à la CTF permettent aux gestionnaires de mobiliser davantage de pratiques de gestion favorables à la CTF de leurs employés (Fiksenbaum, 2014; Tremblay, 2003).

Ainsi, la présence d'une telle culture serait en lien direct avec la promotion de bonnes pratiques organisationnelles en la matière (Fiksenbaum, 2014), ce qui en fait un déterminant majeur du succès de l'implantation de pratiques de gestion favorables à la CTF par les gestionnaires (Guérin et al., 1997; Major & Lauzon, 2010).

En somme, une culture organisationnelle favorable à la CTF agit à titre de levier pour la mise en place des pratiques de gestion. Or, si les gestionnaires peuvent plus facilement mobiliser des pratiques favorables à la CTF dans un tel contexte, le manque de pratiques organisationnelles en matière de CTF constitue une contrainte situationnelle ayant une incidence négative sur la capacité du gestionnaire à adopter ces pratiques. Bref, la motivation et la capacité d'un gestionnaire à pouvoir s'engager dans de tels comportements sont toutes deux directement influencées par l'environnement véhiculé dans l'organisation en matière de CTF (Mills et al., 2014).

### **La théorie du comportement planifié**

La théorie du comportement planifié est plus exhaustive que la précédente, en ce sens que celle-ci inclut également les facteurs déjà abordés dans la théorie de l'échange social. En bref, cette théorie issue de la littérature en gestion, vise à comprendre et à prédire des comportements dans les organisations (Hurtz & Williams, 2009; Jimmieson, Peach & White, 2008; McCarthy & Garavan, 2006). Plus précisément, la théorie du comportement planifié sous-tend une approche dispositionnelle à la prédiction d'un comportement (Ajzen, 1991), c'est-à-dire qu'elle conçoit le comportement d'une personne comme

déterminé par son intention de l'exécuter. En d'autres mots, selon cette théorie, le meilleur prédicteur du comportement humain est l'intention (Ibid.).

McCarthy et ses collègues (2010) se sont basés sur la théorie du comportement planifié pour développer un modèle identifiant et reliant un ensemble de facteurs ayant tout le potentiel d'affecter les comportements favorables à la CTF du gestionnaire. Ce modèle conceptuel des attitudes et des comportements de la théorie du comportement planifié appliqué à la CTF est illustré dans l'article de ces auteurs et spécifie le rôle de plusieurs variables dans la prédiction des intentions du gestionnaire à s'engager dans l'application de comportements spécifiques (McCarthy et al., 2010). Cependant, à notre connaissance, ce modèle n'a pas encore été testé intégralement et empiriquement chez les gestionnaires de différents niveaux.

En référence à ce modèle, les comportements sont tributaires des intentions et celles-ci se définissent comme la représentation cognitive de la personne relative au fait d'être prête à exécuter un comportement donné (McCarthy et al., 2010). Plus précisément, selon Ajzen (1991), l'intention prédispose l'individu à agir d'une certaine manière. À son tour, cette intention est déterminée par trois grands facteurs (dont certains se rapprochent de la théorie de l'échange social préalablement présentée). Il s'agit : (1) des attitudes envers les comportements, (2) des normes subjectives et (3) du contrôle comportemental perçu. Le lecteur intéressé est invité à se référer directement à l'article de ces auteurs pour y voir l'illustration du modèle au fil de la lecture des prochaines lignes question de parfaire sa

compréhension, car celles-ci détaillent chacun de ces trois facteurs. Somme toute, il y sera question que la théorie du comportement planifié présentée par McCarthy et ses collègues (2010) suggère que les gestionnaires (1) qui ont des attitudes positives envers les pratiques organisationnelles en matière de CTF, (2) qui subissent une pression sociale de la part de leurs employés au fait de mettre en œuvre ces dites pratiques et (3) qui ont un fort sentiment de contrôle sur l'élaboration et l'implantation de celles-ci, devraient présenter une intention plus forte au fait d'adopter des comportements favorables à la CTF auprès de leurs employés (McCarthy et al., 2010).

**Attitudes envers les comportements.** Selon le modèle de McCarthy et de ses collègues (2010), trois facteurs influenceraient les attitudes des gestionnaires à l'égard des pratiques organisationnelles et de gestion en matière de CTF soit : (1) la connaissance des pratiques en matière de CTF, de même que les modalités associées à leur implantation respective, (2) l'utilisation personnelle de ces pratiques par le gestionnaire et, finalement, (3) la perception du gestionnaire de leurs impacts positifs.

Concernant le premier facteur (connaissance et modalité d'implantation des pratiques), il faut préciser que le modèle propose que la sensibilisation des gestionnaires à ces pratiques en termes de disponibilité, d'éligibilité et de flexibilité prédisposerait leurs intentions et comportements vis-à-vis de celles-ci (McCarthy et al., 2010). Ensuite, le deuxième facteur (utilisation des pratiques par les gestionnaires) est cohérent avec la théorie initialement proposée par Ajzen (1991), qui soutient que l'expérience passée



concernant un comportement en particulier affecte les attitudes envers ce dernier. Ainsi, les intentions des gestionnaires au fait d'appliquer des pratiques de gestion en matière de CTF pour les employés sont teintées par leur propre expérience vécue à l'égard de ces pratiques (McCarthy et al., 2010). Enfin, concernant le troisième facteur (perception du gestionnaire des bénéfices associés à l'utilisation des pratiques), Casper, Fox, Sitzmann et Londy (2004) ont constaté que les gestionnaires qui croient que l'utilisation de telles pratiques entraîne des résultats organisationnels positifs y font davantage référence.

**Normes subjectives.** Les normes subjectives influencent également les intentions et les comportements des gestionnaires quant à l'application des pratiques de gestion en matière de CTF. Celles-ci réfèrent aux « pressions sociales » des employés; à leurs demandes concernant l'utilisation des pratiques organisationnelles favorables à la CTF (McCarthy et al., 2010). En lien avec la théorie de l'échange social présentée ci-haut, il est possible de proposer que l'intention des gestionnaires au fait d'implanter des pratiques de gestion en matière de CTF sera plus élevée dans les organisations où ces dernières sont plus demandées par les employés, que dans les organisations où la demande est moindre.

**Contrôle comportemental perçu.** Concernant le contrôle comportemental perçu, il affecterait les intentions, ainsi que les comportements, des gestionnaires au regard des pratiques de gestion en matière de CTF. Autrement dit, la perception du niveau de contrôle et de pouvoir décisionnel qu'ont les gestionnaires afin de réaliser les comportements souhaités affecterait directement leur capacité à les atteindre (McCarthy et al., 2010). La

participation des gestionnaires aux décisions servant à l'élaboration et l'implantation des pratiques organisationnelles en matière de CTF pourrait affecter positivement leur perception de contrôle et, par le fait même, leur mise en œuvre de ces pratiques (Ibid.). Cela est soutenu par l'étude de Maxwell (2005), qui mentionne également que les gestionnaires vivaient plus de stress lorsqu'ils tentent de mettre en œuvre des pratiques déterminées par la haute direction, auxquelles ils n'ont pas pu se prononcer au préalable.

En terminant, d'autres facteurs n'ayant pas été directement mis en lien dans les deux théories présentées ci-haut ont été explorés. Ces derniers sont essentiellement de l'ordre de facteurs individuels pouvant constituer des leviers à la mise en place de pratiques de gestion en matière de CTF. Par exemple, des études révèlent que les gestionnaires qui ont des valeurs personnelles orientées sur l'importance de la famille et qui sont eux-mêmes engagés à travailler la CTF dans leur quotidien sont plus enclins à adopter des pratiques de gestion en ce sens envers leurs employés (Duxbury & Higgins, 2012; Major & Lauzon, 2010). Les gestionnaires prônant de telles valeurs veillent à respecter leurs employés, à leur faire confiance, à bâtir des relations facilitantes (Morganson et al., 2014) et à fonder leurs décisions sur les circonstances plutôt que sur un respect aveugle des règles (Duxbury et al., 2008). Ce faisant, ils seraient davantage portés à percevoir et traiter les problèmes des employés de façon juste et équitable, peu importe que ceux-ci soient de nature professionnelle ou familiale, favorisant la mise en place de pratiques de CTF personnalisées et adéquates (Ibid.). De plus, Kossek et Hammer (2008) relatent que ces gestionnaires sont davantage axés sur la collaboration et la collégialité. Ils peuvent alors

procéder à l'établissement de partenariats ou d'ateliers de co-développement avec leurs collègues gestionnaires. Cela devient un levier intéressant en lui-même, afin d'explorer un plus large éventail de possibilité dans le but de pouvoir diversifier les pratiques mises en place auprès des employés par la suite (Kossek & Hammer, 2008).

### **Le défi de la mise en application des pratiques de gestion en matière de CTF**

La littérature recensée a permis de documenter des pratiques organisationnelles, de même que des pratiques de gestion quotidiennes pouvant être mobilisées par les gestionnaires pour favoriser la CTF de leurs employés. Cela dit, peu d'études ont documenté les facteurs favorisant ou faisant obstacle aux pratiques de gestion favorables à la CTF (Major & Lauzon, 2010) et, à notre connaissance, aucune d'entre elles n'ont exploré ceux-ci chez des gestionnaires de différents niveaux. Rappelons d'ailleurs que Li et ses collègues (2017) soulignent le manque de connaissance concernant concrètement les pratiques quotidiennes des gestionnaires favorisant la CTF; celles-ci étant selon eux incomplètes, voire superficielles.

Une meilleure connaissance des pratiques de gestion en matière de CTF s'avère pourtant essentielle afin de mieux outiller les gestionnaires en la matière. Les études ne permettent pas encore de divulguer d'indications précises à l'égard des comportements que les gestionnaires devraient adopter au quotidien pour faciliter la CTF de leurs employés (Major & Lauzon, 2010). Par exemple, ils ne permettent pas de cibler des comportements permettant d'offrir concrètement un soutien envers les employés visant à

les aider à diminuer leurs conflits de CTF. À cet effet, Gozukara et Çolakoglu (2015) suggèrent que des recherches ultérieures devraient inclure le point de vue des gestionnaires afin d'analyser cet angle important. En effet, le fait de mieux connaître les pratiques concrètes des gestionnaires permettrait d'orienter les pratiques organisationnelles afin d'assurer une meilleure cohérence, personnalisation et efficacité de celles-ci à la lueur des besoins des employés. À ce sujet, Kossek et al. (2010) mentionnent que, malgré les efforts et les actions posés par les gestionnaires, les pratiques organisationnelles qui favorisent la CTF sont généralement marginalisées plutôt qu'intégrées aux systèmes organisationnels présents, ce qui nuit à leur réelle mise en œuvre. Afin d'enrayer cette problématique, certains auteurs (p.ex., Major & Cleveland, 2007; Major & Lauzon, 2010; Major & Morganson, 2011) réitèrent l'importance de s'intéresser aux comportements des gestionnaires (à un niveau plus micro). Ces mêmes auteurs soulignent l'importance de conscientiser, informer et soutenir les gestionnaires pour qu'ils puissent mieux personnaliser ces pratiques au quotidien. Cela apparaît nécessaire pour être en mesure de prendre en compte la variété de conflits pouvant survenir en lien avec les domaines de vie des employés. Conséquemment, la poursuite des avancées scientifiques en ce sens permettrait de fournir des indications qui pourraient être utiles sur la façon dont les gestionnaires peuvent influencer la création d'environnement organisationnel favorable à la CTF, via leurs pratiques en la matière (McCarthy et al., 2010).

### **Les questions de recherche**

Sur la base des constats susmentionnés et en regard de la problématique soulevée, cette étude doctorale a pour but de recenser les facteurs qui favorisent ou qui font obstacle à la mise en place des pratiques des gestionnaires pouvant influencer la CTF des employés qu'ils ont « à leur charge ». Pour ce faire, trois questions de recherche spécifiques en découlent :

- 1) Quelles sont les pratiques de gestion mises en place par les gestionnaires afin de favoriser la CTF de leurs employés?
- 2) Quelles sont les ressources (autant individuelles qu'organisationnelles) pouvant être mobilisées par les gestionnaires pour favoriser la mise en place de ces pratiques de gestion influençant la CTF?
- 3) Quelles sont les contraintes (autant individuelles qu'organisationnelles) pouvant faire obstacle à la mise en place des pratiques de gestion influençant la CTF?

## **Méthode**

Cette section expose la méthode retenue dans le cadre de l'étude doctorale. Elle comporte six parties : (1) le paradigme retenu dans le cadre de cette thèse est d'abord présenté, suivi de (2) la stratégie de recherche utilisée, ensuite (3) la procédure de collecte de données est détaillée, incluant le choix de l'échantillon, la procédure de recrutement des participants, la description de l'échantillon, l'outil de collecte de données, ainsi que le contexte de réalisation des entrevues, (4) la stratégie retenue pour l'analyse de données, de même que la procédure d'analyse, sont également décrites et, en terminant, (5) les critères conventionnels de scientificité, ainsi que (6) les considérations relatives à l'éthique sont présentées.

### **Paradigme pragmatiste**

Selon Fortin (2010), la détermination de l'orientation philosophique d'une recherche a un impact, entre autres, sur les choix méthodologiques du chercheur. Le choix d'un paradigme (précisant cette orientation philosophique) dans le cadre d'une recherche permet d'exprimer comment le « réel » peut être compris; donc, comment l'étude peut être menée (Ibid.). Dans le cadre de la présente étude, une posture pragmatiste est adoptée. En bref, l'adoption d'une telle orientation permet de postuler l'absence d'une vérité universelle ou absolue : la réalité est subjective (perçue et interprétée, sans toutefois être arbitraire) plaçant plutôt l'action et l'expérience en tant qu'ultime instance de la vérité et

but de la vie (Dewey, 1922; Girod-Séville & Perret, 2002). En d'autres mots, pour les tenants de cette approche, la vérité est opératoire et dépend des visées et besoins des individus, de même que du milieu dans lequel ils évoluent (Girod-Séville & Perret, 2002). Souscrit aux règles de l'art et de la technique, le chercheur pragmatique doit ainsi se concentrer sur ce qui fonctionne de manière pratique et se baser entièrement sur l'expérience vécue, ainsi que sur la pensée réelle (Dewey, 1922). Cela place le problème de recherche au cœur des préoccupations du chercheur et les choix méthodologiques au second plan (Creswell, 2003). Autrement dit, l'accent, mis sur les besoins et les objectifs de la recherche, engendre une grande liberté pour le chercheur relativement à ses choix méthodologiques (Ibid.). Laperrière (1997, p. 378) précise néanmoins que la méthode privilégiée doit : « laisser une large place à l'intuition du chercheur, par crainte de bâillonner son imagination ou d'enfermer les données dans un corset théorique qui en étoufferait la richesse et l'indépassable indétermination ». Le fait que très peu d'études portent sur les pratiques de gestion en matière de CTF, telles qu'appliquées au quotidien, combiné à la posture épistémologique inhérente à l'approche pragmatique, laisse un large éventail de choix méthodologiques dans le cadre de cette thèse. La stratégie de recherche retenue est présentée dans la prochaine partie.

### **Stratégie de recherche**

La présente étude s'inscrit dans le cadre d'un projet de recherche plus large ayant pour titre : « Les pratiques de gestion et de travail en lien avec la santé psychologique au travail : Une étude exploratoire par approche méthodologique mixte » (St-Hilaire, 2012).



Ce projet vise l'identification des pratiques de gestion en lien avec les facteurs de risque à la santé psychologique au travail, ainsi que les ressources et les contraintes qui influencent leur adoption (St-Hilaire et al., 2018; St-Hilaire, 2012). Il s'agit d'une étude qualitative et exploratoire qui documente les pratiques de gestion en matière de CTF, puisque celle-ci peut constituer un facteur de risque ou de protection à la santé psychologique au travail. Ainsi, la stratégie de recherche privilégiée dans le cadre de cette thèse est également de type qualitative et exploratoire. Cela se justifie, puisque l'étude vise à comprendre un phénomène peu connu et orienté vers la compréhension de faits sociaux difficilement abordables avec les méthodes quantitatives traditionnelles (Eisenhardt & Graebner, 2007; Fortin, 2010; Patton, 2002; Silverman, 2005; Vancouver & Warren, 2012). Préalablement, il a été question que les facteurs qui favorisent ou qui font obstacle à la mise en œuvre de pratiques de gestion influençant la CTF constituent un phénomène sociétal encore à un stade embryonnaire et manquant d'assises empiriques dans la littérature. De plus, une telle stratégie de recherche est cohérente avec la perspective pragmatique en ce sens qu'elle permet d'une part, d'accorder une place prépondérante à la perspective et à la réalité subjective des participants à l'étude et, d'autre part, de documenter les pratiques de gestion en matière de CTF.

### **Procédure de collectes de données**

#### **Échantillon**

Un sous-échantillon des participants à l'étude plus large est sélectionné par choix raisonné (Fortin, 2010). Les critères ayant déterminé le choix de l'échantillonnage

correspondent aux deux préoccupations (soulevées par la chercheuse principale : voir St- Hilaire et al., 2018 pour plus de détails) expliquées ci-après. (1) D’abord, l’échantillon est choisi pour couvrir le plus grand nombre possible de secteurs d’emploi, afin de recenser les pratiques mises en place dans une variété de secteurs. Plus précisément, l’échantillon de gestionnaires est constitué de sorte à ce que huit des neuf regroupements de secteurs économiques<sup>3</sup> québécois y soient représentés, c’est-à-dire les secteurs suivants : industries primaires, services publics et construction; manufacturiers et services de réparation et entretien; hébergement, restauration, services personnels et aux organisations et arts et spectacles; soutien à la production; transport, entreposage et services de gestion des déchets; soins de santé et services sociaux; enseignement; services gouvernementaux et parapublics. Malgré cette préoccupation, les gestionnaires constituant l’échantillon de cette thèse proviennent uniquement des organisations provenant de sept de ces secteurs économiques. En effet, le répondant pour le secteur de l’enseignement a demandé de se retirer de l’étude (pour des raisons qui lui sont propres). (2) Ensuite, l’échantillon est constitué de manière à englober plusieurs types d’emploi soit : des gestionnaires de premier niveau (supérieur immédiat), de niveau intermédiaire (cadre intermédiaire) et supérieur (cadre supérieur), de même que des gestionnaires

---

<sup>3</sup> Selon la classification des regroupements économiques utilisée dans l’Enquête québécoise sur des conditions de travail, d’emploi et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST; Vézina et al., 2011). À noter que le secteur du commerce était inclus initialement dans le cadre du projet de recherche, mais que l’organisation participante s’est retirée au cours de l’étude (pour plus de détails à cet effet consulter St- Hilaire et ses collègues (2018)).

professionnels (en l'occurrence, des coordonnateurs techniques ayant du personnel à leur charge).

### **Procédure de recrutement**

Les participants ont tous été recrutés via des affiches de sollicitation apposées dans les organisations ciblées (voir l'Appendice B) ou via l'envoi de courriels électroniques en guise d'invitation à participer à ce projet de recherche (voir l'Appendice C). Les gestionnaires intéressés à en savoir davantage étaient par la suite invités à contacter l'équipe de recherche. Un feuillet d'information décrivant l'étude, le but et les thématiques abordées lors de l'entretien leur était ensuite acheminé par courriel.

### **Description de l'échantillon**

Le Tableau 3 ci-dessous présente les données descriptives de l'échantillon à l'étude. En tout, 44 gestionnaires constituent cet échantillon : 23 gestionnaires de premier niveau, 12 gestionnaires intermédiaires, 7 gestionnaires supérieurs, ainsi que 2 professionnels (coordonnateurs techniques). Ces derniers sont âgés en moyenne de 47 ans (le plus jeune et le plus âgé ayant respectivement 32 et 60 ans). L'échantillon est constitué d'une majorité d'hommes (28/44), comptant en moyenne, 4 années d'ancienneté dans leur poste (min. = 0,08; max.= 13 années) et 18 années d'ancienneté dans l'organisation (min. = 0,33; max.= 35 années). En terminant, le niveau de scolarité des gestionnaires varie. Ceux-ci détiennent respectivement : 14 diplômes d'études collégiales (DEC), 2 diplômes d'études professionnelles (DEP), 7 diplômes d'études de 1<sup>er</sup> cycles universitaires

ou l'équivalent, 19 diplômes d'études de 2<sup>e</sup> cycles universitaires ou l'équivalent, 1 diplôme d'études de 3<sup>e</sup> cycles universitaires ou l'équivalent et, finalement, 1 diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS).

Tableau 3

*Profil des gestionnaires participant à l'étude*

Gestionnaire	Secteur	Niveau de gestion	Âge	Sexe	Niveau de scolarité (diplôme)	Année(s) en poste	Année(s) dans l'organisation
1	1	Supérieur	44	Masculin	Études de 2 <sup>e</sup> cycles universitaires ou l'équivalent	4	16
2	1	Premier niveau	34	Masculin	Études de 2 <sup>e</sup> cycles universitaires ou l'équivalent	3	7
3	1	Intermédiaire	48	Masculin	Études de 2 <sup>e</sup> cycles universitaires ou l'équivalent	4	21
4	1	Premier niveau	49	Masculin	Études de 2 <sup>e</sup> cycles universitaires ou l'équivalent	0.7	23
5	1	Supérieur	4	Féminin	Études de 2 <sup>e</sup> cycles universitaires ou l'équivalent	1	21
6	1	Premier niveau	49	Masculin	Études de 2 <sup>e</sup> cycles universitaires ou l'équivalent	0.25	23
7	1	Supérieur	53	Masculin	Études de 2 <sup>e</sup> cycles universitaires ou l'équivalent	2	31
8	1	Supérieur	40	Féminin	Études de 2 <sup>e</sup> cycles universitaires ou l'équivalent	1	18
9	1	Intermédiaire	38	Masculin	Études de 2 <sup>e</sup> cycles universitaires ou l'équivalent	4	13
10	1	Intermédiaire	48	Masculin	Études collégiales (DEC)	2	2
11	1	Intermédiaire	48	Masculin	Études collégiales (DEC)	1	26
12	1	Premier niveau	33	Féminin	Études de 2 <sup>e</sup> cycles universitaires ou l'équivalent	2	2
13	1	Premier niveau	34	Masculin	Études de 2 <sup>e</sup> cycles universitaires ou l'équivalent	2	1
14	1	Supérieur	53	Masculin	Études de 2 <sup>e</sup> cycles universitaires ou l'équivalent	2	27
15	1	Intermédiaire	38	Masculin	Études de 2 <sup>e</sup> cycles universitaires ou l'équivalent	4	15
16	1	Intermédiaire	53	Masculin	Études collégiales (DEC)	1	30
17	1	Premier niveau	42	Féminin	Études de 2 <sup>e</sup> cycles universitaires ou l'équivalent	1	17

18	1	Premier niveau	50	Masculin	Études collégiales (DEC)	3	26
19	1	Premier niveau	39	Masculin	Études collégiales (DEC)	4	15
20	1	Intermédiaire	37	Masculin	Études de 2 <sup>e</sup> cycles universitaires ou l'équivalent	1	10
21	1	Coordonnateur technique	41	Masculin	Études collégiales (DEC)	0.1	3
22	1	Supérieur	40	Féminin	Études de 2 <sup>e</sup> cycles universitaires ou l'équivalent	1	15
23	1	Intermédiaire	49	Féminin	Études collégiales (DEC)	3	25
24	1	Premier niveau	55	Masculin	Études de 2 <sup>e</sup> cycles universitaires ou l'équivalent	2	32
25	1	Intermédiaire	55	Masculin	Études professionnelles (DEP)	4	35
26	1	Premier niveau	59	Masculin	Études professionnelles (DEP)	10	34
27	1	Coordonnateur technique	60	Masculin	Études collégiales (DEC)	13	32
28	2	Premier niveau	56	Féminin	Études collégiales (DEC)	6	6
29	2	Premier niveau	42	Masculin	Études collégiales (DEC)	7	13
30	3	Premier niveau	41	Masculin	Études de 1 <sup>er</sup> cycles universitaires ou l'équivalent	7	7
31	3	Premier niveau	51	Féminin	Études de 1 <sup>er</sup> cycles universitaires ou l'équivalent	0.7	15
32	4	Intermédiaire	48	Féminin	Études de 1 <sup>er</sup> cycles universitaires ou l'équivalent	4	28
33	4	Premier niveau	56	Féminin	Études de 1 <sup>er</sup> cycles universitaires ou l'équivalent	4	29
34	5	Premier niveau	52	Féminin	Études collégiales (DEC)	3	24
35	5	Intermédiaire	51	Féminin	Études de 2 <sup>e</sup> cycles universitaires ou l'équivalent	2	26

36	6	Premier niveau	46	Féminin	Études collégiales (DEC)	3	10
37	6	Premier niveau	51	Féminin	Études de 3 <sup>e</sup> cycles universitaires ou l'équivalent	4	4
38	7	Intermédiaire	32	Masculin	Études supérieures spécialisées (DESS)	2	4
39	7	Supérieur	59	Masculin	Études de 2 <sup>e</sup> cycles universitaires ou l'équivalent	8	8
40	7	Premier niveau	39	Masculin	Études collégiales (DEC)	13	18
41	7	Premier niveau	50	Féminin	Études de 1 <sup>er</sup> cycles universitaires ou l'équivalent	7	19
42	7	Premier niveau	34	Féminin	Études de 1 <sup>er</sup> cycles universitaires ou l'équivalent	4	7
43	7	Premier niveau	58	Masculin	Études collégiales (DEC)	6	24
44	7	Premier niveau	44	Masculin	Études de 1 <sup>er</sup> cycles universitaires ou l'équivalent	10	10

*Note.* Secteur 1 - Industries primaires, services publics et constructions; Secteur 2 - Secteurs manufacturiers et services de réparation et entretien; Secteur 3 - Hébergement, restauration, services personnels et aux organisations et arts et spectacles; Secteur 4 - Soutien à la production; Secteur 5 - Transport, entreposage et services de gestion des déchets; Secteur 6 - Soins de santé et services sociaux; Secteur 7 - Services gouvernementaux et parapublics.

### **Outil de collecte de données**

Des entrevues semi-dirigées sont réalisées afin de documenter d'une part, des pratiques de gestion (incluant celles pouvant influencer la CTF) en lien avec la santé psychologique au travail et, d'autre part, les facteurs (ressources et contraintes) pouvant favoriser ou nuire à l'adoption de celles-ci. Selon Fortin (2010), l'entrevue permet d'établir un contact direct entre le chercheur et les participants de l'étude à l'intérieur d'un environnement naturel, favorisant la richesse et l'efficacité du recueil de l'information (perceptions, états affectifs, opinions, etc.) quant au phénomène étudié. L'entrevue est donc tout à fait indiquée pour aborder les pratiques de gestion en matière de CTF.

### **Schéma d'entrevue semi-dirigée**

Le gabarit d'entrevue dans l'étude plus large est adapté de celui utilisé par St-Hilaire (2012) et est, bien sûr, plus vaste que le sujet de la présente étude : il est composé de questions portant sur les pratiques de gestion pouvant être en lien avec les facteurs de risque à la santé psychologique au travail, ainsi que les ressources et contraintes qui les influencent (voir l'article de St-Hilaire et ses collègues (2018) pour consulter le gabarit d'entrevue complet et l'appendice D pour la partie utilisée lors de cette présente étude). Il compte trois blocs de questions. Le premier bloc comporte des questions d'amorce visant à créer un climat propice à l'expression des gestionnaires. Le deuxième concerne les pratiques de gestion, ainsi que les ressources et les contraintes qui les influencent. Les gestionnaires sont alors interrogés au regard de leurs pratiques de gestion « au jour le jour » : celles qu'ils mettent en place (pratique présente) et celles qu'ils ne mettent pas en



place (pratique absente). Tel que mentionné précédemment, dans le cadre de cette thèse seules les pratiques pouvant avoir un lien avec la CTF sont analysées. Des sous-questions sont prévues afin d'obtenir des précisions à l'égard des pratiques présentes. Par exemple : « Pouvez-vous me raconter la fois où vous avez le plus aidé votre employé au regard de la CTF? ». Ces sous-questions sont inspirées de l'incident critique de Flanagan (1954). Cette technique consiste à demander au participant de décrire un événement précis, en exposant des éléments affectifs, comportementaux ou cognitifs, lors duquel un facteur a interféré avec sa performance professionnelle dans l'atteinte d'un objectif en particulier (Flanagan, 1954). Cela crée un terrain propice à l'expression de comportements tangibles et spécifiques (Ibid.). Pour chaque pratique de gestion tangible évoquée par les participants, les ressources (pour les pratiques présentes) et les contraintes (pour les pratiques absentes ou à développer) sont investiguées. En guise d'exemples : « Qu'est-ce qui vous permet de mettre en place cette pratique? » ou encore « Qu'est-ce qui vous empêche de mettre en place cette pratiques? ». Enfin, le dernier bloc de questions du gabarit d'entrevue consiste à réaliser la clôture de l'entrevue, en permettant au gestionnaire d'aborder des thèmes non couverts lors de la discussion ou encore des questions et commentaires au besoin.

### **Contexte de réalisation des entrevues**

Les entrevues analysées dans le cadre de cette étude ont été réalisées auprès des gestionnaires ciblés entre les mois d'octobre 2013 et de juillet 2014. Elles se sont déroulées soit : (1) au sein des organisations partenaires, que ce soit directement dans les

bureaux respectifs des gestionnaires (à porte fermée) ou, encore, dans des salles de réunion privées; ou bien (2) dans des locaux de l'Université de Sherbrooke lorsque les participants préféraient s'y déplacer. La totalité de ces locaux offrait aux participants la possibilité de s'exprimer de façon confidentielle, tout en limitant les dérangements possibles. La chercheuse était accompagnée d'une équipe de recherche, composée d'une coordonnatrice de projet et d'étudiantes chercheuses, afin de se répartir les diverses entrevues à mener. Avant de procéder, les membres de l'équipe de recherche se sont tous arrimés quant au gabarit d'entrevue, de même que relativement à la façon dont ils allaient sous-questionner les participants, afin d'être le plus cohérent et juste possible lors de la passation individuelle des entrevues. Avant de commencer l'entrevue, l'intervieweur réexpliquait le contexte de la recherche, de même que ses implications, s'assurant de répondre aux questions émergentes du participant. Avant le début de chaque entrevue, un formulaire de consentement (en deux copies) était signé par l'intervieweur et le gestionnaire interrogé afin que ce dernier donne son accord pour des aspects de confidentialité. De plus, une fiche du participant (voir l'Appendice E) était également remplie par l'intervieweur avant de débiter l'entrevue dans le but de relever les informations sociodémographiques de chaque gestionnaire interrogé. Cette fiche contient les informations suivantes : âge, sexe, niveau de scolarité, nombre d'années en poste, nombre d'années au sein de l'organisation, titre de leur fonction et titre de l'ancienne fonction occupée, lieu de la tenue de l'entrevue ainsi que l'heure et la durée de l'entrevue. La durée moyenne de ces 44 entrevues est de 1 heure et 35 minutes; la plus longue étant de 2 heures et 47 minutes et la plus courte étant de 42 minutes.

### **Stratégie d'analyse des données**

Le processus d'analyse de données qualitatives n'est pas linéaire ni prévisible (Fortin, 2010). Cela suppose l'utilisation d'une structure émergente assez flexible (Creswell, 2003). Cela est particulièrement important dans l'optique de combler le vide existant dans la littérature quant aux facteurs pouvant constituer des facilitateurs ou des obstacles à la mise en place de pratiques de gestion en matière de CTF. Cela dit, il importe également de rendre compte de la nomenclature présentée à la section précédente, en ne s'y limitant pas. C'est pourquoi l'analyse thématique est la stratégie privilégiée dans le cadre de cette thèse : cette dernière offre beaucoup de flexibilité et permet de conserver la richesse des données (Braun et Clarke, 2006). Plus précisément, ce type d'analyse vise à repérer les thèmes en lien avec les objectifs de la recherche, à les regrouper lorsqu'ils se répètent ou se recoupent, ou encore à vérifier s'ils se contredisent; cet exercice de thématization représente l'opération centrale de cette stratégie d'analyse (Paillé & Mucchielli, 2012).

### **Procédure d'analyse des données**

Les entrevues individuelles sont enregistrées sur une bande audio, puis transcrites intégralement par une professionnelle, sous la forme de verbatim. Par la suite, ces derniers sont soumis à l'analyse thématique en utilisant le logiciel d'analyses qualitatives *NVivo 10*. La doctorante a également utilisé un cahier de notes pour y récolter ses réflexions relatives à des pistes d'interprétations. Au besoin, une validation est effectuée avec la directrice de thèse (voir les critères conventionnels de scientificité présentés plus loin pour plus de détails à cet effet).

L'analyse thématique du corpus s'amorce par une lecture globale des verbatims pour faire ressortir les éléments qui s'y dégagent. Cela est nécessaire pour que la doctorante se familiarise avec le contenu du corpus à un faible niveau d'inférence (Braun et Clarke, 2006). En effectuant cet exercice directement sur *NVivo 10*, elle est en mesure d'effectuer une analyse préliminaire des données, faisant émerger des unités de signification de l'ensemble du corpus, d'une part, quant aux pratiques de gestion en matière de CTF mises en place par les gestionnaires et, d'autre part, quant aux facteurs qui favorisent ou qui font obstacle à la mise en place de celles-ci. L'analyse du corpus permet ainsi de segmenter les données, c'est-à-dire de les diviser en unités analytiques significatives. Chacune de ces unités correspond à des segments de texte détenant un sens exhaustif en lui-même et illustrant des faits reliés au phénomène étudié (Fortin, 2010). Ces unités de sens sont ensuite regroupées sous la forme de codes initiaux, c'est-à-dire un mot-clé ou une courte phrase (Fortin, 2010; Miles & Huberman, 2003). Autrement dit, un code est attribué à tous les éléments du corpus référant à la même unité de sens. Bien entendu, les codes, de même que leur contenu, se peaufinent et évoluent tout au long du processus d'analyse (Laperrière, 1997; Miles & Huberman, 2003). Cet exercice, nommé la « codification des données » (Fortin, 2010), permet d'élaborer un livre de codage constitué à même *NVivo 10*. Ces codes sont finalement regroupés en grappe, sous des thèmes unificateurs (Fortin, 2010; Miles & Huberman, 2003; Vallerand & Hess, 2000). Ces thèmes sont clarifiés et raffinés au fil de l'analyse, de manière à éviter que ces derniers ne se chevauchent. Concrètement, cela permet de mettre en lumière la récurrence des pratiques de gestion recensées en matière de CTF et des facteurs y étant associés, à travers les propos des

participants à l'étude, tout en s'assurant que la représentation effectuée des thèmes est bien à l'image des résultats émergents de l'analyse. Cela améliore la validité des résultats (Paillé & Mucchielli, 2012). À noter qu'au long de cette analyse, une attention particulière est portée quant aux différences possibles pouvant émerger entre la culture française et québécoise au regard des pratiques de gestion en matière de CTF. Pour ce faire, la doctorante analyse les verbatims provenant des participants français en premier lieu, puis ceux des participants québécois en deuxième lieu. De cette façon, les codes obtenus dans ces deux sous-groupes sont comparés afin de permettre l'émergence des différences existantes entre les deux pays d'origine (le cas échéant).

### **Critères conventionnels de scientificité**

Tel que le mentionne Geertz (1973), c'est par l'exécution d'un travail minutieux et rigoureux que le chercheur parvient à dégager le sens socio-symbolique des événements qu'il étudie au regard de l'analyse des phénomènes humains. Afin d'assurer une telle rigueur et la valeur de la présente recherche, une attention particulière est portée aux critères de scientificité de Laperrière (1997). Ces derniers sont: (1) la validité interne; (2) la validité externe; et finalement, (3) la fiabilité.

Tout d'abord, selon Laperrière (1997), la validité interne correspond à la justesse et à la pertinence du lien effectué entre les observations empiriques et leur interprétation; la confiance que peuvent entretenir les lecteurs face à la validité des résultats de l'étude en est donc tributaire. Dans le cadre de cette thèse, l'utilisation de l'incident critique de

Flanagan (1954) lors de la réalisation des entrevues pourrait contribuer à la validité des propos des participants. En effet, selon Miles et Huberman (2003), il peut être avantageux de questionner le participant sur des événements réels et précis, autrement, les propos pourraient être mal interprétés, affectant la validité des résultats de l'étude. Également, une attention constante est portée par la doctorante lors de l'analyse des données à l'étape de l'attribution des codes afin de ne pas dénaturer les propos des participants. Ces codes sont révisés plusieurs fois afin d'en assurer leur précision, leur cohérence, de même que leur correspondance avec la teneur du discours des participants. Puis, afin d'assurer la crédibilité des données qualitatives et de demeurer objectif au regard des résultats proposés (Fortin, 2010; Hannah & Lautsch, 2010), les constats issus de l'analyse sont soumis à la directrice de la thèse, pour s'assurer de leur confirmabilité (objectivité) et de leur pertinence selon les recommandations de Contandriopoulos, Champagne, Potvin, Denis et Boyle (1990). Enfin, le livre de codes et des thèmes finaux sont également soumis à la directrice de thèse pour approbation, afin de minimiser les possibilités de chevauchements entre les thèmes : cela contribue à la validité de la recherche par la convergence qui s'en dégage (Laperrière, 1997).

La validité externe réfère au degré d'applicabilité des résultats émis dans d'autres contextes où la population, les lieux et les périodes de temps possèdent des similarités (Cook & Campbell, 1979; Laperrière, 1997). Dans le cadre de cette thèse, la taille de l'échantillon sélectionné (44 participants) respecte et dépasse largement les critères qui assurent la crédibilité des résultats. En effet, selon Saldaña (2009), un échantillon

qualitatif devrait contenir entre 10 et 20 participants. Également, dans le cadre d'une étude exploratoire, l'objectif est d'explorer un phénomène particulier. Cela dit, les critères ayant servi à la constitution de l'échantillon permettent de retenir une certaine diversité et variabilité de secteurs économiques (7 secteurs différents) et de catégories professionnelles (en référence aux 4 niveaux de gestion). De ce fait, outre le caractère exploratoire de cette étude, la diversité présente au sein de l'échantillon augmente les possibilités d'un transfert des résultats à une population plus vaste dans l'optique de recherches futures.

Finalement, c'est par la reproductibilité des résultats d'une recherche dans des conditions semblables que la fiabilité des résultats en est garantie (Laperrière, 1997). En d'autres mots, la fiabilité est basée sur la démonstration que les résultats sont stables, cohérents et exacts; ce qui en assure leur valeur prédictive au fait de pouvoir être répétés. Pour renforcer la fiabilité de cette étude, la méthode de celle-ci (incluant la stratégie d'analyse) est décrite précisément, ce qui pourrait contribuer à ce que d'autres chercheurs reproduisent les résultats obtenus (Paillé & Mucchielli, 2012).

### **Considérations relatives à l'éthique**

Ce projet de recherche a reçu l'approbation du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines de l'Université de Sherbrooke en date du 27 octobre 2013 (No du certificat : 23467). L'autorisation concernant la présente étude a été octroyée à ce même moment. Certaines mesures ont été mises en place pour assurer la confidentialité et le

consentement éclairé de l'ensemble des participants. D'abord, tous les participants ont été recrutés sur une base volontaire. Ils ont pris connaissance, puis signé librement un formulaire de consentement (voir l'Appendice F), qui comprenait un point concernant leur accord pour que les données puissent être utilisées à des fins complémentaires dans d'autres projets. Également, ce document mentionne que toutes les données recueillies sont conservées de manière anonyme et confidentielle, suivant les limites dictées par l'Ordre des psychologues du Québec et le comité d'éthique de la recherche. Afin de préserver la confidentialité des participants à l'étude, la doctorante conserve l'anonymat des organisations mises à contribution. Le lecteur soucieux de connaître l'ensemble des mesures et dispositions mises en place par la chercheure pour assurer le respect, la confidentialité et l'anonymat des participants peut consulter l'article de St-Hilaire et ses collègues (2018).

Maintenant que la méthode de cette présente étude est bien détaillée dans les paragraphes précédents, la section suivante vise à présenter les résultats obtenus à partir de l'analyse de données réalisée auprès des 44 participants.



## **Résultats**

Cette section de la thèse vise à répondre aux trois questions de recherche au cœur de la présente thèse, soit (1) quelles sont les pratiques de gestion mises en place par les gestionnaires afin de favoriser la CTF de leurs employés?; (2) quelles sont les ressources (autant individuelles qu'organisationnelles) pouvant être mobilisées par les gestionnaires pour favoriser la mise en place de ces pratiques de gestion influençant la CTF?; et (3) quelles sont les contraintes (autant individuelles qu'organisationnelles) pouvant entraver la mise en place des pratiques de gestion influençant la CTF? La première partie dévoile les résultats obtenus conformément à la première question, tandis que la deuxième porte sur les deux autres questions de recherche. Ces deux dernières questions sont traitées conjointement, étant donné que, selon les résultats obtenus, les facteurs pouvant être de nature favorables lorsque présents, sont également nuisibles lorsqu'absents (et vice-versa). Autrement dit, un effet miroir a été observé quant aux facteurs constituant des ressources ou des contraintes au regard de l'application des pratiques de gestion en matière de CTF. Pour chacune des parties, des extraits de verbatims sont présentés pour appuyer les résultats<sup>4</sup>. De plus, rappelons qu'afin de préserver l'anonymat des participants, une attention particulière est accordée afin de ne pas divulguer de l'information pouvant porter préjudice aux participants via les extraits choisis. Enfin, tel que mentionné dans la section

---

<sup>4</sup> À cet effet, certains propos des participants relatés via les extraits de verbatim ont été légèrement corrigés afin de respecter les règles de base du français écrit, rendant leur lecture plus aisée. Cela n'affecte toutefois en rien la teneur des propos.

précédente, la doctorante a porté attention aux différences culturelles pouvant émerger au regard des pratiques de gestion en matière de CTF entre les participants Québécois et Français lors de l'analyse. Puisqu'aucune distinction notable n'a été observée à cet effet lors de l'analyse, l'ensemble des résultats ci-dessous sont rapportés sans distinguer le Québec de la France.

### **Pratiques de gestion mises en place par les gestionnaires afin de favoriser la CTF**

L'analyse thématique a permis d'identifier des pratiques de gestion, perçues par les gestionnaires interrogés comme favorisant la CTF. Ces dernières sont présentées ici-bas en se basant sur la nomenclature élaborée dans le contexte théorique et en y ajoutant les données émergentes. Cette partie se divise donc en deux : (1) les pratiques de gestion quotidiennes en matière de CTF et (2) les interrelations entre certaines des pratiques de gestion. Il est possible que leur mise en contexte fasse ressortir certaines ressources ou contraintes. Le cas échéant, celles-ci ne seront pas détaillées ici, mais elles seront reprises dans la prochaine partie.

### **Les pratiques de gestion quotidiennes en matière de CTF**

Le Tableau 4 ci-dessous présente l'ensemble des pratiques de gestion documentées en matière de CTF dans le cadre de cette étude. Plus précisément, cinq grandes catégories de pratiques de gestion sont documentées: 1. Les pratiques de soutien, 2. Les pratiques de reconnaissance, 3. Les pratiques de *modeling*, 4. Les pratiques de communication et 5. Les pratiques quotidiennes nécessitant de mobiliser des pratiques organisationnelles. L'étude

permet, au surplus, de documenter certaines pratiques ayant trait à 6. Les pratiques ayant trait à « vendre » la CTF. Cette sixième catégorie inclut des pratiques de gestion qui ne se retrouvent pas actuellement dans la littérature documentée en matière de CTF : il s'agit de données émergentes. Prendre note que les éléments en italique dans le Tableau 4 sont des pratiques de gestion qui ne se retrouvent pas dans la littérature recensée dans le cadre de la présente thèse. Également, plusieurs des pratiques présentées en gris dans le Tableau 4 étaient tout à fait conformes avec la littérature recensée. Nous avons donc choisi de les présenter brièvement, sans les illustrer systématiquement pour limiter la redondance. Les prochaines parties détaillent chacune de ces catégories de pratiques de gestion. Pour ce faire, chaque catégorie de pratiques (p. ex., les pratiques de soutien) est représentée par des pratiques plus spécifiques (p. ex., le soutien social et le soutien structuré ou comportemental). Ensuite, chacune de ces pratiques sont également précisée à l'aide de sous-pratiques (p. ex., soutien affectif; faire preuve de transparence relationnelle). Encore une fois, chaque pratique de gestion est soutenue par des extraits de verbatims significatifs.

Tableau 4 : Vue d'ensemble des pratiques de gestion en matière de CTF

Pratiques de gestion			
<b>1. Pratiques de soutien</b>	<b>Soutien social</b>		
	1.1 Soutien affectif	1.1.1 Favoriser une écoute active de ses employés	1.1.1.1 Inviter les employés à partager leurs enjeux et situations personnels. 1.1.1.2 Réaliser des suivis et poser des questions quant à une situation vécue par un employé.
	1.2 Faire preuve de transparence relationnelle	<i>1.2.1 Signaler le besoin d'aide et agir en prévention auprès de l'employé afin de valider une situation particulière (p. ex., aller au-devant avec un employé pour lui nommer ses observations et sentiments, informer les RH de la situation de l'employé).</i>	
	<b>Soutien structuré ou comportemental</b>		
	1.3 Gestion créative de la CTF	1.3.1 Permettre à un employé d'amener ses enfants avec lui au travail dans des situations exceptionnelles (p. ex., fermeture d'école).	
	<i>1.4 Agir en tant que facilitateur de la CTF de ses employés</i>	<i>1.4.1 Surveiller la charge de travail attribuée versus le niveau d'énergie de chaque employé.</i> <i>1.4.2 Assumer en partie ou en totalité la charge de travail d'un employé.</i> <i>1.4.3 Accompagner l'employé dans la priorisation des tâches.</i>	<i>1.4.1.1 Filtrer les demandes et les exigences provenant de la haute direction (p. ex., remettre à plus tard certaines tâches).</i> <i>1.4.3.1 Évaluer et cibler les priorités afin d'avoir une organisation efficiente.</i>

<b>2. Pratiques de reconnaissance</b>	2.1 Reconnaissance existentielle	2.1.1 Assurer la confidentialité des informations transmises. 2.1.2 Valoriser le respect de la vie privée de ses employés. 2.1.3 Informer les employés des décisions organisationnelles pouvant les toucher. 2.1.4 Offrir des possibilités de développement professionnel respectant la situation personnelle. 2.1.5 Démontrer de l'empathie concernant les moments personnels, significatifs pour les employés.	
	2.2 Reconnaissance de la pratique de travail	2.2.1 Encourager l'autonomie des employés dans l'accomplissement de leurs missions et responsabilités en tenant compte de leur CTF.	
<b>3. Pratiques de modeling</b>	3.1 Agir à titre de modèle	3.1.1 Sensibiliser et encourager la bienveillance collective en matière de CTF.	
	3.2 Mentorat	3.2.1 Coaching (p. ex., via un plan d'action).	
<b>4. Pratiques de communication</b>	4.1 Exposer une vision claire	4.1.1 Mobiliser les employés en favorisant leur responsabilisation.  4.1.2 Planifier une séquence de tâches à l'avance question d'assurer une organisation stratégique et logique.	4.1.1.1 Prôner le partage et la concertation des idées avec les employés.

<b>5. Pratiques quotidiennes nécessitant de mobiliser des pratiques organisationnelles</b>	5.1 Axée vers la gestion de la CTF	5.1.1 Sensibiliser et référer les employés vivant des difficultés de CTF aux services offerts par le PAE (p. ex., à un psychologue).	
		5.1.2 Permettre des « cheminements adaptés » (p. ex., diminuer temporairement les tâches d'un employé en raison que celui-ci a un proche souffrant d'une maladie chronique).	
		5.1.3 Offrir de la documentation sur la CTF (p. ex., utiliser des trousse d'harmonisation).	
	5.2. Adaptabilité de l'organisation du travail	5.2.1 Restructurer le travail en redistribuant ou en partageant différemment les tâches entre les employés.	5.2.1.1 Encourager la responsabilisation des employés au fait de trouver les solutions entre eux quant aux partages des tâches.
		5.2.2 Faire preuve de souplesse dans l'attribution des demandes selon les situations ou particularités de chaque employé.	
	5.3 Aménagement du temps de travail ou option de travail flexible	5.3.1 Ajuster, au besoin, les horaires de travail des employés.	5.3.1.1 Approuver un horaire variable sur 4 ou 9 jours. 5.3.1.2 Offrir des permissions spéciales sur les heures de travail (p. ex., finir plus tôt et reprendre son temps ultérieurement). 5.3.1.3 Permettre un allègement d'horaire sur une durée déterminée afin qu'un employé poursuivre des études en parallèle à son travail.
		5.3.2 Encourager le respect des horaires de travail (p. ex., limiter le recours aux heures supplémentaires).	

	<p>5.3.3 Favoriser le temps de repos des employés (p. ex., pauses). 5.3.3.1 Permettre la tenue d'activités lors des temps de pauses (p. ex., activités sportives sur l'heure du midi).</p> <p>5.3.4 Planifier les réunions en tenant compte de l'agenda personnel et des disponibilités des employés.</p> <p>5.4 Congés</p> <p>5.4.1 Être flexible quant à la prise de congés ponctuels (p. ex., rendez-vous personnels).</p> <p>5.4.2 Remplacer les employés en congés (p. ex., asseoir un remplaçant sur le poste de l'employé en congé question d'assurer le roulement de la charge de travail pour qu'il ne soit pas surchargé à son retour).</p> <p>5.4.3 Encourager la prise de vacances.</p> <p>5.4.4 Encourager la concertation entre les employés pour la prise de congés.</p> <p>5.5 Flexibilité dans le lieu de travail</p> <p>5.5.1 Permettre aux employés de travailler à domicile (télétravail).</p>
<p><b>6. Pratiques ayant trait à « Vendre » la CTF</b></p>	<p><i>6.1 Sensibiliser et appuyer les employés quant à leurs demandes et revendications relatives à leurs conditions de travail nuisant à la CTF (ou à des causes plus sociales pouvant les affecter).</i></p> <p><i>6.2 Documenter et présenter les besoins des employés en matière de CTF auprès des instances organisationnelles.</i></p>

Note. Les éléments inscrits au tableau en italique sont des pratiques de gestion qui ne se retrouvent pas dans la littérature recensée en matière de CTF.



**1. Les pratiques de soutien.** À titre de rappel, les pratiques de gestion visant à soutenir les employés en matière de CTF réfèrent à une interaction englobant d'une part, la prise de connaissance par le gestionnaire de la problématique de CTF vécue par l'employé et, d'autre part, sa prise en charge pour l'accompagner dans la recherche de solutions adéquates (voir la section concernant des pratiques de soutien dans le contexte théorique). La présente étude permet de documenter de nombreuses pratiques incluses à même les deux catégories issues de la recension de la littérature, soit : le soutien social et le soutien structuré ou comportemental. De façon générale, les résultats obtenus soutiennent que ce sont majoritairement les gestionnaires de premier niveau, suivis de très près par les gestionnaires de niveau intermédiaire, qui appliquent des pratiques de soutien (autant de forme sociale que structuré). En effet, dans les cas documentés, peu de gestionnaires supérieurs semblent mettre de l'avant de telles pratiques. De plus, il semble que les pratiques de soutien affectif (incluses dans le soutien social) précèdent souvent la mise en place d'autres pratiques de gestion. Par exemple, lors d'un premier contact, le gestionnaire rencontre l'employé pour l'écouter; dans un deuxième temps, il pourra opter, au besoin, pour la mise en place d'une seconde pratique, afin de faciliter la CTF de ce dernier.

***Soutien social.*** Rappelons qu'il est question de soutien social lorsqu'un gestionnaire écoute et comprend les confidences d'un employé, nous concernant, en matière de CTF, pour ensuite lui offrir un accompagnement répondant à ses besoins (voir le contexte théorique). Cette catégorie de soutien peut englober à son tour : 1.1 - le soutien affectif et 1.2 - les comportements de gestion consistant à faire preuve de transparence relationnelle.

Les prochains paragraphes détaillent respectivement les pratiques documentées, au sein de la présente étude, incluses dans chacune de ces catégories.

*1.1 Soutien Affectif.* Le soutien affectif s'avère être une pratique courante; les gestionnaires participants à l'étude affirment recourir fréquemment à celle-ci. Rappelons qu'elle consiste en ce que ces derniers favorisent les discussions, empreintes de respect, de compréhension et d'empathie envers les enjeux de CTF, avec leurs employés dans le but de rester au fait de leur situation personnelle. Ainsi, cette forme de soutien vise à accentuer la dimension émotionnelle des échanges entre les gestionnaires et leurs employés, afin que ces derniers soient à l'aise de partager leurs problèmes et inquiétudes quant à d'éventuels conflits en matière de CTF. À cet effet, la présente étude permet de documenter plusieurs situations où une telle pratique est mise en place, soit

1.1.1 - favoriser une écoute active de ses employés. Dans ces situations, des gestionnaires relatent s'intéresser à leurs employés en se montrant disponibles à des échanges sincères, de sorte que ces derniers se sentent accompagnés quant à leurs enjeux de CTF (p. ex., en s'informant de leur fin de semaine, en s'assurant qu'ils arrivent disposés au travail le lundi matin, ou encore en partageant sur des situations communes pour favoriser les liens de confiance). L'extrait suivant illustre cela :

« Oui, on est ici pour travailler mais on a aussi des vies à l'extérieur. On a nos problèmes. Donc, c'est de les écouter quand ils vivent des difficultés, c'est de les encourager. [...] J'ai échangé avec une [employée] qui a des difficultés avec son garçon à l'école. Elle m'en parle [régulièrement...] On n'est aussi pas mal à la même place dans la vie : on a des enfants, on vit des difficultés, les enfants sont malades, etc. » (Gestionnaire 42)

À noter ici, que la gestionnaire de premier niveau mentionne que l'écoute accordée à son employée favorise les confidences, ce qui permet d'apaiser et de rassurer cette dernière quant à sa situation familiale. Également, selon la gestionnaire, la mise en place de cette pratique est facilitée puisqu'elle partage un vécu similaire avec son employé (elles ont toutes deux des enfants en bas âges)<sup>5</sup>.

Toujours concernant la pratique au fait de favoriser une écoute active de ses employés, cette étude permet également de documenter deux pratiques plus spécifiques pouvant y être incluses, soit 1.1.1.1 - inviter les employés à partager leurs enjeux et situations personnels, ainsi que 1.1.1.2 - réaliser des suivis et poser des questions quant à une situation vécue par un employé. Celles-ci sont détaillées dans les prochaines lignes.

Lorsqu'un gestionnaire 1.1.1.1 - invite ses employés à partager leurs enjeux et situations personnels, non seulement il est à l'écoute de ses employés, mais il les encourage à lui confier les problèmes auxquels ils font face au regard de leur CTF. Ces échanges lui permettent d'avoir une meilleure connaissance de ses employés et donc, être en mesure de mieux les soutenir, le cas échéant. La présente étude met en lumière deux situations dans lesquelles un gestionnaire met en application cette pratique. Dans les deux cas, les gestionnaires mettent l'accent quant au message qu'il transmette à leur employé afin de les sensibiliser à se confier selon leur volonté. Plus précisément, comme le montre

---

<sup>5</sup> Ces éléments seront repris dans la partie 2 à titre de ressources pouvant influencer l'application des pratiques de gestion.

l'extrait suivant, un gestionnaire de premier niveau invite ses employés à lui nommer les situations positives, en plus des problématiques vécues en matière de CTF :

« [...] sans rentrer dans leur vie privée, je leur dis : écoutez, ne me cachez rien parce qu'on a tous une vie privée. J'en ai une. Et si ça ne va pas, sans rentrer dans le détail... parce que voilà, avec certains, je peux être plus proche que d'autres. Mais s'il y a un truc qui ne va pas, dites-le-moi. À l'inverse, s'il y a un truc qui va bien, dites-le-moi aussi. On est là pour échanger [...] Moi, je suis là pour vous écouter s'il faut. » (Gestionnaire 2)

Ensuite, certains gestionnaires 1.1.1.2 - réalisent des suivis et posent des questions quant aux situations personnelles vécues par leurs employés. Dans le cadre de l'étude, des gestionnaires s'informent des opérations que doit subir l'enfant d'un employé, ou encore, de la situation d'un proche parent, comme il en est question dans l'extrait suivant :

« Je vais m'informer : son père est malade, comment ça va. Ta mère a été opérée, comment ça va. [...] Ils] voient quand même que j'ai de l'empathie. Que ce n'est pas juste le travail. [...] C'est important d'avoir une certaine relation, donc je vais m'informer et en même temps, ça leur dit que la conciliation travail-famille, c'est un petit peu tout ça. » (Gestionnaire 28)

*1.2 Faire preuve de transparence relationnelle.* Tel que mentionné dans le contexte théorique, cette pratique se traduit par le fait que le gestionnaire se présente de façon authentique à ses employés, passant par le partage sincère d'information sur ses pensées et sentiments, sans toutefois devenir inadéquat ou transgresser la limite d'une relation professionnelle. Pour ce faire, il s'avère bénéfique que le gestionnaire possède une bonne connaissance de chacun de ses employés et qu'une confiance mutuelle soit préalablement établie<sup>6</sup>. Appliquée à la CTF, cette pratique prend tout son sens lorsque le gestionnaire

---

<sup>6</sup> Se référer à la note de bas de page numéro 5.

soutien son employé en lui nommant ses observations et impressions à son endroit, ce qui, par la suite, peut l'aider à cheminer dans sa situation personnelle. En effet, cette transparence relationnelle de la part du gestionnaire est souhaitable dans la mesure où il en résulte une prise de conscience chez l'employé qui lui permettra ensuite d'améliorer sa condition personnelle en étant accompagné par son gestionnaire. Les résultats de la présente étude documentent quelques situations où les gestionnaires font état de leurs perceptions à leurs employés, que ce soit quant à des répercussions à leur travail dues à une situation personnelle difficile, une mise au point en raison d'une forte réaction due à un changement d'horaire au travail occasionnant des difficultés personnelles, ou encore un changement d'attitude à cause d'une séparation. L'extrait ci-dessous illustre cela :

« Enfin, [j'ai invité l'employé] à venir en discuter. [...] je lui ai dit : tu fais comme tu veux. Mais aujourd'hui, moi ce que je perçois dans ton attitude, je comprends que tu as eu une année difficile [du côté personnel], je comprends que tu es fatigué et [...] tu renvoies une image de quelqu'un qui est un petit peu contre tout, désabusé. Alors qu'il est tout sauf ça. » (Gestionnaire 14)

Ici, l'objectif du gestionnaire est de permettre une prise de conscience chez ce travailleur afin d'ultimement pouvoir l'accompagner à l'atteinte d'un changement quant à sa situation personnelle. Autrement dit, le gestionnaire souhaite aussi que l'issue de cette discussion permette de trouver, d'un commun accord, quel sera l'accompagnement adéquat qu'il pourra lui offrir afin de le soutenir dans ce cheminement.

Également, concernant la pratique au fait de faire preuve de transparence relationnelle, la présente étude permet de documenter une pratique qui n'apparaît pas dans la littérature recensée en matière de CTF et qui peut s'y rattacher directement, soit 1.2.1 - signaler le

besoin d'aide et agir en prévention auprès de l'employé afin de valider une situation particulière. Plus précisément, certains gestionnaires vont agir, auprès de l'employé avant que ce dernier ait concrètement émis un besoin en matière de CTF, sur la base de certaines observations qui les préoccupent. En d'autres mots, les gestionnaires peuvent décider de prendre les devants, avec les actions nécessaires, afin de nommer et au surplus de régler la situation personnelle avec laquelle est au prise un employé. Dans la présente étude, un cas de figure met en lumière cette pratique émergente. Dans celui-ci, un gestionnaire de premier niveau n'hésite pas à nommer ses préoccupations à un de ses employés lorsque ce dernier ne semble pas en forme au travail, sachant que celui-ci est aux prises avec un handicap physique comme il en est question dans l'extrait suivant :

« Il y [a un de mes employés] qui a un problème de cœur [...] et je le vois entrer [au travail] et je le vois quand il ne *feel* pas bien. Je l'ai retourné [chez lui] à deux reprises depuis septembre pour lui dire : regarde, ça n'a pas d'allure que tu sois ici. Va te reposer. [...] Prends le temps et je sais que lui, il n'abusera pas de cette situation-là. » (Gestionnaire 29)

Dans cet extrait, le gestionnaire est attentif à l'état de santé de son employé et a à cœur de favoriser son bien-être<sup>7</sup>, voilà pourquoi il l'incite à prendre du repos en guise de soutien. De ce fait, il prend la décision de retourner son employé à la maison, avant que santé ne se dégrade davantage, bien que l'employé n'ait pas formellement demandé à prendre ce congé.

---

<sup>7</sup> Se référer à la note de bas de page numéro 5.

***Soutien structuré ou comportemental.*** À titre de rappel, dans la littérature consultée, le soutien structuré ou comportemental se traduit par la mise en application des pratiques organisationnelles offertes aux employés par le gestionnaire dans le but de leur promulguer un soutien approprié à leurs besoins en matière de CTF (voir le contexte théorique). Autrement dit, un gestionnaire pourrait recourir à la pratique organisationnelle de la planification des aménagements du temps de travail en ajustant par exemple l'horaire d'un employé afin que ce dernier puisse pallier ses enjeux de CTF. Cela dit, dans le cadre de cette thèse, il émerge également que des gestionnaires peuvent mobiliser des pratiques, sans que ces dernières ne soient formellement reconnues à titre de pratiques organisationnelles (p. ex., lorsqu'un gestionnaire assume en partie le dossier inachevé d'un employé de sorte que ce dernier puisse partir en vacances tel que prévu). De ce fait, nous proposons de revoir la définition de cette forme de soutien pour : toutes pratiques où le gestionnaire utilise son pouvoir discrétionnaire (de gestionnaire) afin de répondre au besoin de son employé au sujet de la CTF. Ainsi, il peut soit mobiliser des pratiques organisationnelles ou des pratiques qui ne sont pas conventionnées à ce titre pour soutenir un employé. À noter qu'en raison de la révision de la définition de cette forme de soutien, le terme « soutien comportemental » est privilégié à partir de maintenant dans le cadre de cette étude.

Pour la plupart des gestionnaires interrogés, les résultats obtenus supportent que le soutien comportemental se résume concrètement à l'action de comprendre le besoin de

l'employé pour ensuite appliquer une pratique (organisationnelle ou autre) adéquate à sa situation comme l'exprime bien ce gestionnaire intermédiaire dans l'extrait suivant :

« Bien je pense que la clé, c'est le fait que moi je sois attentif à leur bien-être et puis de les comprendre. [...] Le fait de toujours les considérer et puis d'essayer de comprendre leur situation, et puis d'après, de juger en fonction de ça. [...] Le côté humain avec le gars qui a un problème avec son enfant et puis qui est en détresse parce que ça ne va pas. Donc, de l'accompagner [...] en disant : bien, écoute, rentre chez toi ou si tu es malade, rentre chez toi et puis on verra demain. Ou le gars qui appelle puis qui me dit : j'ai ma fille qui est malade. Je suis embêté pour la garder demain matin. Je dis : bon, bien écoute, on peut s'arranger. [...] Après, il faut être conciliant. » (Gestionnaire 10)

Suivant cette logique, la présence d'une culture organisationnelle favorable à la CTF, ainsi que la possibilité de mobiliser les normes du travail et les politiques présentent au sein de l'organisation en faveur de la CTF sont toutes deux des ressources non-négligeables pour les gestionnaires à l'application de cette pratique<sup>8</sup>. Dans le cadre de cette thèse, les gestionnaires de différents niveaux appliquent les pratiques de soutien comportemental. Cela dit, une prédominance d'utilisation pour les gestionnaires de premier niveau est tout de même notée. Il est important de mentionner que, sur la base des données de la présente étude, il est possible de dénoter un chevauchement entre les pratiques de soutien comportemental et certaines pratiques organisationnelles. Cependant, dans cette partie, seules les pratiques qui ont trait exclusivement au soutien comportemental seront présentées. Pour connaître l'ensemble des pratiques organisationnelles pouvant être mobilisées par les gestionnaires documentées dans cette présente étude, le lecteur est invité à consulter directement la section 5 de cette présente

---

<sup>8</sup> Se référer à la note de bas de page numéro 5.



partie. Donc, les lignes suivantes servent à présenter les pratiques documentées qui correspondent à la forme de soutien comportemental recensé dans la littérature soit :

1.3 - la gestion créative de la CTF. Cette étude permet, au surplus, de documenter des pratiques ayant trait également à 1.4 - agir en tant que facilitateur de la CTF de ses employés.

*1.3 Gestion créative de la CTF.* Tout comme le soutien comportemental, rappelons que la gestion créative de la CTF se traduit par la mise en œuvre de comportements par les gestionnaires afin de faciliter la CTF des employés en mobilisant une pratique (organisationnelle ou autre). En revanche, celle-ci nécessite, au surplus, de favoriser autant les intérêts de l'organisation envers la performance, que ceux des employés envers leur CTF. Ainsi, le gestionnaire doit user de créativité en misant sur une optique stratégique « gagnant-gagnant » par l'application de cette pratique (voir le contexte théorique). La présente étude permet de documenter un cas de figure, peu documenté dans la littérature en matière de CTF, où une pratique de ce genre est mise en place, soit

1.3.1 - permettre à un employé d'amener ses enfants avec lui au travail dans des situations exceptionnelles. Dans ce cas précis, une gestionnaire de premier niveau relate qu'il lui est arrivé à l'occasion de permettre à une de ses employés d'amener ses enfants avec elle au travail lorsque leur école était fermée, comme il en est question dans l'extrait suivant : « Ici les enfants ont de la place. Quelquefois, il y a [une employée] qui vient travailler avec ses enfants. » (Gestionnaire 33). Via cette permission spéciale, la gestionnaire accommode son employée (qui n'a pas à chercher une gardienne ou prendre congé pour

s'occuper de ses enfants à la maison). Dans un tel cas, il est possible de croire que la productivité de l'employée puisse être affectée et qu'elle ne peut pas donner à ses enfants la même attention que si elle était à la maison avec eux. Cela dit, l'application de cette pratique permet un compromis pour la CTF de l'employée et le roulement des tâches attendues par l'organisation, et ce, dans une optique stratégique « gagnant-gagnant ».

*1.4 Agir en tant que facilitateur de la CTF de ses employés.* Tel que mentionné, une pratique documentée dans cette étude n'ayant pas ressorti de la littérature recensée en matière de CTF, a trait au fait d'agir en tant que facilitateur de la CTF des employés. Il est suggéré de définir cette catégorie comme regroupant toutes les pratiques du gestionnaire visant à gérer pro activement la charge de travail d'un employé afin de soutenir ce dernier dans la répartition de son énergie entre les différents rôles qu'il doit assumer (en référence aux domaines professionnel et familial). À cet effet, la présente étude permet de documenter différentes pratiques pouvant être concrètement appliquées par le gestionnaire, soit : 1.4.1 - surveiller la charge de travail attribuée versus le niveau d'énergie de chaque employé (incluant 1.4.1.1 - filtrer les demandes et les exigences provenant de la haute direction), 1.4.2 - assumer en partie ou en totalité la charge de travail d'un employé et, 1.4.3 - accompagner l'employé dans la priorisation des tâches (incluant 1.4.3.1 - évaluer et cibler les priorités afin d'avoir une organisation efficiente). Celles-ci sont détaillées respectivement dans les prochaines lignes.

Lorsqu'un gestionnaire 1.4.1 - surveille la charge de travail attribuée versus le niveau d'énergie de chaque employé, il est soucieux de l'état général de ces derniers et ajuste en conséquence les tâches à réaliser. En ce sens, il tente de faire attention au niveau d'investissement de ses employés envers leur travail selon la connaissance des situations personnelles de chacun d'entre eux : il cherche donc à préserver leur énergie en cas de besoin. La présente étude met en lumière deux situations dans lesquelles un gestionnaire applique cette pratique. Dans les deux cas, les gestionnaires utilisent la méthode des feux de circulation (expliquée après l'extrait) afin d'évaluer le niveau d'énergie de leurs employés, comme le témoigne l'extrait suivant :

« J'ai des yeux tout le tour de la tête. [...] De voir la personne : si elle ne me fait pas de beaux sourires et que d'habitude elle m'en fait tout le temps un, moi j'ai une lumière qui vient de m'allumer. Alors là, est-ce que c'est parce qu'elle a des problèmes dans sa vie privée [...] Nous-autres, on a des feux : un feu vert, un feu jaune et un feu rouge. De temps en temps, je lui demande : ta lumière elle est où toi ? Est-elle à la verte, la jaune ou la rouge? [...] Quelquefois, je passe devant le bureau : quelle est ta couleur ? Là, je suis au jaune. Ok, tu es au jaune, bien là, il faut que tu me le dises avant de tasser au rouge. Je fais des farces avec ça mais ils me le disent. [...] ». (Gestionnaire 32)

Ici, cette gestionnaire de niveau intermédiaire a à cœur le bien-être et la santé de ses employés<sup>9</sup> et s'assure que ceux qui sont aux prises avec des enjeux de CTF ne se retrouvent pas en situation de feu rouge (signifiant que leur niveau d'énergie serait fortement à la baisse). En validant fréquemment le tout auprès d'eux, cela lui permet d'ajuster la charge de travail afin d'apaiser leur niveau de préoccupations et, ce faisant, elle espère que leur niveau d'énergie se stabilise un peu.

---

<sup>9</sup> Se référer à la note de bas de page numéro 5.

Toujours concernant cette pratique au fait de surveiller la charge de travail attribuée versus le niveau d'énergie de chaque employé, l'étude permet de documenter une pratique pouvant s'y rattacher, soit 1.4.1.1 - filtrer les demandes et les exigences provenant de la haute direction. À ce moment-là, certains gestionnaires vont décider de remettre à plus tard certaines tâches afin de diminuer la charge de travail initialement prévue en raison de la présence de situations personnelles qui impactent les employés concernés. Deux cas de figure mettent en lumière cette pratique dans la présente étude : (1) lorsqu'un gestionnaire de premier niveau mentionne épurer toutes les activités superflues qui arrivent de l'extérieur de son département afin de choisir le moment approprié pour en informer ses employés; et (2) lorsqu'une gestionnaire de niveau intermédiaire explique qu'elle n'hésite pas à donner son opinion à son supérieur si elle juge que les demandes ne sont pas souhaitables selon la condition de certains employés au regard de leur CTF. Ce dernier cas de figure est illustré par l'extrait suivant : « J'ai dit à mon directeur général, à un moment donné, il faut que je fasse des choix. Tout le monde a deux bras, deux jambes. La santé au travail [de mes employés] me préoccupe. » (Gestionnaire 32)

De plus, des gestionnaires peuvent choisir 1.4.2 - d'assumer en partie ou en totalité la charge de travail d'un employé. Ces derniers peuvent alors décider par exemple de terminer un dossier qui était sous la responsabilité d'un de leur employé, car celui-ci n'est pas en mesure de remplir ses obligations à cause d'une situation personnelle. Plusieurs situations de ce genre sont documentées dans la présente étude où un gestionnaire affirme accommoder un employé en réalisant une tâche à sa place, question que ce dernier puisse

partir en vacances comme prévu, tel qu'illustré dans l'extrait suivant : « Bon quelquefois, d'accepter de prendre à ma charge des choses qu'ils ne pouvaient pas faire pour vraiment qu'ils puissent partir plus tôt ou partir en vacances. » (Gestionnaire 1)

Enfin, plusieurs gestionnaires 1.4.3 - accompagnent leurs employés dans la priorisation des tâches lorsque ces derniers se sentent dépassés en raison de leurs difficultés à concilier leur responsabilités professionnelles et personnelles. Alors, chaque gestionnaire possède ses propres techniques, qui visent toutes à prioriser les tâches essentielles. La présente étude permet de documenter de nombreuses situations où une pratique de ce type est mise en place soit 1.4.3.1 - évaluer et cibler les priorités afin d'avoir une organisation efficiente. Le fait d'aider l'employé à déterminer les tâches devant être accomplies en premier versus celles pouvant être relayées en second plan, permet d'alléger considérablement la pression pouvant être ressentie par l'employé. L'extrait suivant illustre cela :

« Ça peut être soit du renoncement à une part d'activité. C'est-à-dire l'autoriser à dire : « ça, tu ne fais plus. Ça, ce n'est pas urgent. Tu priorises sur ça ». Donc c'est d'aider à [...] valider la non-réalisation d'un travail dans les conditions telles qu'elles étaient prévues initialement. [...] C'est-à-dire, si j'avais demandé pour faire tout ça pour cette échéance-là, je peux très bien lui dire : « bon, ok. J'accepte que tu ne fasses que ça et l'échéance tu la remettras. » (Gestionnaire 14)

**2. Les pratiques de reconnaissance.** À titre de rappel, sur la base de la recension de la littérature (se référer au contexte théorique), les pratiques de reconnaissance ont été définies comme une rétroaction authentique et constructive, fondée sur l'appréciation de l'individu en tant qu'être humain; celui-ci méritant respect, intégrité et possédant des besoins et une expertise qui lui sont propres. Appliqué à la CTF, deux formes de

reconnaissance ont été recensées dans la littérature soit : 2.1 - la reconnaissance existentielle et 2.2 - la reconnaissance de la pratique de travail. Cette étude permet de documenter plusieurs pratiques incluses dans chacune de ces catégories et pouvant favoriser la CTF des employés. Il est important de noter que bien que leur mise en place puisse avoir un impact certain sur la CTF, ces pratiques ne sont pas toujours utilisées dans cette visée exclusive par les gestionnaires. En effet, les résultats mettent en lumière que les pratiques de reconnaissance peuvent être appliquées dans un but direct de favoriser la CTF des employés (p. ex., reconnaître la performance d'un employé dans son travail bien que celui-ci vit simultanément le deuil d'un parent). Cependant, le fait qu'un gestionnaire applique une pratique de reconnaissance au sens large envers un employé peut également favoriser indirectement la CTF de ce dernier, sans que ce soit l'effet souhaité au départ (p. ex., prôner l'autonomie des employés dans la réalisation de leurs tâches; ce qui pour un employé étant aux prises avec une situation familiale complexe, lui permettrait d'adapter la gestion de ses tâches en conséquence sans être obligé de demander la permission à son gestionnaire). Globalement, les données de la présente étude appuient que les gestionnaires de différents niveaux utilisent les pratiques de reconnaissance. Cela dit, ce sont majoritairement les gestionnaires de premier niveau qui appliquent des pratiques de reconnaissance existentielle. Quant à la reconnaissance de la pratique de travail, son utilisation est rapportée peu importe le niveau du gestionnaire.

*2.1 Reconnaissance existentielle.* La reconnaissance existentielle est la forme de reconnaissance la plus souvent utilisée en matière de CTF par les gestionnaires interrogés.

Rappelons que ce type de reconnaissance consiste en ce que les gestionnaires reconnaissent leurs employés en tant qu'être humain distinct possédant une identité et des besoins personnels au regard de leur CTF. À cet effet, la présente étude permet de documenter différentes pratiques pouvant être concrètement appliquées par le gestionnaire, soit : 2.1.1 - assurer la confidentialité des informations transmises, 2.1.2 - valoriser le respect de la vie privée de ses employés, 2.1.3 - informer les employés de décisions organisationnelles pouvant les toucher, 2.1.4 - offrir des possibilités de développement professionnel respectant la situation personnelle et, finalement, 2.1.5 - démontrer de l'empathie concernant les moments personnels, significatifs pour les employés. Celles-ci sont détaillées dans les prochaines lignes.

Lorsqu'un gestionnaire 2.1.1 - assure la confidentialité des informations qui leurs sont transmises par leurs employés, il évite de s'ingérer dans la vie personnelle de ces derniers. En ce sens, qu'il connait de façon générale leur situation personnelle et leurs enjeux en matière de CTF, sans toutefois questionner à outrance leurs employés. La présente étude met en lumière quatre situations dans lesquelles un gestionnaire applique cette pratique, que ce soit dans le cas d'un employé éprouvant des difficultés avec sa conjointe (se référer à l'extrait 1 de la partie 2 ici-bas), une employée ayant un conjoint souffrant d'une dépression, un employé dont l'enfant a dû subir plusieurs opérations, ou encore une employée qui s'absente souvent de son travail pour des raisons personnelles.

Un gestionnaire peut également 2.1.2 - valoriser le respect de la vie privée de ses employés. La présente étude permet de documenter une situation où un gestionnaire intervient pour recadrer des collègues évoquant méchamment la situation personnelle difficile d'un employé (comme il en est question dans l'extrait 2 de la partie 2).

Les gestionnaires qui 2.1.3 - informent les employés de décisions organisationnelles pouvant les toucher peuvent, par exemple, décider de leur annoncer en amont une décision importante qui aura éventuellement un impact majeur quant à leur CTF. De cette façon, ils reconnaissent leur valeur en tant qu'être humain, de même que les conséquences possibles de ces décisions sur leur CTF : ce qui est le moteur principal de leur action et non pas uniquement le besoin de communiquer une information. Dans le cadre de la présente étude, la pratique documentée en ce sens a trait à un remaniement de poste. La gestionnaire décide de mettre au parfum ses employés du remaniement planifié par l'organisation, et ce, longtemps à l'avance, sachant que cela aura des conséquences pour chaque employé sur le plan personnel et qu'elle souhaite y porter une attention particulière. En effet, il s'agit ici d'une décision importante qui a un potentiel d'impact majeur, notamment sur la CTF des employés touchés (p. ex., restructuration ou déménagement dans un autre Centre de services). Ce faisant, la gestionnaire témoigne de sa considération à l'endroit de ses employés. Cela est illustré dans l'extrait suivant :

« On a choisi d'annoncer aux employés qu'ils partiraient [de mon équipe]. Ça aussi ça faisait partie de mon impact. Quel impact que j'ai d'annoncer au mois de juin aux employés qu'ils partent [de mon équipe]? Pourquoi je n'aurais pas annoncé le 30 septembre que le 1er octobre, ils s'en allaient dans le Centre de recouvrement. J'aurais tout mon staff encore assis là. Moi, la vie serait belle. Mais ce n'est pas ça que j'ai voulu faire. [...] On est tous des



humains. On a tous des familles. [...] Alors ça, il faut que je le prenne en considération. [...] Mais j'ai choisi ça. Pour eux-autres, pas pour moi. » (Gestionnaire 32)

De plus, la présente étude permet de documenter la pratique d'une gestionnaire, qui 2.1.4 - offre des possibilités de développement professionnel, tout en respectant la situation personnelle de ses employés. Ce faisant, elle poursuit le développement des compétences de ses employés, mais en portant une attention particulière afin d'éviter les conflits avec leurs différents domaines de vie, comme le montre l'extrait suivant :

« C'est juste qu'il ne faut pas que j'arrive avec douze dossiers la même année [qui nécessite de développer des compétences différentes]. [...] Il faut que je laisse le temps aux gens de vivre à leur rythme. Moi j'ai un rythme de vie intense mais ce n'est pas tout le monde. J'apprends ça à chaque année. Quand mon équipe m'a dit : « On le sait que tu as le goût de bouger mais on n'a pas la même énergie que toi! ». Je le sais que vous avez deux et trois enfants et des jeunes bébés. C'est différent ». (Gestionnaire 33)

Bref, ici, la gestionnaire planifie ses dossiers de développement, en tenant compte de la situation personnelle de chacun de ses employés.

Enfin, plusieurs gestionnaires 2.1.5 - font preuve d'empathie concernant les moments personnels, significatifs pour leurs employés. Dans le cadre de l'étude, il est question que les gestionnaires, afin de reconnaître leurs employés, peuvent célébrer la venue d'un congé de maternité d'une employée, ou encore, s'assurer de mettre en lumière les joies et bonheurs à partager avec leurs employés pour les événements qui s'y prêtent, comme il en est question dans l'extrait suivant :

« On a les vendredis des bons coups. [...] C'est cinq minutes de bons coups, on s'installe devant le bureau d'une employée, tout le monde sort de son

bureau, on est debout et on se parle, je leur demande : « C'est quoi votre bon coup de la semaine? De quoi vous êtes contente avant de partir pour la fin de semaine? ». [...] Je laisse de la place pour qu'elles puissent me parler de leur vie familiale, de ce qui les rend heureuses [...] Je vis le bonheur de chacune comme je peux vivre aussi la tristesse. Ça a de la place dans mon équipe. Les émotions ont de la place ici. » (Gestionnaire 33)

*2.2 Reconnaissance de la pratique de travail.* À titre de rappel, cette pratique réfère à la manière dont l'employé effectue son travail, en lien avec ses comportements, ses qualités et ses compétences professionnelles plutôt qu'uniquement en référence aux résultats qu'il produit. La mise en place de ce type de reconnaissance semble être reliée à l'attitude des gestionnaires, leurs expériences antérieures et leur bonne connaissance de chacun de leurs employés<sup>10</sup>. Cette pratique revêt une importance particulière lors de moments de perturbation dans la vie personnelle d'un employé, pouvant avoir un effet négatif sur son travail : elle permet au gestionnaire d'enlever « un fardeau » à l'employé, en reconnaissant la qualité de son travail malgré tout. La présente étude permet de documenter quatre situations où une pratique de ce genre est mise en place, soit 2.2.1 - le fait d'encourager l'autonomie des employés dans l'accomplissement de leurs missions et responsabilités en tenant compte de leur CTF. Dans ces quatre situations, des gestionnaires mentionnent laisser beaucoup de la latitude à leurs employés dans la gestion de leurs tâches, de leurs décisions et de leur temps pourvu que l'objectif final soit atteint, facilitant du même coup la CTF de leurs employés. Alors, ces derniers ont du pouvoir pour gérer leur travail en cohérence avec leurs obligations familiales. L'extrait suivant illustre cela :

« Je n'ai pas besoin d'avoir mes troupes sous les yeux. Je ne suis pas une maîtresse d'école, moi, je ne surveille pas à la culotte, là, comme si les gens

---

<sup>10</sup> Se référer à la note de bas de page numéro 5.

étaient des enfants irresponsables. Au contraire, moi je donne des responsabilités [selon leurs situations], je teste que j'ai donné le bon niveau et que ça marche bien, que j'ai des bons retours, etc. » (Gestionnaire 5).

En effet, la gestionnaire explique ci-haut qu'elle a pleinement confiance en ses employés pour qu'ils répartissent leurs tâches de la meilleure manière au regard de leur CTF, tout en atteignant les objectifs et les standards de qualité préalablement fixés.

**3. Les pratiques de *modeling*.** Comme définies dans le contexte théorique, les pratiques de *modeling* se traduisent par l'action des gestionnaires au fait de fournir des exemples de comportements sains au travail en matière de CTF, afin que, selon les besoins de l'employé, ce dernier puisse s'en inspirer et les adopter en retour. Les pratiques recensées correspondent aux deux formes de *modeling* documentées dans la littérature soit : 3.1 - le fait d'agir à titre de modèle et 3.2 - le mentorat. Plus précisément, la présente étude permet de documenter une pratique dans chacune de ces catégories pouvant favoriser la CTF des employés. À noter, qu'à la lumière des résultats obtenus, autant les gestionnaires supérieurs, intermédiaires et de premier niveau mettent en place des pratiques de *modeling* auprès de leurs employés afin de faciliter leur CTF. Bien entendu, il est possible de constater que les gestionnaires qui partagent des valeurs personnelles orientées vers l'importance de la CTF sont plus enclins à mettre en place ces pratiques de gestion<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Se référer à la note de bas de page numéro 5.

*3.1 Le fait d'agir à titre de modèle.* À titre de rappel, cette pratique consiste en la mise en place de comportements par le gestionnaire, ou l'utilisation de pratiques organisationnelles favorables à la CTF, afin de démontrer à ses employés comment concilier habilement le travail et la famille; pouvant servir d'exemple pour ces derniers. Les résultats de la présente étude documentent plusieurs situations où les gestionnaires n'hésitent pas à présenter l'exemple en matière de CTF. Ceux-ci prônent des comportements ayant pour objectif de favoriser le plus possible une saine gestion de leur CTF, et ce, tant par leurs paroles (p. ex., en soutenant que leur vie de famille leur tient à cœur), que par des agissements concrets au quotidien auprès de leurs employés. L'extrait suivant illustre cela :

« Je pense que de manière générale, le fait que moi-même je mette beaucoup d'importance là-dessus, à bien concilier les deux et qu'ils voient que... ils me voient partir à 17h le soir. Ça leur permet eux de ne pas se sentir coupables s'ils doivent partir tôt, pour une raison X ou Y, s'ils doivent aller chercher un enfant malade. » (Gestionnaire 22).

Toujours concernant la pratique au fait d'agir à titre de modèle, cette étude permet de documenter une pratique pouvant s'y apparenter, soit 3.1.1 - sensibiliser et encourager la bienveillance collective en matière de CTF. Plus précisément, certains gestionnaires vont, en plus de montrer l'exemple en matière de CTF, tenter d'inculquer un mode de pensées chez leurs employés. Autrement dit, ils souhaitent modéliser chez leurs employés des réflexes au fait d'être attentif et compréhensif les uns envers les autres quant aux problématiques de CTF qui peuvent survenir, de même que leurs impacts et conséquences au sein du milieu de travail. Dans la présente étude, un cas de figure met en lumière une telle pratique, où une gestionnaire explique qu'il s'agit d'une pratique importante, car cela

amène un climat d'entraide et de confiance, ce qui peut alléger momentanément les soucis de CTF de certains employés. L'extrait suivant illustre cela :

« Les événements personnels impactent un petit peu la sphère professionnelle. [...] Forcément, si tu as perdu ta mère, tu es moins concentrée à ton travail. Donc si on peut soit être... les autres un peu plus attentifs en disant « elle ne va pas bien » ou « tiens je vais [révérifier] son travail parce que peut-être comme elle est préoccupée, elle aura fait moins attention ». Ce que j'appelle la bienveillance en fait, collective, qui est de dire « voilà ». Oui, c'est l'idée de « je veille » avec une idée positive [...]» (Gestionnaire 12)

*3.2 Le mentorat.* Rappelons que le mentorat réfère à l'action du gestionnaire au fait de partager à ses employés des idées ou conseils sur les stratégies qui les ont aidés en matière de CTF, ou encore, de relater l'expérience d'autres personnes qu'ils connaissent qui a été également favorable en la matière. Il est donc possible d'affirmer que la mise en application du mentorat semble étroitement liée aux expériences antérieures des gestionnaires vécues en matière de CTF<sup>12</sup>. La présente étude permet de documenter plusieurs situations dans lesquelles des gestionnaires utilisent cette pratique. Plus précisément, ces derniers visent une transmission de leurs savoirs et expériences en matière de CTF (au mieux de leur connaissance) auprès de leurs employés lorsque ceux-ci : leur partagent des enjeux vécus personnellement en matière de CTF nécessitant une prise de décision, souhaitent bénéficier de suggestions au regard de possibilités d'avancement compatibles avec leur CTF, ou encore, lorsque les employés sont simplement en quête d'idées puisqu'ils ne savent pas quelles actions mettre à exécution pour améliorer leur situation. L'extrait suivant peut servir à illustrer cette dernière

---

<sup>12</sup> Se référer à la note de bas de page numéro 5.

situation :

« Je prends appui sur mes propres expériences pour expliquer ce qui peut se passer derrière une situation semblable quelquefois. [...] Donner ma propre expérience de manière qu'ils puissent juger, eux, de ce qu'il faut faire ou pas. [...] C'est essayer d'amener des choses pour que la personne puisse prendre la bonne décision pour lui. » (Gestionnaire 11)

Ici, un gestionnaire de niveau intermédiaire relate recourir fréquemment à une telle pratique afin d'éclairer ses employés dans le but d'aider ces derniers à trouver la meilleure solution pouvant répondre à leurs besoins en matière de CTF.

Toujours concernant la catégorie de pratique du mentorat, les résultats de la présente étude permettent aussi de documenter que certains gestionnaires peuvent utiliser 3.2.1 - le coaching (p. ex., via un plan d'action). Encore une fois, une telle pratique permet au gestionnaire de se baser sur son expertise. Cependant, elle permet, au surplus, de favoriser chez son employé la prise de conscience d'un problème, puis, d'un commun accord, fixer un but et, idéalement, un plan d'action précis (c.-à-d., une série de stratégies à mettre en place avec des indicateurs permettant d'évaluer les résultats obtenus). Il s'agit donc d'un accompagnement structuré et mesurable. Cette étude met en lumière un cas de figure qui témoigne spécifiquement de cette pratique lorsqu'une gestionnaire intervient auprès d'une employée aux prises avec des problèmes relatifs à sa consommation d'alcool en raison d'une situation personnelle. Dans ce cas précis, la gestionnaire décide de « coacher » l'employée puisque la situation vécue par cette dernière affecte largement sa performance au travail. De ce fait, outre la motivation intrinsèque au fait de vouloir aider et soutenir

son employée dans cette situation<sup>13</sup>, la gestionnaire ressent un réel besoin d'agir pour recadrer la situation. L'extrait suivant illustre cela :

« Je lui ai demandé : « Il faut que tu me fasses un genre de plan d'action. Comment tu vas faire pour quand ça va t'arriver? ». [...] Dis-moi, quand tu ne *feeleras* pas le matin, tu vas avoir mal à la tête, tu vas arriver de veiller, qu'est-ce que tu vas faire? [...] Donc là, on a mis les choses en place. » (Gestionnaire 32)<sup>14</sup>

**4. Les pratiques de communication.** En guise de rappel, dans la littérature, les pratiques documentées empiriquement dans cette catégorie ont trait au fait 4.1 - d'exposer une vision claire. Cette étude permet de documenter quelques pratiques s'y référant, mais seulement chez l'une des gestionnaires de premier niveau.

*4.1 Exposer une vision claire.* Rappelons qu'un gestionnaire qui expose clairement sa vision à ses employés favorise la transparence en partageant l'information avec ceux-ci et en donnant une direction précise au travail à mener. Cela permet aux employés de mieux composer avec les surcharges de rôles pouvant survenir en matière de CTF. Dans le cadre de cette étude, les pratiques suivantes ont été documentées : 4.1.1 - mobiliser les employés en favorisant leur responsabilisation (incluant 4.1.1.1 - prôner le partage et la concertation des idées avec les employés) et, finalement, 4.1.2 - planifier une séquence de tâches à

---

<sup>13</sup> Se référer à la note de bas de page numéro 5.

<sup>14</sup> Dans ce cas de figure, il est sous-entendu que le plan élaboré en collaboration avec le gestionnaire vise les actions à mettre en place lorsque l'employé en question se présente sur son lieu de travail sans être disposé à effectuer son rôle professionnel. Cependant, il importe de mentionner que le traitement comme tel de la dépendance va au-delà du rôle du gestionnaire. Ce dernier pourrait alors, au besoin, référer l'employé à des ressources spécialisées telles que le PAE (en référence à la pratique de gestion du « soutien structuré »).

l'avance question d'assurer une organisation stratégique et logique. Chacune de ces pratiques sont présentées à leur tour dans les prochaines lignes.

Les gestionnaires qui 4.1.1 - mobilisent les employés en favorisant leur responsabilisation peuvent, par exemple, inclure ces derniers dans les décisions à prendre lorsqu'il est question de clarifier les objectifs à atteindre dans le cadre de leur travail. De cette façon, ils peuvent tenir compte des enjeux personnels de leurs employés afin de s'assurer que les priorités établies concordent à leur réalité respective et les encourager à se positionner quant à celles-ci. Plus précisément, la présente étude permet de documenter la pratique d'une gestionnaire de premier niveau qui 4.1.1.1 - prône le partage et la concertation des idées avec ses employés. Ce faisant, elle consulte régulièrement ses employés afin de valider les objectifs à viser dans le cadre de leur travail, comme le montre l'extrait suivant :

« Moi, je suis quelqu'un qui a besoin de vision. [...] J'ai besoin de donner de la vision, j'ai besoin de savoir où je m'en vais et quelquefois, j'ai trop d'énergie et les employés me le disent. Cette année, j'ai fait fi sur des projets parce que mes employés m'ont dit : « On n'a pas tant d'énergie pour vivre ça ». J'ai dit : d'accord, on repartira ça l'année prochaine. Je suis capable d'écouter et de recevoir du *feedback* pour dire c'est assez, on en a plein notre cour. Ils connaissent leur réalité, ils connaissent la réalité des clients. [...] On avait besoin d'avoir une conciliation travail-vie personnelle aussi. [...] Pour moi, le bonheur au travail c'est important et ça passe par donner de la vision de on s'en va là et quel chemin on va prendre [pour y arriver]. Et de pouvoir bénéficier des yeux de [chacun de mes employés] et émotionnellement, les gens ont beaucoup à apporter. » (Gestionnaire 33)



Autrement dit, ici, la gestionnaire tente de comprendre la situation de chacun de ses employés, à savoir selon ce qu'ils sont en mesure d'offrir dépendamment de leur CTF, afin de déterminer les projets à poursuivre pour l'année en cours.

Ensuite, les gestionnaires peuvent 4.1.2 - planifier une séquence de tâches à l'avance pour assurer une organisation stratégique et logique du travail. Une planification à long terme favorise une meilleure vision des actions à venir pour les employés et permet de donner une direction précise quant au travail à mener; ce qui aide les employés à concilier leurs obligations personnelles par la suite selon les rendez-vous professionnels préalablement fixés. Dans le cadre de l'étude, le cas de figure documenté en ce sens se fonde sur la grande importance que la gestionnaire accorde à la CTF. Tout au long de l'entrevue, une vision ressort appuyant le fait qu'elle s'engage à soutenir le plus possible ses employées en la matière. L'une des pratiques qu'elle met de l'avant réfère au fait d'organiser les rencontres d'équipe à l'avance. L'extrait ci-dessous illustre cela :

« Je suis quelqu'un de très organisée. Des dossiers de dernière minute, le moins possible. Il y en a quand même mais le plan annuel, je le respecte. Moi, j'ai une organisation du travail et je le sais à l'avance qu'on a des rencontres d'équipe. Les rencontres mensuelles avec mes employés sont prévues jusqu'au mois de décembre dans l'agenda; les rencontres de mi-année sont [aussi] prévues. [...] Je vais planifier la rencontre d'équipe : je leur parle des dossiers et [au besoin] je les rencontre individuellement, je les rencontre à deux. Je leur donne l'information. » (Gestionnaire 33)

Plus loin dans l'entrevue la gestionnaire explique toutefois qu'étant donné ses valeurs personnelles orientées vers l'importance de la CTF<sup>15</sup>, toute cette planification reste flexible, selon les imprévus personnels des employés.

**5. Les pratiques organisationnelles mobilisées par les gestionnaires en matière de CTF.** Les résultats obtenus mettent en lumière que les gestionnaires prennent appui sur les pratiques organisationnelles, lorsqu'elles sont présentes dans leur milieu, et que ces dernières agissent à titre de tremplin afin de favoriser la CTF des employés. Les pratiques organisationnelles documentées dans le cadre de cette étude correspondent à cinq des six grandes catégories de pratiques organisationnelles issues de la recension (voir le contexte théorique), soit : 5.1 - celles axées vers la gestion de la CTF (incluant le programme d'aide aux employés (PAE) et les « cheminements adaptés »), 5.2 - celles visant l'adaptabilité de l'organisation du travail, 5.3 - l'aménagement du temps de travail ou option de travail flexible, 5.4 - les congés, et enfin, 5.5 - la flexibilité dans le lieu de travail. Aucun résultat n'est documenté quant à la dernière catégorie 5.6 - services ou biens offerts dans les lieux de travail.

La présente étude permet de documenter de nombreuses pratiques incluses à même les cinq catégories ci-haut nommées afin de favoriser la CTF des employés, qui sont appliquées au quotidien par les gestionnaires de tous les niveaux. Les prochains paragraphes présentent ces pratiques organisationnelles en se basant sur la nomenclature

---

<sup>15</sup> Se référer à la note de bas de page numéro 5.

utilisée dans le contexte théorique pour les désigner, de même que les pratiques plus spécifiques qu'elles incluent. Rappelons toutefois que l'objet de la présente thèse n'est pas d'explorer les pratiques organisationnelles de manière exhaustive, mais plutôt de s'attarder plus en détails aux pratiques de gestion quotidiennes. C'est pourquoi, ci-après, les cinq pratiques organisationnelles documentées seront présentées sous l'angle des pratiques de gestion quotidiennes. En d'autres mots, les sous-pratiques organisationnelles documentées dans la présente étude qui sont abordées, mais pas illustrées concrètement dans leur mobilisation au quotidien, ne seront pas discutées. Enfin, il faut noter que les pratiques organisationnelles mobilisées par les gestionnaires, sont souvent en lien avec les pratiques de soutien comportemental présentées dans la partie 1. Ces pratiques ont été clairement posées à l'intérieur de parenthèses pour que le lecteur puisse plus facilement les retrouver.

*5.1 Pratiques axées vers la gestion de la CTF.* Rappelons que cette catégorie de pratiques regroupe l'ensemble des mesures offertes par les organisations, explicitement axées vers l'objectif de faciliter la CTF ou d'aider les employés aux prises avec des problématiques de nature variée en lien avec la CTF (voir le contexte théorique). Dans le cadre de cette étude, les pratiques suivantes sont conformes à celles recensées dans la littérature (et elles sont donc présentées en gris dans le Tableau 4) : 5.1.1 - sensibiliser et référer les employés vivant des difficultés de CTF aux services offerts par le PAE (p. ex., à un psychologue) et 5.1.2 - permettre des « cheminements adaptés » (p. ex., diminuer les tâches temporairement d'un employé en raison que celui-ci a un proche souffrant d'une

maladie chronique). L'étude permet également de documenter une pratique qui permet de bonifier les informations tirées de la recension de la littérature, soit 5.1.3 - offrir de la documentation sur la CTF (p. ex., utiliser des trousse d'harmonisation). Les prochaines lignes présentent cette dernière pratique plus en détail.

Lorsqu'un gestionnaire 5.1.3 - offre de la documentation sur la CTF, celui-ci peut, par exemple, présenter à ses employés des trousse d'information qui traitent spécifiquement des enjeux de la CTF et qui présentent des stratégies d'harmonisation (c'est-à-dire, pouvant être mises en place pour faciliter la CTF) afin d'aider les employés en la matière. Dans le cadre de la présente étude, un cas de figure est documenté en ce sens. Une gestionnaire de premier niveau explique qu'elle a donné à chacun de ses employés une « trousse d'harmonisation travail-vie personnelle » et qu'elle a pris du temps avec eux lors d'une rencontre d'équipe afin d'en explorer son contenu. Cela est illustré dans l'extrait suivant :

« L'année passée, je leur ai remis une trousse [...] qui a été faite par l'Université Laval. C'est une trousse de l'employé : comment prendre les guides de l'harmonisation travail-vie personnelle. Je leur ai remis ce guide-là, j'ai pris la peine de leur montrer le vidéo [explicatif à cet effet] et on l'a regardé en équipe [...] » (Gestionnaire 33).

Ici, la gestionnaire a d'abord cherché de la documentation pouvant être offerte au sein de son organisation. Ensuite, via la présentation de cette trousse à ses employés, elle tente de leur offrir des outils concrets afin de les aider dans leur CTF (soutien comportemental). Le fait de posséder des valeurs personnelles fortement orientées vers l'importance de la

CTF<sup>16</sup> fait en sorte qu'elle n'hésite pas à prendre le temps nécessaire afin de véhiculer ces informations, qui à ses yeux, seront bénéfiques pour ses employés.

*5.2 Adaptabilité de l'organisation du travail.* À titre de rappel, sur la base de la recension de la littérature (se référer au contexte théorique), cette catégorie de pratiques réfère à l'ensemble des mesures impliquant une certaine flexibilité de l'organisation du travail et pouvant être offertes aux employés par les gestionnaires afin de les aider à conjuguer avec les situations familiales qui nécessitent diverses absences à caractère ponctuel. Dans le cadre de cette présente thèse, la pratique suivante correspond à celles recensées dans la littérature : 5.2.1 - restructurer le travail en redistribuant ou en partageant différemment les tâches entre les employés. De plus, les pratiques suivantes permettent de bonifier la littérature, c'est-à-dire : la pratique visant plus spécifiquement à 5.2.1.1 - encourager la responsabilisation des employés au fait de trouver les solutions entre eux quant aux partages des tâches et 5.2.2 - faire preuve de souplesse dans l'attribution des demandes selon les situations ou particularités de chaque employé. Les prochaines lignes adressent donc respectivement ces dernières pratiques.

Concernant la pratique au fait de restructurer le travail en redistribuant ou en partageant différemment les tâches entre les employés, cette étude permet de documenter une pratique pouvant y être inclus, soit 5.2.1.1 - encourager la responsabilisation des employés au fait de trouver les solutions entre eux quant aux partages des tâches. Plus précisément,

---

<sup>16</sup> Se référer à la note de bas de page numéro 5.

certaines gestionnaires vont favoriser l'entraide et la collaboration au sein de leur équipe en les faisant contribuer au partage des tâches lorsqu'un employé est aux prises avec une situation personnelle pouvant nécessiter une restructuration de la charge de travail au sein de l'équipe. À ce moment, le gestionnaire opte pour une pratique de l'ordre de son pouvoir discrétionnaire (mettre de l'avant la mobilisation de ses employés) et donne la possibilité à ces derniers de déterminer eux-mêmes les changements, par exemple, touchant leurs tâches (ce qui réfère à du soutien comportemental). Dans la présente étude, un cas de figure met en lumière une telle pratique, où une gestionnaire de premier niveau explique qu'elle met à contribution ses employés lorsqu'un partage des tâches s'avère nécessaire afin de soutenir un membre de l'équipe aux prises avec une situation familiale complexe, comme l'illustre l'extrait suivant : « [...] je le fais en équipe. Je leur demande : [...] qu'est-ce qu'on peut faire en équipe. Il y a sûrement des affaires au niveau [de la répartition] du travail. » (Gestionnaire 33)

Enfin, plusieurs gestionnaires 5.2.2 - font preuve de souplesse dans l'attribution des demandes selon les situations ou particularités de chaque employé. Le respect envers les disponibilités, les contraintes et les préférences des employés quant à leur CTF détermine certaines demandes que le gestionnaire va émettre ou non à leur endroit. Dans le cadre de l'étude, un cas de figure est documenté en ce sens, où un gestionnaire explique qu'il porte une attention particulière au fait d'adapter ses demandes lors d'un imprévu ponctuel. Il mentionne qu'il ne demande pas, par exemple, à une employée, mère monoparentale qui doit aller chercher son enfant à la garderie avant 16h, de rester plus tard au bureau pour

finir un dossier de dernière minute. Cela nécessite cependant une bonne connaissance de chacun des employés et de leurs particularités en lien avec leur situation familiale, ainsi que des valeurs personnelles orientées vers l'importance de la CTF <sup>17</sup>.

*5.3 Aménagement du temps de travail ou option de travail flexible.* Rappelons que cette catégorie regroupe plusieurs pratiques relatives à la « flexibilité » de l'horaire de travail des employés: ces pratiques permettent d'offrir à ces derniers un choix d'horaire pouvant correspondre davantage à leurs besoins ou visant à réduire le nombre d'heures travaillées (voir le contexte théorique). La présente étude permet de documenter des pratiques conformes à la littérature recensée en matière de CTF : 5.3.1 - ajuster, au besoin, les horaires de travail des employés (incluant 5.3.1.1 - approuver un horaire variable, sur 4 jours ou encore sur 9 jours, 5.3.1.2 - offrir des permissions spéciales sur les heures de travail (p. ex., finir plus tôt et reprendre son temps ultérieurement) et 5.3.1.3- permettre un allègement d'horaire sur une durée déterminée afin qu'un employé poursuivre des études en parallèle à son travail). L'étude permet au surplus de documenter les pratiques suivantes pour bonifier la littérature concernant cette catégorie, soit : 5.3.2 - encourager le respect des horaires de travail, 5.3.3 - favoriser le temps de repos des employés (incluant 5.3.3.1 - permettre la tenue d'activités lors des temps de pauses) et, enfin, 5.3.4 - planifier les réunions en tenant compte de l'agenda personnel et des disponibilités des employés. Les prochains paragraphes s'intéressent uniquement à ces dernières pratiques issues des résultats de cette présente étude.

---

<sup>17</sup> Se référer à la note de bas de page numéro 5.

Lorsqu'un gestionnaire 5.3.2 - encourage le respect des horaires de travail, il s'assure, le soir venu, que les employés respectent les heures de travail convenues pour faciliter la conciliation du travail avec leurs obligations personnelles. En d'autres mots, il demeure attentif à ne pas faire déborder les horaires de travail ou cumuler des heures supplémentaires au détriment de leur vie personnelle. La présente étude met en lumière plusieurs situations dans lesquelles un gestionnaire applique cette pratique afin de favoriser la CTF de ses employés. Dans celles-ci, les gestionnaires mentionnent soit qu'ils demandent à leurs employés de quitter ou de ne pas rester trop tard à la fin de leur journée de travail (tel que l'exprime, par exemple, une gestionnaire de premier niveau : « ne fais pas le velcro ce soir » (Gestionnaire 33)), qu'ils s'assurent de respecter le temps alloué pour les réunions d'équipe, ou encore qu'ils effectuent un tour des bureaux avant de quitter question d'inciter les employés encore présents à partir en même temps qu'eux. L'extrait suivant illustre cela :

« Généralement, on essaie de partir ensemble [...] quand je pars, je vais aussi récupérer les gens. Quand je vois que je pars et qu'il est déjà tard, 16 h30, je passe dans les groupes pour les prendre et les récupérer, ou... et puis moi, je leur demande : tu en as encore pour longtemps? Quand ils me disent : je finis mon mail, je dis : ok, bon bien je t'attends. Comme ça, ça le motive à partir. Et souvent, on part ensemble jusqu'au parking [...]. » (Gestionnaire 8)

En bref, les gestionnaires soucieux d'appliquer cette pratique au quotidien, prônent l'équilibre entre les heures passées au travail et à la maison. Ainsi, ils encouragent les employés à respecter cette philosophie. La nature du travail ou de la profession doit toutefois permettre une certaine flexibilité quant aux tâches attendues<sup>18</sup>, c'est-à-dire que

---

<sup>18</sup> Se référer à la note de bas de page numéro 5.



les tâches inachevées doivent pouvoir se poursuivre le lendemain sans nuire aux opérations de l'organisation.

Ensuite, lorsqu'un gestionnaire 5.3.3 - favorise le temps de repos des employés, il évite le plus possible de les contacter, que ce soit par courriel ou par téléphone, en dehors des heures de travail (p. ex., les soirs, les fins de semaines ou lorsque les employés sont en vacances). De cette façon, il respecte les temps réservés à leur vie personnelle. Les cas de figure documentés dans cette présente étude, mettant en lumière cette pratique, sont nombreux : plusieurs gestionnaires l'appliquent au quotidien, comme le supporte l'extrait suivant : « J'évite complètement d'envoyer des mails ou de les déranger en dehors des heures de travail. Envoyer des mails dimanche, je n'en fais pas, samedi je ne fais pas. Sauf si c'est exceptionnel. » (Gestionnaire 1)

Toujours concernant la pratique au fait de favoriser le temps de repos des employés, cette étude permet de documenter une pratique pouvant s'y rattacher soit 5.3.3.1 - permettre la tenue d'activités lors des temps de pauses. En effet, les résultats obtenus mettent en lumière plusieurs gestionnaires qui permettent à leurs employés de profiter de leur temps de dîner, ou encore en fin de journée, afin de tenir une activité de leur choix (que ce soit la pratique d'un sport ou un temps alloué à un passe-temps personnel). L'extrait suivant illustre cela :

« C'est de respecter le rythme de travail de chacun et puis respecter leur envie. Le gars qui a envie d'aller courir le midi ou d'aller jouer à la pétanque pendant une demi-heure, si son boulot est fait ou qu'il fasse une demi-heure

de plus le soir [...] moi je trouve que c'est bien de leur laisser cette possibilité-là. » (Gestionnaire 24)

Enfin, certains gestionnaires 5.3.4 - planifient les réunions en tenant compte de l'agenda personnel et des disponibilités des employés. De cette façon, au lieu de fixer directement un rendez-vous à l'agenda, ces derniers tiennent compte des préférences de leurs employés, leur laissant ainsi une latitude quant à leurs obligations personnelles. Dans la présente étude, plusieurs situations mettent de l'avant une telle pratique où les gestionnaires respectent les imprévus vécus par leurs employés, en n'hésitant pas à déplacer une rencontre à l'agenda si nécessaire, ou encore, en tentant d'organiser les réunions à l'avance question d'accommoder les employés qui ont des contraintes personnelles. L'extrait suivant témoigne de cela :

« Une [employée], elle avait un enfant en orthopédagogie. Donc d'avance, on fixait les comités par exemple. J'ai été même jusqu'à changer des comités parce qu'elle avait des rendez-vous pour son enfant. [...] pour moi c'était important, et tu le sais, quand c'est un spécialiste, souvent tu n'as pas le choix c'est style mardi telle heure. » (Gestionnaire 37)

*5.4 Congés.* Rappelons que cette catégorie de pratiques rassemble l'ensemble des congés qui peuvent être offerts aux employés (p. ex., congés de maternité, paternité, adoption, sans solde, etc.), incluant ceux qui vont au-delà des exigences indiquées dans les lois et règlements relatifs au travail. La présente étude permet de documenter le fait que les gestionnaires peuvent mobiliser plusieurs de ces congés conformément aux pratiques recensées dans la littérature en matière de CTF soit : 5.4.1 - être flexible quant à la prise de congés ponctuels (p. ex., rendez-vous personnels), 5.4.2 - remplacer les employés en congé (p. ex., asseoir un remplaçant sur le poste de l'employé en congé

question d'assurer le roulement de la charge de travail pour qu'il ne soit pas surchargé à son retour) et 5.4.3 - encourager la prise de vacances. De plus, l'étude met en lumière une initiative personnelle des gestionnaires qui permet de bonifier la littérature : 5.4.4 - encourager la concertation entre les employés pour la prise de congés. La prochaine partie détaille cette dernière pratique.

Lorsque les gestionnaires 5.4.4 - encouragent la concertation entre les employés pour la prise de congés, ils peuvent, par exemple, laisser les employés se consulter entre eux afin de trouver une solution à la satisfaction de tous. Cette pratique permettrait alors d'atteindre un équilibre entre la CTF de l'employé qui demande un congé et celle de ses collègues. Cela met de l'avant la responsabilisation et la collaboration des employés, ainsi que la notion d'équité. Dans le cadre de l'étude, il est question que des gestionnaires facilitent la CTF d'un employé en lui accordant son congé, mais également celle de ses collègues, en validant que cette décision d'accorder un congé n'aura pas d'effet négatif sur la CTF de ces derniers (soutien comportemental). L'extrait suivant illustre cela : « Quand il y en a un qui veut [prendre congé] une journée, bien je lui dis : d'abord, tu demandes à l'équipe. Et après, si tout le monde est d'accord [...] on pourra bien sûr essayer de s'arranger comme ça. » (Gestionnaire 19)

*5.5 Flexibilité dans le lieu de travail.* À titre de rappel, tel que présenté à la section du contexte théorique, cette catégorie de pratiques organisationnelles permet aux employés, suivant l'approbation de leur gestionnaire, d'effectuer une partie ou la totalité de leurs

tâches professionnelles dans leur demeure (p. ex., télétravail) ou tout autre endroit répondant à leurs besoins (p. ex., un bureau satellite). Dans le cadre de cette étude, les pratiques documentées correspondent à la littérature recensée, puisqu'elles visent à :

5.5.1 - permettre aux employés de travailler à domicile (télétravail). Dans la majorité des cas documentés, les gestionnaires mobilisent cette pratique lorsque les employés habitent loin de leur lieu de travail (soutien comportemental); ce qui minimise des déplacements, lorsqu'ils ont également, dans une même journée, une obligation personnelle à remplir (p. ex., enfant malade, rendez-vous chez un spécialiste, livraison à domicile, etc.). Pour ce faire, certains gestionnaires mentionnent que les employés doivent toutefois présenter une autonomie dans leur travail et qu'un sentiment de confiance soit partagé de part et d'autre<sup>19</sup>.

**6. Les pratiques ayant trait à « vendre » la CTF.** Cette dernière catégorie de pratiques a émergé de la présente étude : autrement dit, elle n'est pas ressortie de la littérature recensée en matière de CTF. À la lumière des résultats obtenus, la doctorante propose de définir cette catégorie comme regroupant toutes actions du gestionnaire visant à représenter les besoins des employés en ce qui a trait à la CTF auprès d'instances supérieures à l'interne de l'organisation. Deux pratiques concrètes sont documentées dans la présente étude soit : 6.1 - sensibiliser et appuyer les employés dans leurs demandes et revendications relatives à leurs conditions de travail nuisant à la CTF ou à des causes plus sociales pouvant affecter leur CTF et 6.2 - documenter et présenter les besoins des

---

<sup>19</sup> Se référer à la note de bas de page numéro 5.

employés en matière de CTF auprès des instances organisationnelles supérieures. Quoiqu'émergentes, ces deux pratiques ont été documentées par deux situations au sein de cette présente étude. Celles-ci sont détaillées dans les prochaines lignes.

*6.1 Sensibiliser et appuyer les employés dans leurs demandes et revendications.* Cette pratique réfère au fait que certains gestionnaires souhaitent conscientiser leurs employés, soit à des causes sociales pouvant influencer leur CTF, ou encore, lorsqu'ils ont l'impression que ces derniers n'ont pas accès aux conditions optimales auxquelles ils ont droit en la matière. En effet, cette pratique renvoie à l'appui du gestionnaire, ou à sa sensibilisation des travailleurs, au fait qu'il constate un préjudice à leur endroit en matière de CTF. Dans le cadre de la présente étude, la pratique documentée en ce sens a trait aux conditions de CTF offertes aux employés. Plus précisément, un gestionnaire de premier niveau explique qu'il n'hésite pas à sensibiliser ses employés en situation de grève lorsqu'il croit que celle-ci pourrait faire avancer les choses quant aux enjeux reliés à leur CTF. L'extrait suivant illustre plus en détail la situation:

« Là où je les soutiens, moi, c'est quand il y a des mouvements de grève [pour un sujet pertinent à l'égard de leur CTF]. Quand c'est le sujet ballot, je leur dis : « Bien écoutez, si vous faites grève, faites grève et puis voilà ». [...] Sachez quand même que le sujet qui est là, pour une fois, il n'est peut-être pas banal. Donc, posez-vous la question : « Est-ce que ça vaut le coup ou quoi? ». Donc, je ne fais pas du tout un message aux syndiqués, mais par rapport à leur vie sociale [...] Donc je leur dis... socialement, j'essaie de les fédérer par rapport à ça. » (Gestionnaire 2)

*6.2 Documenter et présenter les besoins des employés en matière de CTF auprès des instances organisationnelles.* Cette pratique se traduit par le fait que le gestionnaire, d'une

part, va au-devant afin de questionner les employés quant à leurs enjeux et propositions à titre de prévention en matière de CTF et, d'autre part, qu'il agit en tant que porte-parole des employés auprès de représentants et instances hiérarchiques. Un cas de figure est documenté dans le cadre de la présente étude. À cet effet, l'extrait suivant concerne une situation vécue par un gestionnaire supérieur lors de son arrivée en poste où, ce dernier a su entendre le besoin de ses employés, quant à leur souhait de pouvoir bénéficier d'un horaire variable et d'un horaire quatre jours, afin d'ensuite le défendre auprès de la hiérarchie décisionnelle :

« Quand je suis arrivé ici [...], ils ont dit : « Aye boss, qu'est-ce que tu penses de ça? ». [...] J'ai dit : « Ah, ce n'est pas une mauvaise idée ça! ». [...] J'ai travaillé deux ans, je dirais six mois à convaincre l'organisation de dire que ce n'est pas une notion qui est un cancer. L'organisation, quand je suis arrivé avec ça [...] j'ai dit : « Le syndicat demande ça. Je pense que ce n'est pas une mauvaise idée. Il faudrait y penser parce que là, on est dans une autre perspective. J'ai beau être pépère mais la nouvelle conciliation travail-famille, [c'est ça]! ». Et là, j'ai été obligé de rendre ça tout cartésien parce qu'au début, je n'avais même pas fini ma phrase, ils ont dit : « Tu viens d'arriver, tu vas repartir aussi vite, ne nous parles pas de ça! ». Et j'ai monté le dossier [...] On a fait un grand bout et cette notion-là, un, il a fallu que je la vende à l'organisation parce qu'au début, ils n'étaient pas là du tout. Et deux, à la fin, ça a été acheté. » (Gestionnaire 39)

Maintenant que les pratiques de gestion quotidiennes sont bien détaillées dans les paragraphes précédents, il semble que plusieurs pratiques de gestion soient reliées entre elles (p. ex., des pratiques de soutien sont étroitement liées avec des pratiques de reconnaissance). Ce constat s'avère intéressant, notamment puisqu'il n'apparaît pas dans la littérature recensée en matière de CTF. Ainsi, malgré qu'il ait été possible de distinguer les pratiques de gestion sur la base de la recension de la littérature, les analyses effectuées dans le cadre de cette étude permettent d'affirmer que, dans la pratique quotidienne des

gestionnaires, certaines d'entre elles peuvent être intimement reliées afin de favoriser la CTF des employés. Il en est donc question dans la prochaine partie.

### **Interrelations entre certaines pratiques de gestion**

Les résultats de la présente étude permettent d'affirmer que certaines catégories de pratiques de gestion semblent fréquemment liées et donc appliquées simultanément par les gestionnaires interrogés. L'association la plus fréquente mise en lumière dans le cadre de cette étude est constatée entre les pratiques de soutien et les pratiques de reconnaissance. À cet effet, plusieurs cas de figure sont relatés dans les analyses effectuées; appuyant le fait qu'il est parfois difficile de dissocier complètement les comportements de soutien et de reconnaissance des gestionnaires en matière de CTF. Comme cela sera illustré dans les prochaines lignes, certains gestionnaires ont à cœur d'assurer la confidentialité des informations qui leurs sont transmises (reconnaissance existentielle) par des employés vivant une situation difficile à la maison, tout en souhaitant leur offrir au travail l'accompagnement dont ils ont besoin (soutien comportemental). Par exemple, la nature du travail ou de la profession<sup>20</sup> peut permettre à un gestionnaire d'offrir à son employé de prendre un moment sur son lieu de travail, dans un endroit discret, afin de régler une situation familiale complexe avec sa conjointe (extrait 1):

« Je pense à un gars qui avait des problèmes à un moment donné à la maison avec sa conjointe. Il était au téléphone systématiquement tous les soirs. Nous-autres nos horaires, [...] tu es *off* le jour. Lui sa blonde travaillait le jour. Ils se croisaient le soir mais quand ça ne va pas bien, tu te croises pendant 15 minutes, ça ne va pas mieux. Donc, il passait du temps au téléphone le soir. Tout le monde respectait ça. Tout le monde se sentait

---

<sup>20</sup> Se référer à la note de bas de page numéro 5.

concerné. Tout le monde trouvait ça plate. Ils voyaient bien que quelque chose ne marchait pas. Donc lui, il nous disait ce qu'il avait à dire et il nous disait ce qu'il avait le goût de dire aussi. Et c'était correct. Il n'avait pas à s'ouvrir et se justifier. » (Gestionnaire 40)

Également, certains gestionnaires valorisent le respect de la vie privée de leurs employés (reconnaissance existentielle) tout en leur offrant une oreille attentive aux confidences lorsque nécessaire (soutien affectif). L'extrait (2) suivant appuie, encore une fois, l'interrelation entre ces mêmes pratiques de gestion. Plus précisément, un gestionnaire soutient et défend l'un de ses employés en situation de divorce en s'assurant de respecter sa dignité et que les gens cessent d'encourager les rumeurs à son endroit :

« Quelqu'un que sa compagne l'avait quitté, j'avais entendu dire qu'il y avait d'autres gestionnaires qui n'arrêtaient pas d'appuyer... de faire allusion à sa situation [irrespectueusement (voir ci-après)]. Dans ces cas-là, on va dire à [l'employé] : « Il n'y a pas de honte. Si tu as envie de pleurer dans un coin, tu vas pleurer dans un coin ». Et puis des dégâts comme ça [...] si ça continue, tu le fais remonter à la hiérarchie. Il ne faut pas qu'une personne se laisse... comment qu'on peut dire... c'est presque insulter dans ces cas-là, quoi. Tout le monde a droit à la dignité, car ça peut arriver à tout le monde ». (Gestionnaire 26)

Les résultats de la présente étude permettent également de souligner que certaines pratiques de gestion d'une même catégorie sont également reliées. Par exemple, des pratiques de reconnaissance existentielle peuvent être combinées à de la reconnaissance de la pratique de travail. Par exemple, dans l'extrait (3) suivant, une gestionnaire explique qu'elle ressent une forte considération envers ses employés quand ces derniers vivent une situation difficile (reconnaissance existentielle), tout en soulignant la qualité du travail rendu et les compétences professionnelles qu'ils mettent tout de même de l'avant (reconnaissance de la pratique de travail) :



« Un coup qu'on a compris [leur situation personnelle], [il s'agit] de les stimuler à continuer leur vie professionnelle du mieux qu'ils peuvent. [...] On garde chacun nos affaires dans notre espace respectif, mais quelque part quand on peut comprendre pourquoi ça se passe de même dans le travail, c'est à cause d'une considération particulière, personnelle, après ça, de remettre de la reconnaissance quand ça va bien. » (Gestionnaire 44)

Maintenant que les pratiques de gestion documentées dans la présente étude pour favoriser la CTF des employés sont détaillées, la partie suivante traite des résultats obtenus quant aux deux autres questions de recherche. Celles-ci ont trait aux ressources pouvant être mobilisées par les gestionnaires pour favoriser la mise en place de ces pratiques de gestion, ainsi qu'aux contraintes pouvant, au contraire, entraver leur mise en place.

### **Les ressources et contraintes pouvant influencer la mise en place des pratiques de gestion par les gestionnaires en matière de CTF**

La Figure 1 ci-dessous présente l'ensemble des ressources et contraintes documentées dans le cadre de la présente étude, qui peuvent influencer la mise en place des pratiques de gestion en matière de CTF. En somme, l'analyse fait ressortir huit grands facteurs, qui peuvent prendre la forme d'une ressource (donc, être « favorable » à la CTF) ou d'une contrainte (donc, être « nuisible » à la CTF), selon le contexte. En d'autres mots, un « effet miroir » est observé quant aux facteurs pouvant constituer des ressources versus des contraintes au regard de l'application des pratiques de gestion en matière de CTF. Ces facteurs sont : 1. Les caractéristiques du gestionnaire influençant ses attitudes, 2. Les expériences antérieures et perceptions des pratiques de CTF par le gestionnaire, 3. L'imputabilité du gestionnaire, 4. L'organisation du travail, 5. La gestion du personnel,

6. La mobilisation de régulations au niveau gouvernemental et organisationnel, 7. La culture de l'organisation et, finalement, 8. Les impacts collatéraux. Ces derniers seront repris et expliqués dans les parties suivantes. À noter que ceux-ci ne sont pas énumérés selon un ordre prioritaire; autrement dit, le chiffre leur étant associé n'a pas d'importance. Enfin, pour chacun des facteurs centraux inclus dans la Figure 1, la présente étude permet de documenter différentes formes qu'ils peuvent prendre à titre ressources (à gauche) et contraintes (à droite). Cela dit, le dernier facteur, soit « les impacts collatéraux », se traduirait uniquement en tant que ressources. Par souci de concision, un cas de figure est habituellement expliqué ci-après pour chaque ressource et contrainte principale. Le lecteur soucieux de connaître l'ensemble des ressources et contraintes subsidiaires documentées peut se référer à la Figure 1, qui contient le détail à cet effet.

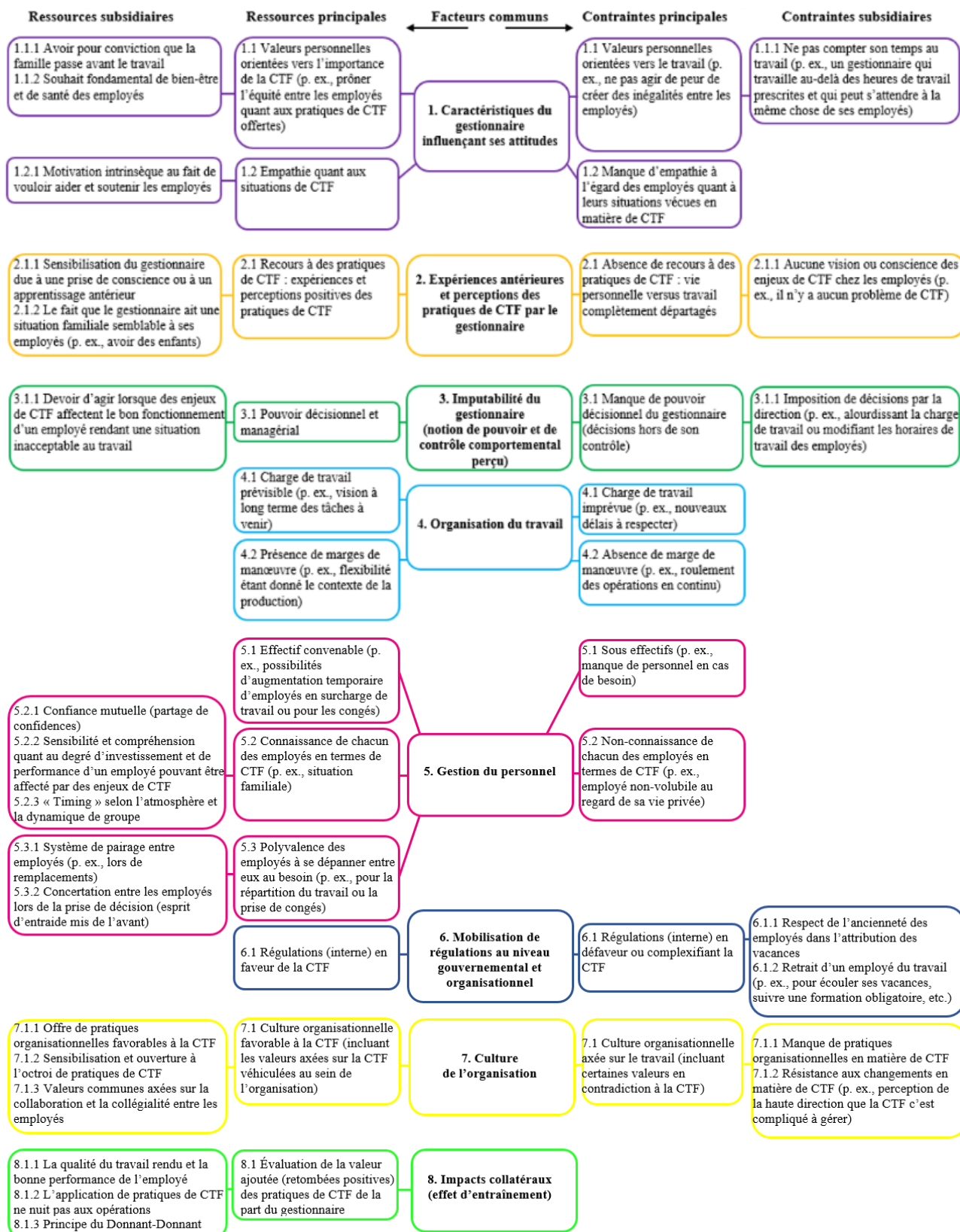


Figure 1. Vue d'ensemble des ressources et contraintes pouvant influencer la mise en place des pratiques de gestion en matière de CTF

## 1. Les caractéristiques du gestionnaire influençant ses attitudes

Le premier facteur présenté à la Figure 1 regroupe les « caractéristiques du gestionnaire qui influencent ses attitudes » et donc l'application des pratiques de gestion en matière de CTF. Plus précisément, dans le cadre de cette étude, les valeurs personnelles et l'empathie sont deux caractéristiques personnelles qui influencent les attitudes des gestionnaires dans l'application de leurs pratiques quotidiennes. Ainsi, un gestionnaire qui entretient des 1.1 - valeurs personnelles orientées vers l'importance de la CTF (p. ex., prôner l'équité entre les employés quant aux pratiques de CTF offertes; ressource) aura davantage le réflexe d'offrir des pratiques de gestion favorables à la CTF, tel que le supporte l'extrait suivant :

« Alors pour moi, c'est une valeur importante [... C'est équitable] pour tout le monde, c'est une valeur qu'on s'est donnée, qu'on partage et on a fait très attention à ça. Ce n'est pas parce que toi tu n'as pas d'enfant que tu n'as pas droit à la même conciliation. Ça peut être ta grand-mère [...] Je ne suis pas leur mère, je suis leur gestionnaire mais je pense que je m'intéresse aux gens tout simplement. [... C'est] dans ma personnalité. [...] Elle, ce sont ses enfants, l'autre c'est son chien qui a besoin d'aller chez le vétérinaire; c'est peu importe la raison. Tu as besoin de temps personnel, tu as besoin de temps pour ta vie à toi, tu y as autant droit que tu t'occupes d'un parent âgé que tu t'occupes d'un enfant ou pas. » (Gestionnaire 36)

Au contraire, un gestionnaire qui possède plutôt des 1.1 - valeurs personnelles orientées vers le travail (contrainte) risque de moins offrir spontanément des pratiques de gestion en matière de CTF à ses employés, tel que l'illustre l'extrait suivant :

« Alors, c'est difficile parce que comme je ne regarde pas trop les horaires, quelquefois je ne vois pas l'heure qu'il est. Alors, j'ai peut-être un peu tendance à... quand je les vois partir, je dis : déjà? Bien oui, il est 19 h 30, c'est peut-être normal! Alors, je me le dis, je ne leur dis pas. Mais, peut-être qu'ils le voient aussi comme ils voient tout, que je suis transparent dans mes émotions, alors ils le voient peut-être. [...] enfin, je ne me pose pas des questions [concernant la CTF ...]. Quelquefois, je m'étonne que les gens s'en posent. » (Gestionnaire 7)

Dans ce dernier extrait, un gestionnaire supérieur mentionne qu'en raison de ses valeurs personnelles orientées vers le travail, il lui arrive fréquemment de ne pas compter ses heures travaillées. De plus, il semble s'attendre à la même chose de la part de ses employés. Enfin, il mentionne ne pas être préoccupé face à sa CTF, donc s'« étonne » que les gens puissent l'être. Ces derniers comportements ne favorisent pas la CTF de ses employés.

Ensuite, un gestionnaire qui est 1.2 - empathique quant aux situations de CTF vécues par ses employés (ressource) peut être davantage porté à mettre de l'avant des pratiques de gestion afin de soutenir ses employés en ce sens, tel que démontré dans l'extrait suivant :

« Je comprends la réalité. On s'occupe de nos parents comme on peut s'occuper de nos petits-enfants. [... J'ai] une employée qui est monoparentale. Ses parents sont âgés et elle a eu sa filleule qui a eu des problèmes. Elle a pris charge de sa filleule ce printemps, elle avait besoin de disponibilités. Je comprends sa réalité. [... Elle sera en mesure de reprendre ses heures] j'ai beaucoup d'ouverture. [...] Moi, j'accorde énormément d'importance à ça. Je m'accommode. Je ne suis pas quelqu'un qui va mettre des bâtons dans les roues pour dire non. » (Gestionnaire 33)

À l'opposé, pour un gestionnaire qui 1.2 - manque d'empathie à l'égard des employés quant à leur situation au regard de la CTF (contrainte), il semble plus difficile d'appliquer une pratique de gestion favorable en la matière. L'extrait suivant illustre cela :

« [...] je pense qu'il y a quelque chose sur laquelle je peux vraiment progresser, c'est tout simplement dans les relations, que ce soit collectivement ou individuellement, de me sentir plus empathique vis-à-vis de leurs problèmes au quotidien [notamment en matière de CTF]. D'eux, quoi. Au sens global, de les comprendre, de me mettre à leur place. Ce sont des choses que j'ai beaucoup de mal à faire en fait. Je ne suis pas quelqu'un

de naturellement empathique. [...] c'est une question de caractère. »  
(Gestionnaire 17)

Ici, cette gestionnaire de premier niveau relate qu'elle n'est pas spontanément empathique envers ses employés. En effet, tout au long de son entrevue, son discours est davantage axé sur des comportements de gestion, visant à répondre à des problématiques d'ordre administratives. Ces préoccupations administratives visent à pallier des enjeux « techniques » dans le concret des tâches à exécuter, et non pour comprendre la réalité des employés afin de favoriser leur CTF. À noter que les résultats obtenus dans cette étude supportent que la notion d'empathie puisse également être reliée à d'autres facteurs exposés à la Figure 1. En effet, celle-ci semble notamment en lien avec le facteur suivant « expériences antérieures et perceptions des pratiques de CTF par le gestionnaire », tel qu'expliqué dans la partie qui suit.

## **2. Les expériences antérieures et perceptions des pratiques de CTF par le gestionnaire**

Le deuxième facteur illustré à la Figure 1 correspond aux expériences antérieures et perceptions des pratiques de CTF par le gestionnaire. Plus précisément, la présente étude permet d'appuyer que les intentions des gestionnaires au fait d'appliquer des pratiques de gestion en matière de CTF pour leurs employés sont teintées de leurs propres expériences vécues en la matière. Ainsi, un gestionnaire qui, dans le passé, a eu 2.1 - recours à des pratiques de CTF (et donc qui entretient des expériences et perceptions positives de

l'utilisation de celles-ci; ressource) sera plus enclin à appliquer de telles pratiques en cas de besoin. L'extrait suivant supporte cela :

« C'est stressant d'élever une famille. [...] moi, j'ai géré ça aussi. Je sais qu'à un moment donné, lorsque j'avais deux enfants en bas âge, je n'aurais pas été en réunion jusqu'à 8 heures du soir. Ce n'était pas gérable. [...] Donc, je m'appuie aussi sur le fait que je sais ce que c'est [...] »  
(Gestionnaire 35)

En bref, cette gestionnaire de niveau intermédiaire est sensibilisée aux situations de CTF vécues par ses employés puisqu'elle l'a également vécues. Cela renforce, d'une part, sa compréhension des difficultés que peuvent vivre ses employés en matière de CTF et, d'autre part, son empathie envers ces derniers : ce qui la pousse à appliquer des pratiques de gestion favorables en ce sens.

Au contraire, un gestionnaire qui, par le passé, n'a pas eu tendance à 2.1 - recourir à des pratiques de CTF (en raison que ce dernier départage complètement sa vie personnelle à celle du travail; contrainte), sera moins enclin à mettre de l'avant des pratiques de gestion en la matière afin de soutenir ses employés. L'extrait suivant illustre cela :

« Dans mes modes de fonctionnement propres, j'ai toujours cloisonné vie professionnelle et vie personnelle. Donc, je ne suis pas de nature à mélanger les choses. [...] Ça] ne m'est pas forcément naturel de déborder sur la sphère un peu privée ou personnelle. Et il faut que je m'astreigne, entre guillemets, parce que ce n'est pas naturel, je le sais, à évoquer ou à faire la jonction entre des difficultés parfois personnelles que tout un chacun peut avoir à un moment ou à un autre, et puis son investissement au boulot. » (Gestionnaire 3)

Dans cet extrait, ce gestionnaire intermédiaire met en lumière que ce cloisonnement entre sa vie professionnelle et sa vie personnelle ne favorise pas spontanément l'empathie à l'égard de ses employés en ce qui concerne leur CTF. En effet, il mentionne qu'il ne lui est pas naturel de reconnaître les répercussions possibles d'une situation personnelle, vécue par un de ses employés, sur son investissement au travail. Cela limite sa connaissance des besoins de ses employés en matière de CTF et donc, l'application de pratiques de gestion afin de soutenir ces derniers en ce sens.

### 3. L'imputabilité du gestionnaire

L'« imputabilité du gestionnaire » renvoie au contrôle et au pouvoir de ce dernier relativement à la mise en place d'un comportement précis. Il s'agit du troisième facteur illustré à la Figure 1. Plus précisément, les résultats obtenus dans cette étude supportent que les niveaux de contrôle et de pouvoir décisionnel des gestionnaires au regard de l'application des pratiques de gestion en matière de CTF influencent la mise en œuvre de ces pratiques envers leurs employés. Suivant cette logique, un gestionnaire qui détient

3.1 - un pouvoir décisionnel et managérial au regard de l'application de telles pratiques (ressource) pourra être plus disposé à appliquer ces pratiques au quotidien afin de soutenir ses employés en cas de besoin, tel que l'illustre l'extrait suivant :

« Elle relève de moi, c'est mon employée. Même si elle est directrice, je suis gestionnaire de gestionnaires. [...] Mais moi, je ne suis pas capable de prendre, techniquement parlant, je n'ai pas la compétence de faire ce qu'elle fait. Donc moi, je ne peux pas l'aider [directement dans son dossier]. Je vous l'ai dit : moi, je suis le chef d'orchestre. Je ne peux pas aller jouer de la guitare, aller jouer du violon et aller jouer du *drum* en même temps. Mais je vais trouver quelqu'un qui sait jouer du *drum* par exemple. Ça, c'est mon rôle à moi. » (Gestionnaire 32)



Dans l'extrait ci-dessus, cette gestionnaire intermédiaire explique, via la métaphore d'un orchestre, que par son pouvoir décisionnel elle agit en tant que « chef d'orchestre » auprès de ses employés. Ce faisant, elle peut mettre en place des solutions en matière de CTF, selon la situation de son employée. Dans ce cas-ci, elle mentionne plus loin dans l'entrevue, soutenir cette dernière en la soulageant d'un de ses mandats afin de diminuer la surcharge de travail causée par une situation personnelle. Soulignons que cette pratique nécessite également la mobilisation d'une pratique organisationnelle : l'adaptabilité de l'organisation du travail (se référer à la partie 5.2).

À l'opposé, un gestionnaire qui 3.1 - manque de pouvoir décisionnel (c.-à-d., qui se retrouve devant des décisions hors de son contrôle; contrainte), ne détient pas l'imputabilité nécessaire lui permettant de mettre de l'avant des pratiques de gestion en matière de CTF afin de soutenir ses employés, et ce, parfois même malgré sa volonté. L'extrait suivant illustre cela :

« [...] on a été obligé de modifier [les horaires de travail] parce que ma gang [...] commençait à 7h le matin et finissait à 15h en après-midi. Les RH ont dit : là, on ne veut plus que le monde entre avant 8h [...en plus] ça prend un soir jusqu'à 20h. Vous comprenez qu'ils finissaient à 15h dans l'après-midi. Donc là, la personne dont je vous parle, elle me dit : je pensais que tu nous protégerais. Alors là, j'ai dit : un instant, c'est une décision d'organisation. [...] Moi, je ne peux plus rien faire. [...] Je comprends la problématique, j'entends ce qu'elle me dit, mais je ne peux rien faire. [...] Je lui ai dit : bien là, tu vas finir à 20h un soir, mais je te laisse choisir par exemple le soir que tu veux finir à 20h. Je donne un peu de latitude mais finalement, je n'en donne pas tant que ça. Je leur impose, je n'ai pas le choix. [...] » (Gestionnaire 32)

Ici, la même gestionnaire que dans l'extrait précédent, qui dit agir en tant que « chef d'orchestre » auprès de ses employés, mentionne que son imputabilité peut cependant être réduite lorsqu'elle se retrouve devant une décision prise par les hautes instances de l'organisation (dans ce cas-ci l'imposition des modifications d'horaire). De ce fait, bien que ce changement occasionne des conflits de CTF pour une de ses employés, cette gestionnaire n'a pas d'emprise sur la situation, malgré son empathie, puisqu'elle comprend le problème que cela crée. Somme toute, ce manque de pouvoir de la part du gestionnaire peut être un obstacle à la CTF de l'employée en question.

#### **4. L'organisation du travail**

Le quatrième facteur illustré à la Figure 1 est « l'organisation du travail ». En effet, la présente étude permet d'appuyer que la prévisibilité de la charge de travail à distribuer et la présence de marges de manœuvre pour le gestionnaire concernant la planification du travail, influencent l'application des pratiques de gestion en matière de CTF. Ainsi, un gestionnaire devant composer avec la gestion d'une charge de travail prévisible (ressource) sera davantage apte à offrir des pratiques de gestion favorables à la CTF. Le gestionnaire peut alors plus aisément conjuguer les besoins des employés en matière de CTF puisqu'il connaît à l'avance la charge de travail à venir. L'extrait suivant soutient cela :

« [...] elle a son garçon à aller chercher à l'école. Elle a des contraintes familiales. [...] Je sais que j'ai des collègues qui travaillent un peu plus comme ça, qui vont donner des choses beaucoup à la dernière minute, ce qui fait que la personne a une charge à gérer mais elle ne l'avait pas prévue, elle ne l'avait pas vu venir donc, il faut qu'elle travaille plus fort et il faut qu'elle pédale pour rattraper. [...Moi la charge de travail me permet] de

planifier, d'être à l'avance, de toujours me donner un délai [question de m'ajuster à la CTF de mes employés...] » (Gestionnaire 42)

Dans cet extrait, une gestionnaire de premier niveau explique, en contrastant avec le fonctionnement de certains de ses collègues, qu'en raison de la prévisibilité de la charge de travail, elle est en mesure de planifier les tâches à effectuer d'avance : ce qui fait en sorte qu'il y a toujours place à s'ajuster pour la CTF de ses employés. Ainsi, il lui est plus facile, d'une part, de respecter les contraintes familiales de ceux-ci et, d'autre part, leur offrir les pratiques adéquates lorsque nécessaire afin de favoriser leur CTF.

Au contraire, un gestionnaire aux prises avec une 4.1 - charge de travail imprévue (engendrant de nouveaux délais à respecter; contrainte) peut plus difficilement mettre à exécution des pratiques de gestion en matière de CTF afin de soutenir ses employés. Qui plus est, l'imprévisibilité du travail peut contraindre un gestionnaire à devoir demander à ses employés d'effectuer des heures supplémentaires afin de réaliser le travail attendu. Ces comportements du gestionnaire peuvent générer des conflits de CTF pour certains employés. L'extrait suivant illustre cela :

« [...] Peut-être une fois par 2-3 mois que je vais les appeler à la maison. Je vais les retenir au travail à l'occasion. Il faut que ça soit terminé pour la journée. [...] Donc, retenus au travail, modification d'horaire de travail, avoir à travailler sur l'heure du dîner, avoir à rentrer plus tôt. Ça arrive à l'occasion et c'est sûr que là, à ce moment-là, il faut qu'ils s'adaptent. [...] » (Gestionnaire 38)

Ensuite, le fait que l'organisation du travail offre la 4.2 - présence de marges de manœuvre (que ce soit en termes de flexibilité des tâches ou d'horaires étant donné le

contexte de la production; ressource), cela octroie au gestionnaire une certaine latitude relativement au fait d'offrir des pratiques de gestion afin de soutenir ses employés en matière de CTF, tel que le supporte l'extrait suivant :

« On a un département qui nous permet [d'être flexible quant aux horaires de travail] justement parce qu'on n'est pas « appointé ». [...] On] n'a pas de rendez-vous non plus. Ce n'est pas comme dans un magasin où tu n'as pas le choix. Dans un magasin, tu n'as pas la même souplesse au niveau des heures. Mais moi dans le fond, on a un département qui permet cette souplesse-là. [...] Le travail en soi le permet. Dans le fond, l'important c'est que les heures soient faites. [...] Donc] la conciliation travail-famille au niveau de mes employés [...] ça se fait bien. » (Gestionnaire 28)

À l'opposé, lorsqu'un gestionnaire 4.2 - n'a pas cette marge de manœuvre (p. ex., une entreprise offrant un service ou un bien qui doit être disponible en tout temps ou qui nécessite un roulement des opérations en continu; contrainte), il lui est alors plus difficile d'accorder des pratiques de gestion favorables à la CTF, tel qu'illustré dans l'extrait suivant :

« [...] Bien, le refus des congés. [...] par nécessité de service, on ne peut pas, tout le monde, être... je ne sais pas, à Noël, tout le monde ne peut pas être en vacances. Donc forcément, la personne à qui je dis : tu ne peux pas être en vacances à ce moment-là, quel que soit son niveau, qu'il soit père de famille ou pas, Noël c'est Noël [...] Et donc, là, je nuis à la personne à qui je dis de rester. À sa relation vie privée, vie professionnelle. » (Gestionnaire 2)

Ici, un gestionnaire de premier niveau mentionne que peu importe le fait que ce soit Noël ou n'importe quel jour dans l'année, il doit parfois refuser des demandes de congés de la part de ses employés en raison de la continuité des services offerts. Cela peut rendre difficile la CTF de ses employés.

## 5. Gestion du personnel

La « gestion du personnel » est le cinquième facteur présenté à la Figure 1. Tel que son nom l'indique celui-ci a principalement trait à la gestion du personnel d'une organisation. En effet, les résultats de la présente étude supportent que l'effectif disponible (le nombre employés), la connaissance du gestionnaire de chacun de ses employés en termes de CTF, ainsi que la polyvalence des employés à se dépanner entre eux au besoin, sont tous des aspects qui influencent l'application des pratiques de gestion en matière de CTF pour les gestionnaires. Ainsi, la présence d'un 5.1 - effectif convenable en termes de personnel (ressource), peut être favorable à la CTF. Par exemple, un gestionnaire peut plus facilement gérer les congés des employés et donc, respecter leurs besoins de CTF, tel qu'illustré dans l'extrait suivant :

« [...]j'ai la possibilité de] mettre en place un poste supplémentaire pour pouvoir permettre des roulements plus facilement. C'est-à-dire que je vais détacher une personne à la journée pendant une période de six mois, pour permettre plus facilement, pendant les périodes d'été des remplacements. [...les employés] pourront se remplacer plus facilement et pourront prendre des congés [... selon leurs besoins de CTF...] » (Gestionnaire 9)

À l'opposé, un gestionnaire qui se retrouve avec une équipe qui est en 5.1 – sous-effectifs (donc en manque de personnel; contrainte), celui-ci peut plus difficilement offrir des pratiques de gestion afin de soutenir la CTF des employés. L'extrait suivant supporte cela :

« [...] je dis : bien non, là écoute, ce n'est pas possible. [...] On a du mal à avoir des remplaçants. Et puis, bien on essaie de trouver une solution. Mais quelquefois, on ne peut pas répondre favorablement à toutes leurs demandes. » (Gestionnaire 19)

Ici, ce gestionnaire de premier niveau relate qu'en raison des ressources humaines limitées au sein de son équipe, il est contraint de refuser la demande de congé d'un de ses employés. Ce comportement n'est pas favorable à la CTF de ce dernier.

Rappelons que dans le cadre du premier facteur (caractéristique du gestionnaire influençant ses attitudes), il a été question que la notion d'empathie puisse également être reliée à d'autres facteurs documentés dans cette étude. C'est le cas ici également. En effet, un gestionnaire qui a une bonne 5.2 - connaissance de chacun de ses employés en termes de CTF (p. ex., leur situation familiale, enjeux personnels, etc.) est davantage en mesure de soutenir ses employés en la matière et de leur offrir les pratiques de gestion adaptées à leur situation. En effet, cette connaissance permet une vigilance de la part du gestionnaire quant aux besoins de CTF de ses employés. L'extrait qui suit met en lumière cette ressource :

« [...] si [une de mes employés] ne me fait pas de beaux sourires et d'habitude elle m'en fait tout le temps un, moi j'ai une lumière qui vient de s'allumer. Alors là, est-ce que c'est parce qu'elle a des problèmes dans sa vie privée [...] la vie privée des gens, ça parle aussi. [...] Quand [il y en a une qui est] en instance de séparation, je ne m'attends pas à ce qu'elle ait un gros *smile* fendu jusqu'aux oreilles. [...] Je comprends, je n'ai jamais vécu ça, [...] ça doit être très difficile. Il faut que je le prenne en considération. Un matin, elle peut entrer et ce n'est pas facile. »  
(Gestionnaire 32)

Dans cet extrait, la gestionnaire intermédiaire se dit à l'affût de l'humeur de ses employés, de ce fait, elle a une bonne connaissance de leur état respectif. Elle est plus empathique et compréhensive au regard de leur situation. Ces comportements sont donc

favorables à l'application de la pratique de gestion la plus adéquate afin de soutenir la CTF des employés.

À l'inverse, un gestionnaire qui n'entretient 5.2 - pas de connaissance de chacun de ses employés (en raison par exemple que ces derniers ne sont pas volubiles au regard de leur vie privée; contrainte) peut éprouver plus de difficultés à opter pour des pratiques de gestion favorables à la CTF tel que le supporte l'extrait ci-dessous :

« [...] il y en a qui n'ont aucun intérêt. Ils ne veulent pas parler de leur vie personnelle, je ne connais rien de leur femme, je ne connais rien de leurs enfants, que si j'ouvre la porte un petit peu, ils vont parler deux minutes et ils vont revenir au travail. Donc, le fait qu'il n'y a pas un intérêt à parler de leur vie personnelle, c'est sûr que moi, ça crée une barrière qui est encore plus grande. De dire qu'ils sont au travail, ça s'arrête là. C'est leur choix. Ils ont le droit. Mais ça crée une barrière entre les deux qui nuit en quelque sorte [à notre relation et au fait que je puisse les aider]. » (Gestionnaire 38)

Dans cet extrait, ce gestionnaire intermédiaire met en lumière que le fait de ne pas connaître ses employés au regard de leur CTF devient une « barrière » au fait de pouvoir les soutenir par la suite en ce sens.

Enfin, les résultats de cette étude font émerger une dernière ressource pour ce facteur, « gestion du personnel », soit la 5.3 - polyvalence des employés à se dépanner entre eux au besoin. Par exemple, le fait que les employés soient collaboratifs en ce qui concerne la répartition du travail et des horaires permet au gestionnaire de pouvoir plus facilement offrir des pratiques de gestion favorables à la CTF, tel que d'accorder des congés au besoin ou procéder à des aménagements du temps de travail, comme l'illustre l'extrait suivant :

« [...] Les filles sont pairées avec une autre pour faire en sorte que l'on offre tout le temps le service. Donc, je me dis que si l'autre est là, tu n'as pas nécessairement à me demander l'autorisation mais dis-moi : l'autre personne est là alors je quitterais à 16h aujourd'hui. Je vais te le dire si quelque chose ne marche pas [...] et en même temps je leur dis : jamais tu ne dois te sentir mal à l'aise parce que tu dois partir plus tôt. [...] C'est une façon de travailler dans notre équipe qui fait en sorte que ça rend justement cette conciliation-là plus facile. » (Gestionnaire 42)

En somme, cette gestionnaire de premier niveau mentionne que les employés sont toujours en équipe de deux afin d'assurer la continuité du service offert. Cela fait en sorte qu'elles peuvent se remplacer l'une et l'autre en cas de besoin, assurant ainsi une flexibilité quant à leurs horaires. De ce fait, la gestionnaire peut plus facilement accorder les congés demandés, ce qui facilite la CTF de ses employés.

## **6. Mobilisation de régulations au niveau gouvernemental et organisationnel**

Le sixième facteur illustré à la Figure 1 correspond à l'ensemble des régulations en vigueur au niveau gouvernemental (p. ex., normes du travail) et organisationnel (p. ex., politiques et conventions collectives). La présente étude permet d'appuyer que ces éléments influencent les gestionnaires quant à leur application de pratiques de gestion au quotidien en matière de CTF auprès de leurs employés. Partant de ce constat, un gestionnaire œuvrant au sein d'une organisation qui offre ces 6.1 - régulations (interne) en faveur de la CTF (ressource) peut mobiliser celles-ci afin de mettre en place des pratiques de gestion favorables en la matière, tel que le témoigne l'extrait suivant :

« Déjà ici, on est assez [...] encadré avec la convention collective. [...] Donc, un 35 heures, des horaires flexibles, des mobiles pour s'absenter, des vacances plus qu'il en faut parfois pour réussir à justement consolider travail-famille et même des sans solde si jamais ça déborde un peu le temps pour



suivre les enfants ou faire des choses, des travaux à la maison ou quoi que ce soit. Je pense qu'avec ce qu'il y a déjà sur la table avec la convention, les employés sont quand même bien choyés ici. [...Ensuite] c'est de consolider tout ça. » (Gestionnaire 44)

Dans cet extrait, ce gestionnaire de premier niveau mentionne que par la présence de la convention collective en faveur de la CTF au sein de son organisation (et l'ensemble des possibilités qu'elle comprend), il est en mesure d'accorder entre autres des horaires flexibles et des congés à ses employés afin de les soutenir dans leur CTF.

Contrairement à une organisation qui arbore des 6.1 - réglementations (interne) en défaveur ou complexifiant la CTF (contrainte), à ce moment-là, cela devient un obstacle à l'offre de pratiques de gestion en matière de CTF du gestionnaire. L'extrait suivant illustre cela :

« [...] on est quand même dans quelque chose qui est très convention collective et très structurée. [...] il y a des limites jusqu'où je peux aller [...] Je ne peux pas faire de télétravail et des choses comme ça qui ne sont pas encore acceptées dans l'organisation donc, ça fait en sorte que je ne peux pas nécessairement leur offrir. [...] Donc, on joue avec les [règles] qui sont en place, on s'adapte un petit peu mais on ne peut pas aller à l'extrême. » (Gestionnaire 38)

Ici, un gestionnaire intermédiaire explique que malgré la demande de certains employés d'avoir la permission de travailler de la maison (télétravail) lorsqu'ils sont aux prises avec des enjeux de CTF, il ne peut leur offrir cette possibilité en raison que cette pratique n'est pas permise au sein de l'organisation. Cette contrainte ne facilite pas la CTF de ses employés.

## 7. Culture de l'organisation

Le septième facteur illustré à la Figure 1 est la « culture de l'organisation », qui réfère à l'ensemble des valeurs et croyances qui sont véhiculées au sein de l'environnement d'une organisation. En effet, la présente étude permet d'appuyer que la culture organisationnelle influence les gestionnaires dans leur mise en œuvre des pratiques de gestion au quotidien en matière de CTF auprès de leurs employés. Ainsi, une 7.1 - culture organisationnelle favorable à la CTF (incluant des valeurs axées sur la CTF au sein de l'organisation; ressource) permet aux gestionnaires de mobiliser davantage des pratiques de gestion favorables à la CTF afin de soutenir leurs employés en ce sens. L'extrait qui suit illustre cela :

« [...la CTF] est une valeur commune. [...] Je pense à celle qui travaille avec moi qui a décidé, à quelques années de sa retraite, d'aller faire sa technique de bureautique. Ce n'était pas rien comme défi et ça faisait plusieurs décennies qu'elle n'était pas allée à l'école et qu'elle a demandé : est-ce que je peux avoir votre soutien? Le directeur général a dit oui. C'est-à-dire une certaine latitude dans l'horaire. Ça se peut que les soirs où tu as des cours, tu finisses un petit peu plus tôt parce que tu vas avoir commencé plus tôt. C'est une valeur d'établissement. [...] C'est plus facile à ce moment-là de partager la valeur [ensuite en tant que gestionnaire auprès de ses employés]. » (Gestionnaire 36)

À l'opposé, une 7.1 - culture organisationnelle axée plutôt sur le travail (incluant des valeurs en contradiction à la CTF; contrainte) ne favorise pas la mobilisation des pratiques de gestion favorables à la CTF par les gestionnaires, tel qu'illustré dans l'extrait suivant :

« Puis là, je suis un peu contre la philosophie [...] ici dans l'organisation, c'est beaucoup le nombre d'heures. Tu travailles 40 heures, tu travailles 35 heures, le nombre d'heures c'est donc important. [...] Mais dans le fond, le nombre d'heures c'est une chose, mais est-ce que tu as réussi à faire ce que tu avais à faire. [...] La conciliation travail-famille, méchante patente [c'est] excessivement difficile. [...] Mais il y a comme une valorisation du

temps travaillé. Et ça, c'est une culture. Et moi, j'essaye de dire : voyons, l'important ce n'est pas... si tu travailles 50 heures par semaine, quand est-ce que tu vas être chez toi? Quand est-ce que tu vas être avec ta famille? Puis ta santé mentale? Je ne suis pas sûre que tu vas endurer ça pendant des années comme ça. [...] » (Gestionnaire 42)

Dans cet extrait, cette gestionnaire de premier niveau déplore la culture qui est actuellement présente au sein de son organisation très focalisée sur le nombre d'heures de travail effectué par les employés, ce qui entre en contradiction avec la CTF de ces derniers. Malgré qu'elle se positionne en désaccord avec cette culture, son discours témoigne tout de même une certaine difficulté à favoriser la CTF de ses employés en mobilisant des pratiques de gestion adaptées, étant donné que ce ne sont pas les valeurs véhiculées au sein de l'organisation.

## **8. Impacts collatéraux**

Le huitième et dernier facteur illustré à la Figure 1 correspond aux impacts collatéraux. Celui-ci réfère en quelque sorte à « l'effet d'entraînement », observé par les gestionnaires à la suite de l'application des pratiques de gestion en matière de CTF auprès des employés. Les résultats de la présente étude ont fait émerger uniquement une ressource principale, de sorte qu'aucune contrainte n'est relevée pour celui-ci. Cela dit, sa présence à titre de contrainte ne peut être écartée (il en sera question à la section de la discussion). Ainsi, suivant l'application de pratiques de gestion favorables à la CTF auprès de ses employés, un gestionnaire qui 8.1 - évalue les pratiques de CTF comme ayant une valeur ajoutée, puisqu'il y observe des retombées positives (ressource) aura davantage tendance à poursuivre l'application de celles-ci ultérieurement. L'extrait qui suit supporte cela :

« [...c'est une employée] motivée [...] C'est une jeune femme qui a un jeune enfant, je comprends ça. Je donne la possibilité de faire du télétravail. Les contraintes, c'est sûr qu'elle a pleine latitude là aussi, car c'est quelqu'un qui est responsable. Elle a une belle autonomie au travail, elle est débrouillarde. Elle me donne une belle qualité de travail. » (Gestionnaire 33)

Ici, cette gestionnaire de premier niveau mentionne qu'elle observe des bénéfices positifs lorsqu'elle accorde à son employée des pratiques de gestion favorables à la CTF. En effet, son employée lui démontre de belles qualités professionnelles, ainsi qu'une performance au niveau de son travail. Cet engrenage positif fait en sorte que la gestionnaire fait confiance à son employée et lui permet aisément de travailler à domicile (télétravail) question de concilier son travail et la garde de son jeune enfant. Ces comportements favorisent la CTF de cette employée.

## **Discussion**

Rappelons que cette étude vise à recenser les pratiques de gestion des gestionnaires favorisant la CTF des employés, ainsi que les facteurs qui favorisent ou entravent leur application. Plus précisément, cette thèse s'articule autour des trois questions de recherche suivantes :

- 1) Quelles sont les pratiques de gestion mises en place par les gestionnaires afin de favoriser la CTF de leurs employés?
- 2) Quelles sont les ressources (autant individuelles qu'organisationnelles) pouvant être mobilisées par les gestionnaires pour favoriser la mise en place de ces pratiques de gestion influençant la CTF?
- 3) Quelles sont les contraintes (autant individuelles qu'organisationnelles) pouvant faire obstacle à la mise en place des pratiques de gestion influençant la CTF?

Pour tenter d'y répondre, une étude qualitative et exploratoire est menée auprès de 44 gestionnaires, de différents niveaux de gestion, provenant de sept organisations françaises et québécoises. Les données recueillies sont analysées selon la stratégie décrite par Miles et Huberman (2003; voir la méthode pour plus de détails à cet effet), consistant à identifier de manière inductive les ressources et contraintes, en gardant toutefois en tête les définitions des pratiques de gestion présentées dans la revue de la littérature (voir le contexte théorique). Cela dit, peut-être étant donné sa nature exploratoire, aucune distinction notable n'a émergé permettant de distinguer le Québec de la France.

L'étude doctorale a permis de documenter la totalité des pratiques de gestion recensées dans la littérature en matière de CTF, en plus de faire émerger une nouvelle catégorie de pratiques, de même qu'identifier une pratique émergente de soutien. En effet, l'ensemble des cinq catégories de pratiques de gestion en matière de CTF recensées dans la littérature ont été documentés soit : 1. Les pratiques de soutien, 2. Les pratiques de reconnaissance, 3. Les pratiques de *modeling*, 4. Les pratiques de communication et 5. Les pratiques quotidiennes nécessitant de mobiliser des pratiques organisationnelles. Au surplus, l'analyse a fait émerger une sixième catégorie : « vendre la CTF ». Cette dernière réfère aux actions démontrant la capacité d'influence des gestionnaires dans la représentation des besoins des employés en matière de CTF auprès d'instances supérieures à l'interne de l'organisation. Cette nouvelle catégorie de pratiques s'avère particulièrement intéressante, car elle met en lumière que le gestionnaire peut faciliter la CTF de ses employés non pas uniquement via des comportements dirigés vers eux (p. ex., les cinq grandes catégories de pratiques documentées dans la littérature), mais également en mettant à profit son pouvoir d'influence auprès de l'organisation au sens plus large, afin d'ultimement promouvoir les besoins de ses employés. Qui plus est, la présente étude permet aussi de faire émerger une sous-pratique concernant la catégorie des pratiques de soutien : le fait qu'un gestionnaire puisse agir en tant que facilitateur de la CTF de ses employés. Cette dernière regroupe l'ensemble des pratiques du gestionnaire qui visent à gérer proactivement la charge de travail d'un employé afin de le soutenir dans la répartition de son énergie entre les différents rôles qu'il doit assumer (en référence aux domaines professionnel et familial). Cette sous-pratique amène un éclairage pertinent, car elle permet de concevoir plus en

profondeur ce que peuvent comprendre concrètement les pratiques de soutien pour les gestionnaires. Ainsi, ces résultats supportent, d'une part, que les gestionnaires détiennent un rôle important en tant que gardiens officiels des pratiques quotidiennes en matière de CTF (Fiksenbaum, 2014) et, d'autre part, qu'ils peuvent devenir des médiateurs positifs en ce sens pour les employés auprès de l'organisation (Kelloway et al., 2005).

Quant aux facteurs qui influencent l'application des pratiques de gestion recensées en matière de CTF la présente thèse permet de documenter huit grands facteurs qui, selon le contexte, peuvent prendre la forme d'une ressource (donc, être « favorable » à la CTF) ou d'une contrainte (donc, être « nuisible » à la CTF). Ainsi, cette étude permet de suggérer la présence d'un « effet miroir » entre les facteurs pouvant constituer des ressources ou des contraintes en matière de CTF. C'est pourquoi les deux dernières questions de recherche (concernant les ressources et les contraintes) ont finalement été regroupées. Ces huit grands facteurs sont : 1. Les caractéristiques du gestionnaire influençant ses attitudes, 2. Les expériences antérieures et perceptions des pratiques de CTF par le gestionnaire, 3. L'imputabilité du gestionnaire, 4. L'organisation du travail, 5. La gestion du personnel, 6. La mobilisation de régulations au niveau gouvernemental et organisationnel, 7. La culture de l'organisation et, finalement, 8. Les impacts collatéraux. Rappelons qu'à notre connaissance, il s'agit de la première étude explorant ces facteurs chez des gestionnaires de différents niveaux. Cela dit, encore une fois, peut-être étant donné sa nature exploratoire, aucune distinction notable n'a été observée concernant ces gestionnaires de différents niveaux; sauf pour les pratiques de soutien et de reconnaissance, qui semblent



moins fréquentes chez les gestionnaires supérieurs. À cet effet, il est possible d'émettre l'hypothèse que la proximité du gestionnaire (lorsque celui-ci est de premier niveau ou de niveau intermédiaire) envers ses employés pourrait faciliter la mise en place de ces deux pratiques. Puisque ces dernières sont axées sur l'interaction du gestionnaire avec l'employé, que ce soit pour lui promulguer l'accompagnement nécessaire (soutien) ou encore lui offrir une rétroaction constructive et authentique (reconnaissance), le fait d'être au quotidien avec l'employé favorise l'application de ces pratiques par le gestionnaire. En contrepartie, cela peut être plus difficile pour un gestionnaire supérieur de mettre en place ces pratiques en raison du fait que ce dernier est moins en contact direct avec les employés.

La discussion de ces résultats se divise en quatre grandes parties. D'abord, (1) les ressources/contraintes influençant l'application des pratiques de gestion en matière de CTF sont discutées, suivies (2) des retombées et contributions de l'étude pour la pratique professionnelle. Enfin, (3) les forces et les limites de l'étude, puis (4) des pistes de recherches futures sont soulevées.

### **Ressources/contraintes influençant l'application des pratiques de gestion en matière de CTF**

Comme susmentionné, la présente étude permet de documenter plusieurs facteurs qui peuvent agir soit à titre de ressources ou de contraintes pour la mise en place des diverses pratiques de gestion documentées. Ces résultats mis ensemble laissent émerger deux grands constats : (1) les pratiques de gestion et les facteurs pouvant agir à titre de ressource

ou de contrainte à leur mobilisation peuvent être **regroupés à différents « niveaux d'action »**, et (2) les pratiques et les différentes ressources/contraintes documentées **sont interreliées**. Les deux prochaines parties discutent respectivement de ces deux constats.

### **Existence de différents « niveaux d'action » touchant tant les pratiques de gestion que les ressources/contraintes y étant reliées**

La présente étude doctorale a permis de documenter plusieurs pratiques de gestion favorables à la CTF, ainsi que les ressources/contraintes influençant leur mise en place, qui se situeraient à différents « niveaux d'action ». Plus précisément, dès la recension de la littérature, les pratiques de gestion en matière de CTF ont pu être départagées selon qu'il s'agisse de pratiques organisationnelles (niveau de l'organisation) ou de pratiques de gestion quotidiennes (niveau du gestionnaire; voir le contexte théorique). À cet effet, la présente étude permet de documenter, et ce, en cohérence à la littérature, que les gestionnaires peuvent mobiliser ces pratiques organisationnelles dans le cadre de leurs pratiques quotidiennes (p. ex., en ajustant l'horaire de travail d'un employé grâce aux aménagements du temps de travail ou option de travail flexible offerts au sein de l'organisation). Tandis que d'autres pratiques semblent davantage reliés à la volonté du gestionnaire (p. ex., soutien affectif). Ces deux niveaux sont également documentés dans la littérature en ce qui a trait aux ressources/contraintes qui influencent ces dites pratiques: (1) le niveau du gestionnaire, où plusieurs études se sont tournées vers les prédispositions personnelles des comportements des gestionnaires dans l'application de celles-ci (voir p. ex., Ajzen, 1991; Gozukara & Çolakoglu, 2015; Mas-Machuca et al.,

2016; McCarthy et al., 2010; Mills et al., 2014) et (2) l'organisation, où certains auteurs abordent également la culture organisationnelle en tant que facteur pouvant influencer les comportements des gestionnaires dans l'application de pratiques favorables à la CTF (Fiksenbaum, 2014; Guérin et al., 1997; Major & Lauzon, 2010). Cela dit, la présente étude permet plutôt de proposer que les huit facteurs (ressources/contraintes) documentés, et présentés au début de cette section, pourraient être situés à au moins trois différents « niveaux d'action », plutôt que les deux documentés dans les études recensées. Voici ces niveaux, illustrés des ressources/contraintes qui les appuient respectivement :

- 1) **Le niveau de l'équipe (employés)** : dans le cadre de la présente étude, l'une des ressources documentées (dans le facteur 5.1 - Gestion du personnel), sous-tend des pratiques de gestion qui visent la responsabilisation des employés;
- 2) **Le niveau du gestionnaire** : étant donné la nature de l'étude cinq des facteurs documentés y ont trait (soit, les facteurs 1 - Caractéristiques du gestionnaire influençant ses attitudes; 2 - Expériences antérieures et perceptions des pratiques de CTF par le gestionnaire; 3 - Imputabilité du gestionnaire; 5.2 - Degré de connaissance de chacun des employés en termes de CTF et 8 - Impacts collatéraux). Ces derniers relèvent directement du gestionnaire;
- 3) **Le niveau de l'organisation** : auquel peut correspondre quatre facteurs (soit, les facteurs 4 - Organisation du travail; 5.1 - Nombre d'effectifs; 6 - Mobilisation de régulations au niveau gouvernemental et organisationnel; et, finalement, 7 - Culture de l'organisation).

Chacune des ressources/contraintes et le niveau d'action y correspondant, documentés dans le cadre de cette étude, est repris et illustré plus en détail à l'aide des pratiques de gestion documentées dans les prochains paragraphes.

**Niveau de l'équipe (les employés).** Bien que cette étude ne vise pas à recenser directement les pratiques que les employés et leurs collègues peuvent mettre de l'avant afin de favoriser plus personnellement leur CTF ou encore les facteurs (ressources/contraintes) à ce niveau, certaines pratiques de gestion documentées visent la responsabilisation des employés. Par exemple, la plupart des pratiques concernant l'application d'un comportement favorable à la CTF par les gestionnaires ont principalement trait au fait de prôner le partage et la concertation des idées avec les employés, d'encourager leur responsabilisation au fait de trouver les solutions entre eux quant aux partages des tâches, et d'encourager la concertation entre les employés pour la prise de congés. Dans un tel cas, les gestionnaires mobilisent leur pouvoir décisionnel et managérial (imputabilité) en appliquant ces pratiques qui favorisent plutôt l'accompagnement des employés au regard de leur CTF et non la prise en charge complète de celle-ci. De cette façon, le gestionnaire partage son pouvoir et ses responsabilités avec les employés, ce qui favorise une relation de coopération (Lescarbeau, Payette & St- Arnaud, 2003). À ce moment, les employés doivent également mettre en pratique des comportements en matière de CTF, et ce, de façon proactive. Ces comportements deviennent à leur tour une ressource pour le gestionnaire à l'application d'une pratique ultérieure (créant ainsi un cercle vertueux). En effet, concernant le facteur (5) gestion du

personnel, les résultats mettent en lumière que la polyvalence des employés au fait de se dépanner entre eux au besoin (p. ex., pour la prise de congés) facilite la mise en place de pratiques par le gestionnaire (p. ex., accorder un congé à un employé).

**Niveau du gestionnaire.** Étant l'acteur au cœur des comportements étudiés dans le cadre de cette thèse, il va de soi que les pratiques de gestion favorables à la CTF documentées, ainsi que les facteurs (ressources/contraintes) influençant leur mise en place, se situent majoritairement au niveau du gestionnaire. En ce qui concerne les pratiques de gestion, tel que préalablement mentionné, les analyses ont permis de documenter l'ensemble des comportements recensés dans la littérature visant à répondre aux besoins émergents des employés en matière de CTF (Hammer et al., 2007).

Cinq des ressources/contraintes documentées dans le cadre de cette étude, concernant ces pratiques de gestion, sont directement liées aux gestionnaires : les caractéristiques du gestionnaire influençant ses attitudes (facteur 1), les expériences antérieures et perceptions des pratiques de CTF par le gestionnaire (facteur 2), l'imputabilité du gestionnaire (facteur 3), la connaissance de chacun des employés en termes de CTF (inclus dans le facteur 5 - gestion du personnel) et, finalement, les impacts collatéraux (retombées positives) perçus par le gestionnaire (facteur 8). Ces cinq facteurs réfèrent directement au gestionnaire. Plus précisément, en ce qui concerne les caractéristiques du gestionnaire influençant ses attitudes (facteur 1), les résultats obtenus abondent dans le sens de la littérature recensée : les gestionnaires qui ont des valeurs personnelles orientées vers

l'importance de la CTF et qui sont empathiques en ce sens envers leurs employés sont plus enclins à adopter des pratiques de gestion en la matière pour ces derniers (Duxbury & Higgins, 2012; Major & Lauzon, 2010), de même qu'ils prônent respect, confiance, bien-être et équité envers les situations de CTF de leurs employés (Duxbury et al., 2008; Morganson et al., 2014).

Concernant les expériences antérieures et perceptions des pratiques de CTF par le gestionnaire (facteur 2), les résultats obtenus soutiennent que l'expérience passée du gestionnaire concernant son utilisation personnelle des pratiques de CTF influence ses attitudes envers l'application de celles-ci pour ses employés. Cela est conforme au modèle proposé par McCarthy et ses collègues (2010), basé sur la théorie du comportement planifié. En effet, selon ce modèle, les intentions des gestionnaires au fait d'appliquer des pratiques de gestion en matière de CTF pour les employés seraient teintées par leur propre expérience à l'égard de ces pratiques. Plus précisément, l'attitude des gestionnaires au regard de ces pratiques prédisposerait à la mise en place d'un comportement futur (Fiksenbaum, 2014).

Également, les analyses font ressortir que l'imputabilité du gestionnaire (facteur 3), qui touche directement à la notion de pouvoir et de contrôle comportemental perçu (dans le sens de faire le choix de mobiliser ou non ce pouvoir), affecterait les intentions, ainsi que les comportements des gestionnaires au regard de la mise en place de pratiques de gestion en matière de CTF. Cela est aussi conforme à ce que mentionnent McCarthy et ses

collègues (2010) à l'effet que la perception du niveau de contrôle et de pouvoir décisionnel qu'ont les gestionnaires afin de réaliser les comportements souhaités (dans ce cas-ci, mettre en place des pratiques en matière de CTF) influence directement leur capacité à les atteindre.

De plus, concernant le degré de connaissance de chacun des employés en termes de CTF (facteur 5.2), les résultats obtenus supportent qu'un gestionnaire qui a une bonne connaissance de chacun de ses employés au regard de leur CTF (p. ex., leur situation familiale, enjeux personnels, etc.) serait davantage en mesure de soutenir ces derniers en leur offrant des pratiques de gestion en la matière. En effet, cette connaissance permettrait une vigilance plus accrue de la part du gestionnaire quant aux besoins de CTF de ses employés. À cet effet, la présente étude permet de mettre en lumière un élément non documenté dans la littérature recensée : à savoir que si un gestionnaire ne perçoit pas les difficultés possibles en termes de CTF chez ses employés en raison du fait qu'il n'a pas une bonne connaissance de leurs enjeux en ce sens, il ne pourra évidemment pas intervenir, que ce soit en mobilisant certaines pratiques ou ressources qui auraient pu répondre à leurs besoins respectifs.

Enfin, en ce qui concerne le fait de percevoir des impacts collatéraux favorables à la mise en œuvre d'une pratique (facteur 8), les analyses mettent de l'avant qu'une évaluation positive de la valeur ajoutée des pratiques de CTF de la part du gestionnaire encouragerait ce dernier à mobiliser des pratiques ultérieures en ce sens. Cela concorde

avec le principe de base de la théorie de l'échange social selon lequel les comportements interpersonnels sont largement influencés par les perceptions idéalisées d'une relation équitable et de nature symbiotique (Mills et al., 2014). En effet, le fait de voir une telle valeur ajoutée à l'application de pratiques de gestion en matière de CTF pourrait créer un effet d'entraînement : par exemple, un employé bien traité par son gestionnaire (dans ce cas-ci, qui lui offre des pratiques de gestion favorables à sa CTF) pourrait avoir tendance à entretenir des attitudes positives envers ce dernier (Gozukara & Çolakoglu, 2015) ce qui pourrait entraîner des impacts positifs (p. ex., sur la performance ou la qualité du travail rendu de l'employé). Voyant que l'utilisation de telles pratiques entraîne des résultats bénéfiques, les gestionnaires pourraient donc être encouragés à adopter d'autres pratiques du genre par la suite (Casper et al., 2004).

**Niveau de l'organisation.** Une pratique de gestion favorable à la CTF documentée dans le cadre de cette étude, de même que quatre facteurs (ressources/contraintes) influençant leur mise en place, se situent spécifiquement au niveau de l'organisation. D'abord, concernant la pratique de gestion, tel que préalablement soulevé, les analyses ont permis de supporter que les gestionnaires mobilisent des pratiques organisationnelles dans le cadre de leurs pratiques quotidiennes (réf. à la catégorie 5 des pratiques de gestion documentées dans le cadre de cette étude). Somme toute, les pratiques organisationnelles documentées s'avèrent conformes à celles recensées dans littérature selon la nomenclature exposée dans la norme québécoise en matière de CTF (BNQ, 2010). Cela dit, la présente étude, peut être étant donné son caractère exploratoire, n'a pas permis de documenter de



pratiques en ce qui a trait aux services ou biens offerts dans les lieux de travail. Plus précisément, étant donné son caractère exploratoire, il est possible que la saturation des données n'ait pas été atteinte (il s'agit d'ailleurs d'une limite de l'étude qui sera reprise plus loin).

Ensuite, quatre facteurs (ressources/contraintes) pouvant influencer ces pratiques de gestion, et ayant spécifiquement trait à l'organisation, sont également documentés soit : l'organisation du travail (facteur 4), le nombre d'effectifs, inclus dans la gestion du personnel (facteur 5.1), la culture de l'organisation (facteur 7) et, finalement, la mobilisation de régulations au niveau gouvernemental et organisationnel (facteur 6)<sup>21</sup>. En ce qui a trait à l'organisation du travail, les résultats de la présente étude mettent en lumière que la prévisibilité de la charge de travail à distribuer, ainsi que la présence de marges de manœuvre concernant la planification du travail influencent toutes deux l'application des pratiques de gestion en matière de CTF pour les gestionnaires. Il est en de même concernant le nombre d'employés présents au sein de l'organisation (facteur 5.1). Plus précisément, le fait d'avoir un effectif convenable en termes de personnel versus le fait d'être en sous-effectifs (donc en manque de personnel) pourrait avoir une influence différente quant à l'application des pratiques de gestion par les gestionnaires (p. ex., accorder ou refuser un congé).

---

<sup>21</sup> À noter que ce facteur est abordé en dernier, étant donné qu'il réfère au niveau de l'organisation, mais également au niveau du contexte social plus large qui sera présenté dans la partie subséquente à celle-ci.

La présente étude permet également d'appuyer que la culture organisationnelle (facteur 7) influence les gestionnaires dans leur mise en œuvre des pratiques de gestion au quotidien en matière de CTF auprès de leurs employés. En effet, les résultats obtenus supportent, conformément à ce que mentionne Fiksenbaum (2014), que la présence d'une telle culture encourage la promotion de pratiques organisationnelles en matière de CTF. Ce facteur est largement documenté dans la littérature. Certains auteurs mentionnent d'ailleurs que celui-ci est un déterminant majeur du succès de l'implantation de pratiques de gestion favorables en ce sens par les gestionnaires (Guérin et al., 1997; Major & Lauzon, 2010). Une organisation qui véhicule des valeurs axées sur la CTF offrira plus de pratiques organisationnelles en la matière à ses employés, ce qui favorisera leur mobilisation par les gestionnaires (Fiksenbaum, 2014; Tremblay, 2003). Autrement dit, les résultats supportent tout à fait que la capacité d'un gestionnaire à pouvoir s'engager dans de tels comportements est influencée par l'environnement véhiculé dans l'organisation en matière de CTF (Mills et al., 2014).

Enfin, un dernier facteur (ressources/contraintes) influençant la mise en place de pratiques de gestion qui a été documenté dans cette présente recherche touche l'organisation, mais est aussi en lien avec le contexte social plus large qui l'entoure : la mobilisation de régulations au niveau gouvernemental et organisationnel (facteur 6). Celui-ci réfère à l'ensemble des régulations en vigueur à un niveau gouvernemental (p. ex., normes du travail) et organisationnel (p. ex., politiques et conventions collectives) entourant une organisation. Les résultats de la présente étude supportent que ces éléments

influencent l'application des pratiques de gestion en matière de CTF auprès des employés. Effectivement, ces régulations sont intégrées directement au sein des structures de l'organisation et, pour la plupart, elles sont formalisées à l'intérieur de politiques institutionnelles (p. ex., les programmes d'aide aux employés (PAE), ainsi que les normes et politiques offertes aux employés par les organisations (McCarthy et al. 2010)). Ces dernières encadrent les pratiques des gestionnaires, qui doivent les respecter. Bien entendu, il existe des variantes culturelles en ce qui concerne ces régulations : à savoir que le contexte québécois diffère de celui en France. Par exemple, les congés annuels accordés aux employés s'élèvent à 10 jours<sup>22</sup> au Québec versus à 30 jours en France, ou encore une semaine de travail dite « normale » au Québec équivaut habituellement à 40 heures travaillées, comparativement à 35 heures en France, ce qui peut contribuer à alléger la charge de travail des employés (Bourque & St-Amour, 2016). Cela dit, ces distinctions n'ont pas été documentées dans le cadre de cette étude, étant donné son accent mis sur les pratiques de gestion en matière de CTF et non sur le contexte les entourant.

En somme, la présentation de ces « niveaux d'action » met en lumière qu'au-delà du pouvoir discrétionnaire du gestionnaire, d'autres facteurs (ressources/contraintes) situés à différents « niveaux » influencent l'application des pratiques de gestion en matière de CTF. D'ailleurs, l'existence possible de ces « niveaux d'action » contraste avec ce qui est actuellement documenté dans la littérature. En effet, rappelons que les études recensées

---

<sup>22</sup> Au Québec, après trois années de service au sein de la même organisation, un employé peut maintenant bénéficier d'un congé annuel d'une durée minimale de trois semaines (21 jours) de vacances continues selon la Loi sur les normes du travail (Lavery avocats, 2018).

accentuent principalement l'importance de deux « niveaux d'action » : (1) le niveau des pratiques du gestionnaire et (2) des pratiques organisationnelles, où la culture organisationnelle en matière de CTF est également documentée en guise de facteur (Fiksenbaum, 2014; Guérin et al., 1997; Major & Lauzon, 2010). La présente étude permet de souligner les limites attribuables à une analyse fine des pratiques de gestion, sans les situer dans le contexte plus général de l'organisation. Ainsi, elle permet de nuancer l'affirmation selon laquelle les gestionnaires seraient les gardiens officiels des pratiques organisationnelles formelles mises en place dans l'organisation (Fiksenbaum, 2014). En effet, ces dernières peuvent également tenir leur source du contexte social plus large dans lequel l'organisation s'inscrit (p. ex., normes du travail).

Cette étude supporte ainsi le besoin d'aller au-delà de ces deux niveaux afin d'obtenir un portrait plus exhaustif des ressources/contraintes concernant les pratiques en matière de CTF. À ce sujet, il est intéressant de noter que le modèle *IGLOO*, un modèle novateur issu du domaine de la psychologie de la santé au travail (Nielsen, Yarker, Munir, & Bültmann, 2018) permet d'identifier des ressources à plusieurs niveaux, afin de maximiser la portée d'action des individus qui ont un rôle à jouer dans la mobilisation des ressources. Ce modèle est une adaptation du modèle *IGLO* (Day & Nielsen, 2017), suggérant cinq niveaux d'interventions, dont plusieurs semblent d'ailleurs conformes aux niveaux d'action documentés dans la présente étude. Plus précisément, ces niveaux d'intervention sont : « I » pour individu (employé), « G » pour groupe (équipe), « L » pour *leader* (gestionnaire), « O » pour organisation et, finalement, « O » pour contexte social plus

large (Day & Nielsen, 2017; Nielsen et al., 2018). À noter que cette étude, étant donné sa nature axée sur la compréhension du troisième niveau (soit celui du gestionnaire), n'a pas permis de documenter de manière directe le niveau de l'individu (employé), ni celui du contexte social plus large. Or, il pourrait être pertinent de documenter davantage ces niveaux dans une recherche future afin de recueillir des ressources/contraintes possiblement complémentaires à ceux documentés dans cette étude. En effet, plusieurs enjeux de CTF se situent principalement à ces deux niveaux (p. ex., la diversité des réalités familiales et l'arrivée de nouvelles générations de travailleurs pour le niveau de l'individu, de même que le contexte économique et la pénurie de main-d'œuvre pour le niveau du contexte social plus large; voir l'introduction pour plus de détails à cet effet). Cela fait en sorte qu'il est possible de croire que leur compréhension permettrait certainement d'enrichir la vision globale des facteurs (ressources/contraintes) pouvant influencer la mise en place des pratiques de gestion par les gestionnaires.

En bref, au-delà du niveau du gestionnaire, il semble que des ressources ayant trait à d'autres niveaux s'avèreraient pertinents à documenter. Cette étude permet de souligner que la lecture des facteurs influençant les pratiques de gestion demeure partielle si l'on ne considère que le niveau du gestionnaire. À cet effet, suivant le modèle *IGLOO*, il est recommandé de mener des interventions qui visent à renforcer les ressources à tous les niveaux afin de développer ensuite des pratiques pour assurer la santé et le bien-être des employés (Day & Nielsen, 2017). Cela permet une vision globale des ressources disponibles; celles-ci pouvant être cumulatives d'un niveau à l'autre (Ibid.). Ainsi, le fait

de situer les ressources/contraintes plus globalement semble nécessaire pour mieux déterminer les possibilités d'action du gestionnaire en matière de CTF : à savoir quelles ressources sont disponibles et pourraient conséquemment être mobilisées par le gestionnaire (p. ex., lesquelles se situent sous son pouvoir discrétionnaire ou encore sur lesquelles il a une certaine influence), mais également, avec quelles contraintes il doit composer dans son environnement. Des études subséquentes pourraient certainement s'inspirer du modèle *IGLOO* (Nielsen et al., 2018) pour aider les gestionnaires à situer les ressources disponibles. Le fait de mieux cerner ces différents « niveaux d'action » permettrait de situer le réel pouvoir d'agir du gestionnaire dans l'application d'une pratique de gestion favorable à la CTF pour les employés et d'aider ces derniers à mieux jongler par la suite avec les facteurs en place au sein de l'organisation.

### **Présence d'interrelations entre les pratiques de gestion et les facteurs (ressources/contraintes) y étant reliés**

L'étude doctorale permet également de documenter la présence d'interrelations, autant entre les pratiques de gestion en matière de CTF, qu'entre les différents facteurs (ressources/contraintes) qui les influencent. Plus précisément, cette étude supporte que les facteurs (ressources/contraintes) puissent agir de manière synergique. En ce sens, ils peuvent se combiner de manière à rendre encore plus favorable ou nuisible l'application de pratiques de gestion en matière de CTF. De plus, l'existence simultanée de plusieurs facteurs peut également faire en sorte que ces derniers se neutralisent mutuellement. Autrement dit, certains facteurs pourraient aussi se contrebalancer. Ainsi, les résultats de

la présente étude mettent en lumière la pertinence de s'intéresser à l'ensemble des interrelations qui unit les facteurs (ressources/contraintes) influençant les pratiques de gestion en matière de CTF, plutôt qu'uniquement en faire état de manière séparée (tel que présenté précédemment dans la recension de la littérature).

Les résultats supportent aussi que certaines catégories de pratiques de gestion semblent interreliées en ce qu'elles peuvent être appliquées simultanément par les gestionnaires. Dans le cadre de cette étude, ce constat concerne plus précisément les pratiques de soutien et de reconnaissance. Par exemple, il est documenté que certains gestionnaires valorisent le respect de la vie privée de leurs employés (reconnaissance existentielle) tout en leur offrant une oreille attentive aux confidences (soutien affectif) selon leurs besoins. Cela met en lumière toute la complexité de la réalité dans laquelle s'inscrivent les pratiques des gestionnaires.

Plus encore, les résultats obtenus dans le cadre de cette étude supportent que certains facteurs pouvant constituer des ressources ou des contraintes semblent également liés entre eux, tel que, par exemple, la notion d'empathie incluse dans le facteur 1 « caractéristiques du gestionnaire influençant ses attitudes » qui est fréquemment liée au facteur 2 « expériences antérieures et perceptions des pratiques de CTF par le gestionnaire ». Ces deux facteurs, lorsque mis ensemble, agissent de manière synergique dans l'application d'une pratique de gestion en matière de CTF. Au contraire, un facteur peut neutraliser un autre facteur dans l'application d'une pratique de gestion.

Par exemple, lorsqu'un gestionnaire manque de pouvoir décisionnel (en référence au facteur 3 « imputabilité du gestionnaire »), celui-ci peut ne pas détenir le pouvoir nécessaire lui permettant de mettre de l'avant certaines pratiques de gestion afin de soutenir ses employés, malgré sa grande empathie envers les situations de CTF de ces derniers (comme cela est documenté dans la section des résultats). Ce constat s'avère intéressant, car à notre connaissance, cette étude doctorale est la première à documenter l'existence d'un « effet synergique » ou « de neutralisation » entre les différents facteurs.

L'« effet synergique » entre les différents facteurs peut également être exploré sous l'angle des « niveaux d'action ». Conformément à ce qui est postulé dans le modèle *IGLOO* de Nielsen et ses collègues (2018), appliqué à la CTF, des facteurs de différents niveaux d'action peuvent s'avérer reliés entre eux, faisant en sorte que la mobilisation de ressources situées à des niveaux différents pourrait aussi créer un « effet synergique », voir même pallier certains obstacles. Ainsi, la compréhension des interrelations possibles entre les facteurs (ressources/contraintes), à travers la lecture des « niveaux d'action », permettrait d'identifier et de mettre en perspective l'impact de ces interrelations, et ce, dans toutes les combinaisons possibles. Par exemple, lorsqu'un gestionnaire se retrouve dans une culture organisationnelle favorable à la CTF (facteur 7 « Culture de l'organisation » au niveau de l'organisation) et qu'il détient un pouvoir décisionnel et managérial (facteur 3 « Imputabilité du gestionnaire » au niveau du gestionnaire), il peut plus facilement mettre de l'avant des pratiques de gestion en matière de CTF. Alors, il pourrait, par exemple mobiliser certaines pratiques offertes par l'organisation afin de



personnaliser selon les besoins de son employé (voir le facteur 7 « Culture de l'organisation » dans la section des résultats). Ce constat appuie encore une fois, d'une part, le besoin de mieux déterminer où se situe le pouvoir du gestionnaire dans la mobilisation d'une ressource afin de lui permettre de choisir stratégiquement les actions à mettre en place. Plus encore, cela pourrait également permettre d'accentuer un effet d'entraînement positif et d'éviter un effet d'entraînement négatif, voir qui pourrait même neutraliser certaines ressources mobilisables par le gestionnaire.

### **Retombées et contributions de l'étude pour la pratique professionnelle**

Malgré sa nature exploratoire, cette recherche ouvre la voie à plusieurs retombées et contributions sur les plans théoriques et pratiques en matière de CTF. Tout d'abord, à notre connaissance, cette étude est la première à documenter et enrichir l'exploration des facteurs (ressources/contraintes) influençant les pratiques de gestion favorables à la CTF des employés. Ce premier apport est donc significatif pour ajouter au corpus des connaissances actuelles en matière de CTF (Rofcanin et al., 2017). Au surplus, cette étude a permis l'émergence d'une nouvelle catégorie de pratiques de gestion ayant trait à « vendre la CTF », ainsi qu'une sous-pratique pouvant être incluse à même les pratiques de soutien. Cette contribution permet également de diminuer l'écart actuel existant entre la théorie et la pratique en comblant le manque d'informations sur les pratiques des gestionnaires, ce qui est essentiel afin de mieux soutenir les employés ayant des besoins en matière de CTF (BNQ, 2010; Hammer et al., 2009).

Un second apport théorique de cette recherche est relié à la documentation émergente de plusieurs « niveaux d'action » dans la compréhension des ressources qui sont mobilisables par les gestionnaires. Plus précisément, les résultats de l'étude permettent de souligner que le gestionnaire n'est pas l'unique responsable de la mise en œuvre des pratiques en matière de CTF : des facteurs (ressources/contraintes) possiblement situés à plusieurs « niveaux d'action » affectent également leur mise en œuvre. Cette étude met ainsi en lumière l'importance de mieux cerner ces différents « niveaux d'action ». Cela permettrait de situer où se trouve le réel pouvoir d'agir du gestionnaire dans l'application de ces pratiques et, ce faisant, d'aider ce dernier à mieux jongler avec les facteurs en place au sein de l'organisation. Ainsi, sur le plan de la pratique, il pourrait s'avérer bénéfique d'analyser stratégiquement les facteurs (ressources/contraintes) situés à ces différents niveaux afin d'être davantage en mesure de prioriser des actions pour favoriser la CTF. Cela pourrait, par exemple, permettre d'éviter l'« effet de neutralisation » mentionné précédemment.

En somme, cette recherche soutient qu'il s'avère également nécessaire de travailler en amont de la mise en place d'une pratique de gestion et non pas uniquement viser son application. Malgré tout, il semble essentiel d'outiller les gestionnaires pour qu'ils puissent connaître, identifier et mobiliser les ressources qui se retrouvent au sein de leur organisation et sur lesquelles ils ont du pouvoir. À cet effet, le fait de les sensibiliser et de développer leurs compétences pourrait permettre d'ensuite favoriser l'application de pratiques de gestion favorables à la CTF. Par exemple, l'application de pratiques telles

que le soutien affectif nécessite des compétences spécifiques comme une grande sensibilité, une écoute empathique et une intelligence émotionnelle développée (en référence au facteur 1 « caractéristiques du gestionnaire influençant ses attitudes ») de la part du gestionnaire (tel que documenté dans la section des résultats). Ainsi, le développement de ces compétences précises serait bénéfique à l'application éventuelle de cette pratique.

### **Forces et limites de l'étude**

Rappelons que la visée de cette étude est de recenser les facteurs qui favorisent ou qui font obstacle à la mise en place des pratiques des gestionnaires pouvant influencer la CTF des employés. Sur cette base, il est possible de mentionner que la présente recherche a atteint son objectif. Cela dit, tenter une traversée des apparences sans prendre en compte les nuances qui s'imposent serait risquer le naufrage. Les prochaines lignes exposent donc les forces et les limites de la présente étude doctorale.

D'abord, rappelons les forces de cette étude sur le plan méthodologique. Plusieurs mesures ont été mises en place afin d'assurer la rigueur scientifique de la présente recherche. Ainsi, une attention particulière a été portée quant aux critères de scientificité de Laperrière (1997) soit : la validité interne (crédibilité), la validité externe (transférabilité) et, finalement, la fiabilité (voir la section de la méthode). En effet, la taille et la variété de l'échantillon (soit 44 participants de trois niveaux de gestion et de deux nationalités) rend plausible la transférabilité des résultats de l'étude. Cela permet de

diminuer l'influence possible de divers biais sur les résultats de la recherche et leur interprétation. Également, une seconde force de la recherche a trait spécifiquement à la profondeur de l'analyse qualitative menée. D'une part, les verbatims sont riches et nuancés par le large spectre offert étant donné la nature exploratoire de l'étude. D'autre part, un processus rigoureux d'analyse a été maintenu tout au long de la recherche et les données des verbatims ont constamment été comparées en s'inspirant de la stratégie décrite par Miles et Huberman (2003; voir la méthode). Puis, afin d'assurer la confirmabilité (objectivité) et la pertinence des résultats proposés (Contandriopoulos et al., 1990; Fortin, 2010; Hannah & Lautsch, 2010), les constats issus de cette analyse ont été soumis à la directrice de la thèse. Il en a été de même pour le livre de codes et des thèmes finaux, afin de minimiser les possibilités de chevauchements entre les thèmes.

Concernant la méthode privilégiée lors de la collecte de données, rappelons que les entrevues ont été réparties entre la chercheuse principale et son équipe de recherche. Cela dit, les membres de l'équipe de recherche se sont tous arrimés au préalable afin d'être le plus cohérents et justes possible lors de la passation des entrevues pour en minimiser les impacts (voir la méthode). Malgré tout, cela peut avoir entraîné de légères variantes au niveau de la passation des entrevues, que ce soit au regard des questions posées, des sous-questionnements, de la confiance dégagée envers les participants pouvant influencer le niveau d'aisance au fait de livrer l'information, ou encore, dans le respect de l'ordre du gabarit d'entrevue. Cela dit, rappelons que l'utilisation de l'incident critique de Flanagan

(1954) lors des entrevues contribue tout de même à la validité des propos des participants et du contenu partagé lors des discussions (voir la méthode).

Malgré les retombées pertinentes présentées précédemment, le caractère exploratoire de l'étude doit être pris en considération. À cet effet, il est possible que la doctorante n'ait pas atteint une saturation lors de l'analyse des données puisque certaines pratiques en matière de CTF ne s'avèrent pas documentées (p. ex., pratique organisationnelle ou de gestion non documentée). Il est donc également possible que certains facteurs (ressources/contraintes) n'aient pas été documentés. Par exemple, aucune contrainte n'a été documentée pour le facteur 8 « impacts collatéraux ». De plus, le même questionnement persiste quant au fait qu'aucune distinction n'ait été observée concernant d'une part, les gestionnaires québécois versus français et, d'autre part, pour les différents niveaux de gestionnaire. Il est possible d'émettre l'hypothèse que de telles différences pourraient apparaître si la saturation des données était atteinte. Malgré cela, cette étude revêt un caractère original par le sujet étudié qui s'avère encore peu documenter dans la littérature à cet effet. En somme, son caractère exploratoire permet de mettre en lumière différents constats susceptibles d'alimenter des recherches futures afin d'en approfondir leur compréhension : ce qui d'ailleurs fait l'objet de la prochaine partie.

### **Pistes de recherches futures**

À la lumière des constats et des limites susmentionnées, il apparaît intéressant de soulever certaines pistes à envisager dans le cadre de recherches futures. En effet, il

demeure essentiel que des recherches se poursuivent quant aux facteurs (ressources/contraintes) qui influencent l'application des pratiques de gestion en matière de CTF, compte tenu du peu d'écrits dans la littérature actuelle sur le sujet. Cette étude doctorale ouvre certainement le chemin en ce sens en y présentant des constats novateurs, mais l'intérêt des chercheurs doit demeurer croissant en cette matière afin d'en approfondir leur compréhension.

Les résultats de cette recherche permettent de proposer que l'exploration des différents « niveaux d'action » préalablement soulevés devrait être poursuivie afin d'élargir la compréhension des facteurs (ressources/contraintes) pouvant influencer l'application des pratiques de gestion en matière de CTF. Pour ce faire, tel que préalablement mentionné, il pourrait être pertinent d'opter pour un modèle du même type que celui de l'*IGLOO* de Nielsen et ses collègues (2018), qui permet une vision systémique des facteurs en matière de CTF. Une adaptation de ce modèle serait certainement requise puisque ce dernier a été initialement élaboré dans le contexte du retour au travail durable chez les travailleurs atteints de troubles mentaux courants (Nielsen et al., 2018). Il serait alors possible de se baser sur une telle adaptation notamment pour approfondir l'étude de l'interrelation entre chacun des facteurs (ressources/contraintes) situés dans ces différents « niveaux d'action » (en référence à l'effet synergique ou de « neutralisation » susmentionné) sur l'application des pratiques de gestion en matière de CTF. Cela permettrait de répondre à un manque actuel quant au fait, qu'à notre connaissance, aucune étude n'a mis en lien les facteurs influençant l'application des pratiques de gestion en matière de CTF à l'aide de

cadres théoriques (McCarthy et al., 2010; Mills et al., 2014) en raison de la complexité de l'exercice et du peu de connaissances en ce sens. Une telle compréhension pourrait permettre d'outiller les organisations en matière de CTF. Par exemple, en contribuant à mieux déterminer stratégiquement les facteurs à mobiliser en matière de CTF au sein des organisations par les gestionnaires et autres acteurs interpellés par ces facteurs.

Enfin, d'autres études s'avèrent également nécessaires pour explorer plus finement les différences possibles entre le Québec et la France, ainsi qu'entre les gestionnaires de différents niveaux. En effet, il est possible de croire qu'une étude de plus grande ampleur pourrait permettre une saturation des données, de sorte que des différences apparaissent quant à aux deux éléments nommés; surtout si l'utilisation d'un modèle plus systémique tel que l'*IGLOO* (permettant l'exploration au niveau du contexte social plus large; Nielsen et al., 2018) est mis de l'avant.

## **Conclusion**



Cette recherche exploratoire vise d'abord l'identification des pratiques de gestion afin de favoriser la CTF des employés puis la documentation des ressources pouvant être mobilisées par les gestionnaires pour favoriser leur mise en place et, au contraire, les contraintes pouvant y faire obstacle. Ainsi, l'analyse des 44 entrevues a permis d'enrichir la compréhension et l'exploration des pratiques de gestion en matière de CTF en documentant une catégorie émergente de pratiques de gestion (« vendre la CTF »), de même qu'une sous-pratique pouvant être incluse dans les pratiques de soutien (« agir en tant que facilitateur de la CTF de ses employés »). De plus, huit grands facteurs ont été documentés qui, selon le contexte, peuvent prendre la forme d'une ressource (donc, être « favorable » à la CTF) ou d'une contrainte (donc, être « nuisible » à la CTF).

Cette étude a mis en lumière d'une part, l'émergence de plusieurs « niveaux d'action » et, d'autre part, la présence d'interrelations dans la compréhension des ressources qui sont mobilisables par les gestionnaires. Cela a fait ressortir que les facteurs (ressources/contraintes) peuvent agir de manière synergique (en référence à l'effet d'entraînement ou « de neutralisation » susmentionnés). Ces résultats nuancent ainsi le rôle des gestionnaires dans l'application des pratiques de gestion en matière de CTF. En effet, dans une perspective professionnelle, cette étude souligne que les gestionnaires ne sont pas les uniques responsables de la mise en œuvre de ces pratiques en raison du fait que des facteurs (ressources/contraintes) pourraient être situés à d'autres « niveaux

d'action ». En l'occurrence, ces derniers doivent également être pris en considération afin d'être en mesure de cerner où se situe le réel pouvoir d'agir du gestionnaire dans l'application de ces pratiques. Cette étude supporte qu'il s'avère nécessaire de travailler en amont de la mise en place d'une pratique de gestion (et non pas uniquement viser son application) afin de favoriser une analyse stratégique des facteurs (ressources/contraintes) situés à ces différents niveaux pour être en mesure de prioriser les actions à poser en matière de CTF. Le soutien et l'éducation aux gestionnaires en ce sens demeurent essentiel puisqu'il s'avère tout aussi important de développer les compétences relatives à la mobilisation des ressources sous leur pouvoir, que de détenir les connaissances quant aux pratiques de gestion à mettre en place en matière de CTF auprès des employés.

Bien que cette étude doctorale présente certaines limites attribuables à sa nature exploratoire, il s'agit, à notre connaissance, de la première étude à avoir documenté les facteurs (ressources/contraintes) à l'application des pratiques de gestion en matière de CTF. Cela est non négligeable puisque ces nouvelles connaissances pourraient permettre d'outiller les organisations dans l'application de pratiques de gestion favorables à la CTF. Cela dit, cette étude soulève des pistes de réflexion qui gagnent à être explorées et approfondies dans le cadre de recherches futures. Par exemple, il s'avère nécessaire de poursuivre l'exploration des différents « niveaux d'action » préalablement soulevés afin d'élargir la compréhension des facteurs (ressources/contraintes) pouvant influencer l'application des pratiques de gestion en matière de CTF. Cela pourrait aussi contribuer à mieux déterminer stratégiquement les facteurs pouvant être mobiliser par les

gestionnaires. De plus, une exploration plus fine en ce sens pourrait permettre de mettre en lumière des différences possibles entre la France et le Québec, ainsi qu'entre les gestionnaires de différents niveaux.

## **Références**

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. doi: 10.1016/0749-5978(91)90020-T
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414-435. doi: 10.1006/jvbe.2000.1774
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2005). Organizations and the intersection of work and family: a comparative perspective. Dans S. Ackroyd, R. Batt, P. Thompson, & P. S. Tolbert (Éds), *The Oxford Handbook of Work and Organization* (pp.52-73). Oxford University Press.
- Bagger, J., & Li, A. (2014). How does supervisory family support influence employees' attitudes and behaviors? A social exchange perspective. *Journal of Management*, 40(4), 1123-1150. doi: 10.1177/0149206311413922
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Barnett, R. C., & Hyde, J. S. (2001). Women, men, work and family. An expansionist theory. *American Psychologist*, 56(10), 781-796. doi: 10.1037/0003-066X.56.10.781
- Benoît, M. F., Gingras, C., Grenier, M. N., Lalande, N., Lee-Gosselin, H., Maschino, D., Marcotte, C., Massicotte, F., Mignault, C., Pépin, N., Pettinati, R., Tourangeau, S., & Allard, S. (2015, Février). *Bureau de normalisation du Québec : Conciliation travail et famille*. Repéré à <http://www.bnq.qc.ca/fr/normalisation/ressources-humaines/conciliation-travail-famille.html>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bourque, M., & St-Amour, N. (2016). Les politiques de conciliation travail-famille : la nécessité d'une analyse intersectorielle? *Politique et Sociétés*, 35(2-3), 15-38. doi : 10.7202/1037008ar
- Boyar, S. L., Maertz, C. P., Jr., & Pearson, A. W. (2005). The effects of work–family conflict and family–work conflict on nonattendance behaviors. *Journal of Business Research*, 58(7), 919-925. doi: 10.1016/j.jbusres.2003.11.005

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. doi: 10.1191/1478088706qp063oa
- Brun, J. P., & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30(2), 79-88.
- Bureau de normalisation du Québec (BNQ). (2010). *La norme québécoise en matière de conciliation travail-famille (9700-820)*. Bibliothèque et Archives nationales du Québec.
- Butts, M. M., Casper, W. J., & Yang, T. S. (2013). How important are work-family support policies? A meta-analytic investigation of their effects on employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 1-25. doi: 10.1037/a0030389
- Cadieux, N., & Létourneau, I. (2014). Harmonisation travail-vie personnelle: passer de la parole aux actes. *Effectif*, 17(5), 36-39.
- Carlson, D. S., & Kacmar, K. M. (2000). Work-family conflict in the organization: Do life role values make a difference? *Journal of Management*, 26(5), 1031-1054. doi: 10.1016/S0149-2063(00)00067-2
- Casper, W. J., Fox, K. E., Sitzmann, T. M., & Londy, A. L. (2004). Supervisor referrals to work-family programs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 136- 151. Doi: 10.1037/1076-8998.9.2.136
- Chrétien, L., & Létourneau, I. (2010a). La conciliation travail-famille : Au-delà des mesures à offrir, une culture à mettre en place. *Gestion*, 35(3), 53-61.
- Chrétien, L., & Létourneau, I. (2010b). 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.
- Cinamon, R. G., & Rich, Y. (2002). Profiles of attribution of importance to life roles and their implications for the work-family conflict. *Journal of Counseling Psychology*, 49(2), 212-220. doi : 10.1037/0022-0167.49.2.212
- Contandriopoulos, A. P., Champagne, F., Potvin, L., Denis, J. L., & Boyle, P. (1990). *Savoir préparer une recherche: La définir, la structurer, la financer*. Montréal: Presses de l'Université de Montréal.
- Cook, T. D., & Campbell, D. T. (1979). *Quasi-Experimentation: Design and Analysis Issues for Field Settings*, Chicago, Rand McNally.

- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (2e ed.), Californie: Thousand Oaks, Sage.
- Day, A., & Nielsen, K. (2017). What does our organization do to help our well-being? Creating healthy workplaces and workers. Dans N. Chmiel, F. Fraccoli, & M. Sverke (Éds), *An Introduction to Work and Organizational Psychology: An International Perspective* (pp. 295). Sussex: Wiley Blackwell.
- Deschênes, G. (2013, avril). *Conciliation travail-vie personnelle: la part de l'employeur*. Repéré à <https://ordrecrha.org/ressources/developpementorganisationnel/2013/04/conciliationtravail-vie-personnelle-la-part-de-l-employeur>
- Dewey, J. (1922). Le développement du pragmatisme américain. *Revue de Métaphysique et de Morale*, 29(4), 411-430.
- Dubé, C. (2018). Jongler entre le boulot et les marmots. *L'actualité*, 43(6), 55-57.
- Duxbury, L., Higgins, C., & Lee, C. (1994). Work family conflict: a comparison by gender, family type and perceived control. *Journal of Family Issues*, 15(3), 449-466. doi: 10.1177/019251394015003006
- Duxbury, L., & Higgins, C. (2001). *Work-life balance in the new millennium: Where are we? Where do we need to go?* Ottawa: Canadian Policy Research Networks.
- Duxbury, L., Lyons, S., & Higgins, C. (2008). Too much to do, and not enough time: An examination of role overload. Dans D. Lero, K. Korabik, & D. Whitehead (Éds), *Handbook of Work-family Integration: Research, Theory and Best Practice* (pp.125). San Diego, CA: Elsevier.
- Duxbury, L., & Higgins, C. (2012, Novembre). *Revisiting work-life issues in Canada: The 2012 National Study on Balancing Work and Caregiving in Canada*. Ottawa: Carleton University and the University of Western Ontario. Repéré à <http://newsroom.carleton.ca/wp-content/files/2012-National-Work-Long-Summary.pdf>
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *The Academy of Management Review*, 25(1), 178-199. doi: 10.2307/259269
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32. doi: 10.5465/amj.2007.24160888

- Fiksenbaum, L. M. (2014). Supportive work-family environments: implications for work-family conflict and well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(5), 653-672. doi: 10.1080/09585192.2013.796314
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327- 358. doi: 10.1037/h0061470
- Fortin, M. F. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche. Méthodes quantitatives et qualitatives* (2e éd.), Montréal.
- Frone, M. R., Russell, M., & Barnes, G. M. (1996). Work-family conflict, gender, and health-related outcomes: A study of employed parents in two community samples. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 57-69. doi: 10.1037/1076-8998.1.1.57
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*, New York: Basic Books.
- Girod-Séville, M., & Perret, V. (2002). Les critères de validité en sciences des organisations : les apports du pragmatisme. Dans N. Mourgues & alii (Dir), *Questions de méthodes en sciences de gestion* (pp. 315).
- Goode, W. J. (1960). A theory of role strain. *American Sociological Review*, 25(4), 483- 496. doi: 10.2307/2092933
- Gozukara, I., & Çolakoglu, N. (2015). The impact of manager support and work family conflict on job satisfaction. *Business Management Dynamics*, 5(6), 13-25.
- Greenhauss, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. doi: 10.2307/258214
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *The Academy of Management Review*, 31(1), 72-92. doi: 10.2307/20159186
- Greenhaus, J. H., & Singh, R. (2007). Mentoring and the work-family interface. Dans B. R. Ragins, & K. E. Kram (Éds), *Handbook of Mentoring at Work* (pp. 519-544). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Guérin, G., St-Onge, S., Haines, V., Trottier, R., & Simard, M. (1997). Les pratiques d'aide à l'équilibre emploi-famille dans les organisations du Québec. *Relations Industrielles*, 52, 274-303.
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Zimmerman, K., & Daniels, R. (2007). Clarifying the construct of family-supportive supervisory behaviors (FSSB): A multilevel



- perspective. Dans P. L. Perrewé, & D. C. Ganster (Éds), *Exploring the Work and Non-work Interface*, (pp.171–211). Amsterdam, The Netherlands: Elsevier.
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N. L., Bodner, T. E., & Hanson, G. C. (2009). Development and validation of a multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors (FSSB). *Journal of Management*, *35*(4), 837-856. doi: 10.1177/0149206308328510
- Hammer, L. B., Ernst Kossek, E., Bodner, T., & Crain, T. (2013). Measurement development and validation of the Family Supportive Supervisor Behavior Short-Form (FSSB- SF). *Journal of Occupational Health Psychology*, *18*(3), 285-296. doi: 10.1037/a0032612
- Hannah, D. R., & Lautsch, B. A. (2010). Counting in qualitative research: Why to conduct it, when to avoid it, and when to closet it. *Journal of Management Inquiry*, *20*(1), 14-22. doi: 10.1177/1056492610375988
- Hurtz, G. M., & Williams, K. J. (2009). Attitudinal and motivational antecedents of participation in voluntary employee development activities. *Journal of Applied Psychology*, *94*(3), 635-653. doi: 10.1037/a0014580
- Institut de la statistique du Québec (ISQ). (2016, novembre). *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*. Repéré à <https://www.aqcpe.com/content/uploads/2016/12/conciliation-travail-famille.pdf>
- Jimmieson, N. L., Peach, M., & White, K. M. (2008). Utilizing the theory of planned behavior to inform change management: An investigation of employee intentions to support organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, *44*(2), 237-262. doi: 10.1177/0021886307312773
- Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L., & Barling, J. (2005). Poor leadership. Dans J. Barling, E. K. Kelloway, & M. Frone (Éds), *Handbook of Workplace Stress*. (pp. 89-112). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kelly, E. L., Kossek, E. E., Hammer, L. B., Durham, M., Bray, J., Chermack, K., Murphy, L. A., et al. (2008). Getting there from here: Research on the effects of work-family initiatives on work-family conflict and business outcomes. *Academy of Management Annals*, *2*, 305-349. doi: 10.1080/19416520802211610
- Khallash, S., & Kruse, M. (2012). The future of work and work-life balance 2025. *Futures*, *44*(7), 678-686. doi: 10.1016/j.futures.2012.04.007

- Kossek, E. E., & Hammer, L. B. (2008). Supervisor work-life training gets results. *Harvard Business Review*, 86(11), 36-47.
- Kossek, E. E., Lewis, S., & Hammer, L. B. (2010). Work-life initiatives and organizational change: Overcoming mixed messages to move from the margin to the mainstream. *Human Relations*, 63(1), 3-19. doi: 10.1177/0018726709352385
- Kossek, E. E., Baltes, B. B., & Matthews, R. A. (2011). How work-family research can finally have an impact in organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(3), 352-369. doi: 10.1111/j.1754-9434.2011.01353.x
- Kossek, E. E. (2016). Implementing organizational work-life interventions: toward a triple bottom line. *Community, Work & Family*, 19(2), 242-256. doi: 10.1080/13668803.2016.1135540
- Lachance, L., & Brassard, N. (2003). Le défi de la conciliation travail-famille chez les femmes occupant un emploi atypique: perspectives théoriques et enjeux. Dans G. Fournier, B. Bourassa, & K. Béji (Éds). *La précarité du travail: Une réalité aux multiples visages* (pp. 109-136). Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Laperrière, A. (1997). Les critères de scientificité des méthodes qualitatives. Dans J. Poupart & Groupe de Recherche Interdisciplinaire sur les Méthodes Qualitatives (Éds), *La recherche qualitative: enjeux épistémologiques et méthodologiques* (pp. 365-387). Montréal: Gaëtan Morin éditeur.
- Lavery avocats. (2020, Janvier). *Aide-mémoire pour les employeurs : principaux changements à la Loi sur les normes du travail*. Repéré à [https://www.lavery.ca/DATA/PUBLICATION/3147\\_fr~v~6-changements-majeurs-a-la-loi-sur-les-normes-du-travail-aide-memoire-pour-les-employeurs.pdf](https://www.lavery.ca/DATA/PUBLICATION/3147_fr~v~6-changements-majeurs-a-la-loi-sur-les-normes-du-travail-aide-memoire-pour-les-employeurs.pdf)
- Lee-Gosselin, H., & Ann, H. (2011). Modèle d'analyse de la culture organisationnelle et diversité des genres. *Humanisme et Entreprise*, 5(305), 65-80.
- Lee-Gosselin, H. (2012, Mars). *La conciliation travail-famille, plus que jamais une réalité que les organisations ne peuvent plus continuer à ignorer*. Actes du Colloque Perspective étudiantes féministes, Université Laval, QC.
- Lescarbeau, R., Payette, M., & St-Arnaud, Y. (2003). *Profession : consultant* (4e éd.), Montréal : Gaëtan Morin éditeur.
- Li, A., McCauley, K. D., & Shaffer, J. A. (2017). The influence of leadership behavior on employee work-family outcomes: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 27(3), 458-472. doi: 10.1016/j.hrmr.2017.02.003

- Major, D. A., & Cleveland, J. N. (2007). Strategies for reducing work-family conflict: Applying research and best practices from industrial and organizational psychology. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 22, 111-140. John Wiley & Sons Ltd. doi: 10.1002/9780470753378.ch3
- Major, D. A., & Lauzon, H. M. (2010). Equipping managers to assist employees in addressing work-family conflict: Applying the research literature toward innovative practice. *The Psychologist-Manager Journal*, 13(2), 69-85. doi: 10.1080/10887151003761275
- Major, D. A., & Morganson, V. J. (2011). Applying industrial–organizational psychology to help organizations and individuals balance work and family. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 4(3), 398–401. doi: 10.1111/j.1754-9434.2011.01360.x
- Mas-Machuca, M., Berbegal-Mirabent, J., & Alegre, I. (2016). Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 586-602. doi: 10.1108/JMP-09-2014-0272
- Maxwell, G. A. (2005). Checks and balances: The role of managers in work life balance policies and practices. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12(3), 179-189. doi: 10.1016/j.retconser.2004.06.002
- McCarthy, A., & Garavan, T. (2006). Postfeedback development perceptions: Applying the theory of planned behavior. *Human Resource Development Quarterly*, 17(3), 245-267. doi: 10.1002/hrdq.1173
- McCarthy, A., Darcy, C., & Grady, G. (2010). Work-life balance policy and practice: Understanding line manager attitudes and behaviors. *Human Resource Management Review*, 20(2), 158-167. doi: 10.1016/j.hrmr.2009.12.001
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2e éd.), Bruxelles : Éditions De Boeck.
- Mills, M. J., Matthews, R. A., Henning, J. B., & Woo, V. A. (2014). Family-supportive organizations and supervisors: How do they influence employee outcomes and for whom. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(12), 1763-1785. doi: 10.1080/09585192.2013.860387
- Ministère de la Famille. (2019, avril). *Norme conciliation travail-famille*. Repéré à <https://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/Famille/CFTE/norme/Pages/index.aspx>

- Morganson, V. J., Litano, M. L., & O'Neill, S. K. (2014). Promoting work-family balance through positive psychology: A practical review of the literature. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(4), 221-244. doi: 10.1037/mgr0000023
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400-410. doi: 10.1037/0021-9010.81.4.400
- Nielsen, K., Yarker, J., Munir, F., & Bültmann, U. (2018). IGLOO: An integrated framework for sustainable return to work in workers with common mental disorders. *Work & Stress*, 32(4), 400-417. doi: 10.1080/02678373.2018.1438536
- Niharika, D., & Supriya, M. V. (2010). Gender differences in the perception of work-life balance. *Management*, 5(4), 331-342.
- Observatoire de l'équilibre des temps et de la parentalité en entreprise. (2018, juin). *Baromètre OPE de la Conciliation entre vie professionnelle, vie personnelle et familiale*. Repéré à <https://www.observatoire-qvt.com/wp-content/uploads/2018/06/BAROMETRE-OPE-2018-VD-VALIDJBdu280518-FOCUSUNAFdu210618.pdf>
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (3e éd.), Paris: Armand Colin.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3e éd.), Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pratt, M. G., & Rosa, J. A. (2003). Transforming work-family conflict into commitment in network marketing organizations. *Academy of Management Journal*, 46(4), 395- 418. doi: 10.2307/30040635
- Rofcanin, Y., Las Heras, M., & Bakker, A. B. (2017). Family supportive supervisor behaviors and organizational culture: Effects on work engagement and performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(2), 207-217. doi: 10.1037/ocp0000036
- Saldaña, J. (2009). *The coding manual for qualitative researchers*. Sage Publications Ltd.
- Silverman, D. (2005). *Doing qualitative research: A practical handbook* (2e éd.), Londres, Grande Bretagne: Sage Publications.
- St-Hilaire, F. (2012). *Les pratiques de gestion et de travail en lien avec la santé psychologique au travail: Une étude exploratoire par approche méthodologique mixte*. (Thèse de doctorat inédite). Université Laval, Québec.

- St-Hilaire, F., Gilbert, M. H., Lefebvre, R. (2018). Managerial practices to reduce psychosocial risks exposure: A competency-based approach. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 35(4), 535-550. doi; 10.1002/cjas.1506
- Tabi Nseng, N. E. (2016). *Les pratiques de conciliation travail-famille des employeurs de choix*. (Mémoire de maîtrise inédit). Université de Montréal, Montréal, QC.
- Tessier, M. (2009). *Étude de la conciliation travail-vie personnelle de femmes en situation récurrente d'emplois atypiques*. (Mémoire de maîtrise inédit). Université Laval, Québec.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 392-415. doi: 10.1006/jvbe.1998.1681
- Thompson, C. A., & Prottas, D. J. (2006). Relationship among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 100-118. doi: 10.1037/1076-8998.10.4.100
- Tremblay, D. G. (2003, Décembre). *Conciliation emploi-famille et temps de travail: De nouveaux enjeux sociétaux*. Repéré à <https://www.teluq.ca/chaireecosavoir/pdf/NRC03-07.pdf>
- Vallerand, R. J., & Hess, U. (2000). *Méthodes de recherche en psychologie* (1e éd.), Montréal : Éditions Gaëtan Morin.
- Vancouver, J. B., & Warren, M. A. (2012). This is how we do research around here: Socializing methodological and measurement issues. Dans C. R. Wanberg (Éds), *The Oxford handbook of organizational socialization* (pp. 187-211). New York: Oxford University Press.
- Vézina, M., Stock, S., Funes, A., Delisle, A., St-Vincent, M., Turcot, A., Messing, K., & Arcand, R. (2011). *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et sécurité du travail (EQCOTESST)*. Québec, Institut national de santé publique du Québec et Institut de la statistique du Québec-Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail.
- Vinet, A. (2004). *Travail, organisation et santé : le défi de la productivité dans le respect des personnes*. Saint-Nicolas (Québec) : Les Presses de l'Université Laval.

## **Appendice A**

Forme et direction du conflit travail-famille

### **Forme du conflit travail-famille**

En général, trois formes de conflits sont distinguées dans la littérature : les conflits de temps, de tension et de comportement (Greenhaus & Beutell, 1985; Chrétien & Létourneau, 2010a; Netemeyer et al., 1996; Tremblay, 2003). Concernant le conflit de temps, il est observé lorsque le temps consacré à un rôle de vie empêche l'individu d'assurer un autre rôle de vie étant donné la surcharge de responsabilités ou d'exigences que ce premier rôle engendre (Greenhaus & Beutell, 1985; Tessier, 2009). Par exemple, un individu peut devoir assumer l'ensemble des rôles suivants : le rôle d'un employé acharné, d'un membre siégeant sur un comité, d'un parent de jeunes enfants, d'aidant naturel, etc. Le temps consacré à un rôle de vie ne peut généralement pas être utilisé pour un autre rôle de vie en raison de la coordination des exigences respectives et opposées de chacun de ces différents rôles (Greenhaus & Beutell, 1985). Ceci entraîne des pressions temporelles en ce sens que le fait de participer à un rôle empêche de pouvoir remplir les obligations d'un autre rôle (Greenhaus & Beutell, 1985; Tessier, 2009). Plus encore, un rôle de vie qui engendre une pression temporelle importante et accaparante pour un individu peut faire en sorte que ce dernier soit préoccupé par ce rôle, malgré le fait qu'il soit physiquement en train de se consacrer à un autre rôle de vie; renforçant par le fait même le conflit de temps vécu par l'individu (Tessier, 2009).

La deuxième forme de conflit est le « conflit de tension », qui réfère à la pression (stress, irritabilité, fatigue, etc.) émanant d'un rôle de vie et faisant en sorte qu'il est difficile de répondre aux exigences d'un autre rôle de vie (Greenhaus & Beutell, 1985;

Tessier, 2009). Alors, la présence d'un rôle de vie peut engendrer une forte tension pour l'individu, à un point tel que ce dernier n'est pas en mesure d'accomplir correctement un autre rôle. Par exemple, un individu aux prises avec un enfant malade pourra éprouver des difficultés de concentration et d'attention au travail étant donné ses préoccupations liées à sa situation familiale. D'ailleurs, les conflits familiaux et le manque de soutien de la part du conjoint sont associés à de hauts niveaux de tension chez l'individu (Tessier, 2009). Pour ce qui est des sources de tension les plus fréquentes vécues dans les milieux de travail, celles-ci sont liées à l'ambiguïté des demandes, les conflits de rôles liés au domaine du travail, à la surcharge de travail, ainsi qu'à l'insécurité d'emploi (Greenhaus & Beutell, 1985; Tessier, 2009).

Le conflit de comportement est la troisième et dernière forme de conflit. Ce dernier provient de l'incompatibilité entre un patron de comportement spécifique à un rôle de vie et les attentes comportementales associées à un second rôle de vie (Greenhaus & Beutell, 1985). Par exemple, le patron de comportement normalement attendu chez un avocat plaidant en cour (empreint d'assurance, d'agressivité, voir même, d'inflexibilité) peut entrer en conflit avec celui requis dans un cadre familial (où la sécurité, l'affection et la conciliation devraient être omniprésentes; Tessier, 2009). Cet exemple illustre toute la complexité et l'incompatibilité potentielle entre les attentes comportementales associées aux différents rôles devant être assumés par un même individu (Tessier, 2009).



### **Direction des conflits**

Frone, Russell et Barnes (1996), ainsi que Netemeyer et al. (1996), se sont penchés sur les principaux rôles (professionnels et familiaux) impliqués dans les types de conflits mentionnés ci-haut. Ils distinguent la direction du conflit selon qu'il se situe « du travail vers la famille » ou, au contraire, « de la famille vers le travail ». Dans le premier cas, ce sont les rôles reliés au travail qui interfèrent avec les responsabilités familiales, alors que l'inverse se produit dans le second. L'importance du conflit pourrait dépendre de la valeur accordée aux rôles de vie de l'individu, d'où l'importance de prendre en compte sa direction (Carlson & Kacmar, 2000; Cinamon & Rich, 2002; Tessier, 2009). À cet effet, Pratt et Rosa (2003) ont observé que les employés qui priorisent leurs responsabilités familiales pourraient parfois ne pas percevoir ni vivre de conflits de la famille sur le travail. Ces derniers proposent qu'en raison de la prédominance de leurs valeurs familiales, il est possible que ces employés soient davantage en mesure de concilier leurs différents rôles (Ibid.). En revanche, les employés qui ont des aspirations de carrière plus élevées seraient enclins, pour leur part, à vivre un conflit du travail vers la famille (Boyar et al., 2005). En fait, le conflit toucherait habituellement plus le rôle de vie qui est le moins valorisé par l'individu (Tessier, 2009). Autrement dit, le travail pourrait nuire davantage à la famille chez un travailleur qui valorise grandement sa famille. De même, la famille pourrait nuire plus au travail lorsque ce dernier domaine est hautement valorisé. Cela dit, au-delà de l'importance accordée à chacun des rôles au sein des deux domaines de vie (travail ou famille), les rôles reliés au domaine du travail seraient généralement plus susceptibles de nuire aux rôles du domaine de la famille (Cinamon & Rich, 2002) que

l'inverse (Tessier, 2009). Par le fait même, les employés aux aspirations élevées auraient un plus fort besoin d'être soutenus dans le cadre de leur travail (Tremblay, 2003).

**Appendice B**  
Affiche de sollicitation



**Appendice C**  
Courriel électronique d'invitation

Titre du projet de recherche:

## **Les pratiques de gestion (management) et de travail qui favorisent la santé psychologique au travail**

Bonjour,

Dans le but d'identifier les pratiques de gestion (management) et de travail qui favorisent la santé psychologique au travail, nous sollicitons votre participation pour une étude en management qui se déroule à l'Université de Sherbrooke, au Québec, Canada.

### ***En quoi consiste votre participation à l'étude?***

Vous êtes invité(e) à participer à l'étude par le biais d'**entretiens individuels enregistrés** d'une durée approximative de **90 à 120 minutes**, et ce, en toute confidentialité. Veuillez donc réserver une période de deux heures pour le déroulement de l'entretien. Votre décision de participer à ce projet de recherche ne sera, en aucun cas, transmise à votre employeur.

Les entretiens se dérouleront, selon la disponibilité du participant, **entre le date et date**, et ce, à l'endroit qu'il jugera le plus favorable à la protection de la confidentialité quant à sa participation à l'étude. Il est à noter que l'entretien peut être mené pendant le temps de travail.

La participation à l'entretien est autorisée par votre employeur, mais votre décision de participer à ce projet de recherche ne sera, en aucun cas, transmise à votre employeur.

### ***Qui peut participer?***

Les personnes que nous recherchons doivent être en poste dans l'organisation **depuis au moins 12 mois** et proviennent de tous les corps d'emploi, soit des managers et des salariés.

### ***Quoi faire pour participer?***

Les entretiens qui se tiennent à **organisation** se dérouleront **dates**.

Donc si vous désirez participer à l'étude et contribuer au développement des connaissances en santé psychologique au travail, vous n'avez qu'à communiquer avec :

Rébecca Lefebvre  
Coordonnatrice du projet de recherche  
Courriel : [rebecca.lefebvre@usherbrooke.ca](mailto:rebecca.lefebvre@usherbrooke.ca)  
Téléphone : 001 819-821-8000 poste 62675

### **Merci d'écrire dans votre message:**

- votre nom complet :
- votre fonction:
- l'endroit où vous souhaitez que l'entretien se déroule :
- vos disponibilités :

Finalement, vous avez jusqu'au **date** pour nous faire parvenir votre intérêt à participer à l'étude.

**MERCI DE VOTRE PARTICIPATION!**

Cordialement,

France St-Hilaire, chercheuse responsable du projet de recherche et professeure au Département de management et GRH,  
Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke

Étude approuvée par le comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines de l'Université de Sherbrooke (CER-LSH 2013- 42), le 2013-27-09

**Appendice D**  
Schéma d'entrevue



## Schéma d'entrevue - MANAGER

### Introduction - amorce

- Q<sub>p</sub> De manière générale, que font vos salariés afin que vous vous sentiez bien au travail?
- Q<sub>p</sub> De manière générale, que faites-vous afin que vos salariés se sentent bien au travail?
- Q<sub>p</sub> Pouvez-vous me raconter l'événement dans votre emploi actuel où vous avez ressenti le plus de stress?  
[note à l'interviewer : investiguer sur les pratiques et les contraintes/ressources]
- Q<sub>p</sub> Pouvez-vous me raconter l'événement dans votre emploi actuel où vous avez ressenti le plus de bien-être?  
[note à l'interviewer : investiguer sur les pratiques et les contraintes/ressources]

### BLOC 1 : Pratiques de travail (ce que les salariés font)

#### Facteur de risque | charge de travail

- Q<sub>p</sub> Que font vos salariés afin de vous aider dans votre charge de travail?
- Q<sub>sq</sub> Pouvez-vous me raconter la fois où un ou des salariés vous ont le plus aidé dans votre charge de travail?
- Q<sub>sq</sub>
- Pourquoi pensez-vous qu'ils le font?
  - Qu'est-ce qui leur permet de mettre en place cette pratique?
  - Y a-t-il des ressources particulières qui leur permettent de mettre en place cette pratique?
- [note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les ressources qui leur permettent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]
- Q<sub>p</sub> Que font vos salariés qui a des conséquences négatives sur votre charge de travail?
- Q<sub>sq</sub> Pouvez-vous me raconter la fois où un ou des salariés ont le plus nui à votre charge de travail?
- Q<sub>sq</sub>
- Pourquoi pensez-vous qu'ils ne le font pas?
  - Qu'est-ce qui les empêche de mettre en place cette pratique?
  - Y a-t-il des contraintes particulières qui font en sorte qu'ils ne le font pas (qu'ils ne mettent pas en place cette pratique)?
- [note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les contraintes qui les empêchent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

### Facteur de risque | Contrôle (autonomie décisionnelle)

**Q<sub>p</sub>** Que font vos salariés afin de vous permettre d'avoir plus de contrôle [liberté et d'indépendance dans l'exécution de vos tâches, la gestion de votre temps ou encore dans la prise de décisions] dans votre travail?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous me raconter la fois où un ou des salariés vous ont le plus aidé à avoir plus de contrôle dans votre travail?

**Q<sub>sq</sub>**

- Pourquoi pensez-vous qu'ils le font?
- Qu'est-ce qui leur permet de mettre en place cette pratique?
- Y a-t-il des ressources particulières qui leur permettent de mettre en place cette pratique?

[note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les ressources qui leur permettent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

**Q<sub>p</sub>** Que font vos salariés qui ont des conséquences négatives sur votre contrôle dans votre travail?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous me raconter la fois où un ou des salariés ont le plus nui à votre contrôle dans votre travail?

**Q<sub>sq</sub>**

- Pourquoi pensez-vous qu'ils ne le font pas?
- Qu'est-ce qui les empêche de mettre en place cette pratique?
- Y a-t-il des contraintes particulières qui font en sorte qu'ils ne le font pas (qu'ils ne mettent pas en place cette pratique)?

[note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les contraintes qui les empêchent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

### Facteur de risque et de protection | Soutien social

**Q<sub>p</sub>** De quelle manière vos salariés vous soutiennent-ils au travail?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous penser à la fois où un ou des salariés vous ont le plus soutenu au travail?

**Q<sub>sq</sub>**

- Pourquoi pensez-vous qu'ils le font?
- Qu'est-ce qui leur permet de mettre en place cette pratique?
- Y a-t-il des ressources particulières qui leur permettent de mettre en place cette pratique?

[note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les ressources qui leur permettent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

**Q<sub>p</sub>** Que font vos salariés qui vous prive de soutien dans le cadre de votre travail?

**Q<sub>sq</sub>** Pouvez-vous me raconter la fois où un ou des salariés vous ont le plus nui par leur manque de soutien au travail?

- Q<sub>3q</sub>
- Pourquoi pensez-vous qu'ils ne le font pas?
  - Qu'est-ce qui les empêche de mettre en place cette pratique?
  - Y a-t-il des contraintes particulières qui font en sorte qu'ils ne le font pas (qu'ils ne mettent pas en place cette pratique)?
- [note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les contraintes qui les empêchent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

#### Facteur de risque et de protection | Reconnaissance

- Q<sub>7</sub> De quelle manière vos salariés vous reconnaissent-ils?
- Q<sub>3q</sub> Pouvez-vous penser à la fois où un ou des salariés vous ont offert la plus belle marque de reconnaissance?
- Q<sub>3q</sub>
- Pourquoi pensez-vous qu'ils le font?
  - Qu'est-ce qui leur permet de mettre en place cette pratique?
  - Y a-t-il des ressources particulières qui leur permettent de mettre en place cette pratique?
- [note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les ressources qui leur permettent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]
- Q<sub>7</sub> Que font vos salariés qui vous prive de reconnaissance?
- Q<sub>3q</sub> Pouvez-vous me raconter la fois où un ou des salariés vous ont le plus manqué de reconnaissance?
- Q<sub>3q</sub>
- Pourquoi pensez-vous qu'ils ne le font pas?
  - Qu'est-ce qui les empêche de mettre en place cette pratique?
  - Y a-t-il des contraintes particulières qui font en sorte qu'ils ne le font pas (qu'ils ne mettent pas en place cette pratique)?
- [note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les contraintes qui les empêchent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

#### Facteur de risque et de protection | Relations interpersonnelles

- Q<sub>7</sub> De quelle manière vos salariés contribuent-ils à entretenir des relations harmonieuses?
- Q<sub>3q</sub> Pouvez-vous penser à la fois où un ou des salariés ont le plus contribué à entretenir des relations harmonieuses?
- Q<sub>3q</sub>
- Pourquoi pensez-vous qu'ils le font?
  - Qu'est-ce qui leur permet de mettre en place cette pratique?
  - Y a-t-il des ressources particulières qui leur permettent de mettre en place cette pratique?

[note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les ressources qui leur permettent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

- Q<sub>7</sub> Que font vos salariés qui ont des conséquences négatives sur les relations?
- Q<sub>14</sub> Pouvez-vous me raconter la fois où un ou des salariés ont le plus nui à la relation?
- Q<sub>14</sub>
- Pourquoi pensez-vous qu'ils ne le font pas?
  - Qu'est-ce qui les empêche de mettre en place cette pratique?
  - Y a-t-il des contraintes particulières qui font en sorte qu'ils ne le font pas (qu'ils ne mettent pas en place cette pratique)?
- [note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les contraintes qui les empêchent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

#### Facteur de risque | Conciliation travail-vie personnelle

- Q<sub>7</sub> Que font vos salariés pour vous aider dans votre conciliation travail-vie personnelle?
- Q<sub>14</sub> Pouvez-vous me raconter la fois où un ou des salariés vous ont le plus aidé dans votre conciliation travail-vie personnelle?
- Q<sub>14</sub>
- Pourquoi pensez-vous qu'ils le font?
  - Qu'est-ce qui leur permet de mettre en place cette pratique?
  - Y a-t-il des ressources particulières qui leur permettent de mettre en place cette pratique?
- [note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les ressources qui leur permettent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]
- Q<sub>7</sub> Que font vos salariés qui a des conséquences négatives sur votre conciliation travail-vie personnelle?
- Q<sub>14</sub> Pouvez-vous me raconter la fois où un ou des salariés ont le plus nui à votre conciliation travail-vie personnelle?
- Q<sub>14</sub>
- Pourquoi pensez-vous qu'ils ne le font pas?
  - Qu'est-ce qui les empêche de mettre en place cette pratique?
  - Y a-t-il des contraintes particulières qui font en sorte qu'ils ne le font pas (qu'ils ne mettent pas en place cette pratique)?
- [note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les contraintes qui les empêchent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]



## BLOC 2 : Pratiques de management (ce que le manager fait)

### Facteur de risque | charge de travail

- Q<sub>p</sub> Que faites-vous afin d'aider vos salariés dans leur charge de travail?
- Q<sub>sq</sub> Pouvez-vous me raconter la fois où vous avez le plus aidé vos salariés dans leur charge de travail?
- Q<sub>sq</sub>
- Pourquoi pensez-vous que vous le faites?
  - Qu'est-ce qui vous permet de mettre en place cette pratique?
  - Y a-t-il des ressources particulières qui vous permettent de mettre en place cette pratique?
- [note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les ressources qui lui permettent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]
- Q<sub>p</sub> Que faites-vous qui a des conséquences négatives sur la charge de travail de vos salariés?
- Q<sub>sq</sub> Pouvez-vous me raconter la fois où vous avez le plus nui à la charge de travail de vos salariés?
- Q<sub>sq</sub>
- Pourquoi pensez-vous que vous ne le faites pas?
  - Qu'est-ce qui vous empêche de mettre en place cette pratique?
  - Y a-t-il des contraintes particulières qui font en sorte que vous ne le faites pas (qu'il ne met pas en place cette pratique)?
- [note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les contraintes qui l'empêchent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

### Facteur de risque | Contrôle (autonomie décisionnelle)

- Q<sub>p</sub> Que faites-vous afin de permettre à vos salariés d'avoir plus de contrôle [liberté et d'indépendance dans l'exécution de vos tâches, la gestion de votre temps ou encore dans la prise de décisions] dans leur travail?
- Q<sub>sq</sub> Pouvez-vous me raconter la fois où vous avez le plus aidé vos salariés à avoir plus de contrôle dans leur travail?
- Q<sub>sq</sub>
- Pourquoi pensez-vous que vous le faites?
  - Qu'est-ce qui vous permet de mettre en place cette pratique?
  - Y a-t-il des ressources particulières qui vous permettent de mettre en place cette pratique?
- [note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les ressources qui lui permettent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

Q<sub>p</sub> Que faites-vous qui a des conséquences négatives sur le contrôle qu'ont vos salariés dans leur travail?

Q<sub>sq</sub> Pouvez-vous me raconter la fois où vous avez le plus nui au contrôle de vos salariés dans leur travail?

Q<sub>sq</sub>

- Pourquoi pensez-vous que vous ne le faites pas?
- Qu'est-ce qui vous empêche de mettre en place cette pratique?
- Y a-t-il des contraintes particulières qui font en sorte que vous ne le faites pas (qu'il ne met pas en place cette pratique)?

[note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les contraintes qui l'empêchent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

#### Facteur de risque et de protection | Soutien social

Q<sub>p</sub> De quelle manière soutenez-vous vos salariés au travail?

Q<sub>sq</sub> Pouvez-vous penser à la fois où vous avez le plus soutenu vos salariés au travail?

Q<sub>sq</sub>

- Pourquoi pensez-vous que vous le faites?
- Qu'est-ce qui vous permet de mettre en place cette pratique?
- Y a-t-il des ressources particulières qui vous permettent de mettre en place cette pratique?

[note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les ressources qui lui permettent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

Q<sub>p</sub> Que faites-vous qui prive vos salariés de soutien dans le cadre de leur travail?

Q<sub>sq</sub> Pouvez-vous me raconter la fois où vous avez le plus nui à vos salariés par votre manque de soutien au travail?

Q<sub>sq</sub>

- Pourquoi pensez-vous que vous ne le faites pas?
- Qu'est-ce qui vous empêche de mettre en place cette pratique?
- Y a-t-il des contraintes particulières qui font en sorte que vous ne le faites pas (qu'il ne met pas en place cette pratique)?

[note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les contraintes qui l'empêchent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

#### Facteur de risque et de protection | Reconnaissance

Q<sub>p</sub> De quelle manière reconnaissez-vous vos salariés?

Q<sub>sq</sub> Pouvez-vous penser à la fois où vous avez offert la plus belle marque de reconnaissance à vos salariés?

- Q<sub>34</sub>
- Pourquoi pensez-vous que vous le faites?
  - Qu'est-ce qui vous permet de mettre en place cette pratique?
  - Y a-t-il des ressources particulières qui vous permettent de mettre en place cette pratique?
- [note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les ressources qui lui permettent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

Q<sub>p</sub> Que faites-vous qui prive vos salariés de reconnaissance?

Q<sub>34</sub> Pouvez-vous me raconter la fois où vous avez le plus manqué de reconnaissance envers vos salariés?

- Q<sub>34</sub>
- Pourquoi pensez-vous que vous ne le faites pas?
  - Qu'est-ce qui vous empêche de mettre en place cette pratique?
  - Y a-t-il des contraintes particulières qui font en sorte que vous ne le faites pas (qu'il ne met pas en place cette pratique)?
- [note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les contraintes qui l'empêchent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

#### Facteur de risque et de protection | Relations interpersonnelles

Q<sub>p</sub> De quelle manière contribuez-vous à entretenir des relations harmonieuses avec vos salariés?

Q<sub>34</sub> Pouvez-vous penser à la fois où vous avez le plus contribué à entretenir des relations harmonieuses avec vos salariés?

- Q<sub>34</sub>
- Pourquoi pensez-vous que vous le faites?
  - Qu'est-ce qui vous permet de mettre en place cette pratique?
  - Y a-t-il des ressources particulières qui vous permettent de mettre en place cette pratique?
- [note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les ressources qui lui permettent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

Q<sub>p</sub> Que faites-vous qui a des conséquences négatives sur les relations avec vos salariés?

Q<sub>34</sub> Pouvez-vous me raconter la fois où vous avez le plus nui à la relation avec vos salariés?

- Q<sub>34</sub>
- Pourquoi pensez-vous que vous ne le faites pas?
  - Qu'est-ce qui vous empêche de mettre en place cette pratique?
  - Y a-t-il des contraintes particulières qui font en sorte que vous ne le faites pas (qu'il ne met pas en place cette pratique)?

[note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les contraintes qui l'empêchent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

#### Facteur de risque | Conciliation travail-vie personnelle

Q<sub>p</sub> Que faites-vous pour aider vos salariés dans leur conciliation travail-vie personnelle?

Q<sub>sq</sub> Pouvez-vous me raconter la fois où vous avez le plus aidé vos salariés dans leur conciliation travail-vie personnelle?

Q<sub>sq</sub>

- Pourquoi pensez-vous que vous le faites?
- Qu'est-ce qui vous permet de mettre en place cette pratique?
- Y a-t-il des ressources particulières qui vous permettent de mettre en place cette pratique?

[note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les ressources qui lui permettent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

Q<sub>p</sub> Que faites-vous qui a des conséquences négatives sur la conciliation travail-vie personnelle de vos salariés?

Q<sub>sq</sub> Pouvez-vous me raconter la fois où vous avez le plus nui à la conciliation travail-vie personnelle de vos salariés?

Q<sub>sq</sub>

- Pourquoi pensez-vous que vous ne le faites pas?
- Qu'est-ce qui vous empêche de mettre en place cette pratique?
- Y a-t-il des contraintes particulières qui font en sorte que vous ne le faites pas (qu'il ne met pas en place cette pratique)?

[note à l'interviewer : ici il s'agit d'investiguer sur les contraintes qui l'empêchent de mettre en place une pratique lors de l'incident critique]

#### Fin de l'entrevue

Q<sub>p</sub> Est-ce qu'il y a un thème que nous n'avons pas abordé dans l'entrevue et que vous souhaiteriez partager?

Q<sub>p</sub> Est-ce que vous auriez quelque chose à ajouter ou avez-vous des questions?

**J'aimerais vous remercier d'avoir accepté de faire cette entrevue et du temps que vous m'avez accordé.**



**Appendice E**  
Fiche du participant

## FICHE DU PARTICIPANT



Code de l'entrevue # \_\_\_\_\_

Réalisée par : \_\_\_\_\_

Type d'enregistrement<sup>1</sup> :  E  C autre : \_\_\_\_\_

### 1. DONNÉES SOCIODÉMOGRAPHIQUES

Nom :	Sexe : F ou M
Âge :	Scolarité (grade) :
Fonction (titre) :	Année d'ancienneté poste : _____ organisation : _____
Secteur :	Occupation antérieure :

### 2. COORDONNÉES DE L'ENTRETIEN

Date :	
Heure :	
Organisation :	Endroit :
Durée de l'entrevue :	

### 3. ENTREVUE SE DÉROULANT DANS LES LOCAUX DE L'UDS

Local réservé : O ou N	Si oui, # :	Stationnement université : O ou N
------------------------	-------------	-----------------------------------

<sup>1</sup> Lettre E : enregistreuse numérique et lettre C : enregistrement audio fait avec le cellulaire

**Appendice F**  
Formulaire de consentement

## FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT (MANAGERS)

Vous êtes invité(e) à participer à un projet de recherche. Le présent document vous renseigne sur les modalités de ce projet de recherche. S'il y a des mots ou des paragraphes que vous ne comprenez pas, n'hésitez pas à poser des questions. Pour participer à ce projet de recherche, vous devrez signer le consentement à la fin de ce document et nous vous en remettrons une copie signée et datée.

### TITRE DU PROJET

LES PRATIQUES DE MANAGEMENT ET DE TRAVAIL QUI FAVORISENT  
LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL

### CERCHEUSE RESPONSABLE DU PROJET

- France St-Hilaire, professeure adjointe
- Département de management et GRH, Faculté d'administration de l'université de Sherbrooke
  - ✉ [france.st-hilaire@usherbrooke.ca](mailto:france.st-hilaire@usherbrooke.ca)
  - ☎ (819) 821-8000, poste 61229

### PERSONNE À CONTACTER

- Rébecca Lefebvre
- Coordonnatrice du projet de recherche
  - ✉ [rebecca.lefebvre@usherbrooke.ca](mailto:rebecca.lefebvre@usherbrooke.ca)
  - ☎ (819) 821-8000, poste 62675

### FINANCEMENT DU PROJET DE RECHERCHE

La chercheuse a reçu des fonds de l'organisme subventionnaire Fonds de recherche Société et culture du Québec (FQRSC). Les contrats de recherche avec les organisations partenaires sont également une source de financement pour le projet de recherche.

### OBJECTIF DU PROJET

L'objectif de ce projet de recherche est d'identifier les pratiques de management et de travail qui sont liées à la santé psychologique au travail tout en prenant en compte les ressources/contraintes dont disposent les managers et les salariés.

### RAISON ET NATURE DE LA PARTICIPATION

Vous êtes invités à participer à ce projet de recherche parce que vous êtes un **manager** (manager supérieur, manager intermédiaire, manager de premier niveau). Votre participation à ce projet sera requise pour un **entretien individuel enregistré** d'environ **90 à 120 minutes**, à l'endroit qui vous convient. Sachez que l'entretien peut être tenu pendant le temps de travail. De même, votre participation au projet de recherche constitue votre consentement à ce que vos salariés (ou les membres de l'équipe que vous supervisez) sachent que vous avez participé à ce projet de recherche.

Initiales du participant : \_\_\_\_\_

### AVANTAGES POUVANT DÉCOULER DE LA PARTICIPATION

Votre participation à ce projet de recherche pourra être l'occasion de discuter, en toute confidentialité, de vos pratiques de management ainsi que des pratiques de travail de vos salariés ou de votre équipe en lien avec la santé psychologique au travail. Cela représente une occasion privilégiée de réflexion personnelle. À cela s'ajoute le fait qu'elle contribuera à l'avancement des connaissances afin d'améliorer la santé psychologique au travail.

### INCONVÉNIENTS ET RISQUES POUVANT DÉCOULER DE LA PARTICIPATION

Votre participation à ce projet de recherche ne devrait pas comporter d'inconvénients significatifs, si ce n'est le fait de donner de votre temps. Il se pourrait que le fait de parler de votre expérience professionnelle vous amène à ressentir un certain inconfort pendant l'entretien. Si vous en éprouvez le besoin, vous pourrez prendre une pause ou demander la poursuite de l'entretien à un autre moment qui vous conviendra. Vous trouverez également en annexe les coordonnées du programme d'aide aux salariés de votre organisation ou encore d'organismes, que vous pourriez contacter si nécessaire, qui offrent des services de soutien gratuitement.

### DROIT DE RETRAIT SANS PRÉJUDICE DE LA PARTICIPATION

Il est entendu que votre participation à ce projet de recherche est tout à fait volontaire et que vous restez libre, à tout moment, de mettre fin à votre participation sans avoir à motiver votre décision ni à subir de préjudice de quelque nature que ce soit. Advenant que vous vous retiriez de l'étude, demandez-vous que les documents audio ou écrits vous concernant soient détruits? Oui  Non

Il vous sera toujours possible de revenir sur votre décision. Le cas échéant, la chercheuse vous demandera explicitement si vous désirez la modifier.

### ÉTUDES ULTÉRIEURES

Il se peut que les résultats obtenus à la suite de cette étude donnent lieu à une autre recherche.

Dans cette éventualité, autorisez-vous les responsables de ce projet à vous contacter à nouveau et à vous demander si vous souhaitez participer à cette nouvelle recherche? Oui  Non

Il se peut également que nous utilisions les résultats obtenus dans le cadre d'autres projets de recherche en lien avec les pratiques de management et de travail et/ou avec la santé psychologique au travail. Dans cette éventualité, acceptez-vous que nous utilisions ces données pour des études subséquentes ?

Oui  Non

### CONFIDENTIALITÉ, PARTAGE, SURVEILLANCE ET PUBLICATIONS

1) L'employeur a donné son accord pour la participation de ses salariés à cette recherche et il ne recevra pas la liste des participants à cette recherche.

Initiales du participant : \_\_\_\_\_

- 2) Durant votre participation à ce projet de recherche, la chercheuse recueillera et consignera dans un dossier de recherche les renseignements vous concernant. Seuls les renseignements nécessaires à la bonne conduite du projet de recherche seront recueillis. Ils comprendront les informations suivantes : nom, sexe, âge, scolarité, fonction, temps occupé à cette fonction, occupation antérieure et l'enregistrement audio.
- 3) Votre nom n'apparaîtra pas sur la transcription de votre entretien. L'identification sera codifiée. La clé du code, reliant votre nom à votre dossier de recherche, sera conservée par la chercheuse responsable du projet de recherche. Si des extraits de votre témoignage devaient être utilisés dans le rapport du projet de recherche ou tout autre document ou présentation liés, ils seront banalisés afin d'en assurer l'anonymat. Tous les renseignements recueillis au cours du projet de recherche demeureront strictement confidentiels dans les limites prévues par la loi.
- 4) Les données du projet de recherche pourront être publiées dans des revues scientifiques ou partagées avec d'autres personnes lors de discussions scientifiques. Aucune publication ou communication scientifique ne renfermera d'information permettant de vous identifier.
- 5) Les données recueillies seront conservées, pour une période n'excédant pas 5 ans après la fin de la collecte des données. Après cette période, les données seront détruites. Seules les transcriptions des entretiens seront conservées. Aucun renseignement permettant d'identifier les personnes qui ont participé à l'étude n'apparaîtra dans aucune documentation.
- 6) À des fins de surveillance et de contrôle, le dossier de cette recherche pourrait être consulté par une personne mandatée par le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines, ou par des organismes gouvernementaux mandatés par la loi. Toutes ces personnes et ces organismes adhèrent à une politique de confidentialité.

### RÉSULTATS DE LA RECHERCHE ET PUBLICATIONS

Les résultats de cette recherche seront communiqués aux organisations sous forme de rapport de recherche complet. La diffusion des résultats se fera aussi dans des congrès scientifiques.

### SURVEILLANCE DES ASPECTS ÉTHIQUES ET IDENTIFICATION DU PRÉSIDENT DU COMITÉ D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE LETTRES ET SCIENCES HUMAINES

Le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines a approuvé ce projet de recherche et en assure le suivi. De plus, il approuvera au préalable toute révision et toute modification apportée au formulaire d'information et de consentement, ainsi qu'au protocole de recherche.

Vous pouvez parler de tout problème éthique concernant les conditions dans lesquelles se déroule votre participation à ce projet avec la responsable du projet ou expliquer vos préoccupations à **M. Olivier Laverdière**, président du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines, en communiquant par l'intermédiaire de son secrétariat au numéro suivant : 819 821-8000 poste 62644, ou par courriel à : [cer\\_lsh@USherbrooke.ca](mailto:cer_lsh@USherbrooke.ca).

Initiales du participant : \_\_\_\_\_

**CONSENTEMENT LIBRE ET ÉCLAIRÉ DU PARTICIPANT OU DE LA PARTICIPANTE**

Je, \_\_\_\_\_ (*nom en caractères d'imprimerie*), déclare avoir lu et/ou compris le présent formulaire et j'en ai reçu un exemplaire. Je comprends la nature et le motif de ma participation au projet. J'ai eu l'occasion de poser des questions auxquelles on a répondu, à ma satisfaction.

Par la présente, j'accepte librement de participer au projet.

Signature de la participante ou du participant : \_\_\_\_\_

Fait à \_\_\_\_\_, le \_\_\_\_\_ 201\_.

**DÉCLARATION DE RESPONSABILITÉ DES CHERCHEURS DE L'ÉTUDE ET DE L'OBTENTION DU CONSENTEMENT**

Je, \_\_\_\_\_, membre de l'équipe du projet de recherche, déclare que la chercheuse responsable du projet de recherche, mon équipe de recherche (intervieweur, transcripteur et codeur) et moi sommes responsables du déroulement du présent projet de recherche. Je certifie avoir expliqué à la participante ou au participant intéressé(e) les termes du présent formulaire, avoir répondu aux questions qu'il ou qu'elle m'a posées à cet égard et lui avoir clairement indiqué qu'il ou qu'elle reste, à tout moment, libre de mettre un terme à sa participation au projet de recherche décrit ci-dessus. Je m'engage à garantir le respect des objectifs de l'étude et des obligations énoncées dans ce document, à vous informer de tout élément qui serait susceptible de modifier la nature de votre consentement et à respecter la confidentialité.

Signature : \_\_\_\_\_

Fait à \_\_\_\_\_, le \_\_\_\_\_ 201\_.

Initiales du participant : \_\_\_\_\_

**ANNEXE 1 – COORDONNÉES PAP/PAE et CLSC/CSSS**

Voici les coordonnées du service de soutien psychologique et du programme d'aide au personnel:

Initiales du participant : \_\_\_\_\_

Version [1] datée du [26 août 2013]

Page 5 de 5