

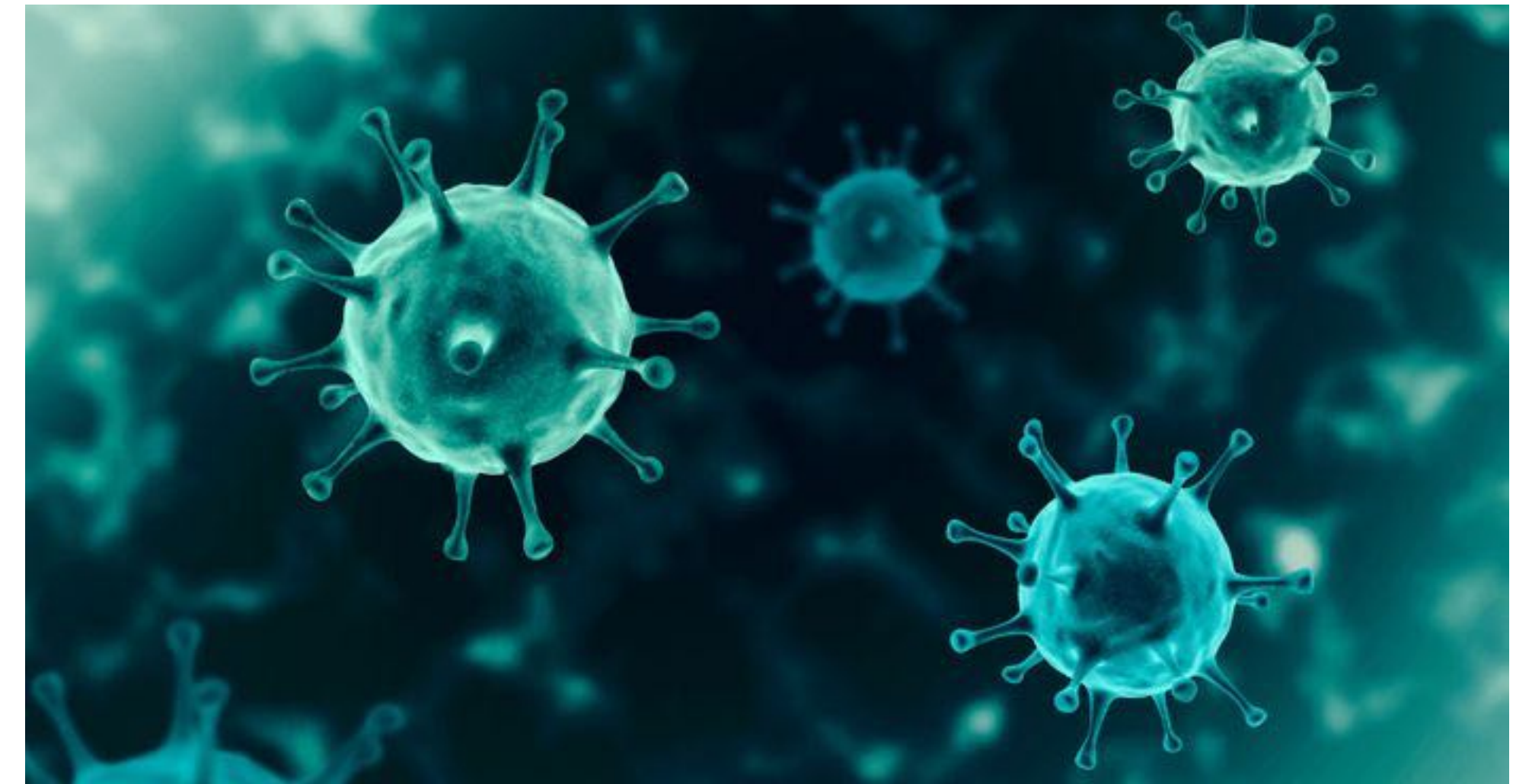
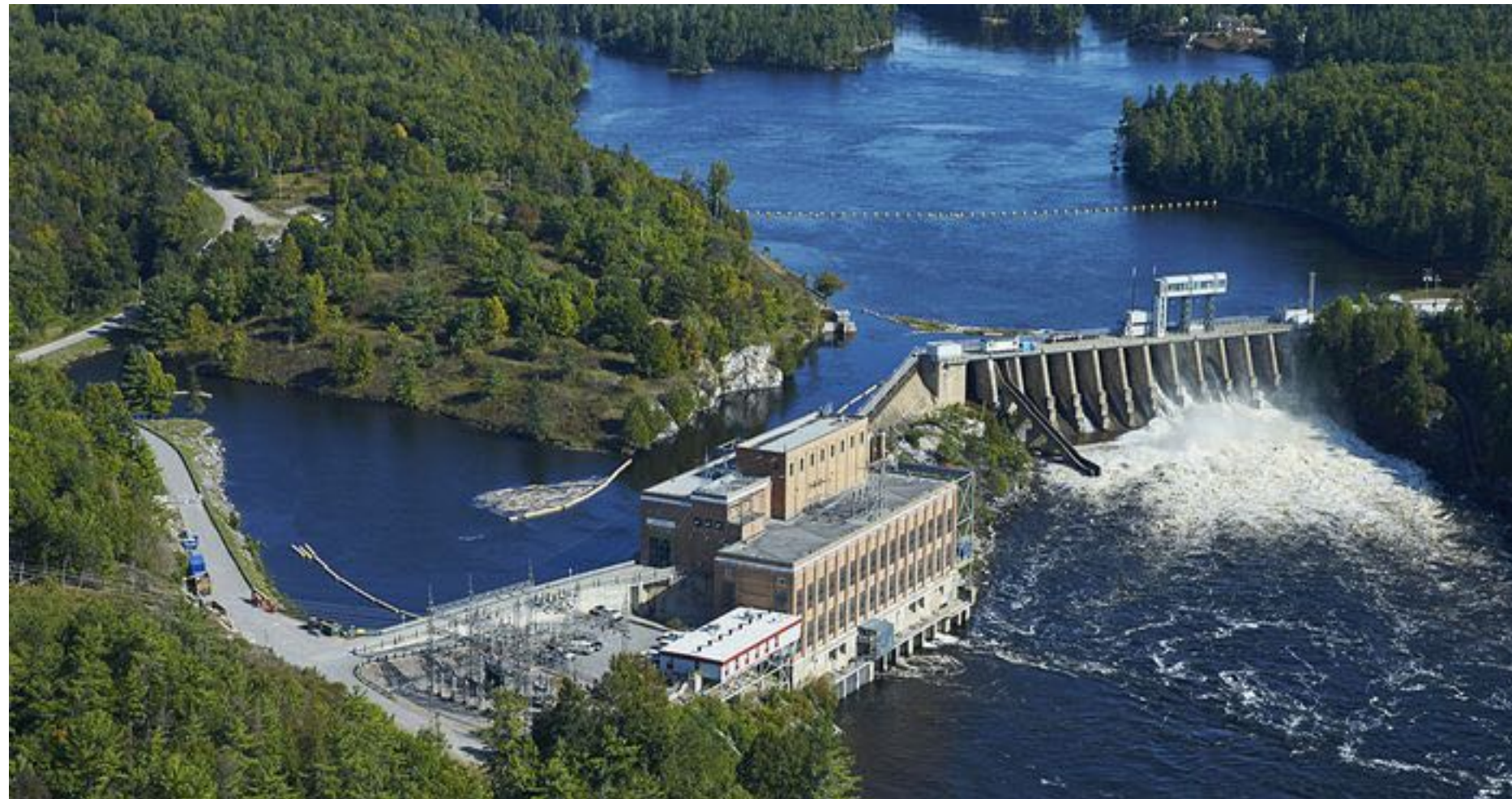
La conciliation vie professionnelle-vie personnelle en contexte de pandémie : entre résilience et innovation managériale

Marine Agogué (HEC Montréal)

Centre Pierre-Péladeau
Leadership et Management
HEC MONTRÉAL



Contexte : une opportunité de recherche en mars 2020



La conciliation famille travail: un terreau fertile aux innovations managériales?

Une forte proportion des parents qui occupent un emploi se sentent **stressés** parce qu'ils parviennent difficilement à concilier leurs obligations professionnelles et familiales (*Clark, 2000 ; Tremblay, 2005 ; Chrétien & Létourneau, 2010 ; Bourque & St-Amour, 2016*).

La conciliation famille-travail était déjà, avant la crise, une source de stress importante pour **70% des parents d'enfants de 0-5 ans** (sondage Léger commandé en février 2020 par le Réseau pour un Québec Famille).

Mais le contexte du Covid19 rajoute deux enjeux spécifiques:

1. Parmi les pratiques classiques (pré-Covid) d'aide à l'employé et à sa famille les plus populaires, on retrouve les garderies, les compléments de salaire et de congés à la naissance, le temps partiel volontaire, et le travail à domicile (Guérin et al, 1997). Or, les **politiques financières de conciliation famille-travail** à l'heure de la pandémie ne sont pas sans soulever de nombreux **enjeux en terme d'équité et de pertinence**.
2. La question de conciliation famille-travail est classiquement une question personnelle, individuelle, où chaque employé définit sa propre façon d'opérer dans des sphères professionnelles et personnelles qui ne se chevauchent pas. Or le télescopage de ces sphères avec la combinaison du télétravail et de la fermeture des écoles en fait une **question organisationnelle et collective** nouvelle.

Projet 1 : La conciliation famille travail : une innovation managériale légitime ?

Pour dépasser la simple aide financière aux employés parents : Il faut explorer des nouvelles pratiques de gestion, aka des innovations managériales (Le Roy, Robert & Giuliani, 2013).

Ne portant pas en elles de dimension technique, **les innovations managériales ont une propension à infléchir le processus de décision traditionnel de l'entreprise** (Mintzberg, 1973 ; Kimberly, 1981).

Hypothèse dans le cas du soutien à la conciliation famille-travail:

L'introduction d'innovations managériales, prenant la forme d'un parcours de sensibilisation et d'outils autour de la conciliation travail-famille dans un contexte de travail à distance, va modifier l'organisation technique du travail au niveau individuel, tout en ayant un impact sur la nature des dynamiques d'équipe.

Deux questions de recherche à l'étude :

1. Comment se construit la **légitimité** des innovations managériales sur la conciliation vie personnelle/vie professionnelle en situation de crise ?
2. Quels sont les **effets** de telles innovations managériales sur le sentiment de productivité, la satisfaction au travail et le sentiment de soutien par l'employeur ?

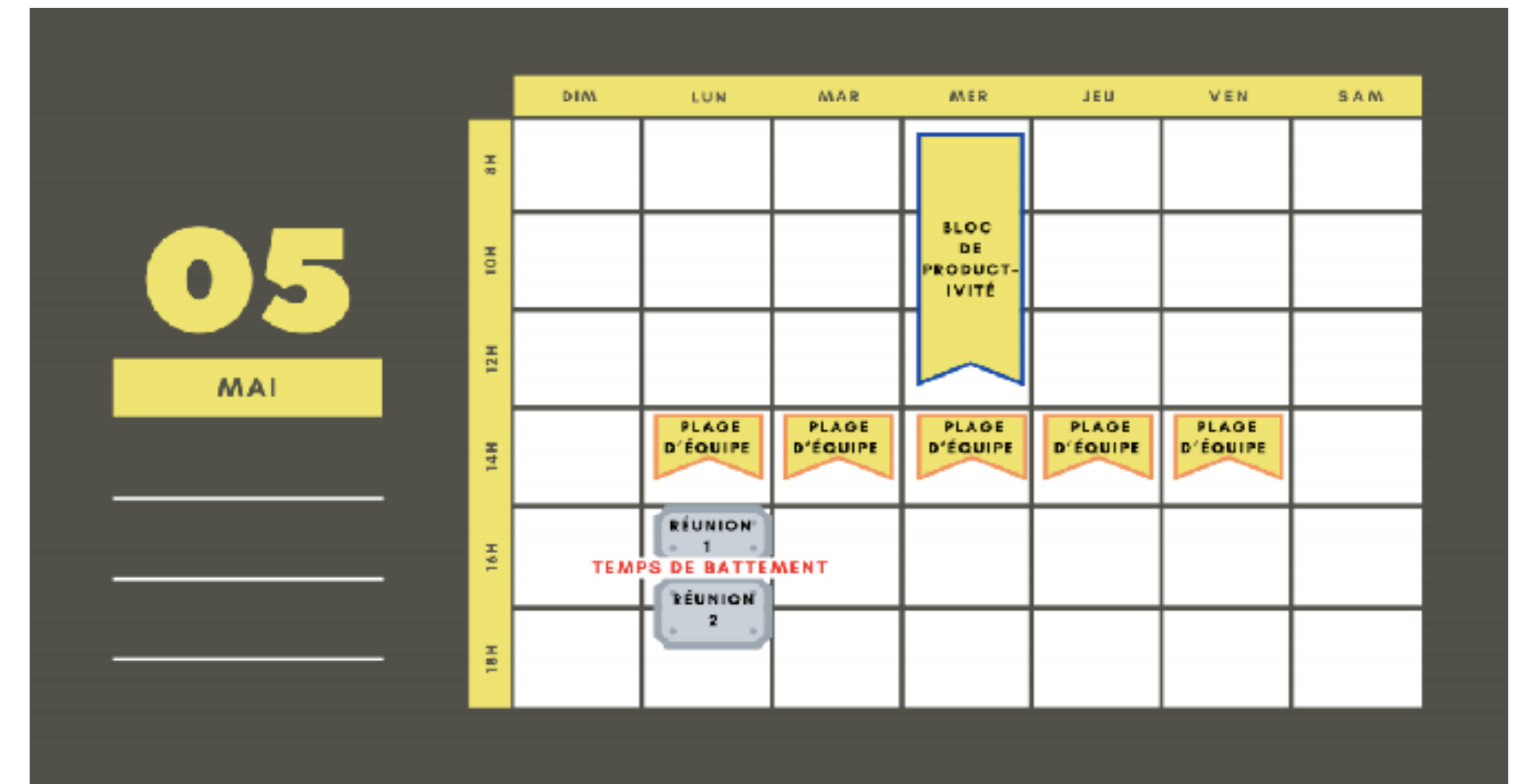
Projet 1 : La conciliation famille travail : une innovation managériale légitime ?



Le centre de recherche d'Hydro-Québec (CRHQ, incluant l'IREQ et les services techniques)

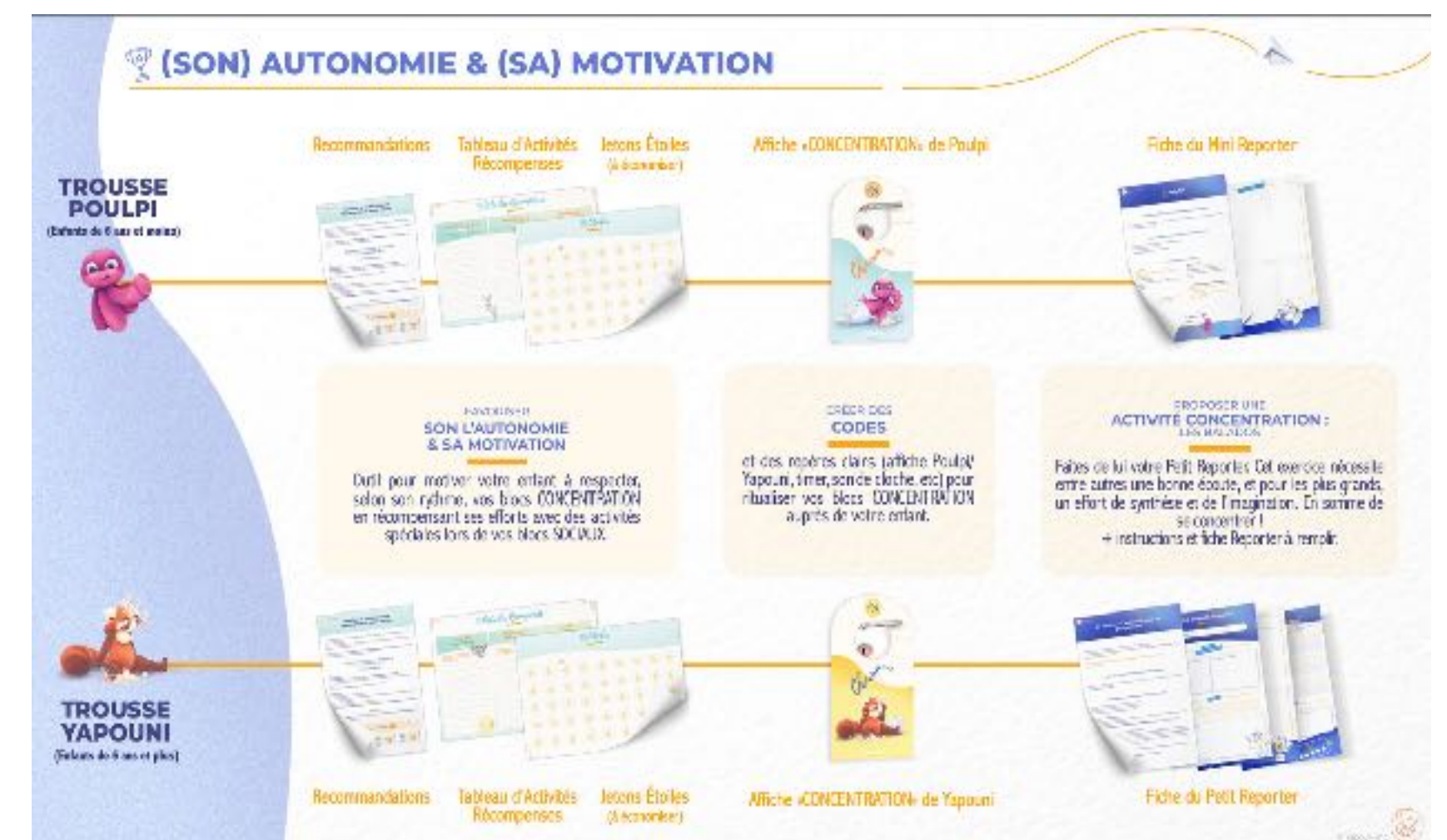
Les trousse d'outils : une stratégie d'accompagnement de la conciliation famille-travail conçue par l'entreprise Yapouni

Un parcours d'accompagnement pour établir un nouveau contrat social entre le gestionnaire et les membres de son équipe sur l'organisation du travail pour soutenir la conciliation famille travail



- Des routines de travail individuelles
- Des routines de travail d'équipe
- Des outils dédiés à destination des employés parents d'enfants de moins de 12 ans

Plus d'infos sur : <https://www.equilibre-yapouni.com/>



Méthodologie - une approche mixte au sein du CRHQ

Une quinzaine d'**entretiens**

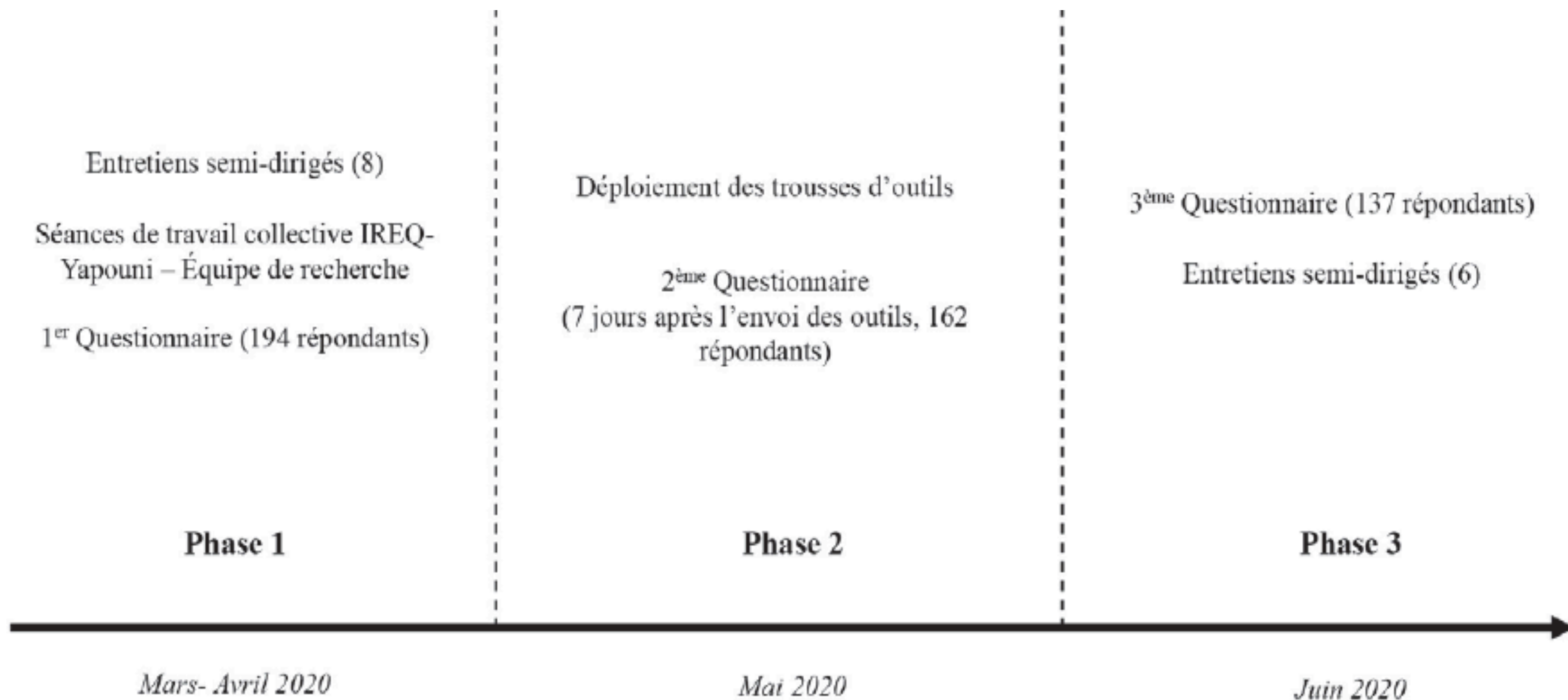
Un **protocole expérimental** - distribution d'outils à 3 groupes différents

- Groupe 1 : trousse d'outils restreinte sur les bonnes pratiques en télétravail (sans volet sur la conciliation famille travail)
- Groupe 2 : trousse complète labellisée (incluant un volet sur la conciliation famille travail, envoyée par un membre **interne** à HQ et **avec** les logos de l'entreprise)
- Groupe 3 : trousse complète blanche (incluant un volet sur la conciliation famille travail, envoyée par un membre **externe** à HQ et **sans** les logos de l'entreprise)

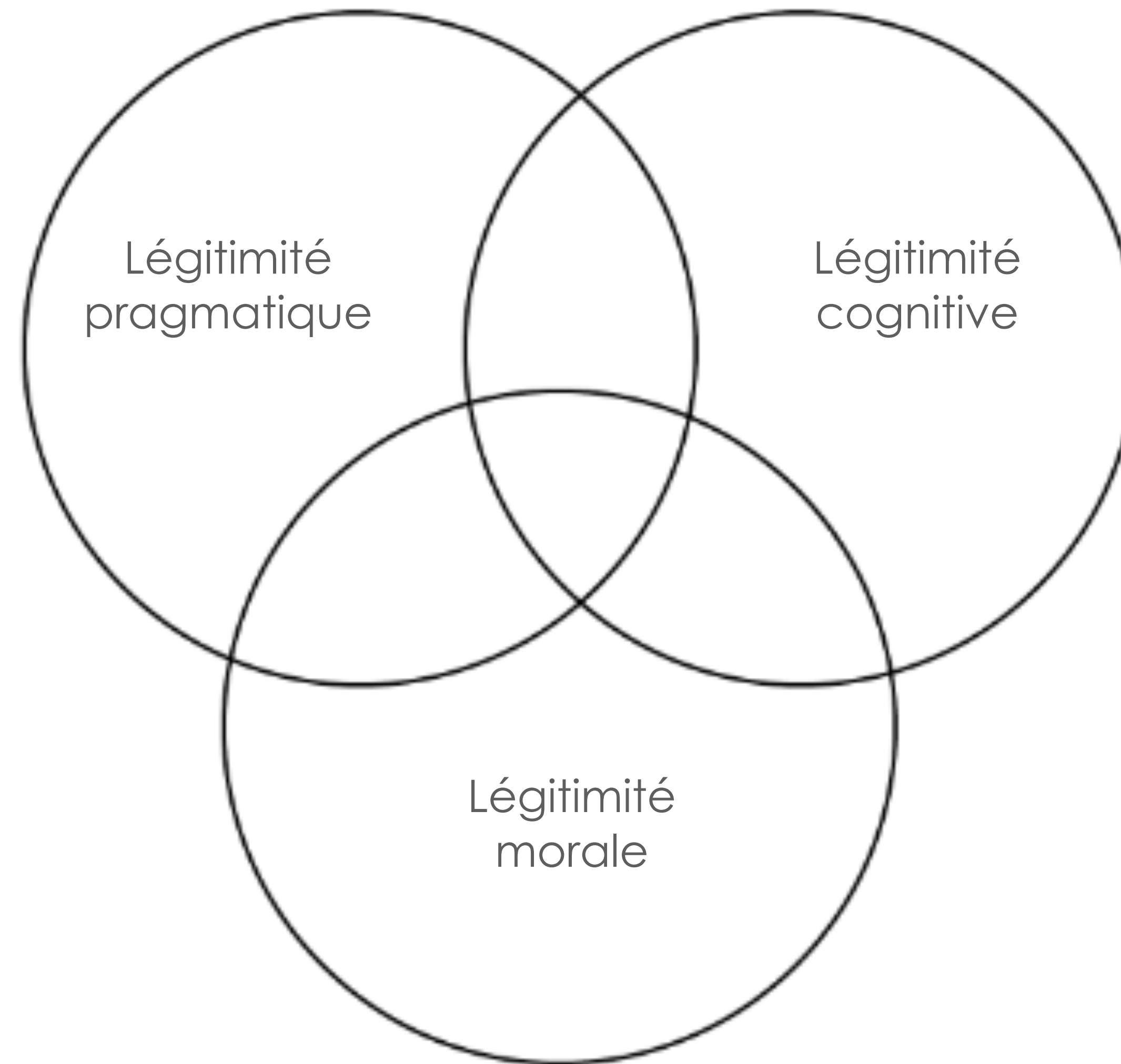
3 **questionnaires** envoyés (avant envoi des trousse / 7 jours après envoi des trousse / 21 jours après envoi des trousse) (362 participants du CRHQ / 45% de taux de réponse en moyenne), appareillés, pour mesurer :

- l'équilibre vie personnelle / vie professionnelle
- l'engagement au travail
- le sentiment de productivité
- la satisfaction au travail
- le sentiment de soutien par l'employeur (temps 2 et 3 seulement)
- la légitimité perçue des outils envoyés (temps 2)
- l'utilisation effective des outils mis à disposition (temps 2 et 3 seulement)

Méthodologie - une approche mixte au sein du CRHQ



Les formes de légitimité de l'innovation managériale



Légitimer une innovation managériale

Etape 1 - la légitimité morale

- Une réalité bien concrète que les gestionnaires doivent adresser, tant l'équilibre professionnel/personnel est devenu fortement corrélé avec la perception de productivité ainsi que l'engagement au travail

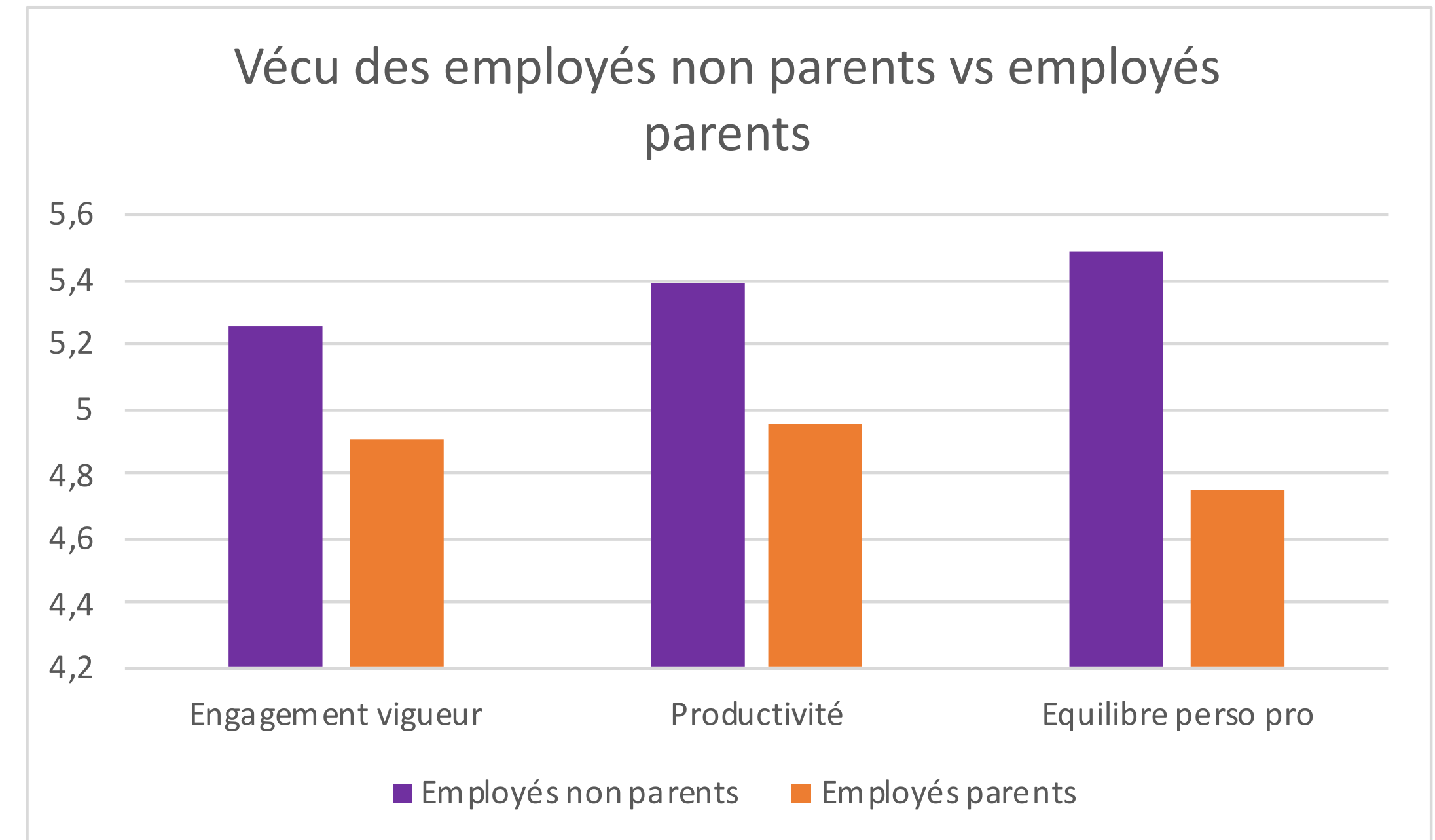
	Min	Max	Moyenne	Écart-type	Engagement	Sentiment de productivité	Satisfaction de l'équilibre vie personnelle-vie professionnelle
Engagement	1	7	4,936	1,290	1	0,742*	0,675*
Sentiment de productivité	1	7	5,231	1,250	0,742	1	0,619*
Satisfaction de l'équilibre vie personnelle -vie professionnelle	1	7	5,202	1,439	0,675	0,619	1

*p-value <0,0001

Légitimer une innovation managériale

Etape 1 - la légitimité morale

- Une situation du « télétravail forcé » qui varie en fonction des individus
- L'engagement, le sentiment de productivité et l'équilibre professionnel/personnel sont plus faibles pour les employés parents.
- Les parents de jeunes enfants ressentent **une double culpabilité** face au travail et la vie familiale qui est d'ailleurs plus forte chez les femmes avec enfants (+27%).



« J'ai une espèce de culpabilité au travail, mais aussi à la maison. Je le sens, mais je l'accepte et j'essaie de ne pas m'en faire trop avec ça. Je sentais une fatigue au début quand je voulais faire mes heures comme au travail, mais j'ai arrêté ça et je me suis dit faut que je me donne le temps et je ne peux pas négliger les enfants outre mesure. »

Légitimer une innovation managériale

Etape 1 - la légitimité morale

Conclusion formulée par le groupe de travail : Il est du ressort de l'organisation d'agir pour soutenir ces employés vis-à-vis de leurs stratégies individuelles et collectives de conciliation famille-travail : il s'en dégage une forme d'impératif moral à agir, définissant ainsi les premiers contours de la légitimité morale de ces innovations managériales au sein de l'IREQ.

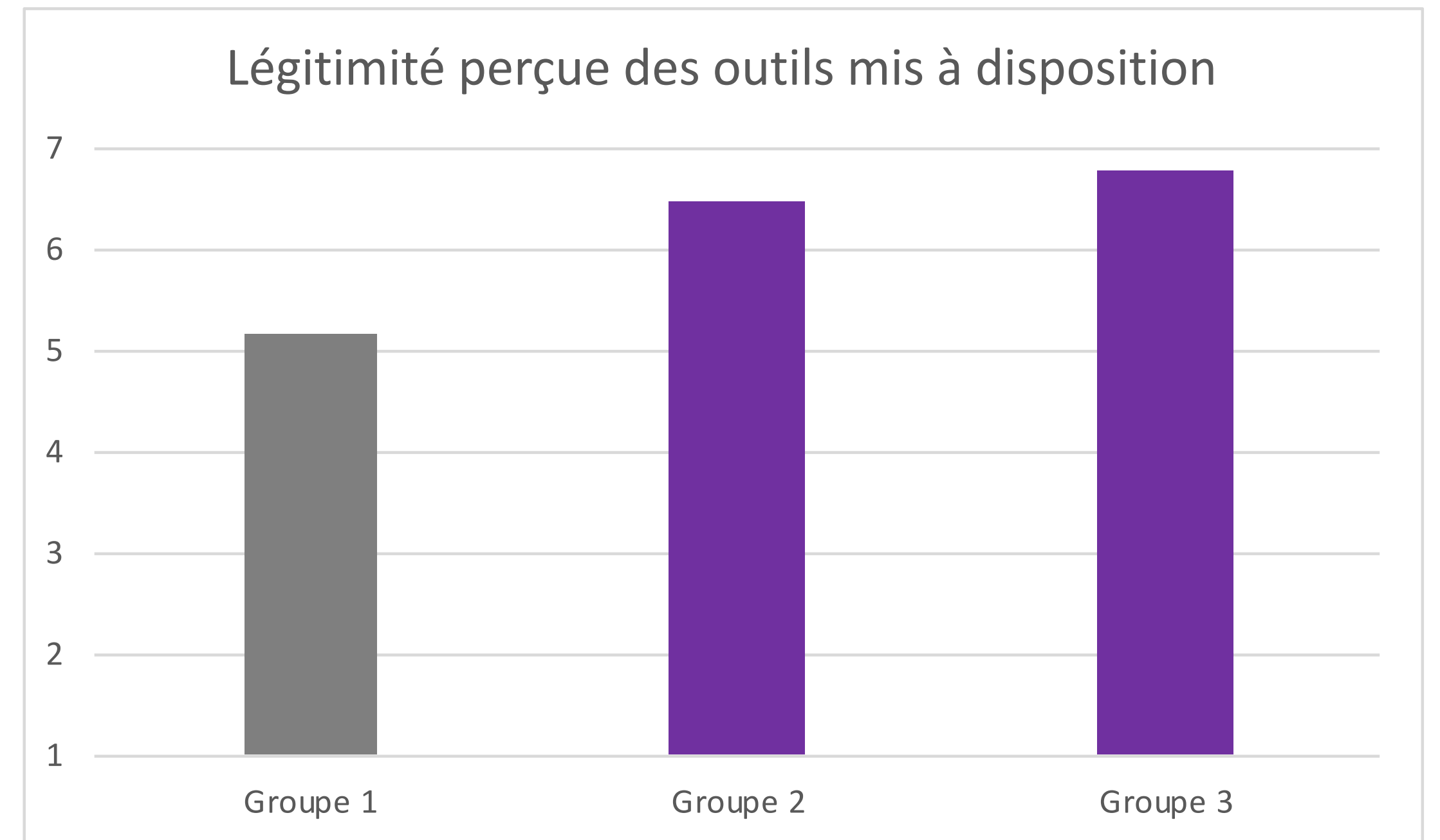
Légitimer une innovation managériale

Etape 2 - la légitimité cognitive

Les participants au projet ont majoritairement ouvert les outils mis à leur disposition (62 % des participants)

Les employés qui ont commencé à mobiliser le plus les outils sont ceux et celles qui ont eu au préalable un sentiment de productivité plus faible et un moins bon équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle

Et en comparant nos groupes expérimentaux, il apparaît qu'innover sur le plan de la conciliation famille travail est légitime pour les employés



« Je pense que c'est (les outils) comme un contrat, car c'est important que la gestion et les employés s'entendent sur les attentes dans ce contexte actuel. . »

Légitimer une innovation managériale

Etape 2 - la légitimité cognitive

Lorsque le contenu des pratiques managériales sur la conciliation est réellement innovant pour adresser des enjeux lors d'une crise (groupes 2 et 3), la légitimité cognitive est plus élevée comparativement au groupe contrôle (groupe 1).

Cependant, cette légitimité cognitive ne se construit pas indépendamment de l'organe légitimateur : lorsque l'innovation managériale est introduite et soutenue en interne (groupe 2), elle suscite un meilleur sentiment de soutien organisationnel vis-à-vis de la conciliation famille-travail que lorsque cette même innovation est introduite et soutenue par une personne externe à l'organisation (groupe 3). La légitimité cognitive se retrouve donc ici empreinte d'enjeux politiques et dépend de la partie prenante qui la soutient.

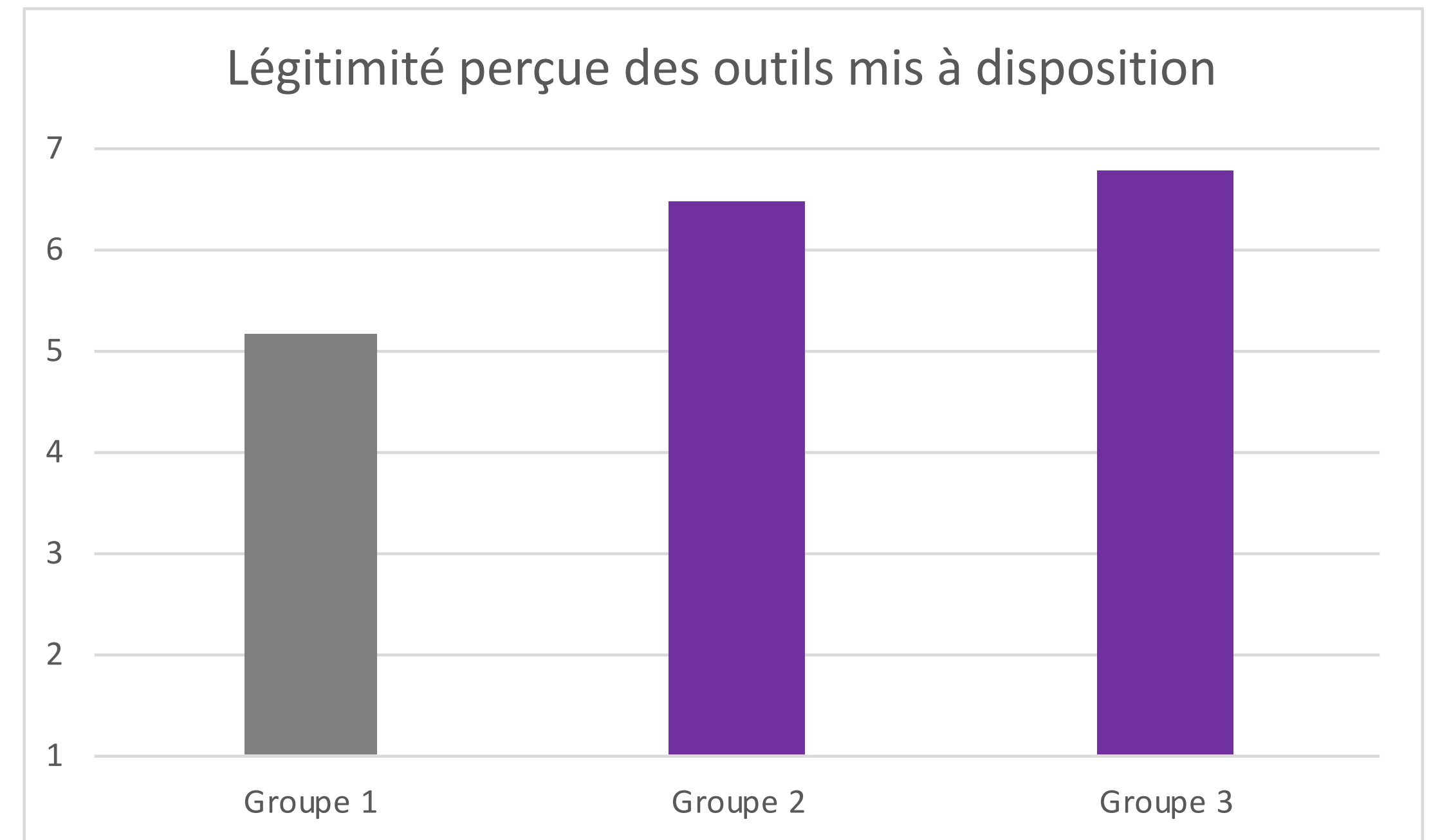
Légitimer une innovation managériale

Etape 3 - la légitimité pragmatique

Les participants au projet ont majoritairement ouvert les outils mis à leur disposition (62 % des participants)

Les employés qui ont commencé à mobiliser le plus les outils sont ceux et celles qui ont eu au préalable un sentiment de productivité plus faible et un moins bon équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle

Et en comparant nos groupes expérimentaux, il apparaît qu'innover sur le plan de la conciliation famille travail est légitime pour les employés

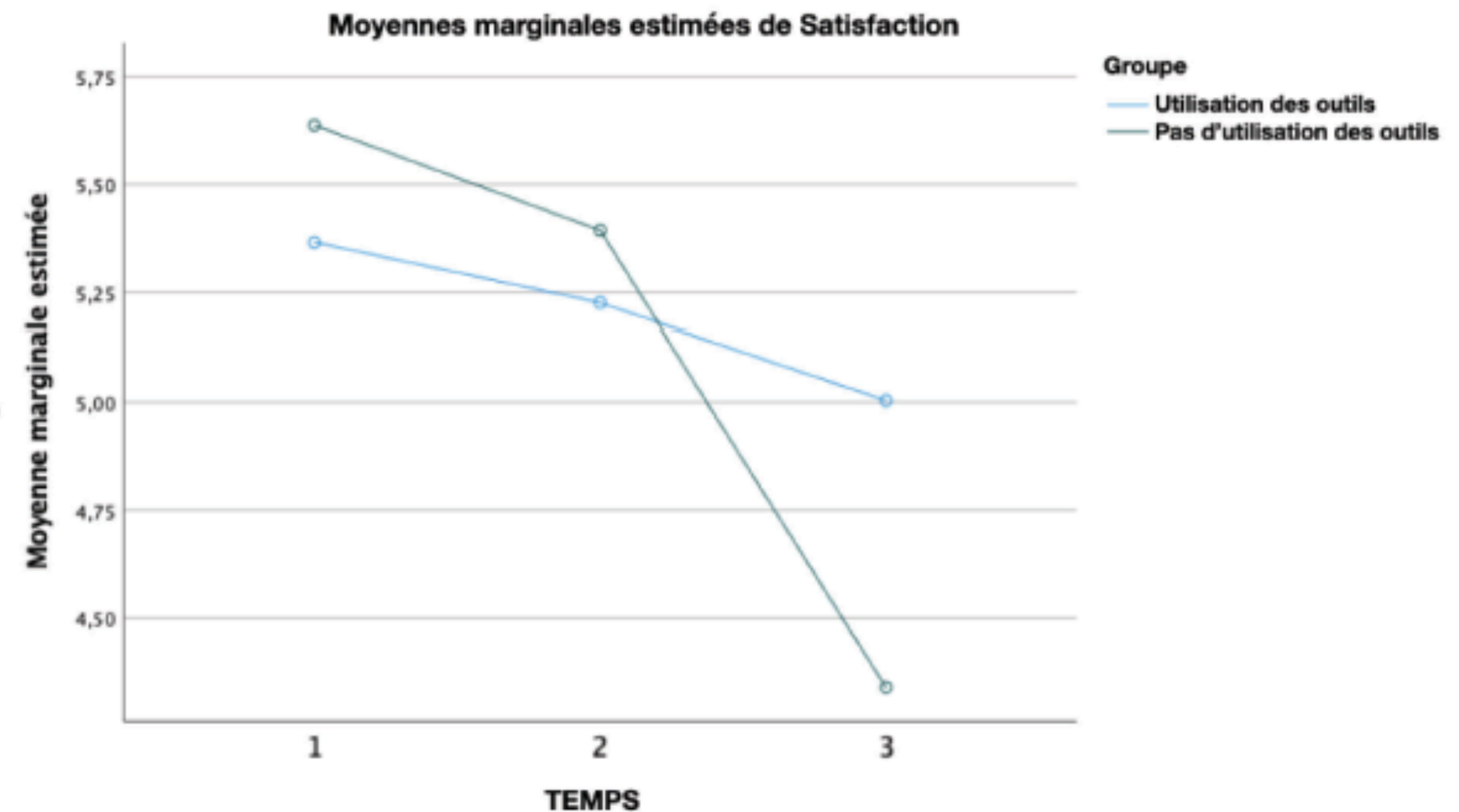


« Je pense que c'est (les outils) comme un contrat, car c'est important que la gestion et les employés s'entendent sur les attentes dans ce contexte actuel. . »

Légitimer une innovation managériale

Etape 3 - la légitimité pragmatique

- Les employés ayant utilisé les outils rapportent une évaluation de leur performance en télétravail comparativement au travail au bureau comme meilleure que les employés n'ayant pas utilisé les outils ($p < 0,05$). Spécifiquement, **30% des employés ayant utilisé les outils estiment avoir une performance nettement meilleure en télétravail, alors qu'ils ne sont que 18% parmi ceux n'ayant pas utilisé les outils.**
- Une ANOVA à mesures répétées montre que **la satisfaction de la qualité du travail est maintenue par l'utilisation des outils** ($p = 0,01$), alors qu'elle *diminue* pour les employés n'ayant pas utilisé les outils.

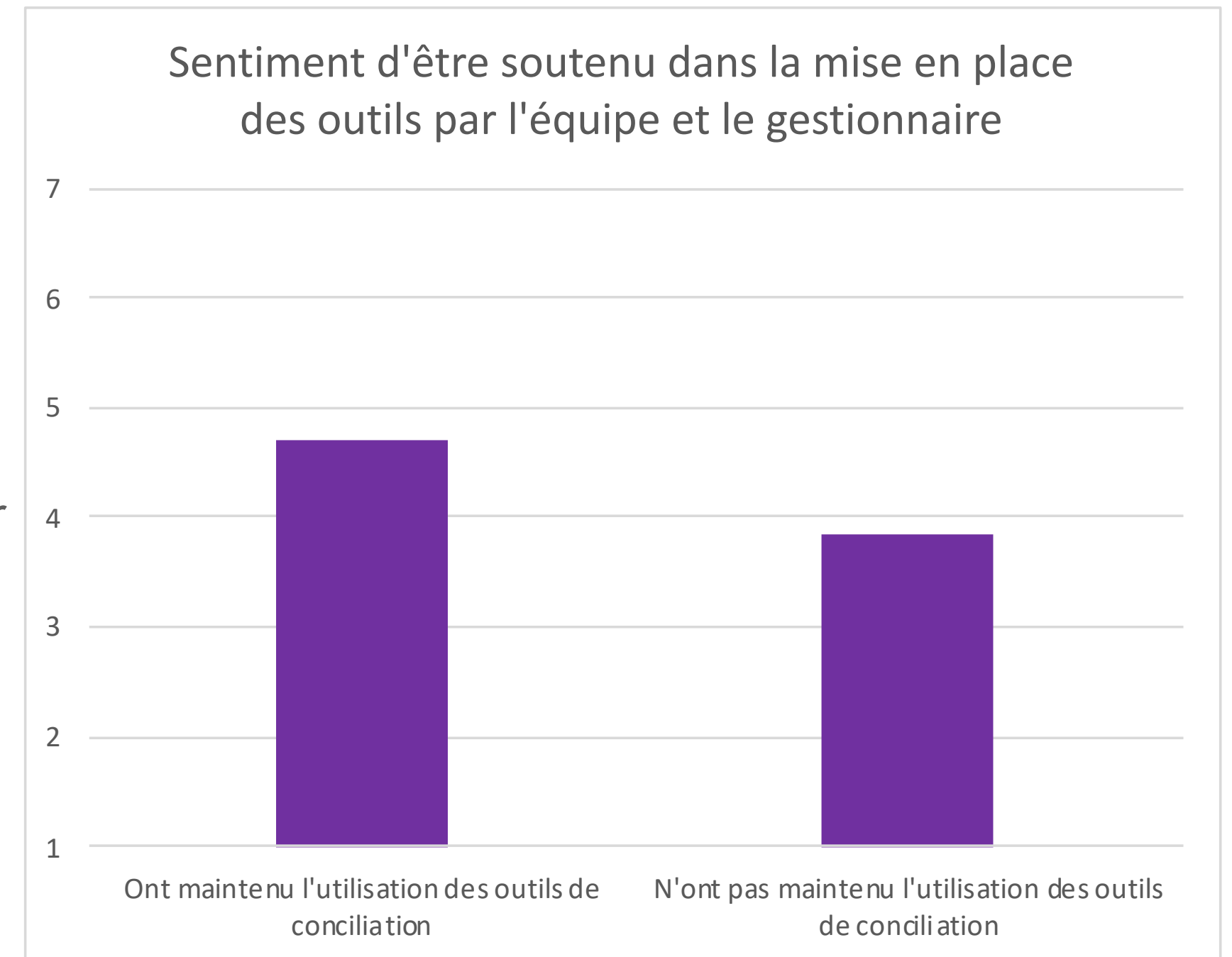


Légitimer une innovation managériale

Etape 3 - la légitimité pragmatique

- La conciliation n'est pas simplement une affaire individuelle, qui repose seulement sur l'employé : il s'agit bien d'un **enjeu organisationnel collectif**. En effet, les employés mobilisant le plus les outils de conciliation famille-travail sont ceux et celles qui se sentent soutenus dans la démarche par leur gestionnaire et par leur équipe ($p < 0,05$).

. Il faudrait que tout le monde embarque dans les routines pour que ça fonctionne. .



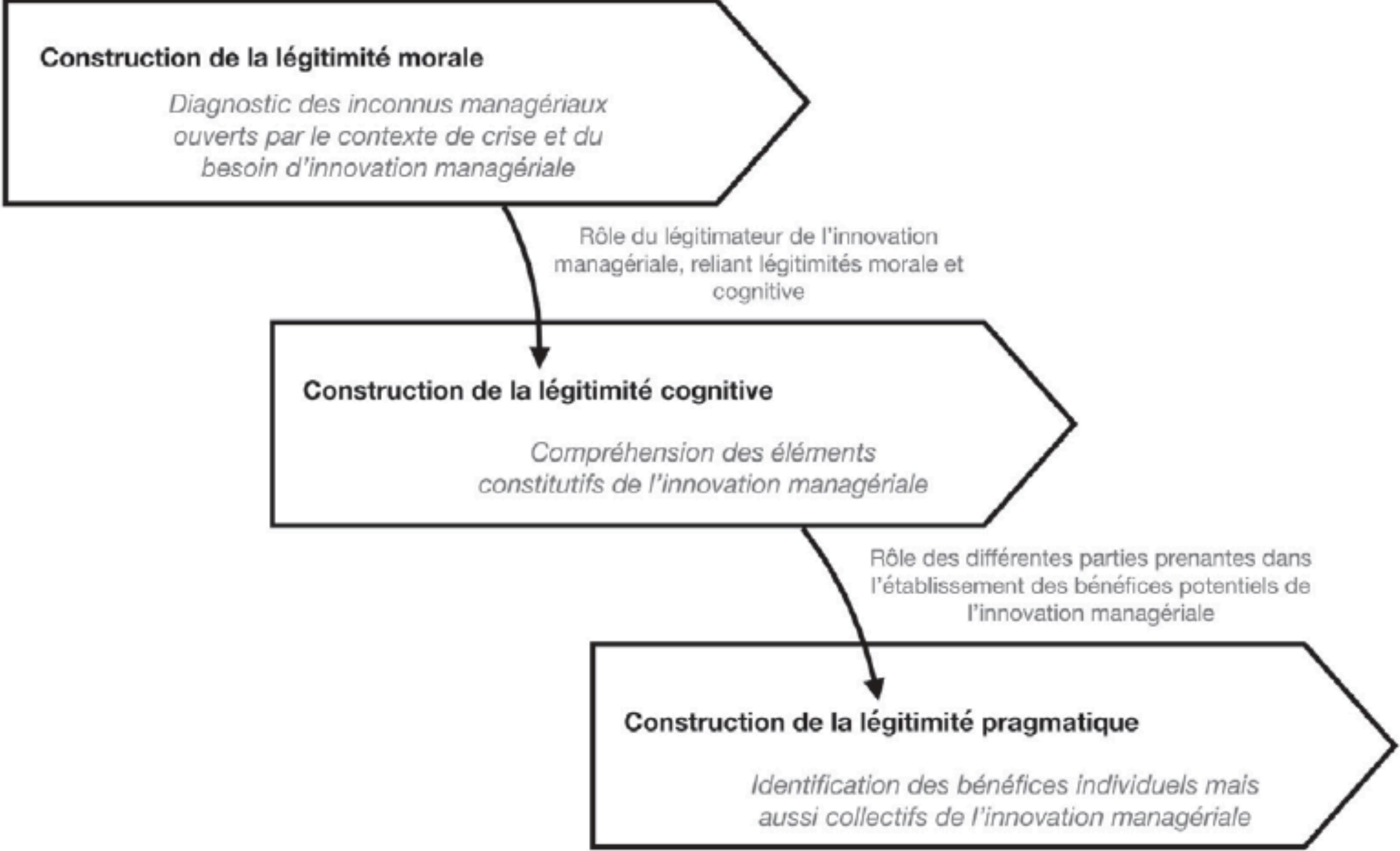
« Je pense qu'on devrait trouver une manière de responsabiliser les employés et de leur faire confiance à l'avenir. Il faudrait selon moi qu'on se tourne vers des comptes à rendre sur les livrables beaucoup plus que les tâches. » (Une gestionnaire)

Légitimer une innovation managériale

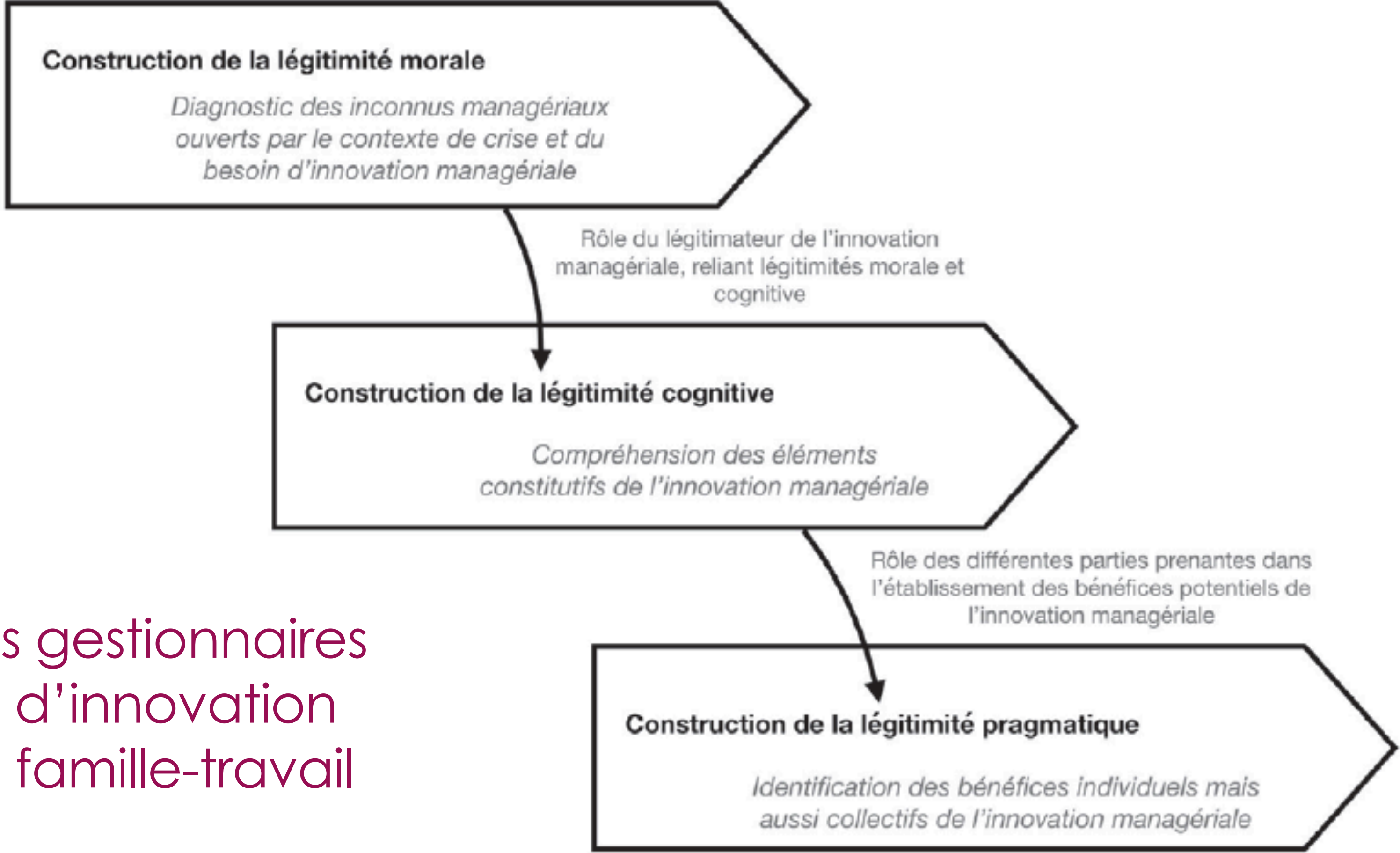
Etape 3 - la légitimité pragmatique

La légitimité pragmatique se construit par la mesure des effets de l'introduction d'une innovation managériale, et la communication de ces effets auprès des publics visés.

Modèle d'un processus de légitimation de l'innovation managériale en contexte de crise



Modèle d'un processus de légitimation de l'innovation managériale en contexte de crise



Le rôle crucial des gestionnaires dans la capacité d'innovation sur la conciliation famille-travail

Projet 2 : La conciliation famille travail : une affaire de gestion d'équipe ?

Une nouvelle question de recherche à l'étude :

1. Comprendre les effets de l'introduction d'innovations managériales autour de la conciliation vie personnelle/vie professionnelle sur les employé.e.s au niveau **individuel**, sur les **dynamiques d'équipes** et les **compétences des gestionnaires** dans un contexte de travail à distance, dans un contexte d'implication des gestionnaires dans le déploiement de l'innovation managériale

Travail du mémoire de recherche de Julia Pagé-Daigneault, MSc HEC Montréal

Le déploiement du parcours Equilibre de Yapouni au CHU Ste Justine

Une intervention multiniveaux impliquant à la fois les ressources humaines, les gestionnaires et les employé.e.s du CHU Ste Justine.

Des ateliers de co-développement entre gestionnaires animés par les RHs de Ste Justine + une série d'outils à destination des gestionnaires et de leurs équipes

3 thèmes abordés de façon connexe à la conciliation : la concentration, la reconnaissance et la gestion des émotions



**CHU
Sainte-Justine**
Le centre hospitalier
universitaire mère-enfant

Université 
de Montréal

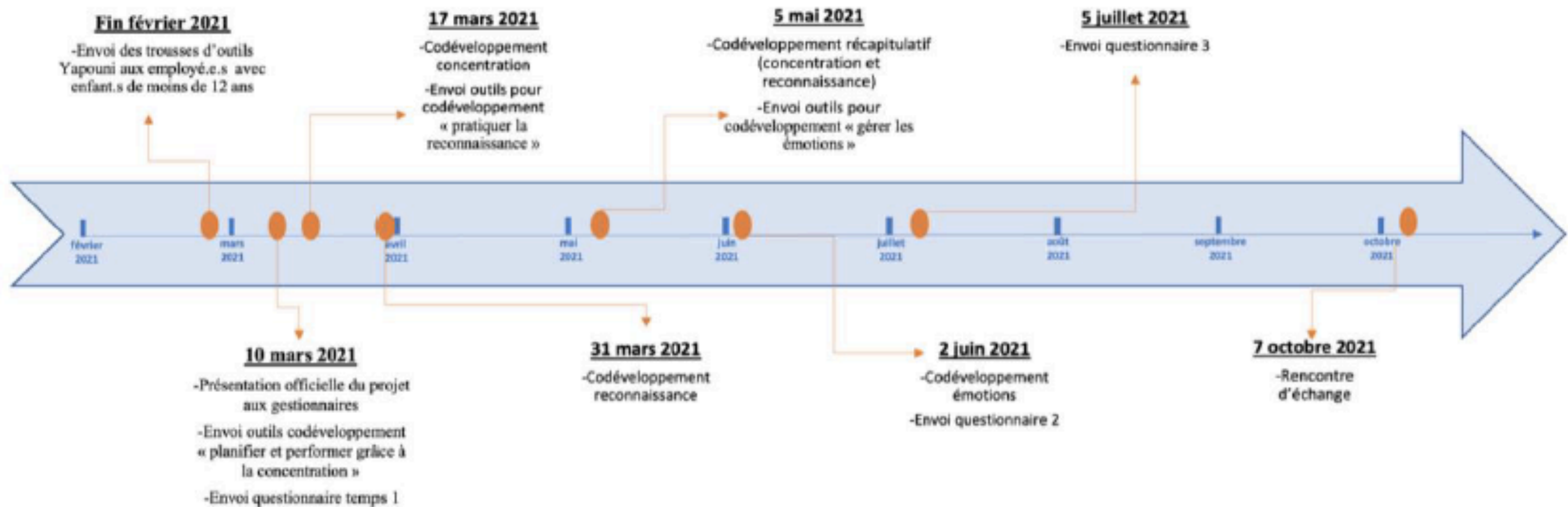
Un contexte où la légitimité morale est bien en place !

Méthodologie - une approche mixte au sein du CHU Ste Justine

Observation non participante des séances de co-développement

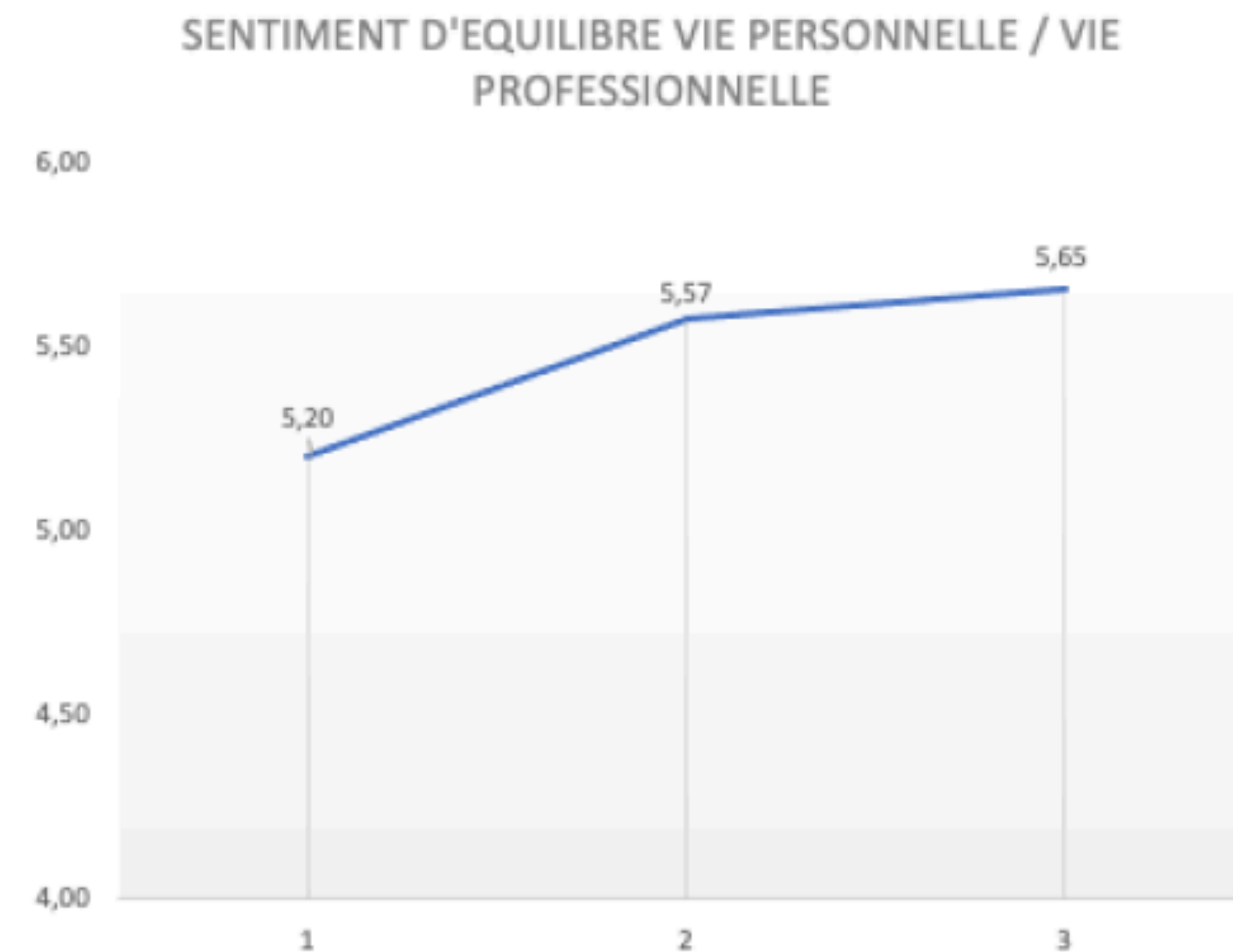
3 **questionnaires** envoyés (avant le déploiement du parcours / 7 jours après la fin du parcours / 1 mois après la fin du parcours) (12 gestionnaires et 290 employé.e.s. participants / 32% de taux de réponse en moyenne), appareillés, pour mesurer :

- l'équilibre vie personnelle / vie professionnelle
- l'engagement au travail
- le sentiment de productivité
- la satisfaction au travail
- le sentiment de soutien par l'employeur (temps 2 et 3 seulement)
- l'utilisation effective des outils mis à disposition (temps 2 et 3 seulement)
- **le sentiment de justice distributive vis à vis de la reconnaissance**
- **Le sentiment d'équité dans la relation gestionnaire-employé**
- **la confiance des gestionnaires dans leurs équipes**
- **le sentiment de compétence des gestionnaires**



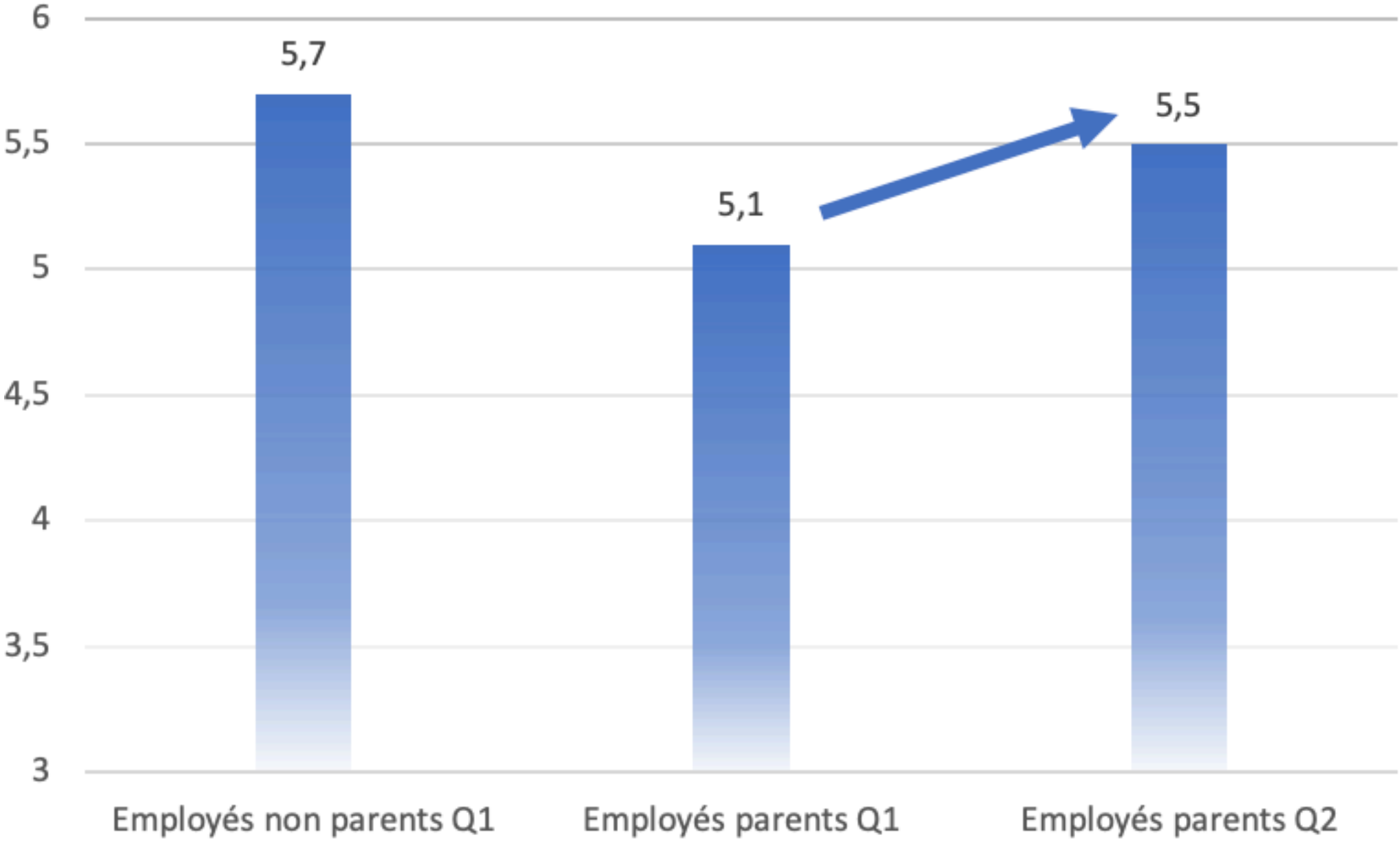
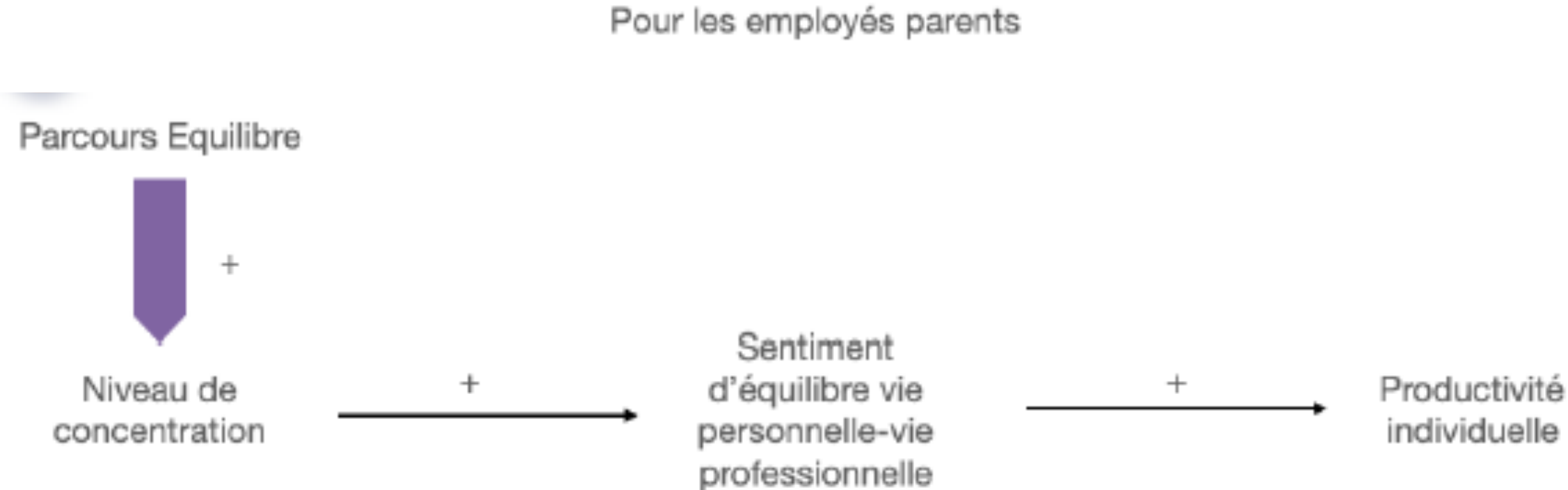
Effets du déploiement du parcours Équilibre

- Les participants au parcours Équilibre se sont **saisis** des outils mis à leur disposition dans le cadre du parcours : 72% d'entre eux utilisent de façon régulière des éléments du parcours développé par Yapouni. Plus spécifiquement, à la fin du déploiement du parcours début juin 2021 (Q2), 51% des répondants utilisent les blocs de concentration – et ils sont respectivement 57% à le faire 4 semaines après la fin du déploiement.
- On observe une **augmentation du sentiment d'équilibre vie personnelle-vie professionnelle**, ainsi qu'une **diminution globale des conflits entre vie personnelle et vie professionnelle et du sentiment de culpabilité** au cours du temps



Au global, une amélioration de l'appropriation de l'innovation managériale, de par une légitimation cognitive accrue

Situation des employé.e.s parents



Effet du parcours Équilibre sur le sentiment de justice distributive vis à vis de la reconnaissance

De nouveaux éléments de légitimation pragmatique des innovations managériales sur la conciliation : des effets au niveau individuel ET dans la dynamique d'équipe

Situation des gestionnaires

- Le petit bassin de gestionnaires (12) participant au projet ne nous permet pas de faire des analyses statistiques.
- On peut souligner une **amélioration du sentiment de confiance** dans les équipes entre mars 2021 et juin 2021, maintenu dans le temps en juillet 2021. Par contre, si le sentiment d'auto-efficacité (i.e. la confiance dans ses propres capacités à accomplir certaines tâches) vis-à-vis de la gestion des équipes a augmenté lui aussi entre mars 2021 et juin 2021, il semble y avoir un essoufflement dans le temps, avec une diminution en juillet 2021.

Situation des gestionnaires : le co-développement comme un temps réflexif propice à la résilience et à la créativité managériale

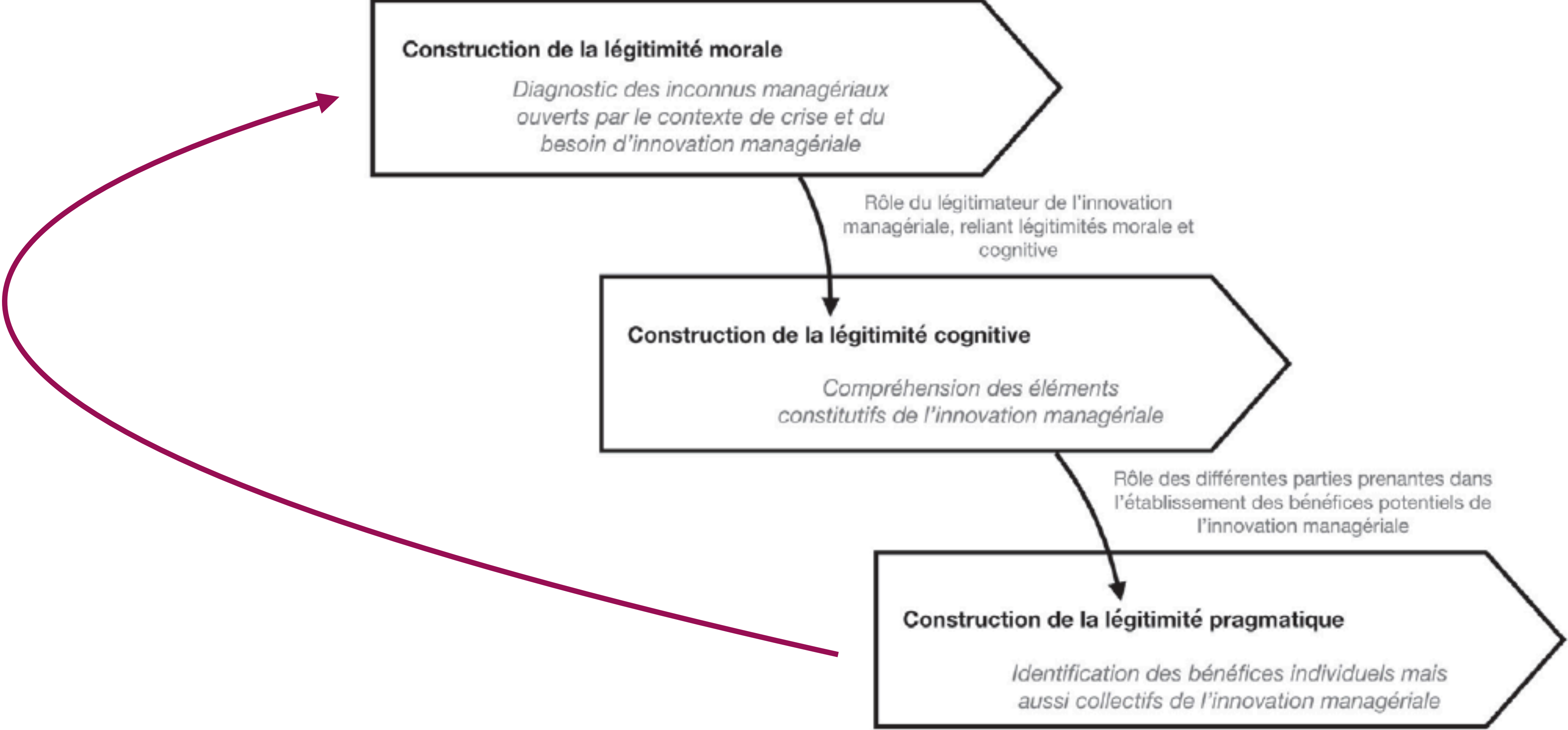
« Envoyer des courriels tard le soir n'est pas perçu comme une mesure de dédication envers mon équipe, mais comme une mesure de stress. »

« Accorder une plus grande confiance à mon équipe en moment incertain, par exemple par la souplesse dans leur gestion d'horaire, me permet d'avoir des gens plus investis dans leur travail. »

« Mes employés ont verbalisé leur culpabilité, ne pas avoir l'impression d'être 100% au travail et de ne pas être 100% à la maison. C'est comme si tout partout tu devais faire du 200% »

Un retour sur la légitimation morale !

Modèle d'un processus de légitimation de l'innovation managériale



Pour en savoir plus ?

RAMPA, Romain, AGOGUÉ, Marine; « Quand un contexte de crise rend légitime l'innovation managériale : le cas des pratiques de conciliation famille-travail en pleine pandémie », Innovations, 2022, p. 165-198. : <https://www.cairn.info/revue-innovations-2022-0-page-1128.htm?ref=doi>

<https://www.revuegestion.ca/la-conciliation-famille-travail-un-enjeu-de-taille-pour-les-gestionnaires>

<https://www.equilibre-yapouni.com/>