

JUILLET 2022

MÉMOIRE

Effets d'un accompagnement à la conciliation
vie personnelle-vie professionnelle sur le
sentiment d'iniquité et la justice distributive
en période de pandémie

HEC
MONTREAL

PRÉSENTÉ PAR

JULIA PAGÉ-DAIGNEAULT

SOUS L'ENCADREMENT DE

LA PROFESSEURE AGRÉGÉE
MARINE AGOGUÉ



[Page de garde]

HEC MONTRÉAL

**Effets d'un accompagnement à la conciliation vie personnelle - vie professionnelle
sur le sentiment d'iniquité et la justice distributive en période de pandémie**

**Sciences de la gestion
(Spécialisation Management)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion
(M. Sc.)*

Juillet 2022
© Julia Pagé-Daigneault, 2022

Résumé

La transition vers le télétravail, propulsée par la pandémie mondiale de COVID-19, a accentué les enjeux de conciliation en brouillant la ligne entre la vie personnelle et la vie professionnelle. À la suite de la fermeture des écoles et garderies, les parents ont dû composer avec leurs obligations professionnelles et familiales simultanément, causant épuisement et grande insatisfaction. Il est ainsi devenu urgent pour les organisations de fournir aux employé.e.s des ressources d'aide pertinentes à cette situation surpassant la flexibilité de l'horaire. Ce mémoire a pour objectif d'approfondir les connaissances quant aux effets d'un accompagnement d'aide à la conciliation vie personnelle et la vie professionnelle (ACVPP) auprès d'employé.e.s du secteur administratif de la santé, plus précisément d'évaluer si cet accompagnement génère des effets positifs, notamment sur la perception de justice distributive (JD) et sur les perceptions individuelles concernant la relation entre le/la gestionnaire et les membres de l'équipe (PLMXD). L'expérimentation comprenant l'ACVPP était composé de quatre séances de codéveloppement auprès des 16 gestionnaires s'occupant de toutes les équipes de travail du CHU Sainte-Justine (rassemblant 300 employé.e.s). Les résultats obtenus grâce aux trois questionnaires autorapportés à trois temps de mesure ont montré l'effet positif de l'ACVPP sur la JD entre les employé.e.s parents et non-parents au début de l'accompagnement. Aussi, l'ACVPP a contribué à améliorer le sentiment d'équilibre, à diminuer les conflits globaux ainsi qu'à abaisser le sentiment de culpabilité auprès des parents et des non-parents. La réalisation et la vérification d'ajustements des échelles de mesures de la JD et des PLMXD seront expliquées et un schéma de « modèle des dynamiques des PLMXD » créé sera présenté. Ce mémoire suit une démarche de recherche inclusive.

Mots clés : Conciliation vie personnelle-vie professionnelle (CVPP), Conciliation travail-famille, Accompagnement d'aide vie personnelle-vie professionnelle, pratiques de conciliation, employé.e.s parent.s, employé.e.s non-parents, justice distributive, JD, LMX, PLMXD

Méthodes de recherche : recherche quantitative (questionnaires autorapportés en ligne à trois temps de mesure) et recherche exploratoire

Abstract

The transition towards remote workplaces brought on by the COVID-19 pandemic blurred the line between personal and professional life, putting pressure on the work-life balance. Faced with the abrupt closure of schools and kindergartens, parents were confronted with increasing work and familial duties simultaneously, which caused fatigue and dissatisfaction. It became urgent for organisations to develop resources in addition to providing flexible hours. This master's thesis will look at the impacts of support services to improve professional and personal life balance (ACVPP) for administrative employees of a local hospital. More precisely, the research evaluated if the support brought positive impact on distributive justice (JD) and perceived leader-member exchange differentiation (PLMXD).

The intervention consisted of four sessions of co-development with 16 managers of the CHU Sainte-Justine, managing a total of 300 employees. Data was gathered through three self-administered questionnaires at three specific moments of the intervention (before, during and after). Results showed positive impact of ACVPP on the perception of JD for employees with and without young children at the beginning of the intervention. It also showed an improvement in the professional and personal life balance, it resulted in less conflicts and lowered the feeling of culpability in both groups of employees.

This thesis rigorously followed inclusive research values, brought improvement and created measuring parameters for JD/PLMXD and new dynamic models for PLMXD.

Keywords : work-life balance, work-family conflict, leader-member exchange (LMX), perception leader-member exchange differentiation (PLMXD), organizational justice, distributive justice, DJ

Research protocol: Quantitative research and exploratory research (self-administered questionnaire)

Table des matières

<i>Résumé.....</i>	<i>iii</i>
<i>Abstract.....</i>	<i>v</i>
<i>Table des matières.....</i>	<i>vii</i>
<i>Liste des tableaux et des figures.....</i>	<i>viii</i>
<i>Liste des abréviations</i>	<i>ix</i>
<i>Avant-propos.....</i>	<i>xi</i>
<i>Remerciements.....</i>	<i>xiii</i>
<i>Introduction.....</i>	<i>1</i>
<i>Chapitre 1 : Revue de la littérature.....</i>	<i>11</i>
<i>Chapitre 2 : Cadre conceptuel.....</i>	<i>51</i>
<i>Chapitre 3 : La méthodologie de recherche.....</i>	<i>59</i>
<i>Chapitre 4 : Analyse des données</i>	<i>84</i>
<i>Chapitre 5 : Discussion</i>	<i>93</i>
<i>Conclusion</i>	<i>109</i>
<i>Index analytique</i>	<i>i</i>
<i>Bibliographie</i>	<i>iii</i>

Liste des tableaux et des figures

- Tableau 1** : Critères des niveaux de propriété de l'échantillon par grappe visé (p.67)
- Tableau 2** : Distribution de l'échantillon à différents temps de mesure (p.71-72)
- Tableau 3** : Paramètres statistiques de l'échelle de la justice distributive au questionnaire 1, 2 et 3 (p.78)
- Tableau 4** : Paramètres statistiques de l'échelle du sentiment d'iniquité au questionnaire 1, 2 et 3 (p.79)
- Tableau 5** : Résultats des analyses d'intercorrélation pour l'échelle de la justice distributive (p.79-80)
- Tableau 6** : Résultats des analyses d'intercorrélation pour l'échelle du sentiment d'iniquité (p.80-81)
- Tableau 7** : Résultats des analyses d'alpha de Cronbach de la variable de l'échelle de la perception de justice distributive et du sentiment d'iniquité (p.81)
- Tableau 8** : Hypothèses examinées et calculs respectifs (p.82)
- Tableau 9** : Hypothèse exploratoire et calcul(s) respectif(s) (p.82)
- Tableau 10** : Hypothèses analysées (p.85)
- Tableau 11** : Hypothèse exploratoire (p.91)
-
- Figure 1** : Dimensions et sous-dimensions de la justice organisationnelle (p.33)
- Figure 2** : Modèle des dynamiques de PLMXD (p.56) (p.98)
- Figure 3** : Modèle de recherche : la perception de justice distributive et d'iniquité dans les équipes de travailleur.euse.s à l'égard des enjeux de conciliation de la vie professionnelle-vie personnelle (p.77)
- Figure 4** : Ligne du temps. Accompagnement d'aide à la conciliation vie personnelle/professionnelle (ACVPP) (p.64)
- Figure 5** : Effets du parcours d'accompagnement à la conciliation sur le sentiment de conflits de CVPP des parents et de l'échantillon global (p.87)
- Figure 6** : Schéma de la CVPP (p.97)

Liste des abréviations

PHPT : pratiques de haute performance au travail

CVPP : conciliation vie personnelle-vie professionnelle

ACVPP : accompagnement d'aide à la conciliation vie personnelle-vie professionnelle

CCO : comportement de citoyenneté organisationnelle, communément appelé OCB (*organizational citizenship behaviors*) dans la littérature

JO : justice organisationnelle

JD : justice distributive

JP : justice procédurale

JI : justice interactionnelle

LMX : relation des échanges superviseur.euse et subordonné.e.s

LMXD : relation des échanges superviseur.euse et subordonné.e.s différenciateurs

PLMXD : les perceptions individuelles et collectives des membres d'une équipe concernant la différence de traitement (comportements et actions) de son/sa gestionnaire entre les autres membres de l'équipe

Avant-propos

Le présent mémoire traitera des sujets de la conciliation à la vie personnelle et professionnelle (CVPP), plus communément cité sous le terme de travail-famille, des travailleurs qui se sont fait imposer de travailler à distance durant la pandémie mondiale de la COVID-19. Également, le sentiment de justice des travailleur.euse.s sera adressé ainsi que la perception de la relation d'échange superviseur.euse et subordonné.e.s. Le travail s'inscrit dans les travaux de recherche de la professeure agrégée Marine Agogué.

Ayant commencé le processus de réalisation de ce mémoire un peu avant la COVID-19, il s'avérait impossible alors d'imaginer les impacts imposés par cette réalité sur mon parcours de deuxième cycle. À ma grande surprise, les défis auront été autant, sinon plus, de l'ordre personnel qu'académique. Cela m'a poussé à réfléchir sur le sujet de la conciliation de la vie professionnelle et personnelle. La littérature existante sur ce thème est actuellement très restreinte lorsqu'il s'agit d'aider à la CVPP les travailleur.euse.s en télétravail et dans un contexte de crise. Ce mémoire aura pour objectif d'approfondir ces avenues précises et d'autres encore. Également, d'un point de vue pratique, ce travail pourrait servir aux organisations à titre de piste de réflexion en matière d'intégration de pratiques visant une meilleure conciliation de la vie professionnelle et personnelle pour le futur.

Plusieurs défis ont pavé le parcours nécessaire à la réalisation de ce travail. La planification, la communication et la réalisation de l'expérimentation se sont effectuées exclusivement à distance. Cela a demandé une plus grande flexibilité et résilience de la part de l'équipe de recherche et des participant.e.s afin de réévaluer les pratiques et de les adapter au nouveau contexte. Le protocole de recherche a également été particulièrement fastidieux à approuver, car il s'agissait du premier travail de recherche sur la CVPP destiné à des travailleur.euse.s du département administratif d'un centre hospitalier au Québec. Beaucoup d'embûches se sont dressées sur notre chemin, mais l'équipe de recherche et les travailleur.euse.s exceptionnel.le.s du CHU Ste-Justine ont surmonter maints défis.

Aussi, d'un point de vue personnel, il m'a été difficile d'arriver à trouver et à garder un équilibre entre ma vie personnelle et le projet de ce mémoire. Cependant, les moments où cet équilibre était rencontré, les effets sur mon bien-être étaient visibles. C'est également pour cette raison que le sujet de la conciliation me tient tant à cœur, par son importance qu'il occupe afin de mener une vie saine et épanouie, mais également par les nombreux défis d'application qu'il contient. L'intérêt pour la CVPP ne pourra que croître dans les années futures et l'idée de participer à l'approfondissement de celle-ci me procure beaucoup de joie.

Remerciements

Le fruit de ce mémoire a été rendu possible grâce à différentes personnes et initiatives qui ont su avoir un impact positif sur mon parcours. Je tiens à remercier profondément ces gens qui ont su faciliter le processus exploratoire que j'ai réalisé en amont à ce travail.

Marine Agogué. Brillante professeure et directrice du département de Management. Du premier cours auquel j'ai assisté, vous avez su me faire découvrir les multiples possibilités de cette spécialité de la gestion. Vous m'avez présenté des sujets qui m'ont aussitôt passionnée, soit ceux qui traitent de l'égalité des sexes en milieu de travail, de la justice organisationnelle, de la gestion d'équipe de travail, de l'articulation d'une rétroaction constructive, des structures de pouvoir informelles ainsi que du design organisationnel. Grâce à vous, j'ai appris à mieux me connaître. En effet, j'ai fait la réalisation du côté introverti de ma personnalité et comment le mettre à profit dans mes relations professionnelles. Aussi, je tenais à vous remercier des nombreuses opportunités que vous avez su m'offrir, que ce soit l'implication dans de nombreux projets de recherche ou l'écriture d'un cas stimulant sur la situation du Musée des beaux-arts de Montréal. Tous ces défis m'ont permis de gagner en confiance sur mes capacités. Vous avez su mettre au défi mon côté perfectionniste qui ressort par moment. Au lieu de l'alimenter, vous m'avez obligé à faire une plus grande introspection et à plonger dans toutes les étapes d'écriture de ce travail. Merci pour vos précieux commentaires sans lesquels ce mémoire n'aurait pas ressemblé à cette version.

Bourse Francine Harel Giasson 2021. Cette bourse a su apporter soutien et encouragement à la poursuite de mon parcours académique. Étant décerné à une étudiante se démarquant par son excellence académique, cela a su m'encourager à atteindre mes objectifs en lien avec ce mémoire. La COVID a ajouté son lot de défis, mais cette bourse a certainement aidé à les pallier afin de me concentrer sur mon mémoire. Je suis maintenant contente de faire partie du groupe des « quarante et une » composé de plusieurs grandes femmes d'affaires québécoises.

Juliette. Une très chère amie. La COVID-19 ainsi que ton retour à l'université pour une maîtrise nous a rapprochées plus que jamais. Grâce à ta curiosité intellectuelle ainsi qu'à

ta capacité à communiquer tes connaissances, tu as su m'accompagner au travers d'une meilleure compréhension de multiples enjeux sociaux. Je continue ce travail qui m'est cher et je suis persuadée que celui-ci est reflété dans les pages de ce mémoire. Merci de m'avoir écoutée et supportée quant aux défis relatifs à la rédaction du plus gros travail que je n'ai jamais accompli. Un merci tout spécial d'avoir procédé de multiples lectures de segments de ce mémoire.

Jean et Céline. Un immense merci à mes parents qui m'ont supportée à toutes les étapes de cette maîtrise. Vous êtes la raison pour laquelle j'ai été capable de me rendre aussi loin dans mon parcours académique. Vous avez créé chez moi une rigueur et une persévérance à toute épreuve. Merci d'être à l'écoute de mes besoins comme vous le faites, vous êtes formidables. Merci à Céline pour les multiples attentions grandement personnalisées et à Jean pour son don de soi remarquable.

Corentin. Une personne bien spéciale qui détient une place bien importante dans ma vie, tu m'as remonté le moral et m'as encouragée au quotidien. Tu prends soin de tes proches mieux que quiconque. Tu as vu en moi des aptitudes que je ne n'étais pas encore en mesure de déceler. Merci de m'avoir encouragée à reprendre les études, c'était la meilleure décision à prendre pour mon développement personnel, mais aussi pour mon futur. J'ai su découvrir un endroit qui valorisait les individus qui aiment réfléchir sur leur réalité, tout comme moi.

Marie-Kim. Une sœur sans pareil qui me démontre bien souvent qu'il est préférable de suivre ses aspirations plutôt que celles qu'on se sent dicter de poursuivre. Tu es la personne la plus talentueuse et créative que je connaisse. Avoir pu te compter à mes côtés m'a aidé à me pousser et à foncer dans les étapes de ce long parcours. Merci pour tes judicieux conseils de rédaction.

Jacob. Ta soif d'apprendre et l'importance que tu accordes envers le partage de connaissances dans ton quotidien m'ont inspirée à me donner de nouveaux défis. Tu m'as appris à imposer mes limites et à développer une résilience face aux changements qui se sont présentés tout au long de mon parcours. Ta spontanéité et ton entrain ont su égayer certaines journées de rédaction les plus sombres.

Introduction

À l'hiver 2020, les contraintes sanitaires pour faire face à la pandémie de la COVID-19 ont imposé aux travailleur.euse.s¹ un retour à la maison (Gouvernement du Canada, 2021b). Dans cet élan, les organisations ont débloqué les ressources nécessaires pour assurer la continuité de leurs activités économiques en facilitant l'accomplissement des tâches à distance. Cette situation a créé une nouvelle réalité où la majorité des employé.e.s devait composer avec les obligations et les demandes de leur vie personnelle depuis leur nouveau lieu de travail tout en performant dans leur vie professionnelle. Les organisations étaient encore loin de s'imaginer l'ampleur des défis reliés à ce contexte de conciliation de deux univers autrefois mieux circonscrits. En effet, alors que plusieurs parlaient d'enjeux de performance au début de la pandémie (Gorlick, 2020), ceux-ci ont été rapidement écartés considérant la croissance de la productivité des travailleur.euse.s effectuant du télétravail (Adrijan et al., 2022; Maurer, 2020). Cependant, peu à peu, les employé.e.s se sont mis à démontrer des signes d'épuisement liés au manque d'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle (Dojchinska, 2021; Rolfe, 2021). En effet, les conflits de conciliation vie personnelle-vie professionnelle (CVPP) ont représenté une source de stress majeure pour les travailleur.euse.s (Kossek & Lee, 2017) et continuent d'être une source d'inconfort. D'après le rapport le plus récent de Lifeworks² portant sur l'indice de santé mentale des Canadiens, le stress des travailleur.euse.s n'a jamais cessé d'augmenter depuis le début de la pandémie (LifeWorks, 2022). Au mois de février 2022, 20 % de la population vivait avec plus de stress comparativement au mois précédent et ce pourcentage suit la tendance moyenne des 12 derniers mois (LifeWorks, 2022).

Bien que les conflits de CVPP ne soient pas nouveaux dans le milieu du travail, la pandémie a amplifié ceux-ci et a ainsi contribué à la recrudescence de la problématique vécue par les travailleur.euse.s. Les conflits de CVPP existent dans la mesure où les

¹ L'écriture employée lors de la rédaction de ce travail est sous une forme inclusive de manière à représenter le genre féminin ainsi que le genre masculin tout au long du texte. Effectivement, le choix systématique du masculin n'est pas libre de sens et a été prouvé d'avoir un impact dans la réalité à cause de l'influence que celui contient. Cette écriture ne s'appliquera que pour les mots impliquants des individus. Alors, si une énumération de concepts comme celui de la justice et d'un canal de communication, la conjugaison masculine sera utilisée dans ce contexte. Cette forme d'écriture est priorisée par l'UdeM et plusieurs autres universités au Québec.

² Il s'agit d'une organisation à but lucratif qui a été acquise en 2018 par Morneau Shepell qui combine technologie et une expertise pouvant aider à suivre le bien-être et à proposer des solutions adaptées aux ressources humaines dans les organisations.

obligations d'un univers affectent l'autre univers (Molina, 2021) empêchant alors l'atteinte d'un équilibre. Les conflits avant la pandémie pouvaient s'expliquer entre autres par l'augmentation de la charge de travail, la rigidité des horaires, l'hyperconnectivité (i.e. la disponibilité instantanée des personnes pour communiquer à tout moment grâce aux technologies) (Councils, 2020; Mindforest, 2020; Quan-Haase & Wellman, 2005) ou encore la charge mentale (i.e. l'action de penser activement à une tâche de soin³ alors que la personne effectue une autre tâche) (Krentz et al., 2020). Cette dernière est d'ailleurs plus importante pour les employé.e.s parents, tout spécialement les femmes dans les couples hétérosexuels (Damingier, 2019). La pandémie a ajouté de nouvelles problématiques comme le stress imposé face aux nombreuses incertitudes en termes de santé et de protection du virus, le floutage des limites physiques (lieux) et psychologiques (espaces mentaux), l'isolement, le manque de temps pour soi (la fermeture de plusieurs lieux et les confinements ont eu pour effet de clouer les gens à la maison et de réduire les raisons justifiables pour s'absenter d'une réunion, par exemple). Rajouté à cela que la charge mentale est plus largement supportée par les femmes (Damingier, 2019), il ne fait aucun doute que ce groupe démographique a été davantage affecté par la nécessité de s'accommoder à ces nouveaux défis.

De nombreux facteurs ont contribué à l'engouement des organisations depuis le printemps 2020 pour les enjeux de CVPP. Tout d'abord, la situation de crise imposée par la pandémie a eu pour effet d'entraîner plusieurs ruptures en lien avec la continuité des activités (par exemple, l'aide à la productivité et à la performance, la rétention des employé.e.s, etc.) ce qui a créé un milieu propice à l'émergence de solutions ou à la mise en place de nouvelles pratiques de soutien à la conciliation (e.g. Rampa & Agogué, 2021b). En effet, les enjeux de rétention du personnel qualifié étaient d'autant plus d'actualité. D'après les données du Bureau des statistiques d'emploi des États-Unis, la « grande démission » ayant commencé aux États-Unis vers le début de l'année 2021 faisait état de records inégalés quant aux nombres d'Américain.e.s ayant quitté leur

³ Les tâches de soins décrivent toutes tâches, corvées ou courses qui sont nécessaires afin de prendre soin de soi et de continuer à vivre. En général, ces tâches sont récurrentes et sans fin, car elles sont constamment en cours. Les tâches primordiales que sont l'alimentation, le nettoyage, la santé et l'hygiène (tant pour soi que pour les personnes à charge) peuvent sembler simples ou non complexes pour la plupart des gens. Mais lorsque l'on analyse la quantité de temps, d'énergie, de compétences, de planification et d'entretien que requièrent ces tâches, il est possible de voir qu'elles ne sont pas aussi simples (Davis, 2022).

emploi au cours du dernier mois (Whiteman, 2022)⁴. Un rapport de Microsoft publié le 16 mars 2022, portant sur un important échantillon de 31 000 personnes dans 31 pays différents, démontre que 41 % des travailleur.euse.s sont susceptibles de considérer quitter leur employeur dans la prochaine année (Microsoft Work Trend Index, 2022). Même si cette situation n'est pas encore observée au Canada, les Canadien.ne.s démontrent certaines intentions de quitter leur emploi (Carscallen & Melnick, 2022). D'après la Banque du Canada, 19,3 % des travailleur.euse.s sondé.e.s au mois de novembre 2021 déclaraient leur intention de quitter leur emploi dans la prochaine année (Banque du Canada, 2021). Ainsi, la problématique de la rétention des employé.e.s combinée à la peur de la baisse de productivité et à la période de crise imposée par la pandémie ont su créer une situation favorable à la reconsidération de la CVPP des travailleur.euse.s de la part des employeurs. Les plus récentes études le montrent déjà : d'après une enquête effectuée par McKinsey & Company auprès d'un échantillon de 3000 travailleur.euse.s de multiples pays (Australie, Canada, Singapour, Royaume-Uni et États-Unis) provenant d'industries variées, l'équilibre vie personnelle-vie professionnelle est un enjeu valorisé par les employé.e.s et les employeurs (De Semet et al., 2021).

Comme expliqué plus tôt, les conflits de CVPP ont fortement touché les employé.e.s parents lors de la pandémie. Effectivement, ces personnes ont dû gérer plusieurs défis comme celui de la fermeture des écoles et des garderies (Gouvernement du Canada, 2020b), les obligeant alors à devoir prendre soin de leurs enfants en même temps que de remplir leurs obligations professionnelles. Nombreux.se se sont entretenu.e.s dans les médias sur leur incapacité à travailler lorsque les enfants étaient à la maison. Ainsi, une mère travailleuse autonome s'est exprimée dans le New York Times dénonçant la situation (Perelman, 2020) :

“Let me say the quiet part loud: In the Covid-19 economy, you’re allowed only a kid or a job.” — (Deb Perelman, 2020: The Washington Post)

⁴ Le Bureau des statistiques du travail des États-Unis a commencé à rapporter cette question, soit le nombre de travailleur.euse.s qui ont quitté leur emploi au cours du dernier mois, depuis décembre 2000. L'historique des données ne va donc pas plus loin que cette période.

Les différentes sources de stress imposées aux parents se sont multipliées, tantôt à cause de la fermeture des classes due aux éclosions de cas, tantôt en raison des périodes d'isolement imposé ou encore résultant de la grève des éducateur.trice.s de la petite enfance (CPE) au Québec (Fortier, 2021). Cela a eu pour effet de réduire le temps libre des employé.e.s parents qui ont dû composer avec un double isolement, soit celui de leurs ami.e.s, mais ainsi que de leur réseau d'entraide (Brunet Kitchen, 2021). Enfin, cette problématique est venue s'ajouter aux défis déjà ressentis en termes de CVPP par ce groupe. Un sondage effectué par Boston Consulting Group auprès de parents dans cinq pays (États-Unis, Royaume-Uni, France, Allemagne et Italie) en 2020 montre que les femmes ont augmenté davantage le temps consacré à l'éducation des enfants et des tâches ménagères que les hommes pour un total de 15 heures de plus par semaine que ceux-ci en 2020, alors que la différence était de 10 heures prépandémie (Krentz et al., 2020). Bien que de telles études n'ont pas encore été menées au Canada, les données avant la pandémie de ces cinq pays et du Canada sont suffisamment similaires quant à la répartition des tâches non rémunérées (incluant les tâches domestiques) entre les hommes et les femmes pour assumer que ce phénomène ait suivi une tangente similaire chez nous (OECD, 2018). D'une manière encore plus alarmante, **les conflits de CVPP durant la pandémie continuent de creuser les inégalités sur les questions de travail non rémunéré dans les ménages, cette situation touchant plus fortement les femmes** (Furtado et al., 2022). Il n'est donc pas surprenant d'observer que les femmes vivent plus d'inégalités dans les périodes de crise et la pandémie actuelle n'a pas fait exception à cette tendance.

Mais qu'en est-il des employé.e.s sans enfant face aux pratiques de CVPP proposées par les organisations ? L'actualité mentionne la présence d'un sentiment d'injustice dans ce groupe face à ces politiques, souvent orientées par les besoins des familles. Par exemple, lorsque l'entreprise Facebook a offert des congés payés plus généreux exclusivement réservés aux parents (Ro, 2021), cette initiative a suscité un sentiment d'injustice chez les non-parents. Plus de 2000 travailleur.euse.s ont voté une demande d'ajout de mesures de support pour les personnes sans enfant (D. Wakabayashi & Frenkel, 2020). Il semble y avoir une amplification dans l'actualité des tensions existantes prépandémie entre ces deux groupes. Voici ce qu'une femme sans enfant a partagé dans le Washington Post en 2020 (K. L. Miller, 2020) :

Je compatis avec mes collègues qui doivent scolariser leurs enfants à la maison tout en travaillant, et je ferai ce qui est raisonnable pour combler cette lacune. Mais comprenez la frustration des travailleur.euse.s sans enfant. Nous avons déjà connu des cas, avant la pandémie, où l'entreprise annonçait qu'elle allait être « favorable aux familles ». Cela signifiait que les célibataires travaillaient la nuit et la fin de semaine. — (Suzannah61, 2020 : The Washington Post)

Ces propos traduisent **un manque de considération par l'employeur pour les réalités variées de conciliation dépassant celle de la famille**. La valorisation de multiples réalités en termes de conciliation semble manquer au marché de l'emploi actuel et ses employé.e.s ne passent pas la situation sous silence.

Afin de répondre aux besoins de tous.tes les employé.e.s en termes de CVPP, il est essentiel de poser les questionnements pertinents en lien avec l'application tangible et intangible des ressources d'aide à la CVPP. Plusieurs organisations offrent à leurs employé.e.s des politiques d'aide à la conciliation à leurs employé.e.s. Tel est le cas de Slack offrant à ses employé.e.s l'option de travailler complètement à distance ou de manière hybride. Également, cette même entreprise a opté pour un mode asynchrone afin de permettre à leurs employé.e.s de travailler aux heures qui leur conviennent sans suivre le neuf à cinq habituel (Labitoria, 2021). Également, l'entreprise familiale québécoise Meubles Canadel, œuvrant à l'assemblage et à la finition de produits faits à la main, a commencé à offrir une garderie pour les enfants de ses travailleur.euse.s afin de répondre à la pénurie de place dans les CPE, ce qui réduirait, d'après le président-directeur général André Giguère, le stress des parents (Lemire, 2022). Bien que ces politiques et initiatives d'aide à la conciliation aient des retombées positives sur les individus, il est possible de remarquer leurs sous-utilisations en raison d'obstacles d'accessibilités et d'application (Heikkinen et al., 2021). Face à cette information, il devient intéressant de se pencher sur la façon d'accompagner dignement et efficacement les personnes en entreprise qui cherchent à se pourvoir d'outils de CVPP. Cet accompagnement d'aide à la conciliation vie personnelle - vie professionnelle (ACVPP) passe par des ressources adaptées aux réalités et aux besoins des problématiques rencontrées par cette personne (l'équivalent du fond), mais aussi par le biais d'une communication intentionnelle et par des méthodes de

partage inclusives afin de permettre une bonne utilisation des ressources (l'équivalent de la forme). **D'une manière simple, l'ACVPP a pour objectif de se concentrer sur le processus complet d'aide à la conciliation pour faire face aux obstacles et aux inégalités rencontrés dans le milieu du travail pour supporter les employé.e.s dans une meilleure CVPP.** Par exemple, l'entreprise De Saison offre des modèles collaboratifs et personnalisés d'accompagnement aux travailleur.euse.s afin d'améliorer des aspects comme la flexibilité, la bienveillance, la santé psychologique des travailleur.euse.s ou encore la CVPP (Desaison.ca).

Puisque la pandémie a amplifié les injustices existantes et que les enjeux de conciliation n'en font pas exception, l'ACVPP représente une mesure accessible pour les organisations afin d'amoindrir les injustices vécues par les travailleur.euse.s à l'égard des difficultés de jumeler la vie personnelle et professionnelle sans difficulté. En effet, ces deux mondes sont souvent perçus en opposition l'un de l'autre à cause des structures en place dans nos sociétés. Il est donc crucial d'élargir les horizons et d'inclure les multiples réalités existantes dans les organisations (par exemple celles des non-parents) afin de mieux reconnaître les besoins variés et de les adresser. Malgré qu'il s'agisse **d'une problématique systémique liée au milieu du travail, les organisations peuvent aider à réduire les iniquités présentes et remédier aux situations d'injustice vécues par l'ensemble des travailleur.euse.s en créant/actualisant les ressources nécessaires et en les partageant d'une manière intentionnelle pour susciter un réel impact chez les travailleur.euse.s.** L'ACVPP, au travers de la distribution de ressources répondant aux besoins réels peut, de ce fait, affecter le sentiment de justice et générer un sentiment positif chez les employé.e.s.

Puisque la forme de l'accompagnement est un point important de l'ACVPP, il paraît sensé de se pencher sur les personnes qui interagissent avec les employé.e.s sur une base quotidienne, plus précisément, son/sa gestionnaire d'équipe. En effet, cette personne contribue de près à l'expérience d'un.e employé.e quant à son travail, car elle doit reconnaître les besoins de son équipe pour leur permettre de développer ses compétences. Depuis l'entrée en vigueur massive du télétravail à cause des mesures sanitaires, les gestionnaires ont le mandat de supporter les membres leur équipe. La proactivité envers

les besoins et les obstacles rencontrés par leur équipe grâce aux interactions quotidiennes représente une tâche attendue de leur part. Cela a pu occasionner des changements se reflétant dans leur *leadership* et ainsi avoir un effet sur les différentes interactions sociales avec leurs employé.e.s (e.g. Kirchner et al., 2021; Knippen, 2021). Les gestionnaires sont devenu.e.s une source non-négligeable d'appui, agissant fréquemment comme une oreille attentive aux confidences des problématiques vécues par leurs employé.e.s. Également, l'isolement peut avoir accentué le besoin des employées de se confier à leur figure d'autorité. Il a été prouvé que les relations au travail avec le/la gestionnaire ainsi qu'avec les collègues) ont contribué à la satisfaction d'un.e employé.e avec son travail durant la pandémie (Bulińska-Stangrecka & Bagieńska, 2021). Il ne fait donc aucun doute que l'ACVPP mis en œuvre par les gestionnaires peut influencer la réalité des employé.e.s. Le support de ces individus envers les ressources d'ACVPP est important, car il peut influencer les employé.e.s à utiliser et à valoriser ces mesures (Kossek et al., 2014). Le *leadership*, surtout les perceptions d'échanges et leurs différences entre les membres de l'équipe et le gestionnaire, pourront avoir un impact sur le sentiment d'iniquité vécu par les employé.e.s parents et non-parents. Le rapport développé par *McKinsey & Company* sur les facteurs de démission des employé.e.s souligne l'importance de s'attarder à la relation de valorisation autorité-employé (De Semet et al., 2021). En effet, la valorisation par le gestionnaire et par l'organisation sont répertoriées comme les facteurs les plus estimés par les employé.e.s afin de contrer leur décision de quitter. Cependant, d'après ce même rapport, les employeurs canadiens semblent négliger cet aspect essentiel à la rétention du personnel (De Semet et al., 2021).

Ce mémoire approfondira les effets d'un type d'ACVPP auprès des employé.e.s du secteur administratif de la santé, dans le cas présent le CHU Sainte-Justine, en se concentrant sur les effets en termes de justice distributive (JD) et sur les perceptions individuelles des membres d'une équipe concernant la différence de traitement (comportements et actions) de son/sa gestionnaire entre les autres membres de l'équipe (PLMXD). Pour ce faire, la démarche sera divisée en cinq grands chapitres : la revue de littérature, le cadre contextuel, la méthodologie, l'analyse des données ainsi que la discussion.

Premièrement, la revue de la littérature présentera l'avancée des travaux et des recherches essentielles pour répondre au but de ce mémoire. Également, plusieurs liens seront effectués à la lumière de ces informations et des découvertes effectuées dans le domaine. Cette revue sera articulée en quatre sections comprenant la conciliation vie personnelle-vie professionnelle (CVPP), l'accompagnement d'aide à la conciliation vie personnelle-vie professionnelle (ACVPP), la justice organisationnelle, mais plus spécifiquement la dimension de la justice distributive (JD) ainsi que les perceptions individuelles des membres d'une équipe concernant la différence de traitement (comportements et actions) de son/sa gestionnaire entre les autres membres de l'équipe (PLMXD). Également, une analyse du genre sera réalisée pour chacun de ces thèmes pour fournir des pistes de compréhension en offrant une meilleure représentation des nombreuses réalités rencontrées dans les organisations et la littérature en gestion.

Au chapitre deux, le cadre conceptuel sera posé et des hypothèses seront énoncées en fonction des découvertes effectuées lors de la revue de littérature. La section sera ponctuée par la représentation schématique du modèle figurant les variables étudiées lors de l'expérimentation. Les relations positives ou négatives entre les variables seront illustrées afin de saisir l'incidence de la variable indépendante sur les variables dépendantes ainsi que du modérateur sur ces relations.

Le chapitre trois exposera la méthodologie de ce mémoire sur l'expérimentation ainsi que sur les analyses. Il débutera par présenter la stratégie de recherche et les questions éthiques en lien avec ce travail et par expliciter le contexte d'intervention ainsi que l'ACVPP. Puis, l'échantillon de participant.e.s et les données en lien avec la démographie de ce dernier seront exposées. De plus, la procédure de collecte de données à l'aide de trois questionnaires autorapportés sera détaillée. Les variables et les échelles de mesure utilisées dans le cadre de l'expérimentation seront énoncées et spécifiées. La validation de ces échelles suivra en rassemblant différents tableaux comportant les paramètres statistiques, les analyses d'intercorrélation et les résultats des analyses d'alpha de Cronbach. Le chapitre trois se terminera sur la présentation de la stratégie d'analyse quantitative choisie.

Ensuite au chapitre quatre, les analyses nécessaires afin de répondre aux hypothèses seront réalisées. Pour se faire, des calculs statistiques devront être réalisés dans le but de dégager le pourcentage de la variance due au hasard. Chacune des hypothèses présumées sera confirmée ou non confirmée dans le contexte d'expérimentation. Également, certaines analyses exploratoires pourront être présentées à la fin du chapitre si la démarche de l'analyse permet de cibler des résultats concluants.

Au chapitre cinq, une discussion sera développée à la lumière des résultats obtenus grâce aux analyses. Celle-ci reviendra sur les hypothèses confirmées ou non confirmées de la section précédente et ajoutera des pistes de réflexion. Également, les contributions théoriques et pratiques de ce mémoire seront décrites et soutenues. De plus, des recommandations présenteront des avenues sur les applications managériales d'un ACVPP auprès des travailleur.euse.s. du secteur administratif de la santé, plus spécialement s'adressant à la communauté du CHU Sainte-Justine. Par la suite, les limites de ce mémoire seront exposées afin de permettre aux prochain.e.s chercheur.euse.s de continuer à approfondir le concept de l'ACVPP. Finalement, plusieurs suggestions de directions quant aux futures recherches complèteront ce chapitre et proposeront des pistes d'exploration en lien avec les découvertes réalisées et/ou les limitations observées.

Ce travail se terminera avec une conclusion sur des notes d'inclusion et de déconstruction des dynamiques présentées dans les organisations rendant l'équilibre vie personnelle-vie professionnelle particulièrement difficile à atteindre.

Chapitre 1 : Revue de la littérature

La revue de la littérature sera divisée en trois grandes parties : la conciliation vie personnelle-vie professionnelle (CVPP), l'accompagnement d'aide à la conciliation de la vie personnelle-vie professionnelle (ACVPP) ainsi que la justice organisationnelle, plus particulièrement la justice distributive (JD).

1.1 Conciliation vie personnelle - vie professionnelle

Les exigences professionnelles ainsi que les heures demandées aux individus dans les organisations ont augmenté considérablement dans les dernières décennies afin de leur permettre de couvrir de plus grande quantité et variété de tâches (Chang et al., 2017). Cette réalité n'aura pas été sans conséquence, car maintenant plus d'employé.e.s mentionnent devoir répondre à des demandes complexes en lien avec leur travail, subir une surcharge de travail et devoir augmenter leurs heures travaillées (Aryee et al., 2005).

L'augmentation de l'effort au travail (l'intensité au travail et les heures supplémentaires), est liée à une diminution du bien-être et des résultats inférieurs reliés à la carrière (i.e., perspectives de carrière, sécurité d'emploi et reconnaissance) (Avgoustaki & Frankort, 2019).
--

Il devient alors primordial d'offrir de meilleures conditions aux employé.e.s dans les organisations. La conciliation vie personnelle - vie professionnelle (CVPP) représente un levier intéressant à cet effet, qui sera approfondie dans la première section de cette revue de littérature. Tout d'abord, une définition de la CVPP et la contextualisation du phénomène seront présentées. Deuxièmement, les conflits de la CVPP vont être exposés (définition, facteurs précurseurs et les conséquences). Dans troisième temps, il y aura l'explication de la perspective globale de la CVPP. Quatrièmement, l'importance quant aux rôles va être montrée suivie de l'explication de l'embrouillement des rôles et l'impact de ce phénomène sur la CVPP. Ensuite, un tableau des enjeux de genre relatifs à la CVPP sera dressé. Finalement, l'implication du support organisationnel, soit émotionnel ou instrumental, sera explicitée.

1.1.1 Équilibre CVPP : définition et contextualisation

L'équilibre vie personnelle-vie professionnelle n'est pas un nouveau sujet. Initialement popularisé sous le terme travail-loisir au milieu du 19^e siècle en Europe, puis étudié au fil des deux siècles suivants (Burke, 1995), le regain d'intérêt des recherches sur la pratique de l'équilibre travail-famille se réalise au courant des années 80. Depuis, l'engouement envers ce celui-ci ne cesse de grandir. Malgré cette popularité, le secteur académique ne peut s'accorder sur une définition universelle de la notion (Kalliath et Brough, 2008). La définition la plus répandue reste celle que **l'équilibre vie personnelle et la vie professionnelle est définie comme l'absence de conflit ou la présence d'enrichissement dans ces deux sphères** (Lu et al., 2009; K. M. Robertson et al., 2019).

1.1.2 Conflits de conciliation : définition, facteurs précurseurs et conséquences

Les conflits de conciliation deviennent de plus en plus importants à cause des pressions exercées sur le milieu du travail (par exemple : l'augmentation de la charge de travail, l'avancement technologique, la globalisation) qui affectent les individus, mais aussi ,car la vie personnelle et la vie professionnelle deviennent de plus en plus indissociables (Zahoor et al., 2021). Lorsque la vie personnelle affecte négativement la vie professionnelle (ou l'inverse), il y a émergence de conflits entre les deux sphères (e.g. Molina, 2021). Dans cette situation, la personne ressent un **sentiment d'insatisfaction lié à l'incompatibilité des demandes qui lui sont adressées** (Paulin et al., 2017). Cela a pour effet de **créer un conflit interne chez celle-ci**. Greenhaus et Beutell mentionnent qu'il y a formation de conflit de conciliation lorsque les pressions de rôle du milieu professionnel et personnel se créent et s'intensifient alors que les exigences imposées sont incompatibles (1985).

De nombreuses études ont été menées afin de cibler **les facteurs précurseurs des conflits entre la vie personnelle et professionnelle**. Les **difficultés économiques** sont reconnues comme le facteur prédictif par excellence de conflits de la vie per (Schieman & Young, 2011). Alors, la rémunération d'un individu doit être prise en considération pour lui fournir les conditions nécessaires afin de concilier sa vie personnelle et professionnelle sans encombre supplémentaire. Ensuite, **la quantité d'heures travaillées** constitue un

autre facteur prédictif d'un mauvais équilibre. Plus le nombre d'heures travaillées augmente, plus l'équilibre d'une personne qui travaille est difficile à maintenir pour la personne (Dex & Bond, 2005; Zheng et al., 2015). Au Canada, globalement 35 % des travailleur.euse.s (dont 51 % des gestionnaires) ont rapporté travailler un plus grand nombre d'heures qu'avant la COVID-19 (Government of Canada, 2021). Encore peu d'étude s'est penchée sur l'impact de cette nouvelle réalité sur l'émergence de problèmes chez les travailleurs.ses. En revanche, plusieurs études ont confirmé les incidences négatives d'**être en contact avec le travail en dehors du temps prévu à cet effet**. Envoyer et recevoir des communications liées au travail (courriels, appels téléphoniques, messages textes...) en dehors des heures normales de travail (*Work Contact*) rend significativement plus à risque de développer des conflits de vie personnelle et professionnelle, des problèmes de sommeil et de la détresse psychologique (Schieman & Young, 2013). Les conflits de conciliation sont fréquents chez les individus parce que le temps est une ressource limitée. Éprouver de la **difficulté à séparer le travail des autres aspects importants de sa vie** et **être accessible à tous moments** génèrent une activation constante, réduisant ainsi le temps pour le repos et la récupération (Lundberg & Cooper, 2011). Une étude récente réalisée auprès d'un échantillon composé de 980 adultes marié.e.s hétérosexuel.le.s cisgenres avec un.e partenaire âgé de 25 à 61 ans aux États-Unis a déterminé que les effets de trois types de problèmes de santé de leurs conjoint.e.s sont liés aux conflits entre la vie personnelle et professionnelle. Parmi ces problèmes, il y a une mauvaise santé physique, une mauvaise santé psychologique ainsi que des troubles de comportements (Fetters & Nomaguchi, 2018). **La santé du/de la conjoint.e.s** semble un facteur précurseur de conflits à la CVPP. Les organisations peuvent avoir un effet positif sur la diminution de conflits de la vie personnelle en apportant leur soutien pour diminuer les facteurs précurseurs. Par exemple, elles peuvent apporter un soutien particulier lorsque des facteurs précurseurs sont présents dans la vie de l'individu et ainsi effectuer de la prévention.

Les répercussions créées par les conflits de la vie personnelle et professionnelle constituent des problèmes sociaux majeurs, car la santé physique et mentale des personnes sont hautement affectées. Les conflits **augmentent le niveau de stress relié au travail** (Kelloway et al., 1999; Krisor et al., 2015) et **accroissent le sentiment d'insatisfaction**

dans les deux sphères de la vie de l'individu (Gareis et al., 2009). En effet, les problèmes de conciliation touchent la satisfaction au travail ainsi que le bien-être de l'individu. Une étude de 2018 a confirmé l'association des conflits de conciliation avec le bien-être des employé.e.s alors que de nombreuses caractéristiques associées à l'emploi étaient contrôlées : les exigences professionnelles, le contrôle du travail et le soutien social (Neto et al., 2018). Cette étude a alors permis d'avancer que **la concentration jouait un effet de médiation sur la relation entre les conflits d'équilibre et la performance quotidienne** (Nohe et al., 2014). En effet, la perturbation d'une gestion efficace de la vie personnelle et professionnelle peut infliger une influence négative sur la culture de l'organisation (Munn, 2013) et avoir des répercussions sur la performance de celle-ci (Mahesh, 2016). Ainsi, offrir la possibilité aux employé.e.s de rester concentrer semble offrir des effets positifs tant pour l'individu que pour le collectif.

1.1.3 Perspective d'équilibre globale de la CVPP

La littérature plus récente tente d'analyser le concept d'équilibre vie personnelle et professionnelle sous un angle plus général. De cette manière, **le travail ainsi que la vie personnelle ne sont pas réfléchis comme deux secteurs antagonistes, mais comme un tout à atteindre**. Cette typologie est plus communément appelée « *perspective d'équilibre globale* » et **sous-entend une appréciation holistique de la relation entre le travail et la vie personnelle** (Wayne et al., 2017). Cette relation doit être conceptualisée comme une construction sociale plutôt qu'une construction psychologique. La perspective d'équilibre globale comprend **deux formes de conceptualisation** : la satisfaction et l'efficacité de l'équilibre. La première correspond au **sentiment de satisfaction envers l'équilibre d'allocation des ressources pour accomplir tous ses rôles** (de nature personnelle ou professionnel) alors que la deuxième réfère à l'efficacité d'équilibre d'un individu grâce à **l'auto-évaluation de celui-ci (par son jugement) pour répondre aux attentes partagées entre ses rôles** professionnels et personnels (Wayne et al., 2017). Ces deux conceptions sont mesurées au travers d'attentes extérieures. Grzywacz et Carlson expriment l'intérêt de positionner la satisfaction d'équilibre que détient un individu sur ses rôles de la vie personnelle et professionnelle non seulement dans une logique de facteurs individuels, mais comportant un sens plus large (à l'extérieur de l'individu)

(2007). De ce fait, il est pertinent de concentrer les observations sur les accomplissements des attentes reliées aux différents rôles qui sont partagés et négociés parce que l'individu opère en collectivité et construit sa vision de lui-même et ses attentes en fonction des contacts sociaux qu'il perçoit.

1.1.4 Négociation des rôles : clarification et calibration

La négociation des rôles représente une étape primordiale à l'aspiration d'un équilibre personnelle et professionnel. Elle **se produit lorsqu'un minimum de deux personnes interagissent pour intentionnellement modifier les attentes des autres sur la manière dont leur rôle doit être réalisé et évalué** (V. D. Miller et al., 1996). L'équilibre peut exister seulement lorsque les attentes relatives aux exigences de rôles des gens sont remplies aux yeux des personnes concernées (Krisor et al., 2015). Les échanges en lien avec les rôles doivent se réaliser de façon régulière, car les attentes évoluent dans le temps. **La négociation est réalisée dans le but de modifier ou de clarifier des attentes ainsi que les critères d'évaluation des rôles.** Cette dernière peut être source de tensions puisque le partage de valeurs personnelles et la recherche d'un terrain d'entente sont nécessaires à l'atteinte d'un compromis (K. M. Robertson et al., 2019). Dans un contexte organisationnel, l'équilibre du système devra être négocié au sein des membres afin d'aspirer à une CVPP (K. M. Robertson et al., 2019). De cette façon, une clarification et une calibration des rôles émergeront et l'équilibre de l'employé.e envers les deux sphères de sa vie pourra être plus facilement atteint. Somme toute, la négociation quant aux rôles doit être considérée comme **un processus collectif et continu.**

1.1.5 Embrouillement des rôles dans son contexte : comportements multitâches, communications professionnelles et réflexion du travail

L'« embrouillement des rôles » est un concept mis de l'avant dans la littérature travail-famille. Il **définit la fusion des deux univers et la transition constante qui se produit entre les deux domaines sur une base quotidienne** (Desrochers & Sargent, 2004). Mis en contexte, l'embrouillement représente l'action de l'individu lorsqu'il dédie du temps à une sphère (travail ou vie personnelle) pour remplir les demandes de l'autre sphère (Paulin et al., 2017). Un individu se trouve à accomplir des tâches d'un domaine plutôt que celle

à laquelle il a été confié. Cette situation d'embrouillement **peut créer un sentiment de culpabilité**, car l'individu ne peut se concentrer sur une tâche et imposer ses propres limites. Certain.e.s ont décrit ce phénomène comme l'une des sources principales de stress dans la vie quotidienne (Schieman & Young, 2015). La littérature soulève **trois types de comportements en lien avec l'embrouillement des rôles**. Le premier est d'être **multitâche**, soit de réaliser des tâches personnelle et professionnelle en même temps ce qui augmente le niveau de stress (Voydanoff, 2005). Le deuxième comportement est traduit par **l'envoi de communications professionnelles à l'extérieur des heures de travail** (Glavin & Schieman, 2012). Le troisième est **l'action de penser au travail alors que la personne se trouve à la maison** (Glavin & Schieman, 2012). Un.e employé.e qui se voit attribuer trop de rôles est plus à risque de subir un débalancement entre sa vie personnelle et professionnelle (Vogel, 2012). Cela pourra créer un sentiment d'épuisement émotionnel chez l'individu et ensuite toucher la performance organisationnelle (Pluut & Wonders, 2020; Poulouse & Dhal, 2020). La montée en popularité du télétravail pour faire face à la pandémie a ramené la question de l'embrouillage des rôles dans le débat public. Or, contrairement aux croyances populaires, **le télétravail peut rendre la ligne entre les rôles plus fluide, mais elle n'a pas besoin d'être brouillée**. Ainsi, bien que l'embrouillage des rôles ne comporte aucun effet désirable chez les individus, le télétravail lui, en comporte (Paulin et al., 2017).

1.1.6 Enjeux de genre de la conciliation vie personnelle-vie professionnelle

L'embrouillage des rôles ne constitue pas l'unique défi à l'atteinte de l'équilibre vie personnelle et professionnelle, deux obstacles peuvent être cités. En premier lieu, l'aide à la conciliation par un proche ne vient pas résoudre les fondements de la problématique. En effet, Carlson et ses collègues mentionnent que **l'équilibre de la vie personnelle et professionnelle d'une personne ne peut se faire au détriment d'une autre** (Carlson et al., 2009). Tel est le cas, car cette situation ne vient pas régler **les problèmes de rapport de force**. Par exemple, une mère de famille qui consacre plus de temps sur les tâches familiales alors que le père de famille gravite les échelons ne peut être perçue comme une situation équitable. Cette situation perpétue les inégalités encore présentes au sein des couples hétérosexuels à deux revenus. En deuxième temps, **l'importance**

qu'accorde une femme⁵ à l'équilibre professionnel et personnel contribue à augmenter la probabilité de celle-ci de se diriger vers un emploi à temps partiel après le passage de la maternité (Tomlinson, 2006). Cela veut donc dire que l'organisation ne parvient pas à insuffler aux femmes une perception d'accessibilité à une carrière et à une famille, ce qui contribue aux enjeux d'inégalités de genre et de sexe présents dans le sujet de la conciliation vie personnelle et vie professionnelle.

La pandémie a ajouté un lot de défis considérables aux femmes, car ce sont elles qui ont vu leurs conditions de vie se dégrader, autant sur le plan économique que physique. Selon la Fondation canadienne des femmes, les mères et les aidant.e.s familiaux, ont été les plus affecté.e.s (Partridge, 2021). Les défis des obligations familiales et parentales ont généré plus de dommages chez celles-ci. Alors que les femmes vivent une réalité professionnelle de plus en plus similaire à celle des hommes, leur réalité quant à leur situation personnelle ne fait pas état de cette situation. **Les femmes subissent plus de charges mentales : lorsqu'elles n'accomplissent pas de tâches de soins (*care tasks*), elles y pensent activement** et cette réalité s'est accentuée durant la COVID-19 (Rodríguez-Rivero et al., 2020). Alors que dans un couple hétérosexuel cisgenre avec enfant.s, les deux partenaires contribuent à la charge mentale de la prise de décision, **l'anticipation et le suivi des tâches est davantage porté par les femmes** (Damingier, 2019). En plus de cette situation inégalitaire, selon Hamrouni et Néron, **le mur de la maternité (*maternal wall*)** représente l'un des obstacles principaux que rencontrent les femmes dans la poursuite de leur carrière, soit le désavantage systémique du traitement de la maternité sur le marché du travail (2016). De fait, avoir un.e enfant démontre des effets de ralentissement de la progression professionnelle chez les femmes, mais des effets d'avancement de carrière chez l'homme, un phénomène appelé **le *baby-gap*** (Goulden et al., 2013; Hamrouni & Néron, 2016). Par ailleurs, le **plafond de verre**, soit les barrières rencontrées par les femmes lorsqu'elles souhaitent monter les échelons organisationnels, représente une autre forme de discrimination envers les femmes (Kulik & Rae, 2019).

⁵ La vaste majorité des études citées dans cette recherche ont tendance à se baser sur un schéma binaire du genre. Malgré l'éventuel biais cisgenre des études analysant les différences hommes-femmes en organisation, il va sans dire que dans notre analyse le terme femme intègre autant les femmes cis que les femmes trans. Nous nous désolons de l'absence de littérature sur l'impact de la diversité de genre en lien avec les caractéristiques organisationnelles. Dans de futures recherches, il serait intéressant de repenser les modèles d'analyse se basant sur des variables de genre binaire afin de se donner les outils pour comprendre l'influence de la diversité de genre sur la panoplie des composantes organisationnelles.

Afin de saisir la situation de la conciliation vie personnelle et professionnelle, il est indispensable d'analyser les réalités des employé.e.s en fonction de leur genre, puisque leurs expériences s'inscrivent dans un milieu organisationnel qui lui recèle d'importants enjeux d'inégalité de genre encore au 21^e siècle.

D'une manière générale, les femmes aidantes consacrent plus d'heures que leur homologue masculin aux tâches domestiques et affectives. Sur une base hebdomadaire, l'aidante dédie 20 heures plutôt que quatorze à aider son partenaire, dix heures plutôt que sept à s'occuper de leur.s enfant.s, dix heures plutôt que quatre à s'occuper de leurs beaux-parents, et quatre heures au lieu de trois aux autres membres de la famille (Gouvernement du Canada, 2021a). Ce nombre d'heures peut occasionner des conflits quant à l'atteinte d'un équilibre de vie. Du point de vue de la vie familiale, les hommes mariés avec enfant.s augmentent leur effort au travail lors de la naissance d'enfants alors que les femmes augmentent le temps consacré aux tâches familiales et se retrouvent avec moins de temps pour le travail (Molina, 2021). Dans cet ordre d'idées, les inégalités de division des tâches non payées entre les hommes et les femmes persistent. D'après l'organisation de la coopération et du développement économique (OECD), **les femmes consacrent approximativement le double de temps à l'accomplissement des tâches non rémunérées que les hommes dans les pays de l'Amérique du Nord** (Ferrant et al., 2014). Effectivement, les hommes dédient un peu plus de 2 heures par jour alors que les femmes font légèrement moins de quatre heures dans les activités de soins non rémunérées (Ferrant et al., 2014). Cette situation est d'autant plus alarmante alors que les femmes participent plus que jamais à la main-d'œuvre. En 2019, 64,5 % du segment féminin de la population en haut de 15 ans s'unissait à la population active Canada alors que ce pourcentage était de 73,4 % pour le segment masculin (Statista, 2021).

1.1.7 Support organisationnel : émotionnel et instrumental

De nombreuses études dénotent l'importance du support formel organisationnel et celui du partenaire de vie afin d'aspirer à un équilibre personnel et professionnel (Abendroth & den Dulk, 2011; Helmle. et al., 2014; Uddin, 2021). Abendroth et den Dulk se sont penchées sur les différents types de supports pour augmenter la satisfaction vis-à-vis l'équilibre et elles ont trouvé que le support émotionnel et instrumental avait une relation complémentaire et positive sur la satisfaction de la conciliation. D'ailleurs, le support émotionnel, à lui seul, démontrait un impact positif dans la vie personnelle (2011). **Le**

support instrumental peut être caractérisé par la proposition de politiques de facilitation à la conciliation vie personnelle et professionnelle. **Le support émotionnel** peut venir d'un.e superviseur.e ou d'un.e collègue sur une base formelle ou informelle, par exemple comme une démonstration d'empathie face à la situation vécue. **Koubova et Buchko soutiennent l'importance centrale du développement de l'intelligence émotionnelle des employé.e.s afin d'acquérir un équilibre de vie personnelle et professionnelle (2013).** L'**intelligence émotionnelle** est divisée en 4 branches : **percevoir** ses émotions et celles des autres; **utiliser** les émotions pour faciliter des actions; **comprendre et reconnaître** la complexité des émotions; et **gérer** les émotions par l'ouverture à ses propres sentiments ainsi que d'avoir la capacité de modifier efficacement sa réaction émotionnelle (Brackett et al., 2006; Mayer et al., 1997). Une organisation peut donc amener son soutien au travers d'outils ainsi qu'un accompagnement de développement d'intelligence émotionnelle. Il a été démontré que **la satisfaction du volet personnel de la conciliation d'une femme hétérosexuelle mariée était liée au soutien social apporté au travail** (Pedersen & Minnotte, 2012; Seierstad & Kirton, 2015). Le support des travailleur.euse.s reste une mesure peu coûteuse et avec des possibilités d'influence positive prometteuses.

1.2 Accompagnement d'aide à la conciliation vie personnelle - vie professionnelle

Une organisation peut mentionner souhaiter offrir une meilleure situation de CVPP à ses employé.e.s. Cependant, celle-ci devra réaliser des actions concrètes afin d'être en mesure d'offrir un appui à la conciliation de leur personnel. Nommer cette volonté ou la mettre sur papier n'est pas suffisant afin d'apporter de l'aide et des changements concrets en matière de CVPP. À ce jour, les pratiques de l'ordre de politiques d'aide à la conciliation pour les employé.e.s parent.s dominent les initiatives portées par les organisations. Par contre, les résultats de ces pratiques ne semblent pas suffire pour diminuer ou encore mettre une fin aux enjeux grandissants concernant la conciliation. **La prochaine section de la revue de littérature sera dédiée à l'accompagnement d'aide à la conciliation de la vie personnelle - vie professionnelle (ACVPP).** Ce terme représente une vision plus large que les pratiques de conciliation, il comprend l'ensemble des possibilités

d'accompagnement (la forme) ainsi que les sujets concepts d'aide à la CVPP (le fond). Cette section comprendra neuf sous-sections portant sur l'ACVPP : la situation actuelle et l'accompagnement organisationnel, la perception de l'appui organisationnel, les personnes concernées, les facteurs favorables d'implantation et d'utilisation d'outils, les enjeux de genre, la mise en garde et des solutions, la performance (désirable ou non), le contexte et le support social et finalement, le passage d'une vision antagoniste à la vision complémentaire de la vie personnelle et professionnelle.

1.2.1 Situation actuelle de l'accompagnement d'aide à la conciliation

La CVPP se caractérise par de la gestion des attentes provenant du travail et de la vie personnelle, plusieurs études présentent **l'importance d'impliquer l'état, l'organisation ainsi que l'employé.e dans l'aspiration à un meilleur équilibre entre ces deux sphères** (deux domaines interdépendants) (Abendroth & den Dulk, 2011; Landolfi et al., 2020). Dans plusieurs pays occidentaux, l'atteinte d'un équilibre entre la vie personnelle et professionnelle est une responsabilité qui incombe à l'individu. Certaines institutions étatiques tentent de s'engager pour améliorer la situation, mais les résultats tardent à se faire ressentir.

D'après l'OCDE, le Canada se situe au 21^e rang sur 40 avec la note de 7,1/10 quant à l'équilibre vie personnelle - vie professionnelle alors que les Pays-Bas sont en tête avec 9,5/10 (OCDE, 2018). Selon, Statistique Canada, 60 % des travailleur.euse.s du pays rapportaient avoir un niveau élevé de surcharge des rôles en 2009 (Gouvernement du Canada, 2020a). 58 % de Canadien.ne.s et 45 % d'Américain.e.s rapportaient avoir rencontré des conflits résultants de la CVPP (*negative work-home interaction*) (Taris et al., 2008).

Un nombre grandissant d'employé.e.s affirme s'attendre à recevoir l'appui de leur employeur afin de rencontrer leurs attentes professionnelles et personnelles (Russo et al., 2018). Une récente étude finlandaise mentionne qu'il est insuffisant de laisser l'intégration de la vie personnelle et professionnelle exclusivement aux travailleurs.ses et aux services sociaux (Heikkinen et al., 2021). D'après les conclusions de celle-ci, **la responsabilité de l'intégration doit incomber prioritairement à l'organisation dans laquelle les gens travaillent** : seule celle-ci peut agir pour améliorer l'accessibilité et

l'utilisation en temps réel (Heikkinen et al., 2021). Selon une étude de 2005, bien que 95 % des organisations australiennes rapportaient avoir mis à disposition des pratiques de conciliation, seuls 6 % des organisations étudiées confirmaient l'utilisation de certaines stratégies par au moins 80 % de leurs employé.e.s (De Cieri et al., 2005). Ces statistiques démontrent bien qu'**un travail reste à s'effectuer quant à la communication et la commodité des pratiques organisationnelles.**

1.2.2 Perception de l'appui organisationnel : promesses tenues

Outre le soutien concret de l'organisation et ses parties prenantes afin de parvenir à une meilleure CVPP, certaines études exposent l'importance de la perception de l'appui de l'organisation par l'employé.e qui y travaille. D'après Poulou et Dhal, **plus la perception de l'employé.e quant à l'aide provenant de son organisation est positive, plus cette personne est satisfaite de l'équilibre entre sa vie personnelle et professionnelle** (2020). Une meilleure perception du soutien organisationnel améliore ainsi la performance de l'organisation et **encourage des comportements de travail positifs comme le partage d'expériences passées, d'expertises, d'idées ou de routine de vie** (Hameed et al., 2019). Les promesses tenues en termes de CVPP par l'organisation contribuent à l'atteinte d'une meilleure perception de la part des employé.e.s et influencent par le fait même leurs attitudes et comportements au travail. À l'inverse, les engagements non rencontrés par les organisations ont un effet négatif persistant sur le bien-être des membres du personnel (Kraak et al., 2018).

1.2.3 Personnes concernées : parents et collègues

Dans la littérature, une prédominance de recherches sur les pratiques de conciliation de la vie personnelle et professionnelle s'est concentrée à étudier l'accompagnement des gens qui sont les plus affectés par leurs obligations personnelles. La littérature a démontré, par ces nombreuses études sur le sujet, que **ce sont les parents avec de jeunes enfants de moins de 12 ans qui vivent le plus de défis quant à la CVPP** (e.g., Molina, 2021; Paulin et al., 2017; Pedersen, 2015). Cependant, à cause d'une augmentation des demandes des organisations qui génèrent plus de pression sur les employé.e.s quant à leurs obligations, les enjeux de conciliation se diversifient et complexifient. Cela a encouragé d'autres

avenues de recherches, par exemple l'étude de différentes démographies que celle des parents. Ainsi, **les enjeux de conciliation et la présentation d'outils peuvent désigner des stratégies intéressantes à favoriser auprès de tous.es les employé.e.s, peu importe la configuration familiale** (Parkes & Langford, 2008).

Une étude réalisée aux Pays-Bas en 2018 s'intéressant aux incitatifs du l'équilibre vie personnelle et professionnelle de trois composantes (rupture psychologique du contrat, intentions de quitter et intention de participer à des activités de développement) à partir d'un échantillon de travailleur.se.s plus âgé.e.s (entre 45 et 55 ans) (Kraak et al., 2018). **Cette étude confirme la valorisation d'objectifs reliés à la vie personnelle et professionnelle par les employé.e.s plus âgé.e.s.** Effectivement, les résultats démontrent l'appréciation de la réception d'outils de conciliation et de l'offre d'une plus grande flexibilité permettant aux employé.e.s de répondre à leurs engagements personnels et professionnels. L'étude valide également qu'à long terme, une meilleure offre d'outils d'aide à la conciliation participe à une meilleure rétention de ces employé.e.s au sein de l'organisation (Kraak et al., 2018).

1.2.4 Facteurs favorables d'implantation et d'utilisation d'outils d'ACVPP

Dans le but d'assurer une implantation réussie de pratiques de CVPP, celles-ci doivent être **comprises et acceptées non seulement entre le/la cadre et l'employé.e, mais également avec la haute direction** (Heikkinen et al., 2021). L'organisation est conseillée d'encourager et de valoriser **la création de situations de partage de type formel et informel** afin qu'il en résulte des comportements innovateurs des employé.e.s au travail (Akram et al., 2020). Les comportements innovateurs pourront être de l'ordre de la CVPP et ainsi améliorer son accompagnement dans l'organisation. Un exemple de partage formel est la tenue d'une discussion de groupe entre une équipe de travail alors qu'un exemple de partage informel peut être une discussion entre un cadre et un.e employé.e sous la forme de socialisation (ex. conversation d'après-midi banale) afin de négocier les attentes individuelles reliées au rôle ou d'effectuer un ajustement à celles-ci (e.g., Kossek et al., 2014). Ces situations de partage formel et informel **doivent avoir lieu de façon régulière** (Akram et al., 2020) afin de procéder à de fréquents ajustements pour pérenniser l'utilisation de mesures de conciliation dans l'établissement de travail. C'est de cette

manière que des répercussions bénéfiques pour l'employé.e ainsi que la performance organisationnelle se feront ressentir (Bakker & Demerouti, E., 2018).

L'utilisation réelle d'outils mis à la disposition des employé.e.s visant l'enrichissement de la vie professionnelle par la vie personnelle est liée à l'importance que l'individu accorde à ses responsabilités professionnelles (Mishra, 2015). Ainsi, une personne accordant une importance à un rôle (ex. son emploi de gestionnaire des ressources humaines) sera davantage encline à appliquer des ressources provenant d'autres rôles (ex. accepter l'aide de son/sa partenaire pour la réalisation d'une tâche) pour progresser dans sa carrière. D'après Greenhaus et Powel, cette personne fournira des efforts concrets pour appliquer des ressources à d'autres sphères (telles que la famille et la communauté) à son emploi (2006). Suivant cette idée, un.e employé.e qui accorde une importance plus marquée à ses obligations professionnelles utilisera sensiblement mieux les outils qui lui sont offerts au sein de l'organisation afin d'aspirer à une meilleure CVPP. **La valorisation et la satisfaction au travail** représentent des variables importantes de l'ACVPP, car elles sont liées à l'utilisation en temps réel. Törnquist Agosti, Bringsén et Andersson énoncent l'importance d'instaurer des ressources personnelles et professionnelles pour les employé.e.s afin d'améliorer leur bien-être et leur équilibre (2017). **Une autre solution de mise en pratique réussie est de laisser les individus développer leurs propres stratégies d'équilibre de CVPP**, car il a été prouvé que cela améliore les chances d'atteindre un équilibre vie personnelle et professionnelle en plus de contribuer positivement au bien-être et à la santé de l'individu (Zheng et al., 2015). Les programmes conventionnels d'aide à la CVPP restent pertinents parce qu'ils contribuent notamment à diminuer le stress (e.g., Zheng et al., 2015). Cependant, le processus d'élaboration de stratégies par les employé.e.s reste une avenue intéressante à valoriser au sein des organisations, car il augmente les retombées sur l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle.

Dans le but de faciliter l'intégration de pratiques d'aide à la conciliation, **certaines caractéristiques organisationnelles sont à favoriser**. Premièrement, l'offre d'**une autonomie d'actions** autant sur le plan des accomplissements personnels que des accomplissements professionnels est d'une importance cruciale. Un.e employé.e

autonome peut plus aisément surmonter les conflits causés par le croisement de ses responsabilités personnelles et professionnelles (Feldman & Ng, 2015; Korunka & Kubicek, 2017). Aussi, l'autonomie jumelée avec **la prédictibilité des attentes** permettent généralement aux employé.e.s de réaliser leurs engagements sociaux en rencontrant moins de friction et donc atteindre une meilleure balance personnelle et professionnelle (Scholarios et al., 2017). Ensuite, l'employé.e doit pouvoir entretenir **une relation positive avec le temps**, dans la mesure où les tâches peuvent être accomplies sans pression par rapport à l'extérieur (Wattoo et al., 2020). Également, les parties prenantes (employé.e.s, cadres et la haute direction) sont tenues de **faire preuve de flexibilité** face aux solutions des problèmes existants (Heikkinen et al., 2021). Finalement, générer un meilleur **sentiment d'autoefficacité** chez l'employé.e est à encourager afin que cette personne puisse surmonter et se remettre rapidement des difficultés reliées à des frictions personnelles ou professionnelles et diminuer l'anxiété professionnelle (Wattoo et al., 2020). Les individus ont besoin de ressentir de l'autoefficacité, sinon ceux-ci ne croient pas en l'importance de leurs actions dans la production d'un changement souhaitable ce qui influence leur motivation future (Bandura, 2010). Les programmes d'amélioration du sentiment d'autoefficacité chez les employé.es doivent être offerts sur une base régulière, car ce sentiment évolue au fil du temps (Rubio et al., 2015). Bandura a démontré que l'autoefficacité aide à gérer les sentiments douloureux comme le sentiment de désespoir, de tension ainsi que d'épuisement (Bandura, 1988). L'autoefficacité est donc essentielle à la facilitation de pratiques de CVPP (Wattoo et al., 2020). Développer et valoriser toutes ces différentes caractéristiques telles que l'autonomie d'action, la prédictibilité des attentes, le rapport positif au temps et l'autoefficacité est à prioriser. Une appréciation explicite de ces caractéristiques au sein de l'organisation et au travers des formations aidera les employé.e.s à améliorer leur équilibre vie personnelle et professionnelle.

La littérature est catégorique quant à la valeur de **l'implication des gestionnaires à la promotion et l'intégration des mesures de CVPP satisfaisantes pour les employé.e.s** (A. Li et al., 2017). Heikkinen, Lämsä et Niemistö soutiennent l'importance de la haute direction, des cadres et des paires dans la promotion de ces mesures (2021). En effet, certaines de ces personnes qui sont en position de pouvoir peuvent agir à titre de modèle

et montrer l'usage adéquat des pratiques en place. Kossek, Hammer, Kelly et Moen démontrent l'effet positif du support social de la part du gestionnaire sur ses employé.e.s afin de prévenir les conflits de conciliation ce qui est défini sous le concept de support social du milieu de travail (2014). Elles ont aussi remarqué l'effet déterminant de **la perception des employé.e.s envers le soutien familial de leurs propres superviseur.se.s** sur la vision des employé.e.s à percevoir l'entreprise comme étant favorable à la famille (Kossek et al., 2014). Les conclusions de la recherche préconisent **le soutien à la famille spécifique** versus général de la part du cadre (Kossek et al., 2014). **Les parties prenantes internes** (par exemple la haute direction, les cadres, les employés et les actionnaires) ainsi que **les parties prenantes externes** (par exemple le/la conjoint.e, les académiques, les consultants et etc.) **doivent être pris.es en compte dans le processus de réflexion**, car toutes ces personnes contribuent à l'atteinte d'une balance globale (De Stefano et al., 2018).

Les gestionnaires d'organisation de savoir sont encouragé.e.s à promouvoir le savoir intellectuel, par exemple celui de la conciliation vie personnelle et professionnelle des employé.e.s, et à le propulser à titre d'avantage concurrentiel grâce au partage des connaissances. (e.g., Argote & Ingram, 2000; J. Li et al., 2015; Liu & Liu, 2011). Alors, le savoir sur la CVPP détenu par chaque individu peut représenter un outil d'avantage concurrentiel dans le milieu organisationnel actuel lorsque celui-ci est adéquatement communiqué. (Parkes & Langford, 2008).

1.2.5 Enjeux de genre dans l'accompagnement d'aide à la conciliation

L'entreprise n'étant pas apolitique, elle demeure un lieu clé de reproduction d'injustices de genre qui ont une influence sur le statut des femmes dans la sphère politique, domestique et par rapport à elles-mêmes (Hamrouni & Néron, 2016). La CVPP est un enjeu dont les expériences qui en découlent divergent grandement en fonction du genre de l'individu. À titre d'exemple, **le phénomène de la charge mentale** représente une réalité vécue presque exclusivement par les femmes et les mères (**Dean et al., 2021**). D'un point de vue de la famille, la charge mentale peut comprendre six formes : la planification ainsi que la stratégie (la gestion du temps, la planification des activités, l'élaboration de plans pratiques pour la vie familiale et les plans d'urgence), la surveillance en plus de

l'anticipation des besoins, la réflexion quant au rôle parental (méta-parentalité), les connaissances nécessaires au bon fonctionnement de l'unité familiale, la pensée managériale (incluant l'instruction et la délégation) et l'autorégulation (gestion de ses comportements et le maintien de sa santé et de son équilibre pour le bien de la famille) (L. G. Robertson et al., 2019). La charge mentale comporte un aspect cognitif (Daming, 2019; L. G. Robertson et al., 2019) et émotionnel (Dean et al., 2021) et **représente un travail invisible et constant** (car la tâche ne comporte pas de fin), d'où l'intérêt de la considérer dans l'ACVPP. Par exemple, au sein d'un couple hétérosexuel cisgenre, **les hommes bénéficient d'un meilleur appui par leur partenaire que les femmes**. Effectivement, lorsque la charge de travail ou la fatigue du partenaire masculin augmente, la partenaire féminine a tendance à intervenir en augmentant sa contribution au sein des tâches de la maison afin de faciliter la concentration de l'autre sur ses obligations professionnelles (Xu et al., 2019). À l'inverse, si la femme connaît une charge de travail élevée, le partenaire masculin ne tend pas à augmenter sa contribution sur les tâches du ménage, mais le fera seulement si elle démontre des signes de fatigue (Xu et al., 2019). Cette réalité met en lumière le manque de support du conjoint dans les obligations de CVPP. Également, plusieurs études démontrent que **l'implication de l'employeur quant à l'ACVPP devrait s'effectuer différemment selon le genre** afin de permettre aux employées d'aspirer à un équilibre entre les deux sphères. En effet, la mesure d'accommodement de prédilection pour les femmes est la flexibilité de la part de l'employeur face à l'horaire et à la réalisation des tâches professionnelles (e.g., Hofäcker & König, 2013; S. Lewis & Humbert, 2010; Shagvaliyeva & Yazdanifard, 2014; van der Lippe, 2007). La mesure favorisée pour les hommes est la réduction de leur charge de travail (e.g., Shagvaliyeva & Yazdanifard, 2014; van der Lippe, 2007). Ces mesures sont certainement intéressantes pour les organisations, car elles ont un impact positif sur l'équilibre personnel et professionnel. Cependant, il s'agit d'une manière trop limitée de voir l'ACVPP à long terme, car elle ne compense pas l'inégalité de la répartition de la charge domestique et mentale. En effet, **le plus grand poids mental imposé quant à la gestion des tâches personnelles sur les femmes entraîne plus de stress et une fréquence plus élevée de disputes chez celles-ci** (e.g., Rodríguez-Rivero et al., 2020).

Ce fardeau mental peut générer des épisodes de crises émotionnelles et des dépressions (e.g., Xu et al., 2019).

D'après la Fondation canadienne des femmes, les femmes sont deux fois plus à risque de dépression que les hommes (Partridge, 2021). Une étude réalisée par *Léger* entre le 5 et le 7 juin 2020 auprès d'un échantillon de 1523 Canadien.ne.s a démontré que 71 % des femmes se sentaient plus anxieuses, déprimées, isolées, surmenées ou malades en raison de devoir réaliser plus de tâches non rémunérées (e.g., Oxfam Canada, 2020).

Même si les données de l'état psychologique des femmes datent de la fin de la première vague de la pandémie au Québec, elles démontrent l'ampleur du problème. Effectivement, **les périodes de crises** telles que la pandémie de la COVID-19 **accentuent les inégalités, mais celles-ci peuvent également imposer des ruptures des mœurs créant ainsi un terrain fertile aux changements**. Impliquer plus de femmes dans des positions de leadership et dans des responsabilités qui visent à améliorer la condition des employé.e.s est donc à prioriser afin d'améliorer la représentativité des défis vécus par les femmes. De plus, l'ACVPP devrait inclure les hommes d'une manière plus soutenue que seulement leur enlever de la charge professionnelle. Les hommes devraient travailler avec les femmes afin de remettre en question les procédés actuels en vue de pouvoir apporter leur soutien dans l'atteinte d'un équilibre vie personnelle et vie professionnelle (e.g., Oxfam Canada, 2020). **L'éducation des hommes et des femmes sur les enjeux de conciliation de genre est primordiale** afin d'améliorer la situation actuelle dans les ménages et dans le milieu professionnel. L'application et l'appropriation de ressources de conciliation seront un défi pour les hommes, car ces derniers sont prioritairement influencés par leur milieu de travail (ex : charge de travail) alors que les femmes sont davantage influencées par leur charge de tâches domestiques ce qui implique des manières de fonctionner distinctes (e.g., van der Lippe, 2007). **Repenser la conciliation et utiliser de stratégies plus appropriées** sur une base soutenue représentent des défis moins concrets chez les hommes, donc plus difficile à adhérer. Concrètement, plusieurs situations d'inégalité à l'égard des femmes restent abstraites (par leur vécu) et intériorisées dans leurs comportements au sein de la société. La réflexion et l'élaboration de stratégies de

conciliation pour adresser les enjeux devront s'effectuer afin de cesser la perpétuation des inégalités de genre et arrêter la discrimination envers les femmes dans les organisations et au sein des ménages. **Des expert.e.s dans le domaine des questions de genre et de l'ACVPP devront être consulté.e.s.**

1.2.6 Mise en garde et solutions : reproduction de situations préférentielles ou inégalitaires et la gestion des ressources humaines de façon socialement durable

Certain.e.s chercheur.euse.s mettent en garde **contre la création et la construction de solutions dans une structure organisationnelle traditionnelle**, car cela peut constituer une barrière à l'accessibilité et l'utilisation des pratiques en place et laisser les gens de l'organisation avec un sentiment d'injustice et d'inégalité (Heikkinen et al., 2021). C'est pour cela que **plusieurs questions éthiques doivent être posées avant, pendant et après** afin d'améliorer régulièrement les pratiques instaurées. Même s'il est vrai que l'application des pratiques de CVPP peut servir d'outil d'amélioration du bien-être (Kossek et al., 2014; Russo et al., 2018), celle-ci **peut également reproduire involontairement des situations préférentielles ou inégalitaires** (A. Li et al., 2017; Mescher et al., 2010). **La gestion des ressources humaines de façon socialement durable (GRH-SD) peut s'avérer une avenue éclairée d'application des concepts de CVPP auprès des employé.e.s.** La GRH-SD saisit la valeur instrumentale de l'organisation pour l'employé.e : elle lui est nécessaire pour vivre, mais ne correspond pas à une fin (Shen & Benson, 2016). Une organisation visant à utiliser la GRH-SD aspire à valoriser les attentes et les besoins de la vie personnelle de ses travailleur.euses (Beauregard & Henry, 2009; Shen & Benson, 2016; Zhang & Tu, 2016). De ces pratiques, l'organisation peut décider de former ses cadres à un leadership éthique et d'encourager son utilisation, ou offrir des ressources sur le plan professionnel ou familial, procéder à la promotion de l'égalité des chances de carrières sur le lieu de travail ou encore promouvoir la possibilité de combiner la vie personnelle et professionnelle (e.g., Nie et al., 2018; Zhang et Tu, 2018).

1.2.7 Conciliation et performance : désirables et indésirables

Les sujets de la performance et la CVPP ont largement été étudiés par les recherches passées. Les pratiques de haute performance au travail (PHPT) et les pratiques de conciliation **aident à favoriser l'équilibre de vie de l'individu** (Ronda et al., 2016; Wattoo et al., 2020). La majorité des études récentes soutiennent la désirabilité des PHPT au travail pour **améliorer l'équilibre vie personnelle et professionnelle** (Ronda et al., 2016). Cela est rendu possible parce que **les PHPT diminuent les conflits de conciliation et augmentent l'enrichissement vie personnelle et professionnelle** (Carvalho & Chambel, 2016). Les pratiques CVPP sont souvent perçues comme un moyen d'arriver à une meilleure performance au lieu d'être vue comme une fin. D'après Guest, la promotion du bien-être des employé.e.s au travers des pratiques de gestion de ressources humaines devrait être perçu comme une fin en soi au lieu d'un moyen pour atteindre la performance, ce qui constituerait un changement de paradigme vers une norme plus légitime qu'est celle de l'éthique (2017). Promouvoir le bien-être comme finalité démontre des débouchés prometteurs de réduction des coûts et d'amélioration de la performance (Guest, 2017). Malgré les nombreux avantages des PHPT, elles ne représentent pas toujours une situation gagnante pour l'employé.e et l'organisation. Topcic, Baum et Kabst ont démontré **l'effet négatif de certaines de ces pratiques sur le niveau de stress des employé.e.s** (2016). Les PHPT **doivent être encadrées dans la mesure où elles ne doivent pas perpétuer un mode de vie malsain**, car la performance pour l'équilibre vie personnelle et professionnelle n'est pas désirable si elle est au détriment de la santé et du développement des employé.e.s (e.g., Carlson et al., 2009).

L'idéologie prédominante de favoriser la performativité du marché au bien-être des parties prenantes en entreprise peut dépeindre dans les politiques managériales éloignant ainsi l'objectif de saisir le bien-être de l'employé.e versus le bien-être idéal d'un.e employé.e d'après les gestionnaires (réalité versus attente) (Dundon & Rafferty, 2018).

1.2.8 Contexte et support social pour l'ACVPP

Malgré qu'il soit essentiel de considérer la perspective singulière de la conciliation d'un individu, il n'est pas suffisant de limiter les initiatives sur le plan individuel. Parkes et Langford soulignent l'importance de **traiter la conciliation en termes d'enjeu organisationnel** et non comme un enjeu affectant exclusivement certaines démographies (2008). De nombreuses recherches ont confirmé les composantes de cette balance comme le résultat des conflits et des enrichissements présents dans la vie de l'individu (Greenhaus & Allen, 2011; Maertz & Boyar, 2011). Une étude effectuée auprès d'avocat.e.s canadien.ne.s en 2019 a reconnu **l'importance du contexte social lors de la négociation des attentes reliées au rôle**, car elles sont souvent contestées, complexes et fluides. (K. M. Robertson et al., 2019) La négociation s'inscrit dans l'accord de plusieurs points de vue subjectifs dont la socialisation joue un rôle important. Certaines caractéristiques peuvent contribuer à faciliter ou encore décourager la négociation de rôles : la socialisation entre collègues⁶, un statut professionnel moins élevé et des insécurités d'emplois représentent les obstacles alors que le support positif de collègues est un facteur soutenant la négociation (K. M. Robertson et al., 2019). À la lumière de ces informations, un support social est souhaitable à l'ACVPP. **Le soutien offert dans la négociation des rôles doit être préalablement évalué dans un contexte précis et appliqué avec prudence** (Abendroth & den Dulk, 2011).

1.2.9 Vie personnelle et professionnelle : de vision antagoniste à vision complémentaire

Dans la littérature, la vie personnelle et la vie professionnelle sont traditionnellement démontrées comme théoriquement antagonistes et où une bidirectionnalité est souvent difficile (Eby et al., 2005). Depuis une quinzaine d'années, le secteur académique se penche avec un intérêt grandissant sur une vision plus positive de la conciliation nommée l'«enrichissement travail-famille». Ce concept s'appuie sur le fait que **la vie professionnelle peut bénéficier à la vie personnelle et vice-versa** (Greenhaus & Powell,

⁶ Lorsque cette socialisation s'inscrit dans des contextes précis. Par exemple, la mentalité dans plusieurs firmes d'avocat.e.s est qu'il faut faire ses preuves en début de carrière et ne pas avoir de vie personnelle. Cependant, lorsque ces personnes acquièrent plus d'expériences et accueillent des avocat.e.s plus jeunes, ils est bien vu dans la socialisation de perpétuer la valorisation de cette conception du travail.

2006). Par exemple, les réalisations professionnelles peuvent être bénéfiques à la vie personnelle. Cela peut passer par le sentiment de réalisation ou par les aptitudes développées grâce à l'emploi. De plus, il a été prouvé qu'**une plus grande implication familiale amène une meilleure qualité de vie** (Greenhaus et al., 2003). Le capital de l'enrichissement de la vie personnelle et professionnelle pourrait constituer **un avantage pour les organisations** en plus de prioriser l'équilibre de ses employé.e.s. Présenter de cette façon, la légitimité de l'intégration et la priorisation de ses pratiques seraient plus facilement encouragées. Cela pourrait occasionner une source d'innovations managériales intéressante.

Mishra mentionne que l'enrichissement de la vie personnelle et professionnelle correspond à un élément essentiel pour la construction d'un capital psychologique chez un individu (2015). Ce capital peut développer la résilience, la patience, l'alimentation de l'espoir ainsi que d'autres qualités requises au milieu de l'emploi (Mishra, 2015).

1.3 Justice organisationnelle

1.3.1 Justice organisationnelle : typologie, définition et retombées

Les politiques de conciliation peuvent faire émerger des enjeux relatifs à la justice organisationnelle (JO). D'après sa définition, **la JO est l'étude de la justice dans le milieu de travail** (Greenberg, 1987). Les études académiques en lien avec le sujet ont débuté dans les années 1950 et les publications ont continué de s'intensifier dans les décennies subséquentes. Soixante-dix années plus tard, le domaine reste dynamique et dense en raison du nombre de recherches qui continue de s'y effectuer. La JO est aujourd'hui devenue un domaine essentiel de l'organisation parce qu'elle **satisfait le besoin de contrôle** chez les individus (Thibault & Walker, 1975), elle **favorise le développement de l'estime de soi et de l'identité de groupe** (Tyler & Blader, 2003), elle permet de **réduire les incertitudes et éventuellement le stress** qui en découle et peut agir comme **un but en soi** (Folger, 2001).

La perception de la justice au sein de l'organisation cause des retombées positives alors que la perception de l'injustice entraîne l'effet inverse. Effectivement, **une meilleure**

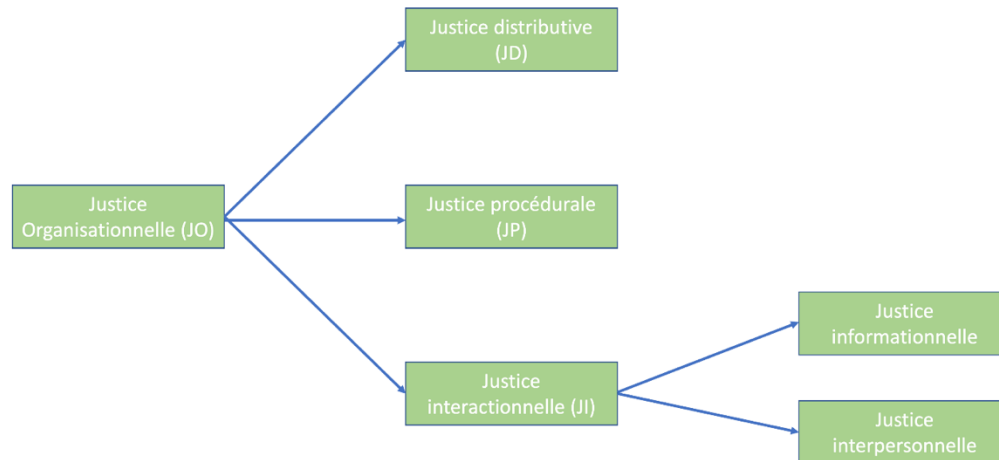
perception de la justice est positivement liée à **plus d'engagement organisationnel, une plus forte confiance dans le management, une performance supérieure quant aux tâches et davantage de comportements de citoyenneté organisationnels (CCO)** (comportements liés au travail qui sont discrétionnaires, non liés au système de performance en place et qui aident au bon fonctionnement de l'organisation) (Organ, 1988a) (Colquitt et al., 2013; Rupp et al., 2014). À l'inverse, **les injustices perçues chez les employé.e.s les prédisposent**, entre autres, à **l'épuisement professionnel** ainsi qu'au **développement de comportements contre-productifs au travail** (ex : l'agression, les représailles, le retard, l'absentéisme et les comportements déviances) (Colquitt et al., 2013; Rupp et al., 2014). Les conflits de vie personnelle et professionnelle ont démontré des répercussions non souhaitables très similaires. Notamment sur la santé psychologique et physique comme l'épuisement professionnel, la détresse, la dépression, l'anxiété, la prédisposition à de nombreuses maladies chroniques ou problèmes cardiaques et musculo-squelettiques, l'augmentation de la consommation de cigarettes et de boissons alcoolisées (Gisler et al., 2018).

1.3.2 Dimensions: distributive, procédurale et interactionnelle

Bien que plusieurs dimensions aient émergé de la littérature de la JO, la nomenclature plus répandue demeure celle des trois dimensions de la JO dont l'une présentant deux sous-divisions (Leung et al., 2004). Cette taxonomie sert à identifier les facteurs d'évaluation de la justice dans le milieu du travail (Bobocel, 2021). La première dimension est celle de **la justice distributive (JD)** qui représente la plus ancienne forme de justice identifiée. **Elle est définie comme étant le sentiment de justice ressenti face aux ressources distribuées (tangibles ou intangibles)** (Adams, 1965). La deuxième dimension de la JO est **la justice procédurale (JP)**. **Elle correspond au sentiment de justice des politiques et procédures employées par une organisation pour attribuer les ressources** (Greenberg, 1990). Finalement, la troisième dimension de la JO est de nature **interactionnelle (JI)**. **Elle correspond à la sensibilité individuelle de la qualité des traitements interpersonnels vécus durant la mise en place de mesures dans l'organisation** (Greenberg, 1993). Plus récemment, Colquitt a proposé **une subdivision de la JI en deux types**, il s'agit de la **justice interpersonnelle** (qualité de la

communication informelle lors de l'adoption des procédures de prise de décision) et de la **justice informationnelle** (adéquation des informations et explications fournies aux employé.e.s sur les procédures) (2001) (voir figure 1).

Figure 1. Dimensions et sous-dimensions de la justice organisationnelle



1.3.3 Normes: théories, avantages, inconvénients et autres facteurs

Pour appliquer la JD, celle-ci doit se baser sur des normes. La norme de justice la plus utilisée au sein de la littérature est **la théorie de l'équité de la justice**. Cette théorie compare la justice entre le ratio des contributions (ressources) apportées par l'individu versus les bénéfices (récompenses) (Adams, 1963, 1965). Cette théorie est ancrée dans la théorie psychologique des comparaisons sociales (Bobocel, 2021). **Elle est basée sur le principe de mieux récompenser les gens plus performants, car ceux-ci jouent un rôle prépondérant dans la valeur économique de l'équipe.** La redistribution de ressources, par exemple le salaire et les autres avantages en Amérique du Nord et dans plusieurs pays occidentaux est déterminée par cette norme d'équité. Néanmoins, divers chercheur.euse.s confirment les limitations de cette approche. En effet, elle récompense davantage les plus privilégié.e.s alors que les individus dans le besoin ne sont pas nécessairement les plus capables (Deutsch, 1975), **l'équité encourage donc les gens sur la performance actuelle** au lieu du potentiel des gens ou autres facteurs intéressants. Donc, la norme de l'équité **reproduit les inégalités sociales du système** et n'encourage aucun changement en ce sens. L'avancement de carrière ne se base pas simplement sur la performance d'un

individu. Par exemple, le plafond de verre continue de représenter un frein majeur à l'avancement de carrières chez les femmes ainsi que les minorités visibles (Wilson, 2014). Les biais en place avantagent un certain type d'individu au détriment de d'autres.

Aussi, la norme de l'équité n'est pas efficace afin d'aider à la résolution de conflits, et ce parce que **les gens ont tendance à exagérer l'importance ou la valeur de leur contribution au sein du groupe**. Il devient difficile de redistribuer les ressources de manière à satisfaire le besoin de justice distributive de tous.tes (Tyler, 2000). D'autres théories de JD ont été étudiées, par exemple celle **de l'égalité** (les mêmes allocations pour tout le monde) et **du besoin** (répartition des allocations en fonction des besoins des individus besoin) (Colquitt & Rodell, 2015). Une récente étude a recensé d'autres facteurs importants au sentiment de justice d'un.e employé.e avec son employeur et ses collègues. En effet, **la reconnaissance et les éloges**, lorsque mérité.e.s sont des facteurs soulevés au même titre que **le respect des promesses tenues, l'empathie, la perception de conflits personnels et professionnels au travail, et la considération des besoins spécifiques de chacun.e.s** (Fortin et al., 2020).

1.3.4 Modification de la justice : effets négatifs et effets bénéfiques

Un nombre impressionnant d'études a démontré les conséquences liées à une baisse du niveau de JO. Parmi celles-ci, **il y a la hausse du stress, la précarisation du bien-être psychologique, l'augmentation de la rotation des employé.e.s, et du développement des intentions de vengeance** (Colquitt, 2001). À l'inverse, une augmentation de la JO agit sur **l'amélioration de la performance de l'organisation et sur la pérennité de l'organisation** (Karkoulou et al., 2016). Chacune des dimensions de la justice a des répercussions différentes sur les individus et les organisations. Lorsqu'un individu perçoit une différence entre l'implication qu'il donne versus son allocation de ressources reçue (JD), cela entraîne des conséquences marquées. Plus spécialement, les recherches sur les organisations du milieu du service démontrent qu'une mauvaise JD a **un impact direct et négatif sur l'adhésion à des comportements de citoyenneté (*organisational citizenship behaviour*)** (Colquitt, 2001), **l'identification et la confiance envers l'institution** (S.-Y. Chen et al., 2015), **la confiance envers les autorités** (Colquitt et al.,

2012), le **professionnalisme** (Colquitt et coll., 2012), l'**attitude positive au travail** (Caetano & Rita Silva, 2014) et bien d'autres. Au contraire, la présence d'une JD **améliore la satisfaction au travail et diminue les intentions de roulement du personnel**, cette relation étant modérée de manière positive par l'autonomie au travail (Haar & Spell, 2009). De ce fait, puisque l'application de politiques en lien avec la CVPP est facilitée lorsqu'il y a une valorisation par l'employé.e de son emploi en plus d'une confiance envers son organisation ainsi que ses gestionnaires, la JD devrait être travaillée d'une manière soutenue et itérative afin d'agir comme base solide au processus d'équilibre vie personnelle et professionnelle.

1.3.5 Valorisation des ressources de la justice distributive

Les types de ressources les plus répandus au sein de la littérature de la JD sont celles de types économiques (e.g. Loi et al., 2009). En effet, davantage d'expérimentations ont évalué les effets de la manipulation de cette ressource sur les individus dans les organisations. Cependant, étant donné que le milieu organisationnel distribue plus que des ressources économiques aux employé.e.s, il est intéressant d'ouvrir les possibilités d'exploration de la variable de la JD en fonction d'autres types de ressources. La classification exhaustive par Lemmon et ses collègues est composée de trois catégories de ressources fournies par un.e gestionnaire : les ressources monétaires (ex. prime, paie, bonus), les ressources sociales (ex. valorisation, statut) et les ressources liées aux tâches (ex. information stratégique sur un compétiteur, modèle de proposition de travail, formation, rencontre en lien avec un projet) (2016). Cette classification est fortement inspirée du « modèle des ressources Foa et Foa » (Foa & Foa, 1974), exposant la subjectivité de l'appréciation des ressources distribuées aux employé.e.s. Puisque les gens ne valorisent pas les types de ressource de la même manière, Webb et ses collègues ont démontrées l'importance de la compréhension du système de valeurs de chacun.e.s pour procéder à cette valorisation. Elles énoncent également que celui-ci est plus valorisé chez les individus que l'attribution des ressources en fonction des besoins (2014).

1.3.6 Avenues et limitations actuelles pour l'accompagnement à la conciliation vie personnelle - vie professionnelle

La littérature de la JD demeure à ce jour peu explorée sur les différentes possibilités d'ACVPP et les impacts qui y sont rattachés. Par exemple, une étude démontre un effet positif entre le leadership transformationnel et la qualité de la vie au travail, la relation étant médiée par la JI et la JD (Gillet et al., 2013). **Cette étude n'a cependant pas approfondi l'impact de cette relation sur la qualité de la vie personnelle, excluant de ce fait l'un des volets de la CVPP.** Une autre recherche a confirmé la relation positive entre les traits de personnalité d'un individu, plus particulièrement l'effet des évaluations qu'une personne se fait de sa valeur et de ses compétences, sur l'enrichissement du travail envers la sphère familiale et l'enrichissement de la vie familiale envers la sphère du travail. La relation étant médiée par la JD promeut la responsabilité individuelle des individus afin de retirer des avantages d'une meilleure conciliation (Omar et al., 2018). **Effectivement, les traits de personnalité peuvent représenter une avenue intéressante d'analyse, mais responsabiliser l'individu quant à ses traits de personnalité comme facteur premier pour l'ACVPP n'est pas une mesure qui inclut les organisations et gens qui mettent en place les mesures de conciliation actuelle, la diminuant exclusivement à la responsabilité individuelle.** Plus amples recherches devraient être réalisées, sans que les solutions ne soient que sur le plan individuel, mais plus complètes. Comme Lambert et Haley-Lock le mentionnent, la distribution des opportunités de CVPP devraient être considérée (JD) (2004). Cependant, **cette étude offre une analyse de la CVPP très large comparant les mesures de nombreuses organisations américaines et n'évalue pas, par exemple, la JD ressentie au sein des organisations lorsqu'il y a une offre exclusive d'opportunités à certains groupes d'individus pour atteindre un meilleur équilibre.** La JD représente une variable qui démontre un potentiel afin d'améliorer la compréhension actuelle de la variable de conciliation au sein des entreprises. Par contre, plus de recherches doivent être conduites afin de capter l'étendue de son implication.

1.3.7 Application de la justice distributive au travers du genre dans son contexte : application, évaluation, perception, démonstration et répercussions

Partant du postulat que la justice est un concept social, **l'application de la JD est donc étroitement liée à son contexte.** En ce sens, les inégalités de genre sont inhérentes à la société patriarcale telle que nous la connaissons aujourd'hui. Celles-ci permettent la

justification et la perpétuation de stéréotypes de genre au sein des organisations actuelles. C'est pourquoi **les femmes sont évaluées plus négativement que les hommes sur le milieu de travail lorsqu'elles démontrent des traits et des caractéristiques typiquement masculins** (Heilman et al., 2004). Ces traits comprennent la négociation de meilleures conditions (Bowles et al., 2007), l'échec de parvenir à aider un collègue (Heilman & Chen, 2005), l'aspiration à plus de pouvoir (Okimoto & Brescoll, 2010), la démonstration de la colère (Brescoll & Uhlmann, 2008), l'auto-valorisation au sein d'un groupe (Rudman, 1998), etc. L'inverse est également observable pour les hommes démontrant des traits et des caractéristiques typiquement féminins comme la négociation de congés familiaux (Rudman & Mescher, 2013), l'aspiration au travail à temps partiel (Pedulla, 2016), la démonstration d'une nature plus réservée au sein d'un groupe (Moss-Racusin et al., 2010; Rudman, 1998) et l'expression d'agréabilité comme qualité (Judge et al., 2012), etc. Aussi, **les cadres charismatiques sont perçus plus juste vis-à-vis leur décision** et cette situation est accentuée lorsque plus d'événements de décisions ont lieu (Rodell et al., 2017). Toutefois, **une femme doit démontrer une plus grande intensité ou fréquence de traits charismatiques** (plus pratiques empathiques, moins d'hésitation et un niveau moyen d'énergie plus élevé) **que son homologue masculin afin d'obtenir une perception similaire auprès d'un même groupe d'employé.e.s** (Novák-Tót et al., 2017). Le jugement de la justice que font preuve les cadres par les employé.e.s peut se voir fortement influencé par le genre du cadre. Il n'est alors pas illusoire d'imaginer que les actions des cadres en lien avec la justice soient façonnées autour des attributs du destinataire et ce, dans le but de générer une meilleure impression auprès de son équipe. Dans cette situation, les femmes sont désavantagées au quotidien. Belliveau a également démontré que **lorsque les gestionnaires peuvent fournir des explications de l'ordre du social pour justifier une rétribution, les femmes sont moins payées que les hommes** (2012). Il devient donc essentiel de former les cadres sur les biais de genre s'opérant en organisation, car la redistribution de l'argent (ressource tangible) est au cœur la variable de la JD même si d'autres facteurs tangibles ou intangibles (ressources, des encouragements, de la reconnaissance, des régimes bonifiés et etc.) peuvent être considérés. Alors que l'inégalité salariale entre les genres reste un enjeu mondial (OECD, 2021), de récentes études confirment **l'importance qu'opère la JD quant à la prédiction**

sur la satisfaction de paiement et sur l'engagement affectif de l'employé.e. De la même manière, **la transparence de paiement (*pay transparency*) a un effet sur la satisfaction de paiement lorsqu'il y a une faible JD** (Scheller & Harrison, 2018). D'ailleurs, selon cette étude, la transparence de paiement a plus d'effet sur la satisfaction auprès des femmes de minorités visibles que les femmes blanches alors que cet effet n'a pas été observé chez les hommes (Scheller & Harrison, 2018). **Les femmes ainsi que les minorités visibles préfèrent les organisations où la rémunération est divulguée avec transparence** (Ramachandran, 2011).

1.3.7.1 Influence du genre sur la personne dispensatrice/bénéficiaire de la justice

Dans une recherche réalisée afin d'approfondir la compréhension des stéréotypes sexistes normatifs qui régissent l'allocation des ressources, partant d'un principe que la norme d'équité exige de suivre des comportements davantage masculins alors que la norme d'égalité de l'ordre du féminin, il a été démontré que **les distributeurs de ressources sont évalués plus négativement que les distributrices lorsqu'il y a une mauvaise utilisation d'une norme de justice en lien avec le contexte** (Caleo, 2018). Par exemple, lorsque la personne utilise la norme de l'équité dans une situation qui appelait davantage celle de l'égalité. Cependant, Caleo souligne que **les répercussions plus dommageables des normes de genre sont envers les femmes** (2018). En effet, la distribution des ressources d'après la dimension de la JD ne s'effectue pas sans analyse du contexte, car des pénalités relatives au genre sont présentes dans les organisations. **Les employé.e.s sont évalué.e.s régulièrement en fonction de leurs résultats produits, l'effet du genre doit être pris en compte pour saisir l'ampleur du phénomène de la JD.** Les femmes sont jugées plus sévèrement et donc doivent travailler d'une manière (consciente ou inconsciente) à modifier leur comportement. Sinon, elles sont à risque de recevoir des évaluations de la performance plus négative que leurs collègues masculins pour une même situation. **Les résultats en lien avec la distribution d'outils sur la CVPP peuvent être évalués plus sévèrement selon le sexe de la personne dispensatrice ainsi que le sexe de la personne qui les reçoit.** Cependant, plus de recherches doivent être effectuées avant de se prononcer sur une quelconque forme de réponse à ce sujet.

Alors que les études académiques se penchaient traditionnellement sur les opérations et les répercussions de la personne dispensatrice de la justice, soit l'évaluation par l'employé.e des actions entreprises par le/la cadre, la relation est dorénavant analysée d'une manière bidirectionnelle. Les cadres qui enfreignent les normes de JD dans un contexte précis sont évalué.e.s moins favorablement (Leung & Park, 1986), suscitant moins de satisfaction (Cohen-Charash & Spector, 2001) et de confiance (Colquitt et al., 2013) chez les employé.e.s. La personne bénéficiaire de la justice détient un impact substantiel sur la démonstration de la justice par le management en place. **Les actions en lien avec la justice sont influencées par le comportement, la fiabilité (Zhao et coll., 2015) et la personnalité (Huang et al., 2017) du bénéficiaire.**

1.3.8 Perception de la justice : variabilité dans le temps, analyse longitudinale relation cadre-employé.e.s

Par le passé, la littérature identifiait les comportements de JO comme universellement bons ou mauvais. Cette assertion est actuellement réfutée, car **la perception de la justice par une personne est un facteur subjectif qui s'inscrit dans son contexte et donc évolue dans le temps**. Aussi, contrairement aux idées précédentes, **la perception de la justice chez un individu change régulièrement**. Effectivement, un changement majeur n'est pas l'unique facteur de modification d'un sentiment de justice chez l'individu. Holtz et Harold ont constaté d'importantes fluctuations de la perception justice globale organisationnelle dont approximativement le quart de la variance totale de ce phénomène est intra-personnelle (2009). Dans le même ordre d'idées, une étude plus récente a démontré **la plus grande importance de la variabilité de la justice versus la moyenne de la justice**, car la première exacerbe la relation entre l'incertitude et le stress percevable sur le milieu du travail au quotidien (Matta et al., 2017). Ainsi, les individus accordent une importance particulière aux événements injustes quotidiens parce que ces derniers leur procurent un sentiment d'insécurité quant à la justice des traitements à venir (Matta et al., 2017). Toutes les dimensions de la JO devraient être analysées sous un angle longitudinal afin de capter toutes les particularités du concept et non de s'appuyer sur la justice moyenne. Une étude d'une durée de quatre années a établi **l'importance des tendances passées de la JP et la JD envers les perceptions actuelles de la justice**. De plus, les effets bénéfiques des perceptions de justice actuelle sont plus importants lorsque

la tendance est à l'amélioration (Rubenstein et al., 2019). D'après les conclusions de cette étude, les effets des injustices organisationnelles causées par la COVID-19 pourraient persister dans le temps et avoir des effets sur les comportements sociaux futurs.

Les employé.e.s entretiennent une relation généralement étroite avec leurs cadres. Les décisionnaires détiennent une importance particulière sur la perception de la justice des individus de leurs équipes. **Les employé.e.s semblent se préoccuper du style du leadership de leur cadre seulement dans la situation de réception de résultats défavorables comme des formes d'injustices** (Brockner & Wiesenfeld, 1996; De Cremer et al., 2004). Au regard de ces informations, la formation des cadres à la JO devient préalable à une saine relation entre gestionnaires et employé.e.s, car la justice est un facteur priorisé chez les employé.e.s à celui du leadership lorsque la perception de la justice est positive. En plus, **les gestionnaires doivent posséder des capacités d'autorégulation en lien avec la justice** afin de leur permettre d'engager dans des actions justes et être conscient.e.s des conséquences positives ou négatives de leur comportement sur la justice (Whiteside & Barclay, 2016).

1.9 Processus d'application de la justice : climat et responsabilité organisationnelle

L'organisation joue un rôle fondamental dans l'application des pratiques de la JO. **L'allocataire (ex : le cadre) et le destinataire (ex : l'employé.e) de la justice doivent être accompagnés du support organisationnel pour qu'un climat soit ressenti comme juste auprès des employé.e.s.** Le climat de JD est déterminé par le degré auquel la reconnaissance, les récompenses et d'autres résultats sont justement attribués au sein du groupe (A. Li et Cropanzano, 2009). Il existe aussi le climat de justice intra-unité (*intraunit*) qui illustre le degré de justice auquel les gens d'un même groupe se traitent (A. Li et Cropanzano, 2009) qui doit être également considéré au sein du support organisationnel. De plus, Sherf et ses collègues ont montré que sous une charge de travail importante, les gestionnaires sont moins susceptibles de se conduire d'une manière juste (2019). L'étude démontre que **les gestionnaires se concentrent sur les tâches de nature techniques lorsque la charge de travail demandée est considérable et l'application des règles de justice est poussée à un rang inférieur** (Sherf et al., 2019). L'implication

de l'organisation peut renverser cette situation si elle **bâtit un système de récompenses pour ses cadres basée la justice de leurs comportements**. Les individus étant influencés par les incitatifs mis en place, une organisation peut développer des mesures concrètes de la valorisation de pratiques justes selon le contexte précis des tâches que doivent remplir les employé.e.s au quotidien. Aussi, la JO atténue la relation entre une charge de travail importante et le taux de roulement augmente du personnel et de la satisfaction au travail (Proost et al., 2015). Une organisation qui applique d'une manière concrète la JO contribue à préserver sa force de travail autant mentalement que physiquement. Aussi, lorsque des individus perçoivent de la justice au sein de leur organisation, ceux-ci sont plus enclins à faire preuve d'innovation, à partager plus de nouvelles idées, à discuter de ces nouvelles idées avec les collègues et cadres et à mettre en œuvre ces idées (Akram et al., 2016). La justice peut servir d'outil intéressant pour créer un terreau fertile d'échanges de pratiques CVPP. Effectivement, tel est le cas parce que chaque pratique doit être évaluée dans son contexte d'application et souvent repensée pour inclure la réalité des gens de l'organisation.

1.4 Sentiment d'iniquité — PLMXD

1.4.1 Théorie de la relation des échanges entre superviseur.euse.s et subordonné.e.s (LMX) : définition, qualités et implications

Le principe de base de la théorie de l'échange entre le/la superviseur.euse et ses subordonné.e.s (Leader-member exchange – LMX) s'articule sur le principe que le/la superviseur.se différencie les traitements dédiés à chacun leurs subordonné.e.s au travers des types d'échanges qui s'opèrent (Dansereau Jr & Graen, 1975). S'appuyant sur la théorie de Blau (1964) des échanges sociaux et la théorie des rôles de Kahn et ses collègues (1964) des rôles, la théorie de LMX postule que le processus d'échanges réciproques et d'élaborations des rôles modèlent la qualité des relations entre le/la superviseur.euse et subordonné.e.s (Sears & Hackett, 2011). La qualité de l'échange de LMX, soit haute ou basse, a été fortement analysée dans la littérature (e.g., Bolino & Turnley, 2009; Hochwarter, 2005; Johnson et al., 2017; Maslyn et Uhl-Bien, 2001). **Une qualité haute de LMX, définie par le terme *in-group* (et *out-group* pour une qualité basse de LMX) implique un grand partage de ressources tangibles et intangibles lors**

des échanges superviseur.se et subordonné.e.s (Dienesch & Liden, 1986; Kunze & Gower, 2012). Notamment, cette qualité supérieure est composée par la confiance mutuelle, le respect, l'influence réciproque, l'appréciabilité (Dansereau Jr et Graen, 1975), la communication informelle, la relation d'aide bilatérale, la plus grande circulation de ressources valorisées (par exemple, le soutien budgétaire, les matériaux et l'équipement) (Liden & Maslyn, 1998). Cette relation est désirable sur celle d'une basse qualité de LMX puisqu'elle a pour effet d'engendrer des effets négatifs sur la relation dans son ensemble.

1.4.2 Relation d'échanges entre superviseur.euse.s et subordonné.e.s : qualité et implications

La qualité de la relation superviseur.euse et subordonné.e.s peut entraîner de nombreuses conséquences. Duarte et ses collègues ont démontré que les employé.e.s peu performant.e.s détenant une haute qualité de LMX reçoivent de meilleures évaluations de la performance alors que les employé.e.s avec une basse qualité de LMX sont notés selon leur performance réelle (1993). De surcroît, il a été prouvé que la progression de carrière est facilitée pour les employé.e.s avec une qualité supérieure de LMX, alors que ces personnes ne contribuent pas plus et détiennent le même potentiel qu'un collègue *out-group* (M. Wakabayashi et al., 1988). De plus, la LMX est positivement associé aux perceptions d'énergie chez les employé.e.s ce qui a pour effet d'améliorer leur implication dans le travail créatif (Atwater & Carmeli, 2009). Volmer, Spurk et Niessen confirment à leur tour cette relation et observent le rôle médiateur de l'autonomie dans le but d'accentuer l'effet de la LMX sur l'implication dans le travail créatif (2012). Il a été démontré que la LMX détient un lien positif avec l'identification organisationnelle, soit la perception de l'employé.e envers son appartenance ou exclusion vis-à-vis son organisation (Mael & Ashforth, 1992). Cela a pour effet d'influencer la satisfaction au travail lorsqu'il y a sécurité d'emploi (Loi et al., 2014). Les méta-analyses de la littérature montrent une relation constante et positive entre la qualité de la LMX et la performance au travail (Martin et al., 2016), plus précisément la performance quant aux tâches et aux activités qui ne sont pas liées à la définition des tâches d'un individu et qui contribuent à l'organisation (*Citizenship performance*) en plus de diminuer les actions qui sont

contreproductives à la performance (tels que les comportements nocifs qui nuisent aux membres de l'organisation comme l'abus, le vol et etc.) (Martin et al., 2016). Davantage d'études ont été effectuées afin de recueillir l'effet de la qualité de LMX sur le /la subordonné.e sans y inclure l'effet sur le/la superviseur.se (e.g. Hooper & Martin, 2008; Kaupila, 2016; Lai et al., 2018; Thomas & Lankau, 2009). La LMX chez le/la subordonné.e est un facteur déterminant de l'engagement organisationnel affectif (Reid et al., 2008), qui plus est un facteur précurseur important du taux de roulement volontaire (Griffeth et al., 2000). Une étude de 2018 spécifie que les subordonné.e.s démontrant une basse qualité de LMX sont plus à risque d'être la cible d'incivilité provenant de leur superviseur.euse (G. Thompson et al., 2018). L'incivilité est définie comme un comportement irrespectueux de basse intensité avec des intentions ambiguës dans le but de nuire à la cible (Andersson et Pearson, 1999).

1.4.3 Théorie de la relation d'échanges : plusieurs résultats

Comme vue plus haut, une vaste majorité d'études s'accorde pour montrer les effets bénéfiques d'une haute qualité de LMX et les effets négatifs d'une situation inverse. Cependant, une divergence de consensus de la définition de la qualité de LMX entre le/la superviseur.euse les subordonné.e.s est démontrée dans la littérature alors que les causes de cette situation sont en cours d'exploration (Cogliser et al., 2009; Gerstner & Day, 1998; Schriesheim et al., 2011). Zhou et Schriesheim confirment la faible convergence des descriptions de LMX des parties prenantes dues aux échelles de mesure en place et à la différence de perceptions de la variable de LMX (le biais égocentrique, l'opportunité d'observation et les différences de niveau organisationnel) (2009). En parallèle, d'autres études ont approfondi l'impact d'une relation déséquilibrée de qualité de LMX et l'impact de cette dernière. Tel est le cas d'une étude qui a évalué une relation équilibrée de qualité de LMX versus une relation déséquilibrée de LMX (la sur/sous-estimation du/de la subordonné.e) sur l'implication, la performance et la satisfaction au travail (Cogliser et al., 2009). Dans une relation comportant des valeurs de LMX équilibrée (même pour le/la superviseur.euse) la valeur de la LMX est égale au niveau d'implication, de performance et de satisfaction au travail du/de la subordonné.e

(haut lors d'une haute qualité de LMX est basse quand la qualité de LMX est basse). Lors d'une situation où la valeur de la LMX est déséquilibrée, une sous-estimation du LMX de la part de l'employé.e (un employé.e.s percevant une moins bonne relation que celle pensée par son/sa superviseur.euse) est associé à de hauts niveaux d'évaluation de la performance alors que lorsqu'il y a sur-estimation de l'employé.e., celle-ci est associée à un haut niveau d'implication et de satisfaction au travail. Il est pertinent de situer la qualité du LMX des personnes dans l'organisation, de cette manière il est possible de prédire certains effets désirables ou indésirables à venir. Par exemple, un.e employé.e sur-évaluant sa relation pourrait souffrir de surmenage et voir sa progression de carrière ralentir ce qui peut nuire à la CVPP.

1.4.4 Théorie de la relation d'échanges différenciateurs

La littérature du LMX se concentre de manière active à ouvrir ses horizons en analysant l'effet dyadique verticale au sein des équipes de travail (e.g. Boies & Howell, 2006; Gajendran & Joshi, 2012; Le Blanc & González-Romá, 2012; Naidoo et al., 2011). Effectivement, la théorie sous-tend qu'un.e cadre détient des relations différentes avec les membres de son équipe. De ce fait, le/la dirigeant.e développe des relations de qualité différentes avec leurs subordonné.e.s, ce concept est communément nommé le LMX différenciateurs dans la littérature (LMXD) (Harris et al., 2014; Liden & Maslyn, 1998). De plus, ces variances ressenties en plus des relations dyadiques entre le/la superviseur.euse et subordonné.e.s engendrent, toutes les deux, des réactions comportementales et attitudinales chez les (Harris et al., 2014; Henderson et al., 2009; Tse et al., 2012; Vidyarthi et al., 2010). En effet, il est probable que la reconnaissance d'une qualité différente de LMX au sein d'un groupe de travail engendre divers résultats sur le milieu du travail (Vidyarthi et al., 2010). Plus, concrètement, le LMXD aura des répercussions sur le plan individuel et collectif. En effet, un.e employé.e peut juger de la qualité de sa relation avec son/sa superviseur.se avec en fonction de celle de ses collègues d'équipe. Par exemple, dans le cas où une employée possède une basse qualité de LMX, cette personne pourrait voir sa qualité personnelle baisser en comparant sa situation avec les qualités de LMX enviables de ses collègues. Puis, cela pourra toucher la vision de sa

qualité de LMX, la réduisant à des seuils plus bas. D'un point de vue collectif, cette variance peut influencer la performance d'équipe (Naidoo et al., 2011) et les attitudes proactives organisationnelles (L. Wang et al., 2017).

1.4.5 Théorie de la relation d'échanges différenciateur : en contexte

Des études ont été effectuées afin de mieux comprendre l'articulation de la LMXD dans différents contextes, mais les résultats sont contradictoires. Par exemple, Hsiung et Bolino ont démontré l'affaiblissement des effets positifs de la LMX, notamment concernant le comportement de citoyenneté organisationnelle, le comportement de retrait (i.e. lorsque l'employé.e. fourni peu d'effort à son travail alors qu'il y a recherche active d'un autre emploi) et la privation d'opportunité relative à l'avancement de carrière lorsqu'il y a perception de favoritisme de la part du/de la cadre (LMXD). Certaines études soutiennent que la LMXD pose un enjeu à l'harmonie d'équipe à cause du sentiment d'injustice et de ressentiment qu'il peut produire (Harris et al., 2014; Hooper et Martin, 2008; Liden et al., 2006). D'autres études soutiennent l'idée que la LMXD ne doit pas être vue comme universellement favorable ou dommageable, mais comportant des compromis à analyser dans leur contexte (Griffeth et al., 2000; Yu et al., 2018). Par exemple, le facteur différenciateur peut être une bonne stratégie pour atteindre des objectifs de performance ou de productivité alors qu'il ne devrait pas être désiré dans le but d'améliorer l'unité de groupe ou l'accord sur les sentiments et les actions entre les membres du groupe ou encore afin de réduire les conflits au sein d'une équipe (Yu et al., 2018). Également, Le Blanc et González-Romá ont prouvé que les contrastes entre les membres de l'équipe concernant les valeurs et les orientations professionnelles sont positivement liés à la LMXD (2012). Aussi la LMXD peut augmenter les effets bénéfiques sur les résultats de performance d'un.e subordonné.e avec une haute qualité de LMX (Henderson et al., 2008, 2009). Une étude de 2016 mentionne que trop ou pas assez de LMXD peut être non désirable sur la coordination d'équipe parce ce phénomène médie à son tour la performance, cette relation est communément appelée curvilinéaire (U inversé) (Sui et al., 2016). Les équipes de plus grande taille et ayant une orientation de pouvoir plus élevée bénéficie plus de la LMXD (Sui et al., 2016). **De nouvelles échelles de mesure ont récemment été testées par des**

chercheur.euse.s afin de tenter de clarifier le phénomène et de le saisir dans le contexte versus que dans son universalité (e.g., Y. Chen et al., 2014; Choi et al., 2020; Jian et al., 2014).

1.4.6 Théorie des échanges : conciliation vie personnelle - vie professionnelle

La relation dyadique entre le/la superviseur.euse et son subordonné.e. engendre des conséquences sur le plan de la famille. Tummers et Bronkhorst ont démontré qu'une haute qualité de LMX diminue l'interférence entre le travail et la famille et que cette relation était médiée par la pression du travail (2014). Cette même étude a confirmé le lien que détient une bonne relation qu'un.e subordonné.e.s avec son.sa superviseur.euse sur la satisfaction et l'épanouissement professionnel qui sont positivement corrélés à la facilitation de la famille au travail. Aussi, il a été étudié que la LMX ainsi que la CVPP ont un effet significatif et positif sur la satisfaction au travail et le comportement de citoyenneté organisationnel. De ce fait, la théorie de leadership de la LMX peut s'avérer intéressante à analyser avec les enjeux de conciliation des employé.e.s. Kwan, Chen et Chiu ont confirmés l'effet médiateur de la LMX sur la relation d'un leadership habilitant et l'influence positive des gains effectués sur le milieu du travail par un.e employé.e (ex : affect, valeurs, compétences et comportements positifs) envers son univers familial (Hanson et al., 2006) (2020). Également, Major et ses collègues confirment l'importance significative du support des collègues de travail et d'une haute qualité de LMX pour diminuer l'interférence du travail sur la famille (Major et al., 2008). Le contexte social du/de la travailleur.euse représente un facteur à examiner. Les particularités sociales de l'analyse de la LMX par la LMXD demeurent une avenue intéressante à poursuivre afin de comprendre ses incidences variées, plus particulièrement sur la CVPP.

1.4.7 Théories des échanges : le genre

Le genre influence différents facteurs de la relation dyadique verticale de la théorie LMX. Premièrement, il est prouvé que lorsque les superviseur.euse.s se trouvent dans des dyades de même sexe, ces individus ont recours à des biais favorables envers leur.s

subordonné.e.s. De plus, dans une relation LMX de même sexe, il y a allocation de notes plus élevées de qualité de LMX aux subordonné.e.s de la part du/de la superviseur.euse (Green et al., 2006; Hill, 1997; Milner et al., 2007; Varma & Stroh, 2001). Lors d'une autre étude, Malangwasira a souligné l'incidence de certaines dissimilarités démographique comme celle du genre sur la dyade superviseur.euse/subordonné.e.s (2012). En effet, cette étude confirme que lorsque les personnes dans une même dyade ont des genres différents, il y a généralement des niveaux plus haut d'ambiguïté et de conflit de rôles (Malangwasira, 2012). L'ambiguïté de rôles et les conflits de rôles représentant des facteurs précurseur de conflit de CVPP. Également, dans ces relations où il y a une qualité plus basse de LMX, la satisfaction au travail des deux individus est touchée (Malangwasira, 2012). Des mesures de facilitation envers les dyades superviseur.euse/subordonné.e.s pourraient faciliter et encourager les paires de LMX démographiquement diversifiées et ainsi améliorer la situation dans les organisations en ce qui attrait aux différences de genre et de la CVPP. De plus, les rôles tout comme dans le sujet de la conciliation semblent devoir être discutés ouvertement et plus régulièrement afin d'aspirer à une meilleure situation. Le genre peut avoir un effet modérateur dans certaines relations impliquant la LMX. Tel est le cas de la relation entre la qualité de LMX et la JO, une haute qualité de LMX a démontré entraîner des niveaux plus élevés de perception de JO et une plus forte démonstration de comportement de citoyenneté organisationnelle (CCO) (P. Q. Wang et al., 2017). D'après cette étude, la qualité de LMX est un enjeu pouvant influencer la perception de la justice chez les femmes et les pousser à avoir des comportements discrétionnaires non inclus dans la description de leur poste (Organ, 1988b). Ceci peut s'avérer néfaste pour ce groupe parce que ces actions ne sont pas reconnues dans le système de récompense officiel et nuit à la progression de carrière et à la valorisation professionnelle. Il est intéressant d'évaluer les effets de la LMX sur le genre afin d'aider à la CVPP des employé.e.s puisque les mesures en place sont souvent loins d'être optimales pour répondre aux besoins des travailleur.euse.s. Certain.e.s doivent porter des actions concrètes qui vont plus loin des attentes divulguées sur papier.

1.4.8 Implication des comparaisons sociales

L'importance des comparaisons sociales envers la théorie de la LMXD est démontrée dans la littérature (e.g. Liao & Chen, 2018; Matta & Van Dyne, 2020; M. Zhou & Shi, 2014). D'après la théorie de la perspective de la comparaison sociale, l'équité sert d'outil à la compréhension de l'articulation des différenciations entre un.e superviseur.euse et ses employé.e.s ainsi que le niveau de JO qui en résulte (Sias & Jablin, 1995). À cause des contraintes de temps, d'énergie et d'argent, un.e cadre ne pourra offrir une haute qualité de LMX à tou.te.s ses employé.e.s (Liden & Graen, 1980). La littérature souligne l'importance de la raison de la différenciation afin que celle-ci soit perçue juste dans un contexte organisationnel. Une méta analyse effectuée en 2012, présente trois catégories prédominantes déterminant la qualité de LMX : certaines caractéristiques du/de la subordonné.e.s (les aptitudes, les compétences et la performance), la personnalité et les attentes du/de la superviseur.euse, ainsi que les relations interpersonnelles (Dulebohn et al., 2012). D'après Matta et Van Dyne, la différenciation basée sur les compétences des membres, les aptitudes et la performance sont spécialement importantes à la théorie de l'équité (2020). La différenciation par les cadres basées sur des aspects sans lien avec la performance des tâches ou la contribution est généralement perçue comme un traitement préférentiel injustifié ou du favoritisme. Une récente étude de cas démontre l'absence de perception d'injustice des superviseur.euse.s et employé.e.s sans enfant envers les mesures d'accommodation des employé.e.s parents. Dans l'étude, les individus sans enfant légitimaient ces mesures pour différentes raisons, entre autres par compassion, mais aussi grâce aux opportunités d'avancement professionnelles offertes pour compenser les sacrifices consentis par ce groupe. Cette dernière constitue une mesure de la performance utilisée par les organisations afin de palier au traitement différentiel des employé.e.s avec enfant.s. Elle n'est cependant pas à privilégier pour atteindre une CVPP optimale, car le groupe avec enfant.s aura moins d'opportunité d'avancement de carrière (cela creusera le *baby-gap*). Cette même étude mentionne aussi que lorsque les principes d'équité d'un individu sans enfant deviennent en conflit avec les droits accordés à un individu avec enfant.s, cette personne va au-delà de l'organisation pour justifier et légitimer la situation et ainsi faire preuve de résilience. L'individu sans enfant, repose sur ses outils personnels et son réseau afin de surmonter la situation. Le terme vie personnelle qui remplace le terme famille dans une vision plus

inclusive de la conciliation travail famille prend tout son sens, car un individu sans enfant doit recourir à sa vie personnelle afin de surmonter des enjeux du milieu de travail.

1.4.9. Perceptions des traitements différenciateurs du/de la superviseur.euse entre les membres de l'équipe

La variable du leadership des perceptions des relations d'échange superviseur.euse et subordonné.e.s différenciateurs a été créée afin de mieux saisir les phénomènes de l'ordre des constructions sociales (Martin et al., 2018). En effet, il existe autant de variétés de relations qu'il existe d'êtres humains. Pour cette raison, Martin et ses collègues justifient l'utilisation de la variable des PLMXD, car la mesure de celle-ci est indirecte et peut donc mieux convenir à évaluer le phénomène. La variable des PLMXD peut être défini comme étant **les perceptions individuelles des membres d'une équipe concernant la différence de traitement (comportements et actions) de son/sa gestionnaire entre les autres membres de l'équipe (PLMXD)** (Choi et al., 2020). La variable des PLMXD peut permettre à la fois d'évaluer le phénomène sur le plan collectif et/ou individuel, alors que les variables LMXD et LMX ne peuvent d'être utilisées sur le plan collectif (Choi et al., 2020). Cela simplifie l'évaluation de son impact dans la pratique, car les gens n'ont pas à évaluer les membres de leurs équipes, ce qui peut être inconfortables pour certain.e.s et augmenter les risques d'erreurs de désirabilité sociale.

Concrètement, les PLMXD existent dans toutes les organisations au sein de toutes les équipes avec au moins un.e superviseur.euse et des subordonné.e.s, les relations différentielles s'articulent même lorsque le/la superviseur.euse tente de faire preuve d'égalité auprès de son équipe (Emery et al., 2019). L'intensité de la variation peut changer, mais les répercussions au sein de l'équipe sont un produit des perceptions collectives et personnelles puisqu'elles pourront engendrer différents types de comportements. Concrètement, les perceptions individuelles des membres de l'équipe sont influencées par leur relation individuelle entretenue avec le/la superviseur.euse (1), par leur conception personnelle du monde (2), par les échanges avec tous.les les autres membres de l'équipe (3) ainsi que par les observations des dynamiques des autres membres de l'équipe avec le/la gestionnaire (4) (Choi et al., 2020). À cause de la

nouveauté de la variable, aucun effet sur le genre a été étudié. Également, les recherches réalisées avec la théorie de leadership des PLMXD ne semblent jamais avoir examiné son lien avec des sujets de CVPP malgré les similarités entre les deux variables.

Chapitre 2 : Cadre conceptuel

Le prochain chapitre permet de poser le cadre d'analyse à partir des concepts analysés et discutés lors de la revue de littérature. Ceux-ci seront mis en lien de manière à formuler des hypothèses de recherche et ultimement un modèle de recherche. Les quatre hypothèses retenues correspondent à des relations de modération. En dernier lieu, le modèle de ce mémoire sera illustré.

2.1 Élaboration des hypothèses

2.1.1 Hypothèse 1

Au quotidien, dans le milieu organisationnel, de nombreuses ressources sont distribuées aux travailleur.euse.s dans le but de valoriser ou de faciliter leurs activités. Bien que les ressources les plus connues soient de l'ordre monétaire (paie, bonus et avantages sociaux), plusieurs autres types de mesures existent. Selon la classification illustrée par Lemmon et ses collègues (2016), représentant les différentes ressources fournies par un superviseur à ses employé.e.s, trois types de ressources peuvent coexister : l'argent (prime, paie, bonus), le social (valorisation, statut) et les ressources liées aux tâches (information stratégique sur un compétiteur, modèle de proposition de travail, formation, rencontre en lien avec un projet). D'après cette typologie fortement inspirée du « modèle des ressources Foa et Foa » (Foa & Foa, 1974), les ressources fournies dans le cadre de l'accompagnement d'aide à la conciliation vie personnelle et vie professionnelle (ACVPP) peuvent être catégorisées comme des ressources liées aux tâches. En effet, **il constitue en un assortiment de procédés adaptés aux réalités et aux besoins variés visant à faciliter l'exercice des fonctions d'un.e employé.e.** (e.g. Molina, 2021). La réduction des risques de conflits entre ces deux sphères favorise la coexistence et la complétion des obligations familiales et professionnelles. Aussi, l'ACVPP, par son processus, permet de générer de nombreuses ressources pour soutenir les travailleur.euse.s aspirant ainsi à contrer la situation d'injustice vécue sur le milieu de travail. Effectivement, laisser les employé.e.s rencontrer de fréquents conflits de CVPP lors que l'employeur omet de dégager les ressources appropriées pour apporter un réel changement constitue une forme d'injustice, d'autant plus que tous.les les employé.e.s ne sont pas touché.e.s par cette situation de la

même manière. D'ailleurs, **Fortin et ses collègues (2020)** ont identifié certaines **avenues pour améliorer le sentiment de justice des individus dans le milieu organisationnel**. Celles-ci comprennent **l'empathie, la perception de conflits personnels et professionnels au travail ainsi que la considération des besoins spécifiques de chacun.e.s** (Fortin et al., 2020).

Afin d'améliorer le sentiment de justice, l'accompagnement doit rassembler une série de ressources adaptées aux réalités et aux besoins des problématiques rencontrées par les travailleur.euse.s (assurant ainsi sa cohérence sur le fond). Plusieurs facteurs facilitant la CVPP peuvent orienter l'élaboration du contenu des ressources. La littérature fait état de plusieurs dont : l'autonomie (1) (Whiteman, 2022), la concentration au travail (2) (Nohe et al., 2014), le sentiment d'autoefficacité (3) (Bandura, 2010; Wattoo et al., 2020), la prédictibilité des attentes (4) (Scholarios et al., 2017), la flexibilité des parties prenantes (5) (Heikkinen et al., 2021), la démonstration d'une relation positive avec le temps (6) (Wattoo et al., 2020), la minimisation des sources d'embrouillement des rôles (7) (Paulin et al., 2017; Schieman & Young, 2015), la valorisation personnelle de son emploi (8) (e.g., Mishra, 2015) ainsi que la négociation des rôles (9) (K. M. Robertson et al., 2019). Les bonnes pratiques comprennent entre autres l'implication et l'acceptation des mesures de conciliation par la haute direction et les gestionnaires (Heikkinen et al., 2021). **Alors, lorsque ces neuf ressources viennent soutenir les leviers propices à l'amélioration de la condition de travail des personnes, celles-ci permettent de réduire les torts causés par les inégalités et donc accroître le sentiment de justice.**

Par ailleurs, les choix effectués en lien avec la distribution des ressources de facilitation sont tout aussi importants pour améliorer le sentiment de justice vécu par les travailleur.euse.s (garantissant ainsi sa cohérence sur la forme). Par exemple, **dans le but d'assurer une implantation de mesures de CVPP, ces dernières doivent être comprises et approuvées par non seulement par les cadres et les employé.e.s, mais également par la haute direction** (Heikkinen et al., 2021). Exclure l'une de ces parties prenantes n'est donc pas recommandé pour aspirer à débiter un changement en vue d'amoindrir les conflits existants. **Ainsi, l'articulation d'un ACVPP intentionnel et inclusif pourra améliorer le sentiment de justice distributive des employé.e.s. Ce**

sentiment étant défini comme étant le sentiment de justice ressenti face aux ressources distribuées (Adams, 1965). À la lumière de ces explications, il est possible de poser la première hypothèse :

Hypothèse 1 : l'accompagnement d'aide à la conciliation vie personnelle-vie professionnelle (ACVPP) a une incidence positive sur la perception de justice distributive (JD) vis-à-vis de la reconnaissance au cours du temps.

2.1.2 Hypothèse 2

La présence même du concept de la CVPP provient d'un malaise à combiner deux éléments fondamentaux à la vie humaine dans la société telle que nous la connaissons, soit la vie professionnelle et la vie personnelle. **Un.e travailleur.euse peut souffrir de répercussions nocives liées aux conflits de CVPP** ayant des effets sur sa santé psychologique (davantage à risque d'épuisement professionnel, de détresse, de dépression et d'anxiété) et physique (prédisposition à de nombreuses maladies chroniques ou problèmes cardiaques et musculosquelettiques, l'augmentation de la consommation de cigarettes et de boissons alcoolisées) (Gisler et al., 2018). **Compte tenu de la charge de soin supplémentaire dans leur vie personnelle, les parents sont généralement plus à risque de vivre des conflits relatifs à la CVPP.** En effet, il a été démontré qu'être un.e employé.e. parent avec un enfant de moins de douze ans suscite plus de responsabilités pouvant occasionner davantage de conflits dans la vie personnelle et/ou la vie professionnelle (e.g. Molina, 2021; Paulin et al., 2017; Pedersen, 2015) et impactant ainsi la CVPP. Le nombre d'enfants à charge est un autre exemple de facteurs qui agit dans le même sens (Adkins & Premeaux, 2012; Frone et al., 1997).

Le phénomène de la charge mentale est également un facteur qui peut écarter les individus d'une meilleure situation de conciliation. Celle-ci s'articule en six formes différentes dans les familles : la planification ainsi que la stratégie (la gestion du temps, la planification des activités, l'élaboration de plans pratiques pour la vie familiale et les plans d'urgence), la surveillance en plus de l'anticipation des besoins, la réflexion quant au rôle parental (méta-parentalité), les connaissances nécessaires au bon fonctionnement de l'unité familiale, la pensée managériale (incluant l'instruction et la délégation) et

l'autorégulation (gestion de ses comportements et le maintien de sa santé et de son équilibre pour le bien de la famille) (L. G. Robertson et al., 2019). Au sein d'un couple hétérosexuel cisgenre avec enfant.s, les deux partenaires contribuent à la charge mentale de la prise de décision alors que l'anticipation et le suivi des tâches sont davantage portés par les femmes (Damingier, 2019). Puisque **pendant la pandémie**, les employé.e.s parents ont été obligé.e.s de travailler de la maison avec la présence des enfants dans une période stressante, **cette charge mentale a augmenté chez les employé.e.s et particulièrement pour les femmes avec des enfants** (Rodríguez-Rivero et al., 2020). Comme expliqué plus haut, tout.e travailleur.euse peut ressentir une amélioration de la perception de justice distributive grâce aux outils appropriés (sur le fond et la forme) à la CVPP. Par contre, **le partage de ressources adaptées aux réalités des employé.e.s parents peut occasionner un impact marqué au sein de ce groupe à cause de leur situation plus critique**. La deuxième hypothèse peut alors être formulée comme la suivante :

Hypothèse 2 : la parentalité modère positivement les effets entre l'accompagnement d'aide à la conciliation vie personnelle-vie professionnelle (ACVPP) et la perception de justice distributive (JD) vis-à-vis la reconnaissance de sorte que pour un.e employé.e avec enfant.s, l'ACVPP influence plus fortement la perception de JD que pour un.e employé.e sans enfant.

2.1.3 Hypothèse 3

La participation des gestionnaires d'équipe pour faciliter l'ACVPP auprès des employé.e.s est inhérente au processus d'accompagnement à la CVPP. Heikkinen, Lämsä et Niemistö (2021) soulignent l'importance de l'implication de la haute direction, des cadres et des pairs dans la promotion des mesures d'aide à la CVPP. En effet, certaines des personnes en position de pouvoir peuvent agir à titre de modèle et montrer l'usage adéquat des pratiques en place. Kossek, Hammer, Kelly et Moen (2014) démontrent **l'influence positive du soutien social de la part du gestionnaire sur ses employé.e.s afin de prévenir les conflits de conciliation ce qui est défini sous le terme de « support social du milieu de travail »**.

Dans le cadre de l'ACVPP, des ressources adaptées aux réalités des employé.e.s sont fournies et cela peut générer une différence de traitements (comportements et actions) du/de la gestionnaire entre les autres membres de son équipe. Alors que la différence de traitements d'un.e superviseur.euse envers ses subordonné.e.s (LMXD) n'est pas présentée dans la littérature comme étant particulièrement positive (Harris et al., 2014; Hooper et Martin, 2008; Liden et al., 2006), d'autres études appuient l'idée que **la LMXD ne doit pas être vue comme universellement favorable ou dommageable, mais comportant plutôt des compromis à analyser dans leur contexte** (Griffeth et al., 2000; Yu et al., 2018). Par exemple, lorsque la différenciation a pour intention d'améliorer la performance ou la productivité, la LMXD peut être souhaitable (Yu et al., 2018). L'ACVPP a ultimement l'objectif d'améliorer la situation de travail d'un.e employé.e pour lui permettre d'accomplir ses tâches avec moins de friction possible et pouvant ainsi influencer son succès.

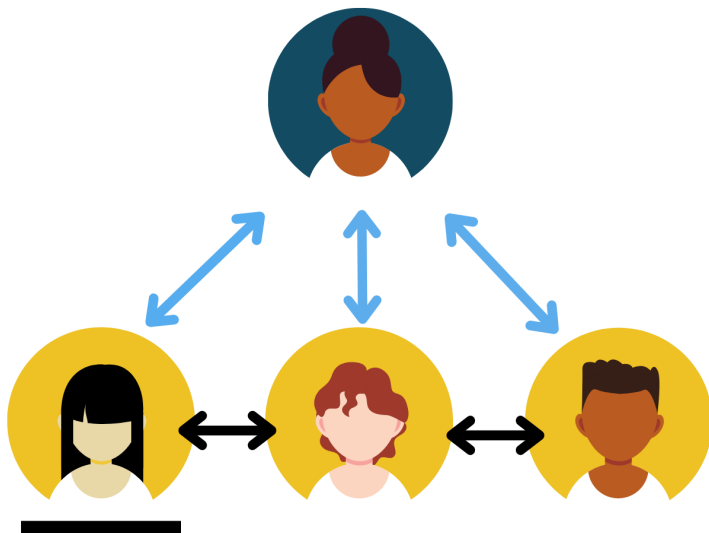
L'atteinte d'un équilibre vie personnelle-vie professionnelle est un but très subjectif laissant place à beaucoup d'interprétation et à l'évolution de sa définition personnelle au fil du temps. Comme mentionné par Martin et ses collègues (2018), une mesure indirecte telle que celle des perceptions individuelles⁷ des membres d'une équipe concernant la différence de traitement (comportements et actions) de son/sa gestionnaire entre les autres membres de l'équipe (PLMXD), appelé sentiment d'iniquité dans ce mémoire, peut s'avérer plus appropriée qu'une mesure directe (comme le LMX ou le LMXD) puisque la CVPP est un concept de l'ordre de la construction sociale (Martin et al., 2018). Voir encadré pour l'explication du modèle. À la suite de ces informations, il est possible d'énoncer l'hypothèse 3 :

Le « Modèle des dynamiques de PLMXD » représente les relations entre le/la superviseur.euse et les membres de son équipe (symbolisées par les **flèches bidirectionnelles bleues**). Concrètement, les perceptions individuelles et collectives des membres de l'équipe sont influencées par leur relation individuelle entretenue avec

⁷ La définition de la variable des PLMXD de Martin (2018) comprend deux volets de perception, soit les perceptions individuelles et collectives. Une seule des perceptions a été utilisée dans le cadre de l'expérimentation de ce mémoire à cause de l'échantillon disponible et des objectifs de recherche, il s'agit des perceptions individuelles (voir la section méthodologie pour plus de détails).

le/la superviseur.euse (1), par leur conception personnelle du monde (2), par les échanges avec tous.tes les autres membres de l'équipe (3) ainsi que par les observations des dynamiques des autres membres de l'équipe avec le/la gestionnaire (4) (Choi et al., 2020). Les perceptions individuelles de la personne à l'extrême gauche du modèle sont représentées à l'aide du rectangle noir. Ces perceptions comprennent la conception du monde de cette personne (illustré grâce **aux cercles jaunes**) entourant les individus dans le modèle en plus des observations et des échanges illustrés avec les **flèches bidirectionnelles noires**.

Figure 2. Modèle des dynamiques de PLMXD



Noir : Perceptions individuelles et/ou collectives

Bleu : LMXD

Hypothèse 3 : l'accompagnement d'aide à la conciliation vie personnelle-vie professionnelle (ACVPP) a une incidence négative sur le sentiment d'iniquité (PLMXD) dans le temps de sorte qu'une situation de conciliation baisse le sentiment d'iniquité, car celle-ci réduit les perceptions de traitement inéquitable chez une personne par son/sa superviseur.euse.

2.1.4 Hypothèse 4

Les ressources matérielles et humaines déployées dans le cadre de l'ACVPP s'adressent aux besoins de la vie personnelle et de la vie professionnelle des parents et des non-parents. Par contre, **un nombre supplémentaire de ressources doivent être mises à la disposition des employé.e.s parents afin d'aider à améliorer les conflits engendrés par la situation de la pandémie.** L'implication du/de la gestionnaire d'équipe dans l'ACVPP peut alors réduire le sentiment d'iniquité des employé.e parents (tel qu'expliqué dans l'hypothèse 3). **Les employé.e.s parents voient ainsi leur sentiment d'équité amélioré face aux ressources spécifiques distribuées.**

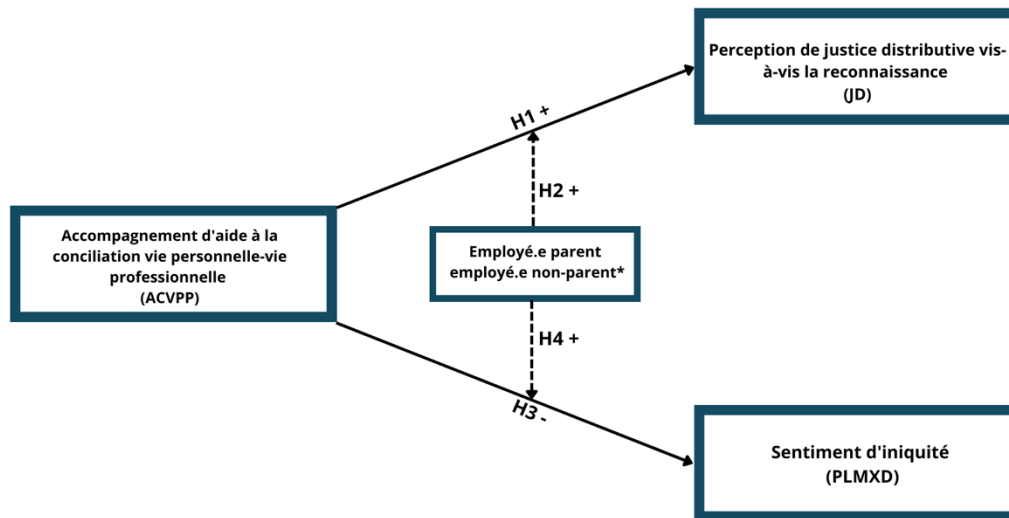
Quant aux employé.e.s non-parents, malgré la littérature limitée sur ce groupe démographique, il est faux de croire qu'un sentiment d'injustice s'installe nécessairement lorsqu'il y a distribution de ressources supplémentaires aux parents. En effet, d'après une récente étude par Wilkinson et ses collègues (2018) auprès de cadres et de professionnel.le.s sans enfant, vivant seul.e.s et travaillant pour un.e employeur.euse favorisant une orientation de facilitation de la vie familiale, les perceptions de traitement inéquitable ou d'injustice n'étaient pas prononcées chez les non-parents. Tenant compte de ces informations, **il est possible de supposer que le sentiment de justice est sensiblement neutre ou légèrement renforcé résultant de l'ACVPP pour le groupe des non-parents.** Si augmentation il y a dans ce groupe, elle sera moins importante que celle chez les employé.e.s parent.s. Également, d'après Emery et ses collègues (2019), les effets négatifs liés aux PLMXD peuvent être minimisés lorsque les employé.e.s sont *psychologically empowered* (c'est-à-dire lorsque les employés ont le sentiment de maîtriser leur travail (Spreitzer, 1995)). Dans le même ordre d'idée, comme l'ACVPP tente de développer un meilleur sentiment de maîtrise de la sphère personnelle et professionnelle de l'employé.e.s, les effets négatifs reliés aux PLMXD peuvent être minimisés quand les employé.e.s sont psychologiquement autonomes. Compte tenu de ces informations, l'hypothèse 4 peut être formulée comme ceci :

Hypothèses 4: la parentalité modère positivement les effets de la relation d'incidence négative entre l'accompagnement d'aide à la conciliation vie

personnelle-vie professionnelle (ACVPP) et le sentiment d'iniquité (PLMXD). Ainsi, pour un.e employé.e avec enfant.s, l'ACVPP influence plus fortement la réduction des perceptions de traitements différentiels qu'un.e employé.e sans enfant.

2.2 Modèle de recherche : schéma de conceptualisation

Figure 3. Modèle de recherche : le sentiment de justice distributive et d'iniquité dans les équipes de travailleur.euse.s à l'égard des enjeux de conciliation de la vie professionnelle-vie personnelle



*Employé.e.s avec enfant.s de 12 ans et moins à leur charge/Employé.e.s sans enfant de 12 ans et moins à leur charge.

Chapitre 3 : La méthodologie de recherche

Ce chapitre exposera toute la démarche méthodologique empruntée dans le cadre de ce mémoire, plus précisément lors de l'expérimentation et de l'analyse des calculs. Tout d'abord la stratégie de recherche sera décrite pour ensuite mentionner les approbations éthiques obtenues. Puis, il y aura présentation du contexte d'intervention et démonstration du profil de l'échantillon des participant.e.s. Par la suite, la procédure des questionnaires sera expliquée en détail avant de définir les variables et les mesures utilisées. De plus, la procédure de validation des échelles de mesure sera accomplie. Finalement, la stratégie d'analyses des données pour le chapitre suivant sera explicitée.

3.1 Stratégie de recherche

Ce mémoire s'inscrit dans une plus large recherche, soit « l'Étude de l'adoption d'innovations managériales déployées en situation de crise », dirigée par la professeure Marine Agogué de HEC Montréal. Le premier projet a eu lieu au printemps 2020 au sein de l'organisation Hydro-Québec qui est une grande entreprise d'énergie québécoise lors du premier confinement imposé par la COVID-19. L'expérimentation se penchait sur le déploiement d'innovations managériales en situation de crise, en analysant tout particulièrement la légitimation de pratiques de CVPP innovantes en temps de pandémie (Rampa & Agogué, 2021b).

À la suite de ce projet chez Hydro-Québec au printemps 2020, des conclusions ont été tirées de l'expérimentation dont plusieurs sur le thème de la CVPP. Effectivement, les résultats démontrent que l'introduction d'innovations managériales sur les pratiques de CVPP en temps de crise a contribué à une meilleure satisfaction ainsi qu'à un plus grand sentiment de performance au travail (Rampa & Agogué, 2021b). De plus, **l'étude a démontré l'importance de l'implication et de la mobilisation des gestionnaires dans la mise en œuvre des innovations sur la CVPP** (Rampa & Agogué, 2021a), recommandant de miser sur un accompagnement spécifique des gestionnaires afin de faciliter l'intégration des nouvelles habitudes de travail. **Les différents enjeux liés à l'équilibre entre leur vie personnelle et vie professionnelle ont été traités sous un angle collectif plutôt qu'individuel.** Il est d'ailleurs pertinent de souligner que l'angle

collectif de ce sujet reste peu exploré dans la littérature à ce jour, mais fort prometteur comme prochaine avenue de recherche (e.g., Heikkinen et al., 2021; Parkes & Langford, 2008; Robertson et al., 2019).

Le présent projet suit la mise en œuvre d'un ACVPP qui s'est réalisé auprès des employé.e.s du secteur administratif du Centre hospitalier universitaire Sainte-Justine à vocation pédiatrique. Cet établissement souhaite être un acteur clé de la recherche sur la santé de ses patient.e.s, depuis la conception jusqu'à l'âge adulte. Pour ce faire, il est affilié à l'Université de Montréal et le corps professoral de HEC Montréal y effectue régulièrement des collaborations sur différents projets académiques. La valorisation de l'innovation transcende le volet des soins médicaux prodigués et elle influence toutes les autres sphères de l'établissement. Effectivement, **le CHU Sainte-Justine était le premier centre hospitalier universitaire au Québec à s'engager dans une démarche d'aide à la conciliation de ses employé.e.s en date de l'hiver 2021.**

En ce qui a trait à la question de recherche de ce projet de mémoire, celle-ci se penche sur les impacts d'un accompagnement ciblé auprès des gestionnaires et des équipes de travail du secteur administratif de la santé par rapport au sentiment de justice distributive (JD) vis-à-vis de la reconnaissance et au sentiment d'iniquité (PLMXD), plus particulièrement des employé.e.s parent.e.s et des employé.e.s non-parent.e.s. Cette question s'inscrit aisément dans le projet d'étude dirigée par Marine Agogué, car sa recherche ajoute certains angles d'analyse sur l'adoption d'innovation managériale en période de changement intensif, dont la CVPP en relation avec certains construits sociaux (la JD et les PLMXD).

Ainsi, ce chapitre aura pour objectif de présenter, dans un premier temps, la stratégie de recherche, les différentes approbations d'éthiques à la recherche récoltées, le contexte de l'expérimentation et le profil de l'échantillon. Dans un second temps, les multiples questionnaires (au temps 1, 2 et 3), la procédure suivie, les échelles de mesure utilisées, la procédure de validation, la véracité des hypothèses posées et les analyses statistiques à privilégier seront décrits.

3.2 Centre éthique de la recherche

La méthodologie utilisée lors de ce travail de recherche a été préalablement validée par le Comité d'éthique de la recherche (CER) en gestion de HEC Montréal numéro de projet 2021-4456 (voir annexe A). Cela veut donc dire que, d'après le Conseil de la recherche en sciences humaines du Canada (CRSH), l'Institut de recherche en santé du Canada (IRSC) et le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG), les normes de recherche ont été judicieusement respectées. **De plus, ce mémoire n'a pas obtenu de financement. Aucun conflit d'intérêts n'a été déclaré.**

Le projet a connu une longue période d'approbation au sein du CER du CHU Sainte-Justine puisqu'il a dû passer au travers du même processus d'évaluation qu'une étude de nature médicale auprès de patient.e.s. Ces mesures de précautions ont eu pour effet de prolonger la période d'approbation de cinq mois (date entre la première présentation des documents au CER et l'acceptation finale). **La recherche a commencé au début de la troisième vague de la COVID-19**, soit au mois de mars 2021, au lieu du début de la deuxième vague (mois de novembre 2020). De plus, toute l'équipe de recherche a dû se soumettre à une formation afin d'acquérir le « Certificat de formation Module 1 du programme de formation en ligne du ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec » (voir annexe B).

3.3 Contexte de l'intervention

3.3.1 Mise en œuvre d'un accompagnement d'aide à la conciliation vie personnelle-vie professionnelle au Centre hospitalier universitaire Sainte-Justine

Au mois de juin 2020, la chercheuse Marine Agogué a contacté la coordonnatrice de l'École de gestion du CHU Sainte-Justine afin de proposer ce projet de recherche. Ensuite, il a été transféré à la direction des ressources humaines du CHU Sainte-Justine. Subséquemment, la coordonnatrice au développement organisationnel et de l'expérience employé.e, Célinie Fugulin Bouchard, a pris connaissance du projet. Après avoir vu une opportunité d'application au sein des équipes administratives de l'établissement, elle a présenté le projet au conseil de direction. Elle a, par ailleurs, voulu s'assurer de sa pertinence face aux besoins actuels des gestionnaires. Madame Fugulin Bouchard et une conseillère en gestion du changement de son département, Aurélia DiFabrizio, se sont

occupées de passer tous.tes les dirigeant.e.s (16) en entrevues afin d'étudier leurs défis. Grâce à ces rencontres, les mesures primordiales à mettre en place dans le contexte du télétravail ont été fixées. **L'épuisement et la rétention du personnel ont été deux concepts phares des entrevues.** Assurer le bien-être des employé.e.s dans un nouveau contexte de télétravail est devenue une priorité. La décision a donc été prise de débiter un ACVPP le plus vite possible en travaillant avec une entreprise prestataire de service qui propose un programme d'accompagnement multi-niveaux sur les questions d'équilibre vie personnelle-vie professionnelle, impliquant les gestionnaires de l'organisation, leurs équipes et des membres des ressources humaines de l'organisation⁸.

Les principales professionnelles des ressources humaines impliquées étaient Célinie Fugulin Bouchard, coordonnatrice au développement des employé.e.s, et Geneviève Gauthier Gagnon, adjointe au/à la directeur.trice des ressources humaines. Toutes les deux accumulaient plus d'une dizaine d'années d'expérience à leur lieu de travail et avaient l'habitude d'animer des ateliers auprès des employé.e.s, plus spécialement des gestionnaires. L'accompagnement était composé de quatre séances de codéveloppement auquel un groupe de 16 gestionnaires (supervisant un peu plus de 300 employé.e.s au total) ont pris part. Ces séances de codéveloppements, pilotées par deux membres de l'équipe des ressources humaines de Sainte-Justine, étaient centrées sur divers enjeux de management de la CVPP. Les gestionnaires avaient l'opportunité de réfléchir sur différentes thématiques, d'échanger sur leurs défis spécifiques et d'envisager des actions à entreprendre pour soutenir la conciliation au sein de leurs équipes.

3.3.2 Déploiement de l'ACVPP au CHU Sainte-Justine

À la rentrée 2020, l'équipe des ressources humaines a décidé d'aller de l'avant avec le projet de recherche. **Le projet de l'« Étude de l'adoption d'innovations managériales déployées en situation de crise » a finalement pu débiter par une réunion le 10 mars 2021 en vidéoconférence.** Lors de la rencontre d'annonce de démarrage de parcours

⁸L'entreprise ayant conçu et déployé l'ACVPP au CHU Ste Justine a refusé d'être nommée et d'exposer les éléments de l'ACVPP dans ce mémoire. Nous ne présenterons donc pas le contenu précis de cet ACVPP conformément à l'entente passée avec cette entreprise, nous nous contenterons de détailler les modalités organisationnelles mises en œuvre par les équipes de Sainte-Justine pour déployer l'ACVPP, à savoir la tenue de quatre ateliers de co-développement avec seize gestionnaires de Ste-Justine centrés sur les enjeux de conciliation vie personnelle – vie professionnelle.

exclusivement dédiée aux gestionnaires de l'établissement, les deux animatrices des futurs ateliers de codéveloppement, Célinie Fugulin-Bouchard et Geneviève Gauthier-Gagnon, ont pris la parole afin **d'expliciter les étapes du projet de recherche et les intentions qui s'y rattachaient**. Durant la rencontre, les animatrices ont expliqué qu'un certain nombre d'ateliers de codéveloppement aurait lieu en sous-groupes prédéterminés. **Elles ont également mis au courant les gestionnaires de la documentation mise à leur disposition ainsi que celle à partager à leurs employé.e.s avec enfant.s et sans enfant**. Les participant.e.s ont été assuré.e.s que ce projet n'ajouterait pas de tâches de préparation à leur horaire. Ensuite, les membres de l'équipe de recherche sur les innovations managériales se sont présenté.e.s et ont exposés quelques résultats intéressants observés lors du projet pilote dans le but de rassurer les futur.e.s participant.e.s et de montrer la rigueur du projet. **Les gestionnaires ont été avisés qu'à certains moments au courant du parcours trois questionnaires autorapportés leur seraient envoyés à eux/elles ainsi qu'à leurs équipes respectives afin de permettre le suivi les résultats de l'intervention**. La diffusion de questionnaires à trois temps de mesure distincts donne la possibilité d'évaluer l'impact de l'ACVPP sur différentes variables en termes de progression dans le temps. La vidéoconférence s'est terminée avec une période ouverte aux questions. Les participant.e.s semblaient à la fois intrigué.e.s et excité.e.s par le projet.

Le premier questionnaire (Q1) a été partagé aux gestionnaires et à leurs équipes d'employé.e.s par courriel tout de suite après la première rencontre du 10 mars 2021. Celui-ci avait pour but de représenter l'état de la situation au temps initial. Il est ensuite resté ouvert une semaine afin de permettre à un maximum d'individus de l'échantillon concerné de le compléter.

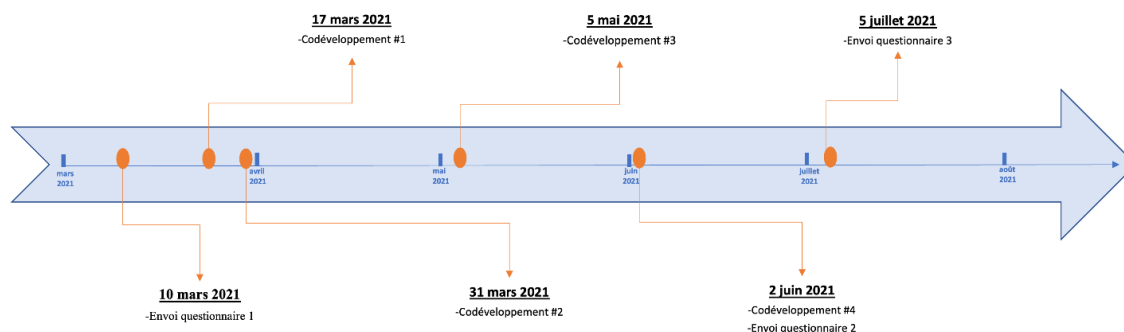
Le deuxième questionnaire (Q2) devait être distribué à la mi-parcours. Il a cependant été rendu disponible plus tardivement qu'anticipé en raison d'une demande effectuée par les animatrices des codéveloppements. Effectivement, elles souhaitaient avoir plus de temps pour faire un retour sur les premiers thèmes (séance un et séance deux). Suite à ce commentaire, une troisième période de codéveloppement réservée exclusivement à la révision des deux premières séances a été ajoutée dans le parcours d'ACVPP. Cette modification de parcours a ainsi permis de s'adapter aux besoins en temps réel des

participant.e.s hautement sollicité.e.s en situation de pandémie. **Le questionnaire deux (Q2) a donc été distribué à la fin de toutes les séances de codéveloppement, soit le 2 juin 2021, et a été disponible 13 jours, soit jusqu'au 15 juin 2021.**

Le troisième questionnaire (Q3) a été partagé un mois après la dernière séance de codéveloppement avec les gestionnaires du CHU Sainte-Justine, le 5 juillet 2021. Il a été ouvert pour une durée totale de deux semaines et clos en date du 19 juillet 2021. Ce délai d'un mois entre le deuxième et troisième questionnaire avait pour objectif de permettre aux changements d'être installés avant d'évaluer les répercussions sur les variables analysées dans le cadre de la recherche. Particulièrement, le sentiment d'iniquité (PLMXD) ainsi que le sentiment de JD vis-à-vis de la reconnaissance chez les employé.e.s avec enfant.s et sans enfant étaient évalués, en raison de l'importance de ces deux variables dans le processus de recherche de ce mémoire.

Également, **une séance d'échange a eu lieu vers le début octobre 2021** afin de prendre le pouls des initiatives gardées et implantées depuis le dernier codéveloppement du mois de juillet. Il s'agissait d'une initiative des animatrices et suggérée aux participant.e.s sur une base volontaire. Les gestionnaires ont pu partager sur leurs situations respectives et commenter leurs réussites et/ou leurs défis respectifs avec leurs collègues.

Figure 4. Ligne du temps.
Accompagnement d'aide à la conciliation vie personnelle/professionnelle (ACVPP)



3.4 Le profil de l'échantillon

L'étude a été effectuée dans le Centre hospitalier universitaire Sainte-Justine au sein des différentes équipes administratives opérant presque exclusivement en télétravail ou en mode mixte (journée.s présentielle.s et journée.s en télétravail) depuis la pandémie. Ce bassin comprend **302 employé.e.s (dont 12 gestionnaires)** contribuant au bon fonctionnement de l'établissement. Selon Statistique Canada, les femmes occupaient 36,2 % des postes dans le secteur de la gestion en 2020 au Québec alors que les hommes couvraient 63,8 % de ceux-ci (Gouvernement du Canada, 2021a). Cependant, l'échantillon de travailleur.euse.s ayant répondu aux questionnaires (Q1, Q2 et Q3) du CHU Sainte-Justine ne reflétait pas cette tendance. Il s'apparentait davantage à la proportion des professionnel.le.s du secteur de la santé en 2020 au Québec, constitué de 80,9 % de femmes et de 19,1 % d'hommes (Gouvernement du Canada, 2021a). Effectivement, la répartition du genre des répondant.e.s se rapproche de cette dernière distribution, car **l'échantillon au sein des trois questionnaires rassemblait une moyenne de 76,67 % de femmes et de 23,33 % d'hommes**. Ces chiffres ont aidé à confirmer la représentativité de l'échantillon selon l'objectif de la recherche qui était de construire un **échantillon représentatif d'une unité administrative d'un centre hospitalier de la grande région de Montréal afin d'évaluer et d'étudier l'adoption d'innovations managériales déployées en situation de crise**. En collaboration avec le département des ressources humaines de l'établissement, les individus pouvant bénéficier le plus de l'ACVPP ont été repérés. La personne responsable du relai de l'information du projet a été nommée, soit madame Célinie Fugulin Bouchard. Elle connaissait la majorité des gestionnaires de l'établissement.

L'échantillon d'employé.e.s et de gestionnaires a été choisi grâce à la méthode d'**échantillonnage par grappe**. Cette technique a grandement simplifié les étapes de recrutement de participant.e.s afin de répondre aux différents questionnaires. Tous les départements de la branche administrative du centre hospitalier ont été inclus afin de constituer les grappes de l'échantillon. Afin de s'assurer de la représentativité de l'échantillon vis-à-vis la population étudiée, il devait y avoir plusieurs niveaux de propriété recherchée (M.-F. Fortin & Gagnon, 2016). **Le premier niveau consistait à**

regrouper des employé.e.s avec un poste administratif au sein d'une organisation en période de crise. Plus particulièrement, celle-ci devait avoir imposé un mode essentiellement à distance à ses employé.e.s. suscitant des modifications organisationnelles majeures. **Le deuxième niveau comprenait la sélection d'employé.e.s avec et sans enfant.s de moins de 12 ans.** Finalement, **le troisième et dernier niveau incluait des participant.e.s dans des équipes de travail et qui étaient sous la supervision d'un gestionnaire.** Dans le tableau 1, les critères des niveaux de propriété ainsi que leurs concepts afférents sont affichés.

Tableau 1.
Critères des niveaux de propriété de l'échantillon par grappe visé

Niveaux de propriété	Critères	Concepts afférents
1	Employé.e.s au sein d'une organisation qui a intégré le de télétravail pour une majorité des activités de ses employé.e.s	○ Situation de crise/changements intensifs ○ Télétravail
2	Employé.e.s avec ou sans enfant.s de moins de 12 ans	○ Conciliation vie personnelle-vie professionnelle ○ Justice distributive (JD) ○ Sentiment d'iniquité (PLMXD)
3	Employé.e.s sous la supervision d'un.e gestionnaire	○ Sentiment d'iniquité (PLMXD)

Note. Les niveaux de propriétés sont classés en ordre d'importance.

Certaines variables de contrôle ont été ajoutées à tous les questionnaires afin d'être en mesure de confirmer la pertinence des questions posées en fonction du cadre conceptuel établi. Premièrement, les questions démographiques reliées à l'âge des participant.e.s ainsi qu'au sexe d'appartenance ont été intégrées dans tous les questionnaires (Q1, Q2 et Q3). Ces dernières sont demeurées inchangées, ce qui a démontré une première preuve de validité sur l'ACVPP. En effet, cet accompagnement n'a pas affecté ces données dans le temps qui, par nature, devaient rester stables dans l'échantillon sondé. Également, une question sur le sentiment d'autoefficacité a été posée. Les réponses sont demeurées semblables au fil des différents questionnaires. Cela signifie que la variable indépendante n'a pas eu d'influence sur le sentiment d'autoefficacité, tel qu'il avait été prédit dans l'équipe de chercheuses avant d'entamer l'expérimentation. Aussi, les trois questions de pairages insérées en début de questionnaire ont permis d'assurer la validité de

l'expérimentation. Plus spécifiquement, le mois de naissance de la mère du/de la répondant.e était demandé ainsi que les deux premiers chiffres du numéro d'employé et leur couleur préférée.

3.4.1 Questionnaire temps 1

Le questionnaire du temps 1 (Q1) a été distribué à la suite de la rencontre de démarrage du 10 mars 2021 et a pu récolter **102 répondant.e.s**. Plus précisément, l'échantillon de répondant.e.s était constitué de **81 femmes et 21 hommes, représentant respectivement 79 % et 21 % de l'échantillon global**. D'autre part, la tranche d'âge la plus importante a été celle entre des « 35-44 ans » qui correspond à 40 % de l'échantillon total suivi des « 25-34 ans » (24 %), des « 45-54 ans » (20 %), des « 55-64 ans » (11 %) et finalement des « 18-24 ans » (5 %). De plus, le Q1 a rejoint une proportion de 15 % de gestionnaires et 85 % d'employé.e.s des équipes administratives du CHU Sainte-Justine. **Parmi les répondant.e.s, 67 ont inscrit avoir au moins un.e enfant de moins de 12 ans (66 %) et 35 ont répondu ne pas en avoir (34 %). Enfin, la majorité de l'échantillon effectuait du télétravail « toute la semaine », soit 63 % de l'échantillon.** 21 % des répondant.e.s totaux ont enregistré faire du télétravail « de 3 à 4 jours semaines ».

3.4.2 Questionnaire temps 2

Le questionnaire du temps 2 (Q2) a été distribué rapidement après la dernière séance de codéveloppement, soit au courant de la semaine suivante. **L'échantillon de répondant.e.s. était composé de 75 femmes et de 25 hommes.** La majorité des participant.e.s se situait dans la tranche d'âge des « 35-44 ans », soit 43 % de l'échantillon total suivi par la tranche de « 25-34 ans » et celle des « 45-54 ans » qui a recueilli chacune 22 % de la totalité des répondant.e.s. Les deux tranches d'âge les moins importantes en termes de pourcentage se trouvaient à être les « 55 à 64 ans » avec un pourcentage de 10 % et les « 18 à 24 ans » avec 3 %. Entre les deux questionnaires, la proportion de répondant.e.s qui occupaient un poste de gestionnaire a légèrement baissé. Effectivement, 14,15 % de l'échantillon du Q1 était composé de gestionnaires comparativement à 9 % de l'échantillon à Q2. La proportion d'employé.e.s a donc augmenté, passant de 85 % dans le Q1 pour atteindre 91 % dans le Q2. **Les employé.e.s parent.e.s (ayant au moins un.e**

enfant de moins de 12 ans habitant sous le même toit) constituaient la majorité de l'échantillon sondé atteignant une valeur de 62 % contre 38 % pour les répondant.e.s non-parent.e.s. De plus, la proportion des répondant.e.s faisant du télétravail « toute la semaine » a légèrement diminué. Finalement, il est apparu qu'un plus petit nombre de travailleur.euse.s effectuait « moins d'une journée de la semaine » en télétravail au Q2 par rapport au Q1.

3.4.3 Questionnaire temps 3

Le questionnaire du temps 3 (Q3) a été rendu disponible aux participant.e.s. un mois suivant le dernier atelier de codéveloppement, soit le 5 juillet. Un peu plus de quatre mois se sont écoulés entre la première rencontre et le partage de ce questionnaire final. Ce sont 100 participant.e.s qui ont donné leur avis, **62 personnes s'identifiaient au sexe féminin et 20 au sexe masculin. Il s'agit du plus faible taux de réponse des trois questionnaires.** Fidèle aux autres, la tranche d'âge dominante était les « 35-44 ans ». Cependant, sa proportion a diminué considérablement. Elle ne constituait plus que 33 % de l'échantillon du Q3, versus 40 % et 43 % au moment du Q1 et Q2 respectivement. Ensuite, chacune des tranches d'âge des « 25-34 ans » ainsi que des « 45-54 ans » représentait 33 % de l'échantillon complet lors du Q3. Le pourcentage de la catégorie d'âge des « 18-24 ans » avait légèrement baissé en comparaison avec l'échantillon des autres questionnaires pour atteindre un 2 % et celui des « 55-64 ans » se rapprochait plus du pourcentage de l'échantillon dans le Q1 que celle dans le Q2. De plus, un meilleur taux de réponse des gestionnaires a été observé dans le Q3 comparativement au Q2 (13 % au Q3 et 9 % au Q2). Cela signifie que moins d'employé.e.s ont complété le Q3. Toutefois, la proportion d'employé.e.s répondant.e.s était similaire à celle remarquée dans le Q1 (87 % au Q3 et 85 % au Q1). Ensuite, **la répartition de répondant.e.s. avec enfant.s de moins de 12 ans vivant sous le même toit a chuté légèrement pour atteindre 61 % dans le dernier questionnaire.** Finalement, la variable sur le statut du télétravail dans les semaines précédant le questionnaire a aussi changé. En effet, **seulement 50 % des répondant.e.s mentionnaient avoir accompli du télétravail « toute la semaine » (alors que ce pourcentage atteignait la valeur de 63 % au Q1 et 54 % au Q2).** Il y avait 32 % des gens qui indiquaient réaliser du télétravail « de 3 à 4 jours semaine », cette catégorie

est devenue plus importante au Q3 qu'elle ne l'a été par le passé (au Q1 et au Q2). Uniquement 8 % des répondant.e.s ont spécifié effectuer du télétravail « de 1 à 2 journée.s de la semaine » et 10 % « moins d'une journée de la semaine ».

Tableau 2.
Distribution de l'échantillon à différents temps de mesure

Variables	Dimensions	Questionnaire 1		Questionnaire 2		Questionnaire 3	
		Effectif	Fréquence (%)	Effectif	Fréquence (%)	Effectif	Fréquence (%)
Sexe	Femme	81	79	75	75	62	76
	Homme	21	21	25	25	20	24
	Non-binaire ⁹	-	-	-	-	-	--
Âge	18-24 ans	5	5	3	3	2	2
	25-34 ans	25	24	22	22	21	26
	35-44 ans	41	40	43	43	27	33
	45-54 ans	20	20	22	22	21	26
	55-64 ans	11	11	10	10	11	13
Statut de l'employé.e	Gestionnaire	15	15	9	9	11	13
	Employé.e	87	85	91	91	71	87
Statut familial (enfant.s en bas de 12 ans vivant sous le même toit)	Enfant.s à charge	67	66	62	62	50	61
	Pas d'enfant à charge	35	34	38	38	32	39
Statut de télétravail sur la	Moins d'une journée de la semaine	10	10	5	5	8	10

dernière semaine	De 1 à 2 journées de la semaine	6	6	16	16	7	8
	De 3 à 4 journées de la semaine	22	21	25	25	26	32
	Toute la semaine	64	63	54	54	41	50

3.5 La procédure

La collecte de données s’est effectuée à l’aide de questionnaires autorapportés partagés par le courriel des employé.e.s responsables des séances de codéveloppement auprès des gestionnaires. L’anonymat des participant.e.s a été rappelé au début de chacun des questionnaires. Grâce aux trois questions de pairage (voir plus haut, section 3.4), il a été faisable de tracer les réponses d’un.e répondant.e du Q1 au Q3 sans compromettre l’identité de la personne. Des analyses des données plus exhaustives sont rendues possibles en raison de ces questions. Les questionnaires ont été créés à l’aide de l’outil « Qualtrics » conforme au RGPD (*General Data Protection Regulation*). De ce fait, la protection des informations était hautement plus sécuritaire qu’un autre site ne suivant pas cette norme.

Les questionnaires partagés à trois temps différents sont évocateurs quant aux objectifs de recherche de ce mémoire. En effet, afin de réaliser les retombées de l’accompagnement offert auprès des gestionnaires administratifs de l’hôpital dans le temps, il était important d’avoir une prise de mesure longitudinale avec différents moments clés. Ce premier moment était avant la première rencontre officielle pour expliquer le projet. Ensuite, le deuxième moment se situait durant l’accompagnement. En effet, la date d’envoi du Q2 a été ajustée pour arriver à mi-chemin de l’ACVPP, car un atelier de codéveloppement a été ajouté (totalisant maintenant quatre séances) à la suite des demandes des animatrices

⁹Au sein de cet échantillon, aucune personne ne s’est identifiée au genre non-binaire ce qui justifie l’emphase mis sur le modèle masculin-féminin (binaire). Néanmoins, ce modèle comporte des biais parce qu’il ne reflète pas les obstacles particuliers vécus par cette population. De cette réalité émerge plusieurs raisonnements quant à l’absence de diversités de genre au sein de l’établissement comme l’absence de conscientisation, la violence basée sur le genre et les politiques d’inclusion d’équité, de diversité et d’inclusion des différents secteurs dans lesquels ces personnes évoluent.

des codéveloppements pour les gestionnaires. Elles ont mentionné avoir trouvé le rythme des rencontres un peu trop rapides afin de laisser le temps nécessaire aux gestionnaires d'appliquer les notions vues lors des ateliers. Pour cette raison, la dernière rencontre a été repoussée et une nouvelle séance récapitulative et à des fins de partages a été ajoutée. Pour faire écho à ces propos, le deuxième questionnaire a été envoyé après la quatrième réunion, soit une plus tard que planifiée. Cela n'a pas eu de répercussion pouvant compromettre l'expérimentation outre le fait de retarder l'acheminement via courriel aux employé.e.s du CHU Sainte-Justine. Le dernier questionnaire, qui avait comme objectif de mesurer les effets à plus long terme de l'ACVPP offert auprès des gestionnaires sur les variables évaluées, a été transmis un mois après la rencontre finale. Un peu plus de quatre mois se sont écoulés entre le premier et le dernier questionnaire au lieu des trois qui avait été planifié initialement.

3.6 Variables et mesures utilisées

Le modèle de l'expérimentation de ce mémoire compte quatre variables. Soit une variable indépendante (VI), deux variables dépendantes (VD) ainsi qu'une variable modératrice supposée (M supposée). Respectivement, il s'agit de l'accompagnement d'aide à la conciliation vie personnelle-vie professionnelle (ACVPP), la perception de JD vis-à-vis la reconnaissance et le sentiment d'iniquité (PLMXD) ainsi que le statut familial de l'employé.e (employé.e parent ou non-parent). Les trois questionnaires comprennent différentes mesures afin d'évaluer les deux variables dépendantes et la variable modératrice supposée. Les différentes variables ainsi que leur échelle de mesure associée sont justifiées ci-bas.

Accompagnement sur la conciliation vie personnelle-vie professionnelle (ACVPP) (VI) : cette variable est définie comme **un processus complet d'aide à la CVPP** passant par des ressources adaptées aux réalités et aux besoins des problématiques rencontrées par cette personne (le fond), mais aussi par une communication intentionnelle et des méthodes de partage inclusives afin de permettre une bonne utilisation des ressources (la forme). **Lors de l'expérimentation, cette variable prenait la forme d'une série d'ateliers (ressources) de codéveloppement exclusivement réservé aux gestionnaires**

des équipes administratives. Le but était d'impliquer ces personnes et leurs équipes à trouver des solutions à leurs enjeux de CVPP. La collaboration des employé.e.s dans la création de stratégies en lien avec l'équilibre vie personnelle-vie professionnelle augmente les chances d'atteindre un équilibre (Zheng et al., 2015). Une plus grande satisfaction des employé.e.s quant aux stratégies organisationnelles de CVPP a démontré améliorer la perception de leur conciliation personnelle (Poulose & Dhal, 2020; Ronda et al., 2016). L'ACVPP sera mesurée grâce aux différents questionnaires (Q1, Q2 et Q3) partagés aux employé.e.s après les différents ateliers de codéveloppement axés sur des composantes de l'ACVPP. Les prises de mesure avant, pendant et après l'implémentation des ressources vont permettre le suivi de l'efficacité de la variable dépendante du modèle dans le temps (comme mentionné dans l'hypothèse 1 et 3). Les questions posées regroupaient plusieurs mesures d'évaluation des composantes importantes à l'ACVPP qui étaient fortement similaires à celles employées lors du projet pilote chez Hydro-Québec (Rampa & Agogué, 2021b). Ces composantes rassemblaient le sentiment d'autoefficacité sur les tâches complexes (Bandura, 2010), la satisfaction au travail (E. R. Thompson & Phua, 2012), le sentiment de productivité individuel, la concentration au travail (l'inverse de multitâche) (Voydanoff, 2005), la parentalité (e.g., Aguinis et al., 2009), le sentiment de surcharge (Kumarasamy et al., 2015; Poulose et Dhal, 2020), la charge de travail (*workload*) (e.g., Robertson et coll., 2019), le sentiment de soutien organisationnel sur la CVPP (Kraak et al., 2018), le sentiment de culpabilité vis-à-vis de la gestion de l'équilibre vie personnelle-vie professionnelle pour les employé.e.s parent.e.s (Oxfam Canada, 2020) et le sentiment d'autoefficacité des gestionnaires vis-à-vis de la conciliation (e.g., Bandura, 1988; Wattoo et al., 2020). Le partage des questionnaires au travers le courriel de travail des employé.e.s et des gestionnaires par la coordonnatrice au développement organisationnel des ressources humaines Célinie Fugulin Bouchard a permis d'appliquer une mesure de contrôle sur la validité de l'échantillon et des résultats récoltés. Aussi, le processus d'envoi aux employé.e.s réduisait la possibilité d'une pression de leur gestionnaire afin de répondre à l'enquête et pouvant refléter une réalité positivement biaisée.

Perception de justice distributive (JD) vis-à-vis la reconnaissance (VD) : la perception de JD vis-à-vis la reconnaissance a été évalué grâce à l'échelle sur la justice

distributive créée par Leventhal (Poulose & Dhal, 2020) et utilisée à l'occasion de nombreuses études depuis (Colquitt, 2001; Colquitt et al., 2012). **La JD existe dans la mesure où l'attribution d'un résultat est cohérente avec les normes implicites d'attribution, telles que l'égalité ou l'équité** (Deutsch, 1975; Leventhal, 1976). Dans le cadre de cette étude, l'échelle est basée sur une composante d'équité et elle est présente dans les trois questionnaires. Celle-ci a été traduite en français et retravaillée dans l'intention de simplifier les questions pour éviter de potentiels problèmes de validité (Converse & Presser, 1986). Également, **une dimension de reconnaissance du/de la gestionnaire a été ajoutée afin de faire suite aux dernières recommandations des recherches en matière des meilleures pratiques en lien avec la CVPP** (Malinen et al., 2019; K. M. Robertson et al., 2019). De plus, une question a été volontairement exclue de l'échelle à la suite du prétest effectué auprès de quelques personnes de notre réseau. Cette question était « Dans quelle mesure trouvez-vous la reconnaissance que vous avez de votre gestionnaire est proportionnelle au travail que vous avez accompli ? ». Elle avait pour effet de susciter la confusion de plus de la majorité des gens sondés à cause de sa similarité avec une autre question de l'échelle, soit « Dans quelle mesure trouvez-vous que la reconnaissance que vous avez de votre gestionnaire est proportionnelle à votre performance individuelle ? ». Les items mesurant la justice distributive des répondants étaient : « Dans quelle mesure trouvez-vous que la reconnaissance de votre gestionnaire est à la hauteur des efforts que vous avez fournis dans votre travail », « Dans quelle mesure trouvez-vous que la reconnaissance de votre gestionnaire est à la hauteur de ce que vous avez accompli dans votre équipe de travail » et « Dans quelle mesure trouvez-vous que la reconnaissance que vous avez de votre gestionnaire est proportionnelle à votre performance individuelle ». Les questions ont été évaluées à l'aide d'une échelle de Likert de 7 points, commençant par la valeur 1 (pas du tout), passant par le 4 (neutre) et finissant à 7 (extrêmement) (Aguinis et al., 2009).

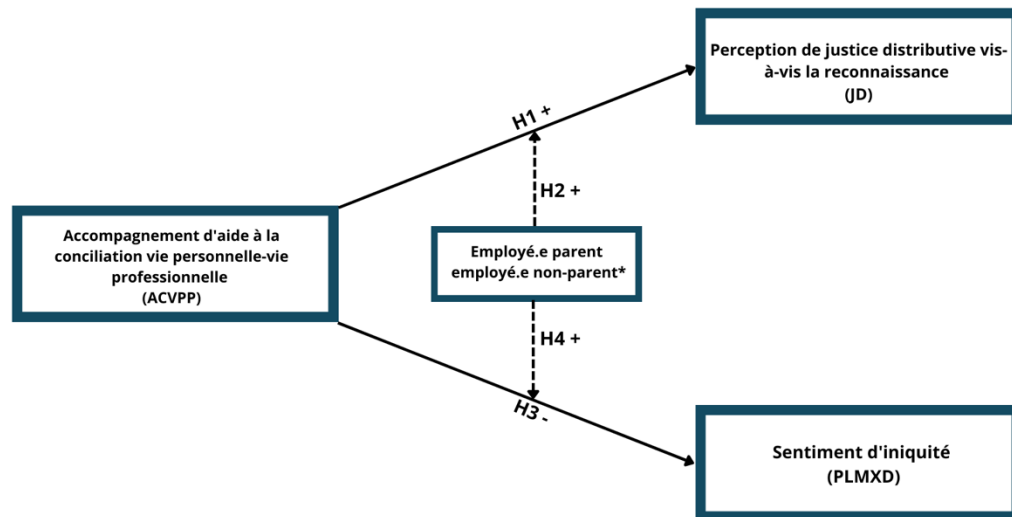
Sentiment d'iniquité (PLMXD) (VD) : le sentiment d'iniquité des employé.e.s a été mesuré grâce à l'échelle sur les PLMXD créer par Choi, Kramer et Seibert (2020). Elle permet d'évaluer le **sentiment d'iniquité (PLMXD) qui se définit par les perceptions individuelles et collectives des membres d'une équipe concernant la différence de traitement (comportements et actions) de son/sa gestionnaire entre les**

autres membres de l'équipe. Il s'agit d'une mesure subjective développée dans le but de saisir la perception des relations de travail. L'outil a été traduit et adapté afin de remplir les mêmes recommandations appliquées à la variable de JD (Converse & Presser, 1986). Elle est incluse dans les trois questionnaires avec l'intention de capter les changements. Les 6 items que l'échelle contient sont les suivants : « Vos collègues ont une meilleure relation que vous avec votre gestionnaire », « Votre gestionnaire réserve un traitement différent à des membres de votre équipe », « Votre gestionnaire est plus fidèle à certains membres de l'équipe qu'à d'autres », « Votre gestionnaire soutient plus certains membres de l'équipe que d'autres », « Votre gestionnaire semble préférer certains membres de l'équipe à d'autres » et « Votre gestionnaire respecte certains membres de votre équipe plus que d'autres ». Les questions ont été évaluées par une échelle de Likert de 7 points similaires à celle présente pour la variable de la justice distributive, commençant par la valeur 1 (pas du tout), passant par le 4 (neutre) et finissant à 7 (énormément) (Aguinis et coll., 2009).

Statut familial de l'employé (employé.e parent/employé.e non-parent) (M supposée) : La variable modératrice supposée a été évaluée dans le but de discerner les employé.e.s parent.s des employé.e.s non-parent.s d'un.e enfant de moins de 12 ans. **La parentalité est une mesure clé de la littérature scientifique sur le phénomène CVPP** (e.g., Molina, 2021; Paulin et al., 2017; Pedersen, 2015). Un.e enfant de moins de 12 ans demande plus de supervision et d'attention qu'un.e adolescent.e. Le contexte particulier du télétravail a grandement changé l'environnement organisationnel ce qui a eu pour effet de rendre la délimitation entre les responsabilités familiales et professionnelles beaucoup plus vague (García-Mainar et al., 2011). Également **la quantité d'enfants à charge est une caractéristique pouvant influencer la propension à vivre des conflits de vie personnelle - vie professionnelle** (e.g., Adkins & Premeaux, 2012; Frone et al., 1997). C'est donc pour ces raisons que nous avons décidé de concentrer la recherche sur ce profil précis d'employé.e. La question présente dans tous les questionnaires pour la variable du statut familial est : « Combien d'enfant.s de moins de 12 ans sont présent.e.s dans le logement où vous travaillez à distance ? ». Les choix de réponses étaient présentés sous forme d'échelle ordinale. Les valeurs affichées étaient les suivantes : « 0 », « 1 », « 2 », « 3 et plus » et « Ne souhaite pas répondre ».

Figure 3.

Modèle de recherche : la perception de justice distributive et d'iniquité dans les équipes de travailleur.euse.s à l'égard des enjeux de conciliation de la vie professionnelle-vie personnelle



*Employé.e.s avec enfant.s de 12 ans et moins à leur charge/Employé.e.s sans enfant de 12 ans et moins à leur charge.

3.7 La procédure de validation

Après avoir obtenu les résultats des trois questionnaires autorapportés, il a été possible de commencer les analyses de validation des échelles de mesure. Un tri des répondant.e.s a été effectué. En effet, les personnes qui avaient répondu aux questionnaires d'une manière trop rapide sans s'être appliquées ont été retirées de l'analyse. Aussi, celles ayant omis de compléter plus de 20 % (Asan, Choudhury et al. 2021) des questions regroupant les deux variables à l'étude dans ce mémoire (JD et PLMXD) ont été exclues des analyses de la prochaine section.

Ensuite, plusieurs calculs préalablement effectués aux analyses permettent d'assurer la qualité de la structure du modèle développé plus tôt. Premièrement, certains paramètres statistiques ont été mesurés pour les deux variables dépendantes: le mode, la médiane, l'écart-type, le maximum et le minimum (voir le tableau 3 et le tableau 4). Les réponses ont rendu possible la première évaluation de la validité des échelles de mesures utilisées. Dans le cas de ce mémoire, deux échelles de mesure étaient évaluées, la variable du

sentiment d'iniquité (PLMXD) et celle de la perception de justice distributive (JD). Ensuite, une analyse d'intercorrélation pour chacune des échelles a été effectuée (voir tableau 5-6) pour vérifier le score global et le score ciblé. Cela a permis d'évaluer si le degré de cohérence interne (alpha de Cronbach) (voir tableau 7) des mesures était suffisant ou devait être retravaillé. Les scores entre 0,907 et 0,972 confirment la cohérence interne des mesures. Tous ces calculs montrent la robustesse des échelles de mesure utilisées lors des trois questionnaires en validant la classification choisie.

Tableau 3.
Paramètres statistiques de l'échelle de la perception de justice distributive au questionnaire 1, 2 et 3

Paramètres statistiques	Questionnaire	Questions		
		1	2	3
Mode	Q1	6	6	6
	Q2	6	6	6
	Q3	6	6	6
Médiane	Q1	6	6	6
	Q2	6	6	6
	Q3	6	6	5,5
Écart-type	Q1	1,47	1,57	1,57
	Q2	1,34	1,44	1,44
	Q3	1,46	1,52	1,55
Minimum	Q1	1	1	1
	Q2	1	1	1
	Q3	1	1	1
Maximum	Q1	7	7	7
	Q2	7	7	7
	Q3	7	7	7

Tableau 4.

Paramètres statistiques de l'échelle du sentiment d'iniquité au questionnaire 1, 2 et 3

Paramètres statistiques	Questionnaire	Questions					
		1	2	3	4	5	6
Mode	Q1	1	1	1	1	1	1
	Q2	1	1	1	1	1	1
	Q3	1	1	1	1	1	1
Médiane	Q1	1	1	1	1	1	1
	Q2	1	1	1	2	1	1
	Q3	1	1	1	2	1	1
Écart-type	Q1	1,53	1,70	1,74	1,63	1,71	1,61
	Q2	1,53	1,65	1,72	1,64	1,59	1,37
	Q3	1,47	1,72	1,90	1,85	1,88	1,76
Minimum	Q1	1	1	1	1	1	1
	Q2	1	1	1	1	1	1
	Q3	1	1	1	1	1	1
Maximum	Q1	7	7	7	7	7	7
	Q2	7	7	6	6	6	6
	Q3	6	7	7	7	7	7

Tableau 5.

Résultats des analyses d'intercorrélation pour l'échelle de la perception de justice distributive

Item	Questionnaire	Item		
		1	2	3
1. La reconnaissance de votre gestionnaire est à la hauteur des efforts que vous avez fournis dans votre travail	Q1	1		
	Q2	1		
	Q3	1		
2. La reconnaissance que vous avez de votre	Q1	0,773	1	
	Q2	0,715	1	

gestionnaire est proportionnelle à la qualité du travail que vous avez accompli	Q3	0,924	1	
3. La reconnaissance que vous avez de votre gestionnaire est proportionnelle à votre performance individuelle	Q1	0,806	0,910	1
	Q2	0,750	0,901	1
	Q3	0,888	0,951	1

Tableau 6.
Résultats des analyses d'intercorrélation pour l'échelle du sentiment d'iniquité

Item	Questionnaire	Item					
		1	2	3	4	5	6
1. Vos collègues ont une meilleure relation que vous avec votre gestionnaire	Q1	1					
	Q2	1					
	Q3	1					
2. Votre gestionnaire réserve un traitement différent à des membres de votre équipe	Q1	0,622	1				
	Q2	0,528	1				
	Q3	0,830	1				
3. Votre gestionnaire est plus fidèle à certains membres de l'équipe qu'à d'autres	Q1	0,638	0,838	1			
	Q2	0,532	0,755	1			
	Q3	0,800	0,877	1			
4. Votre gestionnaire soutient plus certains membres de l'équipe que d'autres	Q1	0,726	0,817	0,820	1		
	Q2	0,347	0,587	0,779	1		
	Q3	0,827	0,896	0,855	1		
5. Votre gestionnaire semble préférer certains membres de l'équipe à d'autres	Q1	0,742	0,748	0,931	0,822	1	
	Q2	0,441	0,612	0,758	0,770	1	
	Q3	0,814	0,849	0,821	0,892	1	

6. Votre gestionnaire respecte certains membres de votre équipe plus que d'autres	Q1	0,604	0,604	0,774	0,784	0,847	1
	Q2	0,385	0,657	0,720	0,672	0,728	1
	Q3	0,806	0,821	0,781	0,841	0,916	1

Tableau 7.

Résultats des analyses d'alpha de Cronbach de la variable de l'échelle de la perception de justice distributive et du sentiment d'iniquité

Variable	Questionnaire		
	1	2	3
Perception de justice distributive (JD)	0,936	0,919	0,972
Sentiment d'iniquité (PLMXD)	0,949	0,907	0,969

Note. N =106 répondant.e.s (Q1), N=100 (Q2) et N=82 (Q2)

3.8 La stratégie d'analyse de données

Le prochain chapitre inclura les calculs se rapportant aux quatre hypothèses posées dans le cadre de ce mémoire (voir tableau 8). Également certaines analyses exploratoires seront présentées de manière à approfondir les connaissances des hypothèses (voir tableau 9).

Tableau 8.
Hypothèses examinées et calcul(s) respectif(s)

n°	Hypothèse	Calcul(s)
1	L'accompagnement à la conciliation vie personnelle-vie professionnelle (ACVPP) a une incidence positive sur la perception de justice distributive (JD) vis-à-vis de la reconnaissance au cours du temps.	○ ANOVA ○ Test t (facultatif)
2	La parentalité modère positivement les effets entre l'accompagnement à la conciliation vie personnelle-vie professionnelle (ACVPP) et le sentiment de justice distributive vis-à-vis la reconnaissance de sorte que pour un.e employé.e avec enfant.s, l'ACVPP influence plus fortement la perception de justice distributive (JD) que pour un.e employé.e sans enfant.	○ ANOVA ○ Test t
3	L'accompagnement d'aide à la conciliation vie personnelle-vie professionnelle (ACVPP) a une incidence négative sur le sentiment d'iniquité (PLMXD) dans le temps de sorte qu'une situation de conciliation baisse le sentiment d'iniquité, car celle-ci réduit les perceptions de traitement inéquitable chez une personne par son/sa superviseur.euse.	○ ANOVA ○ Test t (facultatif)
4	La parentalité modère positivement les effets entre l'accompagnement à la conciliation vie personnelle-vie professionnelle (ACVPP) le sentiment d'iniquité (PLMXD). Ainsi, pour un.e employé.e avec enfant.s, l'ACVPP influence plus fortement la réduction du sentiment d'iniquité (PLMXD) qu'un.e employé.e sans enfant.	○ ANOVA ○ Test t

Tableau 9.
Hypothèse exploratoire et calcul(s) respectif(s)

n°	Hypothèse	Calcul(s)
1	La perception de justice distributive (JD) vis-à-vis de la reconnaissance a une incidence négative sur le sentiment d'iniquité (PLMXD).	○ Analyses de régression

La première et la troisième hypothèse intègrent chacune différentes répercussions de la variable indépendante du modèle (ACVPP) sur des variables dépendantes distinctes. En effet, l'hypothèse 1 implique les effets de l'accompagnement sur la perception de justice distributive (JD) vis-à-vis la reconnaissance alors que l'hypothèse 3 comprend les effets de l'accompagnement sur le sentiment d'iniquité (PLMXD). Toutes les deux ont nécessité une analyse de données similaire, soit l'implication d'analyses de variances (ANOVA). Également, certaines analyses de test t ont été calculées afin d'ajouter une profondeur aux calculs d'ANOVA, car ceux-ci permettent de dégager des détails sur l'évolution de la relation dans le temps. Les analyses sont de type bilatéral, car l'objectif était de démontrer

qu'il y a une différence significative avec l'hypothèse nulle, minimum et maximums confondus. La variance des échantillons comparatifs sera différente. La *p-value* trouvée pour chacune des deux relations permettra de confirmer ou non la présence de preuves statistiquement significatives dans le cadre de ce mémoire en fonction d'un intervalle de confiance de 95 %.

Ensuite, l'hypothèse 2 et l'hypothèse 4 ont été analysées en incluant une démarche similaire de calculs que pour l'hypothèse 1 et 3. Ces deux hypothèses présument une relation de modération de la parentalité, la première envers la relation de l'hypothèse 1 (ACVPP → JD) et la deuxième sur la relation de l'hypothèse 3 (ACVPP → PLMXD). Il y a donc eu l'utilisation du test t et d'ANOVA à multiples reprises. En effet, les nombreux calculs de test t ont rendue possible la comparaison entre l'échantillon des parents et des non-parents au fil des questionnaires (Q1, Q2 et Q3) alors que les trois calculs d'ANOVA ont permis de capter s'il y avait la présence d'une preuve statistiquement significative dans le temps, en comparant toutes les données du parcours dans même calcul (Q1, Q2 et Q3 combinés). La variable modératrice pourra moduler le sens et/ou la force de l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante (Malinen et coll., 2019).

Toutes les hypothèses seront évaluées grâce aux trois mesures de temps : avant, pendant et après l'ACVPP. De cette manière, l'impact dans le temps de l'ACVPP sera mis en perspective avec les autres relations des variables évaluées.

Chapitre 4 : Analyse des données

Dans les pages suivantes, les résultats de l'ACVPP envers l'évolution du sentiment d'équilibre de la CVPP, la perception de justice distributive vis-à-vis la reconnaissance (JD) par le gestionnaire ainsi que du sentiment d'iniquité (PLMXD) seront calculés et discutés.

Dans la première partie, la variable indépendante du modèle de ce mémoire, soit l'ACVPP, sera approfondie afin de cibler les conséquences réelles de l'accompagnement sur l'amélioration de la CVPP offert auprès de l'échantillon de travailleur.euse.s du secteur administratif du CHU Sainte-Justine. Cette variable, centrale aux quatre hypothèses énoncées au chapitre deux, a justifié l'importance de sa vérification préalable aux autres analyses. Ensuite, les calculs d'ANOVA et les calculs de test t en lien avec les hypothèses seront effectués de manière à confirmer ou écarter leur contenu respectif selon les résultats auto-rapportés de différents questionnaires (Q1, Q2 et Q3) et le contexte d'expérimentation (voir tableau 10). Également, certains tableaux d'analyses pertinents seront présentés. Des conclusions pourront s'articuler sur les quatre hypothèses afin de servir de lignes directrices pour le chapitre suivant, soit celui de la discussion. En dernier lieu, quelques analyses exploratoires sur les variables dépendantes quant aux données des trois questionnaires feront partie de cette section. Cette investigation, effectuée à l'aide d'analyses de régression, pourra exposer des résultats intéressants qui seraient autrement passés sous silence.

Tableau 10.
Hypothèses analysées

n°	Hypothèse
1	L'accompagnement à la conciliation vie personnelle-vie professionnelle (ACVPP) a une incidence positive sur la perception de justice distributive (JD) vis-à-vis de la reconnaissance au cours du temps.
2	La parentalité modère positivement les effets entre l'accompagnement à la conciliation vie personnelle-vie professionnelle (ACVPP) et la perception de justice distributive (JD) vis-à-vis la reconnaissance de sorte que pour un.e employé.e avec enfant.s, l'ACVPP influence plus fortement la perception de justice distributive (JD) que pour un.e employé.e sans enfant.
3	L'accompagnement à la conciliation vie personnelle-vie professionnelle (ACVPP) a une incidence négative sur le sentiment d'iniquité (PLMXD) dans le temps de sorte qu'une situation de conciliation baisse le sentiment d'iniquité, car la situation réduit le sentiment de traitement inéquitable chez une personne par son/sa superviseur.euse.
4	La parentalité modère positivement les effets de la relation d'incidence négative entre l'accompagnement à la conciliation vie personnelle-vie professionnelle (ACVPP) et le sentiment d'iniquité (PLMXD). Ainsi, pour un.e employé.e avec enfant.s, l'ACVPP influence plus fortement la réduction du sentiment d'iniquité (PLMXD) qu'un.e employé.e sans enfant.

4.1 Effet de l'accompagnement sur des facteurs de la conciliation vie-personnelle-vie professionnelle

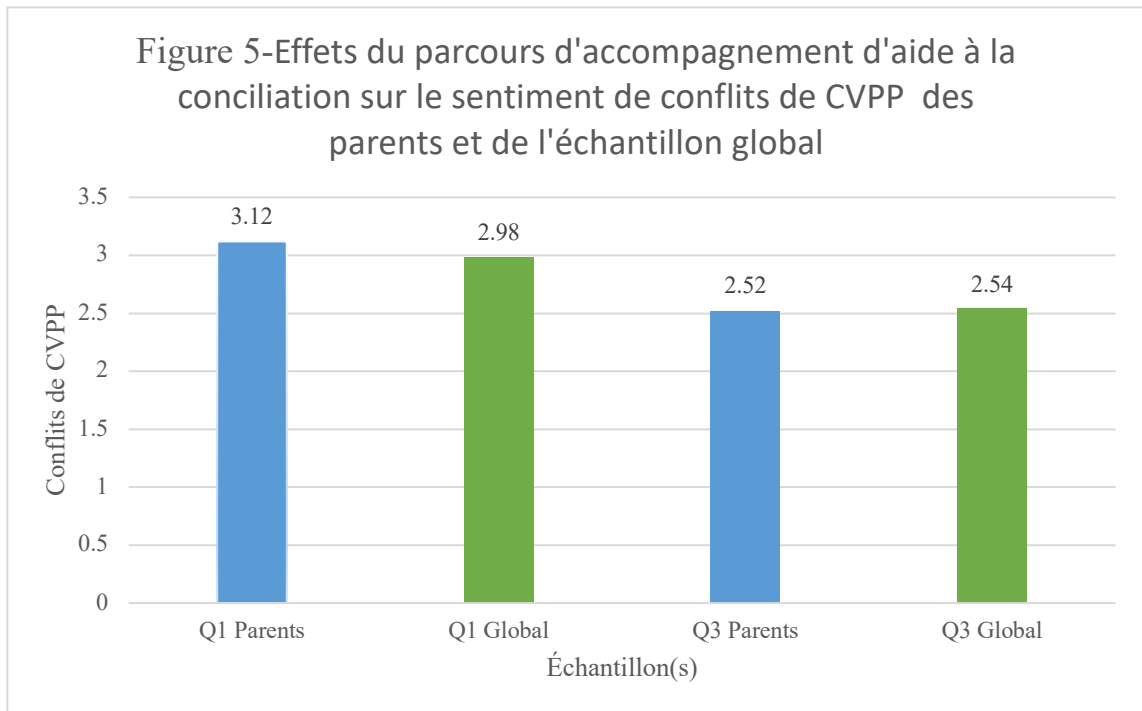
Avant de commencer les analyses des quatre hypothèses explicitées dans le tableau 11, il était adéquat de vérifier l'impact de la variable indépendante de l'étude. Pour ce faire, plusieurs composantes essentielles à la CVPP du sondage ont été examinées telles que la concentration, le sentiment d'équilibre vie personnelle et professionnelle, la perception individuelle de productivité, les conflits de CVPP et le sentiment de culpabilité lié à la CVPP.

Tout d'abord, l'effet de l'ACVPP a engendré une augmentation du sentiment d'équilibre sur la vie personnelle et la vie professionnelle de l'échantillon global des participant.e.s ($M=5,2/7$ dans le Q1 et $M=5,65/7$ dans le Q3 avec une probabilité de $p=0,016$). Cette relation s'avérait d'autant plus importante parce que le sentiment d'équilibre était fortement corrélé à la perception de productivité des participant.e.s (représentant 24 % de la variance expliquée au Q1, 37 % au Q2 et 18 % au Q3 avec des valeurs de probabilité toutes inférieures à $p<0.001$). Aussi, l'ACVPP a diminué les conflits de CVPP auprès des individus ayant suivi le parcours ($M=2,98/7$ au Q1 et $M=2,54/7$ au Q3 avec un $p=0,026$). L'accompagnement a également eu pour effet d'atténuer le sentiment de culpabilité chez

les travailleur.euse.s ($M=2,91/7$ dans le Q1 et de $M=2,42$ dans le Q3 avec un $p=0,025$). Cela veut donc dire que, **grâce à l'ACVPP, les employé.e.s parents et non-parents ont été en position de détenir un meilleur sentiment d'équilibre vie personnelle et professionnelle, un moins grand nombre de conflits de CVPP et un plus faible sentiment de culpabilité au travail.** Ces changements ont pu être observés à cause de la variation des valeurs recensées préalablement à l'intervention (lors du premier codev au mois de mars 2021) et la troisième et dernière intervention (juillet 2021). L'ANOVA et les analyses de test t n'ont pas été en mesure de révéler une amélioration statistiquement significative de la concentration ($p>0.05$). Contextuellement, cela veut dire qu'il n'y a pas de preuve statistiquement significative de l'existence d'un impact du parcours d'accompagnement (ACVPP) sur la concentration dans le contexte d'expérimentation.

Ensuite, le parcours d'accompagnement (ACVPP) a montré certains effets évidents sur les employé.e.s parent.s. Plus précisément, celui-ci semble avoir réduit le sentiment de culpabilité vécu par les parents face à leurs obligations personnelles et professionnelles passant de $M=3,09/7$ dans le Q1 à $M=2,43/7$ dans le Q3 (test t de $p=0,019$). Le sentiment de culpabilité lié à la CVPP des parents a donc diminué au fil de l'accompagnement (ACVPP), ce qui s'est avéré un résultat positif. Également, une baisse des conflits de CVPP a été remarquée pour ce même groupe entre le Q1 et le Q3, diminuant de $M=3,12/7$ à $M=2,52/7$ ($p=0,018$). Lorsque cette réduction a été comparée à celle de l'échantillon total (parent.s et non-parent.s), il peut être dit que les employé.e.s parents ont gagné davantage de bénéfices suite à l'ACVPP en termes de diminution de conflits globaux. **Effectivement, au moment du Q1, les conflits de CVPP vécus par les employé.e.s parents étaient plus importants que ceux des non-parents alors qu'au temps du Q3, la moyenne des conflits pour les parents a chuté d'une manière plus importante pour se retrouver inférieure à celle de l'échantillon global (voir figure 5).** Ensuite, la situation du sentiment d'équilibre pour les employé.e.s parents a également été améliorée grâce à l'ACVPP, car la moyenne de $M=5,1/7$ au Q1 est passée à $M=5,64/7$ au Q3

($p=0,025$). Aussi, la perception de productivité individuelle moyenne d'un.e employé.e parent a crue pour correspondre à $M=5,54/7$ au Q3 versus $M=5,18/7$ au Q1 ($p=0,053$)¹⁰.



L'ACVPP a donc eu pour effet d'augmenter le sentiment d'équilibre, de diminuer les conflits globaux de CVPP et d'abaisser le sentiment de culpabilité chez les individus parents et auprès de l'échantillon global (parents et non-parents) entre le Q1 et le Q3. Sans oublier, l'ACVPP a augmenté la perception de productivité des employé.e.s pour les parents.

4.2 Analyse de l'hypothèse 1 : l'impact de l'accompagnement sur le sentiment de justice distributive vis-à-vis la reconnaissance

Afin d'évaluer si le parcours a eu un effet direct sur la perception de JD vis-à-vis la reconnaissance dans le temps, une ANOVA à un facteur devait être conduite à travers les trois questionnaires. Ainsi, la moyenne de la variable JD avant que le parcours débute (au Q1) situé à $M= 5,31/7$ a légèrement augmenté pour atteindre $M=5,5/7$ au moment du Q2, soit lorsque les gestionnaires venaient de tout juste terminer leur troisième séance de

¹⁰ Même si ce nombre dépasse légèrement la limite permise, il a été gardé, car si un arrondissement aurait été effectué, celui-ci serait avéré acceptable.

codéveloppement. Finalement, la moyenne de la variable JD a redescendu pour se situer pour atteindre $M=5,12/7$ dans le Q3, soit un mois suivant le dernier codéveloppement. D'une manière plus importante, ces résultats ne sont pas significatifs, car la valeur $p=0,207$ ne permet pas le rejet de l'hypothèse nulle.

L'hypothèse 1 ne peut être confirmée puisque les analyses statistiques ne permettent pas de démontrer la présence d'une différence significative de la relation entre l'ACVPP et la perception de JD vis-à-vis la reconnaissance au fil du temps dans cette situation précise d'expérimentation et avec l'échelle de JD utilisée.

4.3 Analyse de l'hypothèse 2 : modérateur de la parentalité entre la relation de l'accompagnement et la justice distributive

En vue d'approfondir si la parentalité impose un effet modérateur entre la variable indépendante de l'ACVPP et la variable dépendante de la JD, plusieurs analyses de type test t ont dû être menées entre les employé.e.s parents et non-parents au sein des trois questionnaires autorapportés (Q1, Q2 et Q3). Le test t effectué grâce aux données sur la variable de la JD entre les employé.e.s parents et non-parents à l'instant du Q1 a montré une *p-value* bidirectionnelle de 0,037 ($M=5,71/7$ pour les non-parents et $M=5,1/7$ pour les parents). **Alors, il est possible de dire que les analyses statistiques réalisées ont permis de démontrer la présence d'une différence significative entre les parents et non-parents sur la perception de JD vis-à-vis la reconnaissance au moment du Q1.** Cependant, les analyses de type test t calculées aux Q2 et Q3 n'ont pas permis de démontrer l'existence d'une différence statistiquement significative de la situation parentale d'une personne sur la perception de JD au sein de l'expérimentation menée dans le cadre de ce mémoire. En effet, les *p-values* bilatérales se situaient respectivement à $p=0,526$ et à $p=0,420$. Ces valeurs surpassent la *p-value* acceptable. Plus concrètement, ces chiffres signifient que 52,6 % de la variance de la JD était imputable au hasard dans le Q2 et 42,02 % dans le Q3. Ces résultats n'ont pu être retenus comme une preuve statistiquement significative, car les différents pourcentages imposés par le hasard ne devaient pas dépasser 5 % pour rester dans l'intervalle de confiance.

Une ANOVA comprenant exclusivement les participant.e.s parents des trois questionnaires a rendu possible l'investigation de l'impact du modérateur de la parentalité sur la relation de l'ACVPP envers la perception de JD. La *p-value* de 0,285 obtenue indique qu'il n'est pas possible de conclure qu'il y a la présence de résultats significatifs. Plus spécifiquement, 29 % de la variance de JD était liée au hasard dépassant le seuil de 5 %. Aussi, afin de ne pas manquer certaines subtilités dans l'analyse, deux sous-analyses de *test t* ont été tenues. Celles-ci avaient pour but de comparer l'évolution de la situation de l'ACVPP des parents envers la perception de JD afin d'approfondir la compréhension de la situation des parents au courant des questionnaires (entre Q1-Q2 et entre Q2-Q3). La première analyse de tests *t* entre la perception de JD des participant.e.s parents du Q1-Q2 a donné une probabilité unidirectionnelle de $p=0,098$ et pour le Q2-Q3, une probabilité unidirectionnelle de $p=0,077$. Cela n'a donc pas pu être considéré comme significatif, car ces nombres étaient supérieurs à 5 %, ne pouvant répondre au seuil de l'intervalle de confiance.

Alors, l'hypothèse 2 est partiellement confirmée dans les mesures imposées par l'expérimentation, car les analyses ci-dessus démontrent une différence significative entre la perception de JD vis-à-vis la reconnaissance des employé.e.s parents et non-parents en Q1. Cependant, cette différence significative n'est plus visible au moment du Q2 et du Q3.

4.4 Analyse de l'hypothèse 3 : l'impact de l'accompagnement sur le sentiment d'iniquité

En vue de mesurer si l'accompagnement a eu un effet médiateur sur la diminution du sentiment d'iniquité (PLMXD) à travers le temps, une analyse des variances (ANOVA) à un facteur a dû être réalisée grâce aux données recueillies dans les trois questionnaires (Q1, Q2 et Q3). Avec ce calcul, il a été possible de connaître la valeur des moyennes de la variable des PLMXD à différents temps. La première moyenne du sentiment d'iniquité (PLMXD) au Q1 était de $M=2,02/7$. Ensuite, l'analyse d'ANOVA à un facteur a démontré une légère hausse de la moyenne du sentiment d'iniquité (PLMXD) pour atteindre $M=2,09/7$ au moment du Q2 et une augmentation similaire au moment du Q3 pour arriver à $M=2,23/7$. Cependant, l'ANOVA a confirmé que ces résultats n'étaient pas significatifs,

car 63 % de la variance des PLMXD était expliquée par le hasard ($p=0,63$) dans le contexte d'expérimentation de ce mémoire dépassant ainsi hautement le seuil acceptable de l'intervalle de confiance de 95 %. Il n'a alors pas été possible de prouver par les analyses effectuées une amélioration du sentiment d'iniquité dans le temps grâce l'ACVPP auprès des employé.e.s du secteur administratif du CHU Sainte-Justine.

Donc, l'hypothèse 3 ne peut être confirmée parce que les analyses statistiques conduites ne permettent pas de démontrer la présence d'une différence statistiquement significative sur la relation entre l'accompagnement (ACVPP) et le sentiment d'iniquité (PLMXD) au fil du temps.

4.5 Analyse de l'hypothèse 4 : modérateur de la parentalité entre la relation de l'accompagnement et le sentiment d'iniquité

Dans le but d'examiner la possibilité d'un impact imposé par la parentalité sur la relation de la variable indépendante de l'accompagnement (l'ACVPP) et variable dépendante du sentiment d'iniquité (PLMXD), des analyses de test t ont été réalisées sur les données de l'échelle des PLMXD entre les employé.e.s parents et non-parents aux trois temps des questionnaires (Q1, Q2 et Q3). Ces calculs ont permis de connaître la moyenne des résultats dans le temps. Dans le Q1, les employé.e.s non-parents avaient une moyenne de $M=1,85/7$, alors que la moyenne pour les employé.e.s parents était à $M=2,11/7$. Au moment du Q2, les valeurs de moyenne entre les individus non-parents et parent s'étaient rapprochées pour devenir les valeurs de $M=2,04/7$ et $M=2,12/7$ respectivement. Au Q3, ces valeurs étaient de $M=2,14/7$ pour les non-parents et de $M=2,29/7$ pour les parents. La situation montre une hausse du sentiment d'iniquité (PLMXD) pour les deux groupes. Cependant, les trois analyses de test t effectuées n'ont pas permis de prouver l'existence d'une différence statistiquement significative de la situation parentale sur la relation ACVPP→PLMXD, car toutes les *p-values* démontraient des valeurs de probabilité supérieures à $p<0,05$, soit le seuil maximum admissible. En effet, ces valeurs s'élevaient à $p=0,387$ dans le calcul de test t réalisé pour le Q1, à $p=0,774$ pour le Q2 et à $p=0,692$ lors du Q3.

Une ANOVA regroupant exclusivement les participant.e.s parents des trois temps de mesure (Q1, Q2 et Q3) a pu être menée pour investiguer l'impact du modérateur de la parentalité sur la relation l'ACVPP→PLMXD. La valeur de probabilité trouvée était de $p=0,8$ exprimant que 80 % de la variance de la variable du sentiment d'iniquité était lié au hasard ce qui ne pouvait être acceptée.

Alors, l'hypothèse 4 ne peut être confirmée, car les analyses statistiques conduites ne permettent pas de démontrer la présence d'un impact positif de la parentalité sur la relation entre l'accompagnement (ACVPP) et le sentiment d'iniquité (PLMXD) au fil du temps. Les résultats aux calculs n'admettent pas la présence d'un quelconque impact.

4.6 Analyses exploratoires

Avant de procéder à ce segment de la partie analyse de ce mémoire, une hypothèse exploratoire a été formulée dans l'intention d'orienter la démarche subséquente (voir tableau 11). Afin de répondre à celle-ci, trois analyses de régression ont été exécutées (aux Q1, Q2 et Q3). La première analyse a été effectuée auprès des moyennes calculées aux échelles de JD et de PLMXD au temps du Q1. Le processus a ensuite été reproduit pour la deuxième analyse avec les données du Q2 et la troisième analyse comprenant les données du Q3. Les valeurs de probabilité associées à ces analyses étaient toutes inférieures à $p<0.001$. Cela veut dire qu'un lien fort existe entre les deux variables dépendantes du modèle, la JD et les PLMXD.

Tableau 11
Hypothèse exploratoire

n°	Hypothèse exploratoire
----	------------------------

1	La perception de justice distributive (JD) vis-à-vis de la reconnaissance a une incidence négative sur le sentiment d'iniquité (PLMXD).
---	---

Maintenant, dans le but de répondre à l'hypothèse exploratoire 1 posée quant aux détails de l'incidence de la relation, il fallait s'intéresser aux valeurs de pentes (X représentant la

variable JD) et d'ordonnées à l'origine (Y définissant la variable PLMXD) des différentes analyses de régressions calculées plus tôt. Les équations des courbes de régression évaluées représentaient $Y = -0,5491X + 4,9377$ à l'instant de Q1, $Y = -0,4913X + 4,7921$ au moment du Q2 et $Y = -0,7971X + 6,3125$ au Q3. Il était maintenant possible de répondre à l'hypothèse exploratoire 1 en regardant les valeurs des pentes pour le Q1, le Q2 et le Q3. Celles-ci incluaient toutes des valeurs négatives confirmant de cette façon le lien d'incidence négatif entre la JD et les PLMXD.

L'hypothèse exploratoire 1 peut être confirmée. En effet, les calculs effectués ainsi que le cadre de l'expérimentation choisi permettent de confirmer la présence d'un lien d'incidence négative sur la relation de la perception de justice distributive (JD) vis-à-vis de la reconnaissance sur le sentiment d'iniquité (PLMXD). Donc, lorsqu'il y a une amélioration de JD celle-ci influence une réduction de la variable du sentiment d'iniquité (PLMXD).

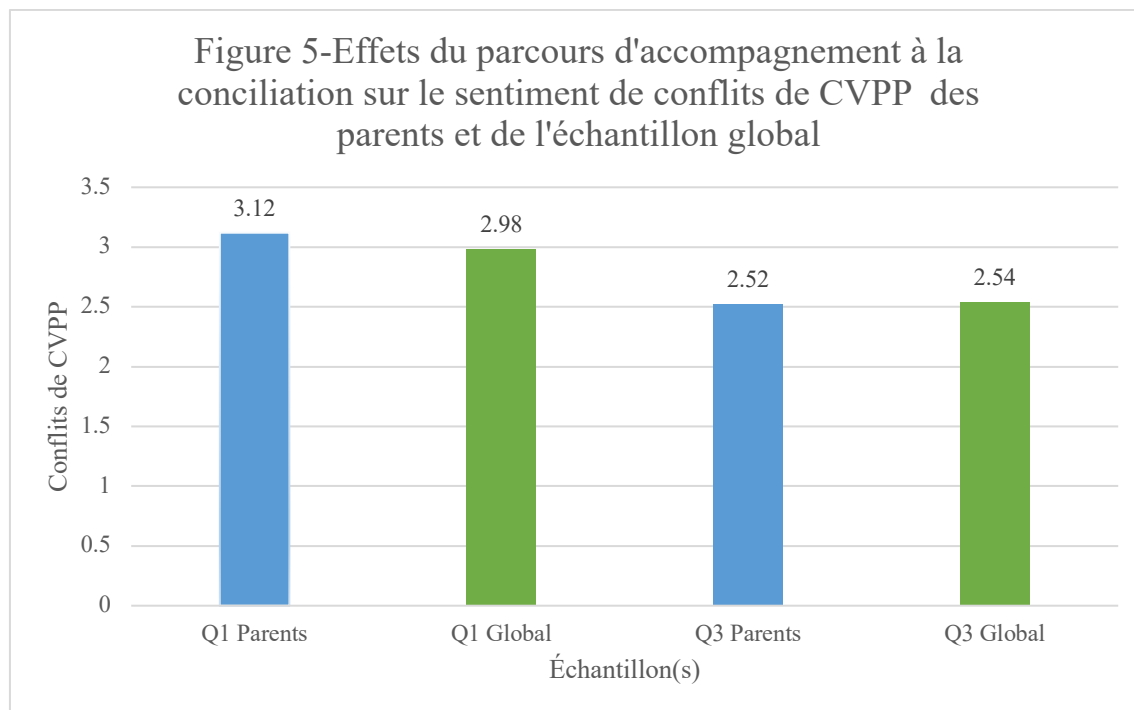
Chapitre 5 : Discussion

Ce mémoire avait pour objectif d'approfondir les connaissances quant aux effets d'un accompagnement d'aide à la CVPP auprès d'employé.e.s du secteur administratif de la santé, plus précisément d'évaluer si cet accompagnement a généré des répercussions sur la perception de justice distributive (JD) et sur les perceptions individuelles concernant la relation entre le/la gestionnaire et les membres de l'équipe (PLMXD). La littérature scientifique confirme les nombreux conflits de conciliation vécus par les travailleur.euse.s et les impacts de ceux-ci à la fois sur le plan individuel ainsi que sur le plan organisationnel (Zheng et al., 2015). Le présent chapitre commencera avec un retour sur les conclusions des analyses statistiques basées sur les quatre hypothèses. Ensuite, les contributions théoriques et pratiques seront discutées en plus de proposer certaines suggestions managériales pour le CHU Sainte-Justine. Puis, les limitations de ce mémoire seront expliquées. Dans un dernier temps, cette section présentera certaines avenues de recherches futures à la lumière des résultats obtenus et commentés.

5.1 Retour sur les hypothèses

D'abord, les retombées du parcours d'ACVPP ont permis d'amender plusieurs enjeux de CVPP : le premier étant le sentiment d'équilibre des employés.e.s, le deuxième se trouvant la présence des conflits de CVPP et le troisième se rattachant au sentiment de culpabilité retrouvé dans la vie personnelle des employé.e.s. Il est à noter que **les parents ont subi un plus fort progrès, et ce, au sein des trois enjeux énoncés plus hauts, soit une amélioration notable du sentiment d'équilibre, une diminution plus importante des conflits de CVPP et une baisse plus marquée du sentiment de culpabilité**. Par conséquent, il va sans dire que le parcours a corrigé certains problèmes de conciliation auprès de multiples démographies d'employé.e.s, bien que les parents ont connu une plus grande amélioration de leur situation. Finalement, **seul.e.s les employé.e.s parents ont vu leur perception de productivité augmenter**. La perception de productivité pouvant être un synonyme du sentiment d'autoefficacité. Ce sentiment a été fixé comme un facteur

facilitant la CVPP parce qu'il vient aider à diminuer l'anxiété professionnelle et ajouter la confiance de pouvoir surmonter les frictions rencontrées dans le cadre de sa vie professionnelle ou de sa vie personnelle (Wattoo et al., 2020). Également, Bandura a démontré que l'autoefficacité aide à mieux être en contrôle des sentiments douloureux comme le sentiment de désespoir, de tension ainsi que d'épuisement (Bandura, 1988).



Ensuite, l'ACVPP n'a pas démontré une incidence positive sur la perception de JD vis-à-vis de la reconnaissance dans l'échantillon global (regroupant les parents et les non-parents) dans le temps. Effectivement, la JD moyenne de l'échantillon global était de $M=5,31/7$ pendant le Q1 pour monter à $M=5,5/7$ au moment du Q2 avant de redescendre plus bas qu'au temps initial lors du Q3, soit à $M=5,12/7$. L'ANOVA n'a pas su démontrer la présence d'une preuve significative ($p=0,207$) pour cet échantillon. **La variation négative des moyennes entre le temps 2 et 3 peut être expliquée par un plus faible niveau de participation au Q3.** Ceci est sans doute à cause du moment choisi pour distribuer le questionnaire, c'est-à-dire pendant l'été, là où une grande majorité de travailleurs.euse.s du secteur administratif du CHU Sainte-Justine part en vacances. Également, **la période des vacances peut avoir ralenti l'implémentation du contenu des quatre codéveloppements.** Par exemple, le plus grand nombre d'absences

d'employé.e.s peut avoir freiné l'élan de changement et dans ces conditions ajouter un obstacle de plus à l'amélioration de la perception de justice grâce aux différentes ressources distribuées lors de l'accompagnement. Cela peut expliquer le manque de preuve significative de l'ANOVA et du test t entre le Q2 et le Q3.

Les analyses d'ACVPP sur le sentiment d'iniquité (PLMXD) n'ont également montré aucune preuve statistiquement significative. En effet, l'ANOVA a établi une valeur de probabilité de 0,63, ce qui est beaucoup trop important. **Ce manque de résultats concluant peut être expliqué par d'abondants choix de design de recherche. L'un d'entre eux est l'utilisation de l'échelle de mesure des PLMXD.** Celle-ci mesurait les perceptions individuelles de traitements différentiels entre les membres basés sur les comportements du/de la superviseur.euse démontrant de la loyauté, du support et de l'appréciation (Choi et al., 2020). Il se peut que les démonstrations s'appuyant sur ces facteurs ne soient pas adaptées pour évaluer le traitement d'un gestionnaire quant aux enjeux de CVPP de leurs employé.e.s. Peut-être que l'écoute, l'ouverture à la négociation des rôles ou encore l'empathie sont plus évocateurs afin de constituer les fondements de l'échelle des PLMXD lorsqu'il évalue l'impact d'un ACVPP. L'utilisation de ces nouveaux facteurs pour ajuster l'échelle aurait possiblement montré des résultats significatifs.

De plus, la variable modératrice de la parentalité n'a malheureusement pas démontré de preuves statistiquement significatives avec les ANOVA entre la relation de l'ACVPP et la JD et ainsi qu'entre la relation de l'ACVPP et les PLMXD. Cependant, les calculs de test t ont permis de démontrer **la présence d'une différence significative entre les parents et non-parents sur la perception de justice distributive vis-à-vis de la reconnaissance seulement au moment du Q1.** Cela peut être expliqué par le nombre de répondant.e.s ayant décliné au cours des trois questionnaires (102 au Q1, 98 au Q2 et 82 au Q3), ou encore par la décroissance de la proportion de répondant.e.s parents au fil du temps qui est passée de 66 % au Q1 à 60 % au Q3. L'ACVPP, comme déployé, aurait dû avoir un impact considérable sur ce groupe étant donné qu'il venait couvrir des enjeux

d'actualités exprimés dans plusieurs recherches¹¹. Aussi, **peut-être que les ressources développées lors des codéveloppements n'ont pas suffisamment intéressé les employé.e.s parents**, il faudrait réfléchir sur certains aspects quant à la forme de ces ressources, comme l'accessibilité de celles-ci.

À la lumière de ces observations, il devient fondamental et urgent de se pencher sur les effets potentiels d'un ACVPP. Par exemple, quelles sont les variables d'accompagnement venant minimiser les conflits de CVPP ou améliorer le sentiment d'enrichissement du milieu professionnel et personnel pour réellement corriger le sentiment d'équilibre des employé.e.s au 21^e siècle.

5.2 Contributions théoriques

Malgré l'incapacité de confirmer les quatre hypothèses originales, ce mémoire a permis de réaliser cinq contributions théoriques : l'inclusion des multiples démographies de travailleur.euse.s sur les questions de CVPP, l'utilisation d'une variable et de ressources de CVPP plus inclusives que ce qui est présent dans la littérature, la création d'un schéma illustrant les dynamiques des PLMXD, l'ajustement des échelles de la JD et des PLMXD déployées dans les sondages et, finalement, la découverte d'un impact négatif statistiquement significatif de la JD sur les PLMXD. Ces contributions seront expliquées plus en détail afin de capter les conséquences ainsi que les implications potentielles de celles-ci.

5.2.1 Inclusivité de tous.tes les travailleur.euse.s

La première contribution relève de la critique du terme « conciliation travail-famille » en raison de l'absence d'inclusion véhiculée par celui-ci. Effectivement, l'emprunt du terme conciliation de la vie personnelle et de la vie professionnelle (CVPP) est plus adéquat pour inclure un plus large éventail de réalités d'individus. En effet, les politiques de

¹¹ Par exemple l'autonomie (Whiteman, 2022), la concentration au travail (Nohe et al., 2014), le sentiment d'autoefficacité (Bandura, 2010; Wattoo et al., 2020), la prédictibilité des attentes (Scholarios et al., 2017), la flexibilité des parties prenantes (Heikkinen et al., 2021), la démonstration d'une relation positive avec le temps (Wattoo et al., 2020), la minimisation des sources d'embrouillement des rôles (Paulin et al., 2017; Schieman & Young, 2015), la valorisation personnelle de son emploi (e.g., Mishra, 2015) ainsi que la négociation des rôles (K. M. Robertson et al., 2019). Les bonnes pratiques comprennent entre autres l'implication et l'acceptation des mesures de conciliation par la haute direction et les gestionnaires (Heikkinen et al., 2021).

conciliation restent majoritairement et souvent exclusivement développées dans le but de faciliter la vie familiale d'employé.e.s ayant des enfants à leur charge. Néanmoins, alors que ce groupe d'individus vit des défis majeurs qu'il est important de répondre, il ne constitue pas la seule démographie rencontrant de l'adversité en lien avec la vie personnelle. Ainsi, tandis que la littérature étudie davantage les employé.e.s parents dans les couples hétéronormatifs (e.g. Leslie et al., 2012), l'évolution constante des dynamiques relationnelles supporte l'importance d'inclure plus de démographies diverses dans l'investigation des conflits de conciliation entre le milieu du travail et hors travail (Parkes & Langford, 2008). L'utilisation du terme de la CVPP devrait être priorisée sur celui de la conciliation travail-famille dans les futures recherches afin de permettre aux chercheur.euse.s de se donner les moyens de s'intéresser à une importante source de valorisation, soit la variété des composantes de la vie personnelle pour toutes les personnes travaillant dans les organisations. La conciliation travail-famille ne représente qu'une sous classification de la CVPP (voir figure 6). **Il est temps d'être plus inclusif dans notre conception de la conciliation et de réaliser que les employé.e.s sans enfant ont des besoins qui méritent d'être satisfaits au même titre que les besoins des employé.e.s parents.**

Figure 6. Schéma de la CVPP



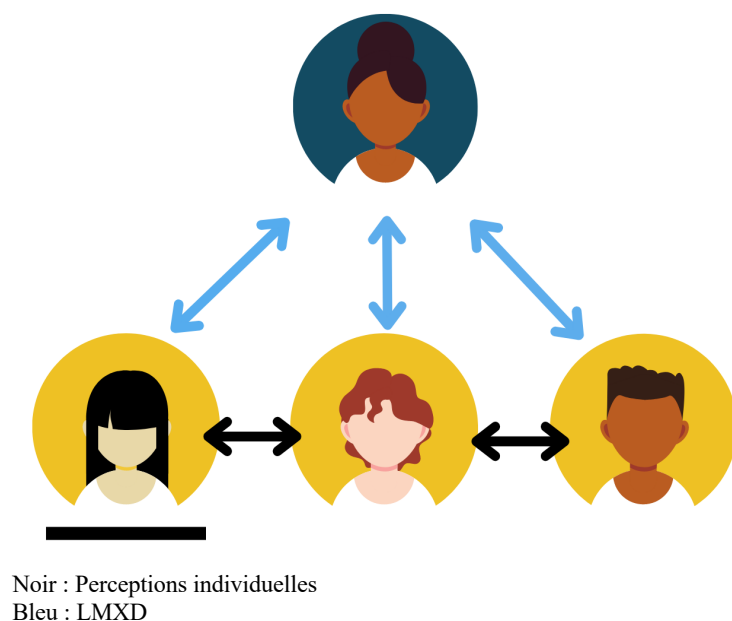
Également, l'accompagnement a offert des outils à la fois pour les employé.e.s parents ainsi que les employé.e.s sans enfant. Selon les recherches réalisées, aucune étude n'a emprunté cette approche. Celle-ci est sans doute ce qui a permis l'observation de

conséquences positives chez les employé.e.s parents et non-parents, entre autres une augmentation du sentiment d'équilibre, une diminution des conflits globaux et une baisse du sentiment de culpabilité remarqués pour l'ensemble des participant.e.s (parents et non-parents). Ces résultats ajoutent à la littérature limitée de la CVPP des employé.e.s sans enfant (Kraak et al., 2018; Wilkinson et al., 2018).

5.2.2 Création d'un « modèle des dynamiques des PLMXD »

La création d'un modèle à partir de la variable des PLMXD correspond à une autre contribution de ce mémoire. Ce modèle se base la définition donnée par Choi et ses collègues (2020), soit les perceptions individuelles des membres d'une équipe concernant la différence de traitements (comportements et actions) de son/sa gestionnaire entre les autres membres de l'équipe (PLMXD). Cette variable représente une extension du concept de leadership très connu qui est celui de la théorie de l'échange entre le/la superviseur.euse et ses subordonné.e.s (*Leader-member exchange* – LMX). La LMX s'articule autour de la prémisse que le/la superviseur.euse singularise les traitements dédiés à chacun.ne de leurs subordonné.e.s à travers des nombreux types d'échanges qui prennent lieu (Dansereau Jr & Graen, 1975).

Figure 2— Modèle des dynamiques des PLMXD



Saisir le concept des PLMXD peut être complexe et certaines difficultés se sont d'ailleurs présentées pendant l'exploration de la littérature pour réfléchir aux frontières de l'expérimentation de ce mémoire. L'élaboration d'un modèle a donc permis de clarifier les dynamiques impliquées lors du processus des PLMXD. Ceci part de la prémisse qu'un.e superviseur.euse développe différentes qualités de relation auprès des membres de son équipe (Martin et al., 2018) à cause de diverses raisons (les contraintes, préférences personnelles, préférences professionnelles, etc.). Par contre, les perceptions des employé.e.s sont influencées par d'autres facteurs tels que par leur conception personnelle du monde, par les échanges avec tous.les les autres membres de l'équipe ainsi que par les observations des dynamiques des autres membres de l'équipe avec le/la gestionnaire (Choi et al., 2020). Le modèle créé illustre en simplicité les subtilités importantes à la compréhension de l'entièreté du concept des PLMXD. Plus de recherches devraient être effectuées afin de corroborer ce modèle, mais il s'agit d'une ébauche respectant la littérature existante. Veuillez consulter l'encadré du chapitre 2 pour comprendre les dynamiques du modèle.

5.2.3. Ajustement et validité des échelles de mesure de la JD et des PLMXD

L'échelle sur la variable de la JD originalement créée par Leventhal (1976) et reprise dans de nombreuses recherches plus récentes dont celles de Colquitt et ses collègues (2001; 2013) ont été retravaillées de manière à exclure une question qui suscitait un enjeu de redondance et de confusion auprès des personnes l'ayant testée avant le début de l'expérimentation (voir chapitre trois pour plus de détails). Aussi, une dimension de « reconnaissance du gestionnaire » a été ajoutée dans le but de suivre les dernières recommandations des recherches en matière des meilleures pratiques en lien avec la conciliation travail et vie personnelle (Malinen et al., 2019; K. M. Robertson et al., 2019).

Les deux échelles utilisées ont été traduites de l'anglais au français en plus d'être retravaillées. En effet, avant les améliorations, certaines questions étaient formulées sous une forme négative ce qui avait pour effet d'ajouter un degré de complexité à la compréhension des répondant.e.s en plus d'accroître les éventuels problèmes de validité

(Converse & Presser, 1986). Les échelles de Likert de la JD et du sentiment d'iniquité ont été modifiées afin d'intégrer sept points de mesures. Ce nombre de catégories suit les recommandations les plus répandues dans la littérature des échelles de Likert (Aguinis et al., 2009; J. R. Lewis, 2017; Preston & Colman, 2000). Les valeurs des analyses de cohérence interne (c.-à-d. les alphas de Cronbach) pour l'échelle de la JD correspondaient à $\alpha=0,939$ au Q1, à $\alpha=0,919$ pour le Q2 et à $\alpha=0,972$ au Q2. Quant aux valeurs pour l'échelle du sentiment d'iniquité (PLMXD), elles atteignaient $\alpha=0,949$ au Q1, $\alpha=0,907$ au Q2 et $\alpha=0,969$ au Q3. Tous ces résultats surpassent le standard établi de 0,70 et informe de la robustesse des échelles retravaillées.

5.2.4 Impact de la variable de la perception de justice distributive sur le sentiment d'iniquité

L'hypothèse exploratoire, soit la perception de la JD vis-à-vis la reconnaissance, avait montré une incidence statistiquement significative et négative sur le sentiment d'iniquité (PLMXD) suites aux trois différentes analyses de régression mesurées entre le Q1 et le Q3 (ayant des $p<0.001$ dans les 3 analyses). Cela veut donc dire que la perception de JD vis-à-vis la reconnaissance du gestionnaire a un effet sur le sentiment d'iniquité (PLMXD). Également les calculs ont permis d'observer une relation négative entre ces deux variables.

L'impact la variable de la JD sur celle des PLMXD peut être expliqué d'une manière qualitative grâce à l'argumentaire suivant : partant de la définition de la JD s'articulant comme étant la perception de justice distributive face aux ressources tangibles ou intangibles (Adams, 1965), il devient important de comprendre, dans un premier temps, l'incidence des ressources que reçoit un.e employé.e et, dans un second temps, le contexte dans lequel cette situation s'opère. Tout d'abord, bien que la rémunération monétaire reste la ressource de la JD la plus connue et explorée à ce jour, plusieurs autres catégories de ressources existent au sein des organisations. D'après la classification illustrée par Lemmon et ses collègues représentant les différentes ressources fournies par un.e gestionnaire (2016), trois types de ressources peuvent coexister : l'argent (prime, paie, bonus), le social (valorisation, statut) et les ressources liées aux tâches (information

stratégique sur un compétiteur, modèle de proposition de travail, formation, rencontre en lien avec un projet). À partir de cette typologie, il est possible de définir l'ACVPP comme une ressource reliée aux tâches, puisqu'elle sert à épauler les employé.e.s à mieux opérer au quotidien en leur offrant des outils concrets pour jouir d'un meilleur équilibre de CVPP. D'ailleurs, il est important de noter que la classification des ressources en trois catégories de Lemmon et ses collègues (2016), fortement inspirée du « modèle des ressources Foa et Foa » (Foa & Foa, 1974), est particulièrement judicieuse non seulement pour démontrer la pluralité des ressources du milieu organisationnel, mais aussi pour révéler la subjectivité de l'appréciation des ressources partagées à un individu. Effectivement, les gens ne valorisent pas toutes les ressources d'une même façon et c'est pour cette raison qu'il est intéressant d'évaluer la variable de la JD et du sentiment d'iniquité (PLMXD), car il s'agit d'une évaluation personnelle propre à chacun.e. Webb et ses collègues (2014), ont confirmé l'importance du système de valeurs contextuelles, telle que la relation entre un.e gestionnaire avec un.e employé.e dans l'allocation des récompenses (JD). Celle-ci peut avoir un impact plus important sur la décision d'attribuer des récompenses en fonction des besoins que la norme d'équité (Webb et al., 2014). Ainsi, les PLMXD étant définies comme les perceptions individuelles des membres d'une équipe concernant la différence de traitement (comportements et actions) de son/sa gestionnaire entre les autres membres de l'équipe (Choi et al., 2020), montre la possibilité que les relations puissent se voir affectées par la perception de JD.

5.3 Contributions pratiques

L'expérimentation s'inscrivait dans un travail plus large de recherche portant sur les innovations managériales déployées en situation de crise dirigée par la professeure Marine Agogué. La conduite de cette étude auprès des employé.e.s du soutien administratif du secteur de la santé a permis le premier partage d'outils d'ACVPP pour les travailleur.euse.s d'un centre hospitalier au Québec. Bien que certaines politiques de CVPP étaient déjà en vigueur, celles-ci démontraient des limites d'efficacité par leurs contraintes d'utilisation et d'accessibilité (e.g. De Cieri et al., 2005). L'ACVPP couvrirait ces contraintes en plus de s'effectuer en période de crise sanitaire alors que le secteur de

la santé québécois était poussé à l'extrême de ses capacités (Canadian Medical Association, 2022). En dépit de ces multiples défis occasionnés par la crise et les pressions plus importantes reliées à la réalisation des tâches à distance, les participant.e.s se sont ouvert.e.s à l'usage des outils d'accompagnements. L'expérimentation au sein de l'échantillon du CHU Sainte-Justine a démontré que prioriser autre chose que la productivité, tel que la concentration sur une tâche précise au travail (e.g. Nohe et al., 2014), peut aider les gens à se sentir valorisés dans le cadre de leur fonction.

5.4 Recommandations managériales pour le CHU Sainte-Justine

À la lumière des résultats, mais également des nombreuses recherches effectuées dans la littérature scientifique, il est possible de suggérer des pistes pour assurer la suite de l'ACVPP auprès des travailleur.euse.s de l'établissement du CHU Sainte-Justine.

5.4.1 Continuité de l'accompagnement

Premièrement, il est important que les ressources mises à la disposition des travailleur.euse.s lors du parcours demeurent accessibles et fonctionnelles pour les travailleur.euse.s. Il devra y avoir des révisions fréquentes. Les parties prenantes internes (par exemple la haute direction, les cadres et les employé.e.s) ainsi que les parties prenantes externes (par exemple le/la conjoint.e, les académiques, les consultants et etc.) devront être prises en compte dans le processus de réflexion, car toutes ces personnes contribuent à l'atteinte d'une balance globale (De Stefano et al., 2018). Les ressources en lien avec la CVPP devront être ajustées sur une base e pour assurer leur pertinence face aux nouvelles réalités et aux problématiques rencontrées. Une attention particulière devra être portée à respecter les promesses partagées en termes de CVPP. En effet, la littérature est claire sur ce sujet, les promesses tenues quant à la CVPP par l'organisation participent à l'atteinte d'une meilleure perception du soutien organisationnel de la part des employé.e.s et influencent par le fait même leurs attitudes et comportements au travail. À l'inverse, les engagements non rencontrés par les organisations ont un effet négatif persistant sur le bien-être des membres du personnel (Kraak et al., 2018). Une perception favorable envers le soutien organisationnel de l'employé.e.s est essentiel puisqu'elle est

étroitement liée à la satisfaction personnelle quant à l'équilibre entre sa vie personnelle et sa vie professionnelle (Hameed et al., 2019).

La littérature est également catégorique quant à la valeur de l'implication des gestionnaires à la promotion et l'intégration des mesures de CVPP valorisées pour les employé.e.s (A. Li et al., 2017). Heikkinen, Lämsä et Niemistö soutiennent l'importance de la haute direction, des cadres et des paires dans la promotion de ces mesures (2021). La haute direction ainsi que les gestionnaires devront être engagé.e.s parce qu'il.elle.s ont un impact non seulement sur l'implémentation de mesures de CVPP satisfaisantes pour les employé.e.s (Heikkinen et al., 2021), mais aussi sur la promotion de l'intégration de celles-ci (A. Li et al., 2017). De plus, les multiples configurations familiales au sein du processus d'aide à la conciliation (comme les parents monoparentales, les non-parents, les gardien.ne.s légaux à temps partiel et autres) devront être incluses. Les facteurs importants à la vie personnelle des employé.e.s sans enfant sont souvent les derniers à être investigués. Bien que les employé.e.s parents aient des besoins qui leur sont propres et urgents, la stratégie de CVPP du CHU devra faire attention à ne pas exclure l'écoute des autres réalités et des initiatives proposées, telle que le faisait les outils partagés lors des codéveloppements qui pouvaient inclure les parents comme les non-parents.

Ensuite, autant d'énergie devra être déployée afin de continuer la prise de connaissances des ressources (outils) et d'augmenter leur accessibilité. En effet, il est commun pour les organisations de compter sur beaucoup de politiques/mesures/outils pour faciliter la conciliation, mais qu'encore trop peu d'employé.e.s les emploient ou les connaissent (e.g. Wilkinson et al., 2018). Des indicateurs de performance quant à l'utilisation de ceux-ci pourraient être obtenus auprès du département des ressources humaines et partagés afin de connaître et de suivre cette utilisation au fil du temps. Ces indicateurs devront être utilisés d'une manière ludique afin de récompenser les accomplissements et d'investiguer les moins bons résultats.

De plus, une équipe spéciale pourrait être formée d'individus ayant à cœur la cause de la conciliation. Ces personnes auraient le mandat d'observer les enjeux de CVPP soulignés explicitement ou implicitement par leurs collègues/équipes de travail/gestionnaires. En

quelque sorte, l'équipe sera les yeux et les oreilles en temps réel des problématiques vécues par les travailleur.euse.s du CHU Sainte-Justine. Ces rencontres devront être réalisées dans un contexte accommodant et en établissant une zone d'échange sécuritaire. Cette initiative pourrait permettre d'accroître les connaissances, d'effectuer un suivi envers l'implantation des outils en temps réel, mais surtout d'offrir une continuité de la priorisation des questions de conciliation des travailleur.euse.s du CHU Sainte-Justine. Celle-ci pourrait ainsi devenir une référence en matière de conciliation auprès des autres centres hospitaliers de la région. Finalement, il sera important de connaître la motivation de l'implication des membres de l'équipe afin de venir l'alimenter et s'assurer que cette expérience soit positive et formatrice.

5.4.2 Approche pour des changements durables

L'étude des diverses problématiques de CVPP a permis d'observer les différents enjeux persistants dans le milieu organisationnel à cet égard. La situation ne sera pas réglée par une simple implémentation des mesures ou des ressources. En effet, bien que ceux-ci démontrent des impacts bénéfiques pour les employé.e.s, ils ne réduisent pas les injustices et ne permettent pas l'amélioration de la conciliation face aux pressions croissantes. Aussi, plusieurs dynamiques en place contribuent aux inégalités rencontrées par les femmes lorsqu'elles souhaitent monter les échelons organisationnels. **Le mur de la maternité** représente l'un des obstacles que subissent les femmes dans la poursuite de leur carrière, soit le désavantage systémique du traitement de la maternité sur le marché du travail. Aussi, la parentalité démontre des effets de ralentissement de la progression professionnelle chez les femmes, mais des retombées positives d'avancement de carrière chez l'homme, un phénomène appelé **le baby-gap** (Goulden et al., 2013; Hamrouni & Neron, 2016). De plus, le **plafond de verre**, qui renvoie aux barrières rencontrées par les femmes lorsqu'elles souhaitent monter les échelons organisationnels, dépeint une autre forme de discrimination envers les femmes (Kulik & Rae, 2019).

Il est essentiel de reconsidérer la vision générale de la CVPP dans le milieu organisationnel en s'efforçant de combler toutes ces inégalités. Le système

organisationnel ayant été pensé pour les hommes et par les hommes, l'inclusion des femmes sur le milieu du travail sans réelle réévaluation du système perpétue ces inégalités souvent presque invisibles au quotidien (Hamrouni & Neron, 2016). Afin d'implémenter une approche qui cherche à traiter les causes fondamentales du problème, les ressources humaines pourraient réviser l'entièreté des mesures définissant l'expérience de l'employé.e.s au sein du CHU afin d'avoir une vue d'ensemble et de réfléchir à la cohésion entre celles-ci. En effet, l'approche par silo est bien trop souvent employée dans les organisations en raison de sa simplicité, mais aussi de sa rapidité à être instaurée. Par contre, les contradictions qu'elle abrite dans sa démarche peuvent limiter sa portée.

5.5 Limites

Quelques limitations doivent cependant être énoncées afin d'aider les prochaines recherches à approfondir ce qui a été réalisé dans le cadre de ce mémoire. La première est le potentiel manque d'actualité des concepts dus à un retard de début de parcours, la deuxième est l'envoi du Q3 dans une saison basse et la troisième est l'homogénéité de genre de l'échantillon rendant impossible l'observation de quelconques inégalités reliées à cet effet.

Premièrement, **le délai entre les rencontres avec les gestionnaires pour repérer les défis (pré-accompagnement) et le commencement du parcours a été rallongé ce qui a pu avoir un impact sur la pertinence des ressources distribuées.** En effet, cela a pris plus de temps que prévu avant de débiter l'expérimentation à cause des différentes instances de vérification qui ont eu pour effet de reporter la date de démarrage du parcours. Alors que les intentions étaient d'aider les travailleur.euse.s de soutien administratif avant la deuxième vague d'éclosion des cas de COVID-19 au Québec (au courant de l'automne 2020), l'aide apportée s'est plutôt présentée vers la fin de cette vague et même au courant de la troisième (Vailles, 2021). Afin de répondre aux besoins en matière de CVPP de ce groupe, il aurait été préférable de débiter l'intervention plus tôt et ainsi minimiser la fatigue et l'épuisement causés par la pandémie (Reicher & Drury, 2021).

Deuxièmement, le délai imposé par l'ajout d'une séance récapitulative du thème 1 et 2 a retardé les envois des Q2 et Q3. Cela devient une limite dans la mesure que le Q3 a été partagé au mois de juillet 2021, correspondant à une période basse des travailleur.euse.s du CHU Sainte-Justine, car plusieurs prennent leurs vacances. Il y a par conséquent seulement 82 répondant.e.s au Q3 (versus 102 au Q1) qui ont complété le questionnaire. En plus, cela peut avoir affecté les résultats à cause d'un plus petit nombre de répondant.e.s parents au Q3. Le retard imposé sur la prise de mesure du Q3 peut donc avoir exercé une influence sur les résultats et le manque de preuves statistique pour confirmer les modèles.

Troisièmement, le réseau de la santé inclut une majorité de femmes au sein de ses fonctions (Gouvernement du Canada, 2021a), notre échantillon sollicité n'en faisant pas exception (une proportion de femmes variant entre 75 % et 80 % de l'échantillon global dans les trois questionnaires). Cette homogénéité de l'échantillon quant au genre n'a pas permis d'approfondir les enjeux importants auxquels l'ACVPP pourrait répondre, par exemple la charge mentale ressentie par les femmes lors de la pandémie (Rodríguez-Rivero et al., 2020). Beaucoup de limitations actuelles persistent à cause de l'incapacité de constater ces enjeux de genre et de les adresser. Dans cette optique, il aurait été pertinent d'avoir un échantillon plus représentatif de celui de la société (incluant des personnes non-binaires) pour être en mesure d'étudier ces concepts. L'équipe responsable de l'élaboration du questionnaire a été soucieuse de l'importance d'appliquer une écriture inclusive tout au long du questionnaire et d'intégrer une question sur l'identité de genre comprenant l'option « non-binaire » et « préfère ne pas répondre ».

5.6 Directions pour les recherches futures

Malgré l'engouement envers la recherche sur les concepts de CVPP, l'ACVPP reste un sujet très peu exploré au sein de la littérature au-delà de l'accommodation sur la flexibilité de l'horaire de travail (e.g. Fagan et al., 2012). Il est toutefois primordial pour les chercheur.euse.s de mettre en œuvre des procédures adéquates d'expérimentation dans l'intention d'approfondir le sujet de l'accompagnement à la CVPP dans les organisations et dans les ménages au-delà de la simple implémentation de pratiques d'accommodation.

En effet, il faut réfléchir afin de trouver des solutions pour améliorer la vie quotidienne des travailleur.euse.s sur le court, mais aussi sur le moyen et long terme. Cet objectif est d'autant plus crucial quand on observe la situation des travailleur.euse.s épuisé.e.s par la pandémie à cause notamment des enjeux de CVPP (KPMG, 2021).

De plus, les recherches longitudinales comportant des employé.e.s de multiples industries et de cultures variées aideraient à approfondir les compréhensions actuelles quant au domaine de la CVPP. Effectivement, les études existantes détiennent très souvent la limitation de se pencher sur l'exploration d'un groupe de travailleur.euse.s à la fois (e.g. Talukder et al., 2018). Faire de la recherche auprès d'échantillons de plusieurs pays ajouterait une couche de connaissance supplémentaire puisqu'elle permettrait de mettre la lumière sur les différences culturelles. Celles-ci peuvent occasionner des variations sur la vaste notion d'« équilibre » lorsqu'il est sujet de conciliation.

Finalement, parmi une surabondance d'études qui analyse la CVPP à partir d'indicateurs de productivité de l'employé.e et/ou de l'organisation (e.g. Beauregard & Henry, 2009; Cegarra-Leiva et al., 2012; Zheng et al., 2015), peu d'étude questionne leur relation insidieuse. En effet, bien que la productivité soit un concept populaire dans le milieu organisationnel et, par le fait même, au sein de la communauté scientifique en administration, il est curieux qu'elle soit utilisée presque de manière systémique lors des recherches sur la CVPP organisationnelle. Pourtant, la recherche d'une plus grande productivité peut occasionner des défis supplémentaires et s'inscrire à son tour dans les conflits de CVPP. D'ailleurs, un.e travailleur.euse est généralement encouragé.e et outillé.e à trouver un meilleur équilibre de vie personnelle et vie professionnelle dans le but de multiplier sa productivité. Ainsi, l'aspiration d'aide à la conciliation des gens se voit détournée par une quête excessive de la productivité qui, par les pressions qu'elle engendre, peut occasionner des effets néfastes sur les travailleur.euse.s en aggravant leur charge de travail par exemple. Cette dernière a prouvé d'augmenter la propension d'un.e employé.e.s à vivre des conflits de CVPP (Ilies et al., 2007). Notamment, un individu a souligné exactement cette problématique dans un article du *Washington Post* (K. L. Miller, 2020) :

-Les horaires de travail sont insoutenables depuis longtemps, mais la pandémie a révélé comment les travailleur.euse.s - parents ou non - ont été amené.e.s à faire le travail d'une personne et demie, deux ou trois, tandis que les employeurs récoltent les bénéfices d'une productivité accrue sans augmenter les effectifs. Si cette pandémie pouvait avoir un effet positif, ce serait une approche plus réaliste et durable de notre vie professionnelle. - (mauicat, 2020 : The Washington Post)

Malgré qu'il soit important de démontrer le lien utile pour l'organisation de se concentrer sur les enjeux de CVPP, ce lien ne doit pas obligatoirement passer par l'incitation de la hausse du rendement. La recherche d'autres facteurs prisés par les organisations que la productivité représente un terrain d'exploration pour le futur.

Conclusion

Le présent mémoire avait comme objectif d'investiguer l'accompagnement d'aide à la conciliation de la vie personnelle et de la vie professionnelle (ACVPP) dans un contexte de crise, mais plus spécifiquement sur la perception de justice distributive (JD) en regard de la reconnaissance perçue par un.e employé.e de son/sa gestionnaire ainsi que sur les perceptions individuelles des membres d'une équipe concernant les différences de traitement (comportements et actions) de son/sa gestionnaire entre les autres membres de l'équipe (PLMXD). L'ACVPP a effectivement eu une incidence sur l'augmentation du sentiment d'équilibre, sur la diminution des conflits globaux de CVPP et sur la réduction du sentiment de culpabilité auprès des employé.e.s parents, mais également des employé.e.s non-parents. Ces conséquences souhaitables généralisées montrent que les solutions aux enjeux de CVPP sont profitables à une majorité de travailleur.euse.s. À la lumière de ces résultats, il devient pertinent d'approfondir les conflits de CVPP des employé.e.s non-parents et de leur offrir de l'accompagnement au même titre qu'aux employé.e.s avec enfants. Le parcours fait preuve de l'importance d'inclure les gestionnaires d'équipe ainsi que la haute direction dans le processus d'élaboration et d'application d'ACVPP tout en minimisant la charge de travail.

Malgré le manque de preuve statistiquement significative afin de confirmer les hypothèses énoncées, les analyses ont permis de repérer un lien fort de corrélation entre la variable de JD et des PLMXD. Ce lien était aussi présent lorsque cette relation était modérée par la parentalité. Il serait intéressant d'approfondir les antécédents de cette relation en testant les échelles de mesure de JD (Colquitt, 2001; Colquitt et al., 2013) et des PLMXD (Choi et al., 2020) retravaillées et validées à l'aide de différentes analyses.

Finalement, en plus de s'intéresser à l'accompagnement des individus en organisation, ce travail regroupe plusieurs problématiques liées aux inégalités de genre en lien avec la CVPP. Étant donné l'ampleur de la situation et des recommandations de sociologues, il devrait avoir la consultation à la fois de l'État, des professionnel.le.s de la question, des organisations et des familles afin de réellement reconnaître les enjeux persistants dans le domaine. L'implication de ces trois groupes est importante sans quoi le problème ne peut

être traité dans son ensemble (Hamrouni & Neron, 2016). La déconstruction des dynamiques organisationnelles telles que nous les connaissons permettrait de repenser à l'idéal d'une organisation pour les gens qui y travaillent, qui priorise la CVPP au sein de la stratégie. La situation de la COVID-19 pourrait démarrer cette prise de conscience et se tourner vers la valorisation de l'équilibre de la CVPP. Cependant, un travail de sensibilisation reste à être effectué et ce mémoire s'inscrit dans cet objectif.

Index analytique

ANNEXE A :

Approbation éthique du projet 2021-4456



Comité d'éthique de la recherche

Le 24 mars 2021

À l'attention de :
Marine Agogué
HEC Montréal

Objet : Approbation éthique de votre projet de recherche

Projet : 2021-4456

Titre du projet de recherche : Étude de l'adoption d'innovations managériales déployées en situation de crise

Votre projet de recherche a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains par le CER de HEC Montréal.

Un certificat d'approbation éthique qui atteste de la conformité de votre projet de recherche à la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains* de HEC Montréal est émis en date du 24 mars 2021. Prenez note que ce certificat est **valable jusqu'au 01 mars 2022**.

Dans le contexte actuel de la pandémie de COVID-19, vous devez vous assurer de respecter les directives émises par le gouvernement du Québec, le gouvernement du Canada et celles de HEC Montréal en vigueur durant l'état d'urgence sanitaire.

Vous devrez obtenir le renouvellement de votre approbation éthique avant l'expiration de ce certificat à l'aide du formulaire *F7 - Renouvellement annuel*. Un rappel automatique vous sera envoyé par courriel quelques semaines avant l'échéance de votre certificat.

Si des modifications sont apportées à votre projet avant l'échéance du certificat, vous devrez remplir le formulaire *F8 - Modification de projet* et obtenir l'approbation du CER avant de mettre en œuvre ces modifications. Si votre projet est terminé avant l'échéance du certificat, vous devrez remplir le formulaire *F9 - Fin de projet ou F9a - Fin de projet étudiant*, selon le cas.

Notez qu'en vertu de la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains* de HEC Montréal, il est de la responsabilité des chercheurs d'assurer que leurs projets de recherche conservent une approbation éthique pour toute la durée des travaux de recherche et d'informer le CER de la fin de ceux-ci. De plus, toutes modifications significatives du projet doivent être transmises au CER avant leurs applications.

Vous pouvez dès maintenant procéder à la collecte de données pour laquelle vous avez obtenu ce certificat.

Nous vous souhaitons bon succès dans la réalisation de votre recherche.

Le CER de HEC Montréal

ANNEXE B :

Certificat de formation Module 1 du programme de formation en ligne du ministère de la Santé et des Services sociaux

Santé et Services sociaux Québec 
CERTIFICAT DE FORMATION Ce document atteste que Julia Pagé-Daigneault a terminé avec succès le module de formation suivant: MODULE 1 du programme de formation en ligne du ministère de la Santé et des Services Sociaux Ce programme de formation en ligne a été développé par le groupe FEE pour le compte du Ministère Il s'adresse aux membres des comités d'éthique de la recherche (CÉR) et à leur personnel de soutien et vise à répondre à leurs besoins spécifiques à la fois pour la mise à jour des connaissances que pour l'acquisition d'aptitudes essentielles à la résolution de problèmes éthiques rencontrés dans le cadre des activités des CÉR.
Direction de l'éthique et de la qualité Ministère de la Santé et des Services Sociaux 1005, chemin Sainte-Foy, 2^e étage Québec (Québec) G1S 4N4 Téléphone: (418) 266-7079 Télécopieur: (418) 266-7070 Site web: http://ethique.msss.gouv.qc.ca/ Courriel: deq@msss.gouv.qc.ca CID : GgP5AZIk12

Bibliographie

- Abendroth, A.-K., & den Dulk, L. (2011). Support for the work-life balance in Europe: The impact of state, workplace and family support on work-life balance satisfaction. *Work, Employment and Society*, 25(2), 234–256.
<https://doi.org/10.1177/0950017011398892>
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. In *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Adkins, C. L., & Premeaux, S. F. (2012). Spending time: The impact of hours worked on work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 380–389.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.09.003>
- Adrjan, P., Ciminelli, G., Criscuolo, C., Gal, P., Judes, A., Nicoletti, G., Koelle, M., Leidecker, T., Losma, F., Schwellnus, C., & Sinclair, T. (2022, February 10). Teleworking is here to stay and may raise productivity if implemented appropriately. *VoxEU.Org*. <https://voxeu.org/article/teleworking-here-stay-and-may-raise-productivity-if-implemented-appropriately>
- Aguinis, H., Pierce, C. A., Bosco, F. A., & Muslin, I. S. (2009). First Decade of Organizational Research Methods: Trends in Design, Measurement, and Data-Analysis Topics. *Organizational Research Methods*, 12(1), 69–112.
<https://doi.org/10.1177/1094428108322641>

- Akram, T., Haider, M. J., & Feng, Y. X. (2016). The Effects of Organizational Justice on the Innovative Work Behavior of Employees: An Empirical Study from China. *Innovation*, 2(1), 114–126.
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117–129.
<https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.10.001>
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452–471.
<https://doi.org/10.5465/AMR.1999.2202131>
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150–169. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2893>
- Aryee, S., Srinivas, E. S., & Tan, H. H. (2005). Rhythms of Life: Antecedents and Outcomes of Work-Family Balance in Employed Parents. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 132. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.132>
- Atwater, L., & Carmeli, A. (2009). Leader–member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 12.
- Avgoustaki, A., & Frankort, H. T. W. (2019). Implications of Work Effort and Discretion for Employee Well-Being and Career-Related Outcomes: An Integrative Assessment. *ILR Review*, 72(3), 636–661.
<https://doi.org/10.1177/0019793918804540>

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Multiple Levels in Job Demands–Resources Theory: Implications for Employee Well-being and Performance. *Handbook of Well-Being*, 14.
- Bandura, A. (1988). Organisational Applications of Social Cognitive Theory. *Australian Journal of Management (University of New South Wales)*, 13(2), 275.
<https://doi.org/10.1177/031289628801300210>
- Bandura, A. (2010). Self-Efficacy. In *The Corsini Encyclopedia of Psychology* (pp. 1–3). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9780470479216.corpsy0836>
- Banque du Canada. (2021). *Canadian Survey of Consumer Expectations—Fourth Quarter of 2021*. <https://www.bankofcanada.ca/2022/01/canadian-survey-of-consumer-expectations-fourth-quarter-of-2021/>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19(1), 9–22. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.09.001>
- Belliveau, M. A. (2012). Engendering Inequity? How Social Accounts Create vs. Merely Explain Unfavorable Pay Outcomes for Women. *Organization Science*, 23(4), 1154–1174. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0691>
- Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193–206.
<https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>

- Bobocel, D. R. (2021). Current directions in organizational justice. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, 53(2), 98–105. <https://doi.org/10.1037/cbs0000258>
- Boies, K., & Howell, J. M. (2006). Leader–member exchange in teams: An examination of the interaction between relationship differentiation and mean LMX in explaining team-level outcomes. *The Leadership Quarterly*, 12.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2009). Relative deprivation among employees in lower-quality leader-member exchange relationships. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 276–286. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.001>
- Bowles, H. R., Babcock, L., & Lai, L. (2007). Social incentives for gender differences in the propensity to initiate negotiations: Sometimes it does hurt to ask. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 84–103. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.09.001>
- Brackett, M. A., Rivers, S. E., Shiffman, S., Lerner, N., & Salovey, P. (2006). Relating emotional abilities to social functioning: A comparison of self-report and performance measures of emotional intelligence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(4), 780. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.91.4.780>
- Brescoll, V. L., & Uhlmann, E. L. (2008). Can an Angry Woman Get Ahead?: Status Conferral, Gender, and Expression of Emotion in the Workplace. *Psychological Science*, 19(3), 268–275. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2008.02079.x>
- Brockner, J., & Wiesenfeld, B. M. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures.

Psychological Bulletin, 120(2), 189. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.120.2.189>

Brunet Kitchen, M.-E. (2021, February 14). Parents en temps de pandémie: Naviguer dans le noir. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/debats/opinions/2021-02-14/parents-en-temps-de-pandemie/naviguer-dans-le-noir.php>

Bulińska-Stangrecka, H., & Bagieńska, A. (2021). The Role of Employee Relations in Shaping Job Satisfaction as an Element Promoting Positive Mental Health at Work in the Era of COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1903. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041903>

Burke, P. (1995). The invention of leisure in early modern Europe. *Past & Present*, 146, 136–150.

Caetano, A., & Rita Silva, M. (2014). Organizational justice: What changes, what remains the same? *Journal of Organizational Change Management*, 27(1), 23–40. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2013-0092>

Caleo, S. (2018). When distributive justice and gender stereotypes coincide: Reactions to equity and equality violations. *Journal of Applied Social Psychology*, 48(5), 257–268. <https://doi.org/10.1111/jasp.12510>

Canadian Medical Association. (2022). *Commentary: Health care workers' burnout: An issue that can no longer be ignored*. Canadian Medical Association. <https://www.cma.ca/news/commentary-health-care-workers-burnout-issue-can-no-longer-be-ignored>, <https://www.cma.ca/news/commentary-health-care-workers-burnout-issue-can-no-longer-be-ignored>

- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Zivnuska, S. (2009). Is work—Family balance more than conflict and enrichment? *Human Relations*, 62(10), 1459–1486.
<https://doi.org/10.1177/0018726709336500>
- Carscallen, K., & Melnick, D. (2022, March 16). Where the Great Resignation might be headed in Canada, and what employers should do about it. *The Globe and Mail*.
<https://www.theglobeandmail.com/business/careers/leadership/article-where-the-great-resignation-might-be-headed-in-canada-and-what/>
- Carvalho, V. S., & Chambel, M. J. (2016). Perceived High-Performance Work Systems and Subjective Well-Being: Work-to-Family Balance and Well-Being at Work as Mediators. *Journal of Career Development*, 43(2), 116–129.
<https://doi.org/10.1177/0894845315583113>
- Cegarra-Leiva, D., Sánchez-Vidal, M. E., & Gabriel, C. J. (2012). Understanding the link between work life balance practices and organisational outcomes in SMEs: The mediating effect of a supportive culture. *Personnel Review*, 41(3), 359–379.
<https://doi.org/10.1108/00483481211212986>
- Chang, X., Zhou, Y., Wang, C., & Heredero, C. de P. (2017). How do work-family balance practices affect work-family conflict? The differential roles of work stress. *Frontiers of Business Research in China*, 11(1), 8.
<https://doi.org/10.1186/s11782-017-0008-4>
- Chen, S.-Y., Wu, W.-C., Chang, C.-S., Lin, C.-T., Kung, J.-Y., Weng, H.-C., Lin, Y.-T., & Lee, S.-I. (2015). Organizational justice, trust, and identification and their effects on organizational commitment in hospital nursing staff. *BMC Health Services Research*, 15(1), 363. <https://doi.org/10.1186/s12913-015-1016-8>

- Chen, Y., Yu, E., & Son, J. (2014). Beyond leader–member exchange (LMX) differentiation: An indigenous approach to leader–member relationship differentiation. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 611–627.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.12.004>
- Choi, D., Kraimer, M. L., & Seibert, S. E. (2020). Conflict, justice, and inequality: Why perceptions of leader–member exchange differentiation hurt performance in teams. *Journal of Organizational Behavior*, 41(6), 567–586.
<https://doi.org/10.1002/job.2451>
- Cogliser, C. C., Schriesheim, C. A., Scandura, T. A., & Gardner, W. L. (2009). Balance in leader and follower perceptions of leader–member exchange: Relationships with performance and work attitudes. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 452–465. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.010>
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P., & Rich, B. L. (2012). Explaining the justice–performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer? *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 1–15.
<https://doi.org/10.1037/a0025208>

- Colquitt, J. A., & Rodell, J. B. (2015). Measuring Justice and Fairness. *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace*.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199. <https://doi.org/10.1037/a0031757>
- Converse, J. M., & Presser, S. (1986). Strategies of Experience and Research. In *Survey questions* (pp. 10–31). SAGE Publications, Inc.
<https://www.doi.org/10.4135/9781412986045>
- Councils, F. (2020, June 20). *Forbes Marketplace: How One Expert Is Battling Burnout By Building Resiliency*. Forbes.
<https://www.forbes.com/sites/forbesmarketplace/2020/07/20/how-one-expert-is-battling-burnout-by-building-resiliency/>
- Daminger, A. (2019). The Cognitive Dimension of Household Labor. *American Sociological Review*, 84(4), 609–633.
<https://doi.org/10.1177/0003122419859007>
- Dansereau Jr, F., & Graen, G. (1975). *A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations A Longitudinal Investigation of the 'I~ole Making Process*. 33.
- Davis, K. (2022). *What are Care Tasks*. KC Davis. <https://www.strugglecare.com/what-are-care-tasks>
- De Cieri, H., Holmes, B., Abbott, J., & Pettit, T. (2005). Achievements and challenges for work/life balance strategies in Australian organizations. *The International*

Journal of Human Resource Management, 16(1), 90–103.

<https://doi.org/10.1080/0958519042000295966>

De Cremer, D., van Dijke, M., & Bos, A. (2004). Distributive justice moderating the effects of self-sacrificial leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(5), 466–475. <https://doi.org/10.1108/01437730410544773>

De Semet, A., Dowling, B., Mugayar-Baldocchi, M., & Schaninger, B. (2021, September 8). *How companies can turn the Great Resignation into the Great Attraction* | McKinsey. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours>

De Stefano, F., Bagdadli, S., & Camuffo, A. (2018). The HR role in corporate social responsibility and sustainability: A boundary-shifting literature review. *Human Resource Management*, 57(2), 549–566. <https://doi.org/10.1002/hrm.21870>

Dean, L., Churchill, B., & Ruppanner, L. (2021). The mental load: Building a deeper theoretical understanding of how cognitive and emotional labor over *load* women and mothers. *Community, Work & Family*, 1–17. <https://doi.org/10.1080/13668803.2021.2002813>

Desrochers, S., & Sargent, L. D. (2004). Boundary/Border Theory and Work-Family Integration. *Organization Management Journal (Palgrave Macmillan Ltd.)*, 1(1), 40–48. <https://doi.org/10.1057/omj.2004.11>

Deutsch, M. (1975). Equity, Equality, and Need: What Determines Which Value Will Be Used as the Basis of Distributive Justice? *Journal of Social Issues*, 31(3), 137–149. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1975.tb01000.x>

- Dex, S., & Bond, S. (2005). Measuring work-life balance and its covariates. *Work, Employment and Society, 19*(3), 627–637.
<https://doi.org/10.1177/0950017005055676>
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review, 11*(3), 618–634. <https://doi.org/10.5465/AMR.1986.4306242>
- Dojchinska, A. (2021, April 6). *21+ Eye-Opening Canada Work Life Balance Statistics for 2021*. <https://reviewlution.ca/resources/work-life-balance-statistics/>
- Duarte, N. T., Goodson, J. R., & Klich, N. R. (1993). How do I like thee? Let me appraise the ways. *Journal of Organizational Behavior, 14*(3), 239–249.
<https://doi.org/10.1002/job.4030140304>
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future. *Journal of Management, 38*(6), 1715–1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
- Dundon, T., & Rafferty, A. (2018). The (potential) demise of HRM? *Human Resource Management Journal, 28*(3), 377–391. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12195>
- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002). *Journal of Vocational Behavior, 66*(1), 124–197.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.11.003>
- Emery, C., Booth, J. E., Michaelides, G., & Swaab, A. J. (2019). The importance of being psychologically empowered: Buffering the negative effects of employee

- perceptions of leader–member exchange differentiation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(3), 566–592.
- <https://doi.org/10.1111/joop.12266>
- Fagan, C., Lyonette, C., Smith, M., Saldaña-Tejeda, A., International Labour Office, & Conditions of Work and Employment Branch. (2012). *The influence of working time arrangements on work-life integration or “balance”: A review of the international evidence*. ILO.
- Feldman, D. C., & Ng, T. W. H. (2015). The Moderating Effects of Age in the Relationships of Job Autonomy to Work Outcomes. *Work, Aging and Retirement*, 1(1), 64–78. <https://doi.org/10.1093/workar/wau003>
- Ferrant, G., Pesando, L. M., & Nowacka, K. (2014). *Unpaid Care Work: The missing link in the analysis of gender gaps in labour outcomes*. 12.
- Fetters, M. N., & Nomaguchi, K. (2018). Spousal Problems and Family-to-Work Conflict Among Employed US Adults. *Journal of Family and Economic Issues*, 39(2), 277–296. <https://doi.org/10.1007/s10834-017-9555-2>
- Foa, U. G., & Foa, E. B. (1974). *Societal structures of the mind* (pp. xi, 452). Charles C Thomas.
- Folger, R. (2001). *Theoretical and Cultural Perspectives on Organizational Justice*. IAP.
- Fortier, M. (2021, December 2). *S.O.S. de parents en détresse*. Le Devoir.
- <https://www.ledevoir.com/societe/education/651321/coronavirus-s-o-s-de-parents-en-detresse>

- Fortin, M., Cropanzano, R., Cugueró-Escofet, N., Nadisic, T., & Van Wagoner, H. (2020). How do people judge fairness in supervisor and peer relationships? Another assessment of the dimensions of justice. *Human Relations*, 73(12), 1632–1663. <https://doi.org/10.1177/0018726719875497>
- Fortin, M.-F., & Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche: Méthodes quantitatives et qualitatives* (3e édition.). Chenelière éducation.
- Frone, M. R., Yardley, J. K., & Markel, K. S. (1997). Developing and Testing an Integrative Model of the Work–Family Interface. *Journal of Vocational Behavior*, 50(2), 145–167. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.1577>
- Furtado, R., Seens, H., Ziebart, C., Fraser, J., & MacDermid, J. C. (2022). Understanding the unpaid work roles amongst households, during COVID-19. *Aging and Health Research*, 2(2), 100071. <https://doi.org/10.1016/j.ahr.2022.100071>
- Gajendran, R. S., & Joshi, A. (2012). Innovation in globally distributed teams: The role of LMX, communication frequency, and member influence on team decisions. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1252. <https://doi.org/10.1037/a0028958>
- Gareis, K. C., Barnett, R. C., Ertel, K. A., & Berkman, L. F. (2009). Work-Family Enrichment and Conflict: Additive Effects, Buffering, or Balance? *Journal of Marriage and Family*, 71(3), 696–707. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2009.00627.x>
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (19980301). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>

- Gillet, N., Fouquereau, E., Bonnaud-Antignac, A., Mokoukolo, R., & Colombat, P. (2013). The mediating role of organizational justice in the relationship between transformational leadership and nurses' quality of work life: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 50(10), 1359–1367. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2012.12.012>
- Gisler, S., Omansky, R., Alenick, P. R., Tumminia, A. M., Eatough, E. M., & Johnson, R. C. (2018). Work-life conflict and employee health: A review. *Journal of Applied Biobehavioral Research*, 23(4), e12157. <https://doi.org/10.1111/jabr.12157>
- Glavin, P., & Schieman, S. (2012). Work–Family Role Blurring and Work–Family Conflict: The Moderating Influence of Job Resources and Job Demands. *Work and Occupations*, 39(1), 71–98. <https://doi.org/10.1177/0730888411406295>
- Gorlick, A. (2020, March 30). The productivity pitfalls of working from home in the age of COVID-19. *Stanford News*. <https://news.stanford.edu/2020/03/30/productivity-pitfalls-working-home-age-covid-19/>
- Goulden, M., Manson, M. A., & Wolfinger, N. H. (2013). Do Babies Matter?: Gender and Family in the Ivory Tower. *Contemporary Sociology*, 42(6), 888–888. <https://doi.org/10.1177/0094306113506874e>
- Gouvernement du Canada. (2020a, December 23). *Reducing Work-Life Conflict: What Works? What Doesn't?* [https://www.canada.ca/en/health-](https://www.canada.ca/en/health-canada/services/environmental-workplace-health/reports-)
[canada/services/environmental-workplace-health/reports-](https://www.canada.ca/en/health-canada/services/environmental-workplace-health/reports-)

publications/occupational-health-safety/reducing-work-life-conflict-what-works-what-doesn.html

Gouvernement du Canada, S. C. (2020b, December 14). *Caring for their children:*

Impacts of COVID-19 on parents. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00091-eng.htm>

Gouvernement du Canada, S. C. (2021a, January 27). *Proportion des femmes et des hommes travaillant dans les professions, données annuelles.*

<https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410033502>

Gouvernement du Canada, S. C. (2021b, August 4). *The Daily—Working from home during the COVID-19 pandemic, April 2020 to June 2021.*

<https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/210804/dq210804b-eng.htm>

Government of Canada, S. C. (2021, April 1). *The Daily — Study: Working from home: Productivity and preferences.* [https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-](https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/210401/dq210401b-eng.htm)

[quotidien/210401/dq210401b-eng.htm](https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/210401/dq210401b-eng.htm)

Green, C. B., Craven, A. E., Scott, J., & Gonzales, L. G. (2006). Exploration Of The Relationship Between LMX And Demographic Variables. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 4(12), Article 12.

<https://doi.org/10.19030/jber.v4i12.2722>

Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of*

Management Review, 12(1), 9–22. <https://doi.org/10.5465/AMR.1987.4306437>

Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399.

<https://www.proquest.com/docview/215257529/abstract/2A876CD4AEC5452C>
PQ/1

Greenberg, J. (1993). *The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice*. 166.

Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). *Handbook of Occupational Health Psychology* (J. C. Quick & L. E. Tetrick, Eds.). American Psychological Association.
<https://doi.org/10.2307/j.ctv1chs29w>

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88.
<https://doi.org/10.5465/AMR.1985.4277352>

Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)

Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When Work and Family Are Allies: A Theory of Work-Family Enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72–92.
<https://doi.org/10.5465/AMR.2006.19379625>

Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488.
<https://doi.org/10.1177/014920630002600305>

Grzywacz, J. G., & Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing Work—Family Balance: Implications for Practice and Research. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 455–471. <https://doi.org/10.1177/1523422307305487>

- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Haar, J. M., & Spell, C. S. (2009). How does distributive justice affect work attitudes? The moderating effects of autonomy. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(8), 1827–1842. <https://doi.org/10.1080/09585190903087248>
- Hameed, Z., Khan, I. U., Sheikh, Z., Islam, T., Rasheed, M. I., & Naeem, R. M. (2019). Organizational justice and knowledge sharing behavior: The role of psychological ownership and perceived organizational support. *Personnel Review*, 48(3), 748–773. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2017-0217>
- Hamrouni, N., & Neron, P.-Y. (2016). Justice, genre et entreprise: Esquisse d’une philosophie politique féministe de l’entreprise. *Politique et Sociétés*, 35(2–3), 65–93. <https://doi.org/10.7202/1037010ar>
- Hanson, G. C., Hammer, L. B., & Colton, C. L. (2006). Development and validation of a multidimensional scale of perceived work-family positive spillover. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(3), 249. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.11.3.249>
- Harris, T. B., Li, N., & Kirkman, B. L. (2014). Leader–member exchange (LMX) in context: How LMX differentiation and LMX relational separation attenuate LMX’s influence on OCB and turnover intention. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 314–328. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.09.001>

- Heikkinen, S., Lämsä, A.-M., & Niemistö, C. (2021). Work–Family Practices and Complexity of Their Usage: A Discourse Analysis Towards Socially Responsible Human Resource Management. *Journal of Business Ethics*, 171(4), 815–831. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04458-9>
- Heilman, M. E., & Chen, J. J. (2005). Same Behavior, Different Consequences: Reactions to Men’s and Women’s Altruistic Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 431. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.3.431>
- Heilman, M. E., Wallen, A. S., Fuchs, D., & Tamkins, M. M. (2004). Penalties for Success: Reactions to Women Who Succeed at Male Gender-Typed Tasks. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 416. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.416>
- Helmle., J. R., Botero, I. C., & Seibold, D. R. (2014). Factors that influence perceptions of work-life balance in owners of copreneurial firms. *Journal of Family Business Management*, 4(2), 110–132. <https://doi.org/10.1108/JFBM-06-2014-0013>
- Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibkowski, B. C., & Chaudhry, A. (2009). LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 517–534. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.04.003>
- Henderson, D. J., Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2008). Leader--member exchange, differentiation, and psychological contract fulfillment: A multilevel examination. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1208. <https://doi.org/10.1037/a0012678>

- Hill, C. L. (1997). *The Effect of Gender and Sex-Role Stereotypes on Leader-Member Exchange Tactics*. 123.
- Hochwarter, W. (2005). Lmx and Job Tension: Linear and Non-Linear Effects and Affectivity. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 505–520.
<https://doi.org/10.1007/s10869-005-4522-6>
- Hofäcker, D., & König, S. (2013). Flexibility and work-life conflict in times of crisis: A gender perspective. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 33(9/10), 613–635. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-04-2013-0042>
- Holtz, B. C., & Harold, C. M. (2009). Fair today, fair tomorrow? A longitudinal investigation of overall justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1185. <https://doi.org/10.1037/a0015900>
- Hooper, D. T., & Martin, R. (2008). Beyond personal Leader–Member Exchange (LMX) quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 20–30.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.12.002>
- Huang, J. L., Cropanzano, R., Li, A., Shao, P., Zhang, X., & Li, Y. (2017). Employee conscientiousness, agreeableness, and supervisor justice rule compliance: A three-study investigation. *Journal of Applied Psychology*, 102(11), 1564.
<https://doi.org/10.1037/apl0000248>
- Ilies, R., Schwind, K. M., Wagner, D. T., Johnson, M. D., DeRue, D. S., & Ilgen, D. R. (2007). When can employees have a family life? The effects of daily workload and affect on work-family conflict and social behaviors at home. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1368. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1368>

- James, L. R., & Brett, J. M. (1984). Mediators, moderators, and tests for mediation. *Journal of Applied Psychology, 69*(2), 307. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.2.307>
- Jian, G., Shi, X., & Dalisay, F. (2014). Leader–Member Conversational Quality: Scale Development and Validation Through Three Studies. *Management Communication Quarterly, 28*(3), 375–403. <https://doi.org/10.1177/0893318914533201>
- Johnson, L. U., Rogers, A., Stewart, R., David, E. M., & Witt, L. A. (2017). Effects of Politics, Emotional Stability, and LMX on Job Dedication. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 24*(1), 121–130. <https://doi.org/10.1177/1548051816656004>
- Judge, T. A., Livingston, B. A., & Hurst, C. (2012). Do nice guys—and gals—really finish last? The joint effects of sex and agreeableness on income. *Journal of Personality and Social Psychology, 102*(2), 390–407. <https://doi.org/10.1037/a0026021>
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity* (pp. xii, 470). John Wiley.
- Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work–life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management and Organization, 14*(3), 6.
- Karkouloulian, S., Assaker, G., & Hallak, R. (2016). An empirical study of 360-degree feedback, organizational justice, and firm sustainability. *Journal of Business Research, 69*(5), 1862–1867. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.070>

- Kauppila, O.-P. (2016). When and How Does LMX Differentiation Influence Followers' Work Outcomes? The Interactive Roles of One's own LMX Status and Organizational Context. *Personnel Psychology*, 69(2), 357–393.
<https://doi.org/10.1111/peps.12110>
- Kelloway, E. K., Gottlieb, B. H., & Barham, L. (1999). *The Source, Nature, and Direction of Work and Family Conflict: A Longitudinal Investigation*". 10.
- Kirchner, K., Ipsen, C., & Hansen, J. P. (2021). COVID-19 leadership challenges in knowledge work. *Knowledge Management Research & Practice*, 1–8.
<https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1877579>
- Knippen, C. (2021, August 6). *Council Post: The Pandemic Has Changed Leadership For The Better: How Young Leaders Will Respond To Today's Challenges*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2021/08/06/the-pandemic-has-changed-leadership-for-the-better-how-young-leaders-will-respond-to-todays-challenges/>
- Korunka, C., & Kubicek, B. (Eds.). (2017). *Job Demands in a Changing World of Work*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-54678-0>
- Kossek, E. E., Hammer, L. B., Kelly, E. L., & Moen, P. (2014). Designing Work, Family & Health Organizational Change Initiatives. *Organizational Dynamics*, 43(1), 53–63. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2013.10.007>
- Kossek, E. E., & Lee, K.-H. (2017). Work-Family Conflict and Work-Life Conflict. In E. E. Kossek & K.-H. Lee, *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.52>

- Koubova, V., & Buchko, A. A. (2013). Life-work balance: Emotional intelligence as a crucial component of achieving both personal life and work performance. *Management Research Review*, 36(7), 700–719. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2012-0115>
- KPMG. (2021, April 27). *Canadians exhausted but more loyal 13 months into the pandemic—KPMG Canada*. KPMG. <https://home.kpmg/ca/en/home/media/press-releases/2021/04/canadians-exhausted-but-more-loyal-13-months-into-covid.html>
- Kraak, J. M., Russo, M., & Jiménez, A. (2018). Work-life balance psychological contract perceptions for older workers. *Personnel Review*, 47(6), 1194–1210. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2017-0300>
- Krentz, M., Kos, E., Green, A., & Garcia-Alonso, J. (2020, July 15). *Easing the COVID-19 Burden on Working Parents*. BCG Global. <https://www.bcg.com/publications/2020/helping-working-parents-ease-the-burden-of-covid-19>
- Krisor, S. M., Diebig, M., & Rowold, J. (2015). Is cortisol as a biomarker of stress influenced by the interplay of work-family conflict, work-family balance and resilience? *Personnel Review*, 44(4), 648–661. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2013-0168>
- Kulik, C. T., & Rae, B. (2019, October 30). *The Glass Ceiling in Organizations*. Oxford Research Encyclopedia of Business and Management. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.41>

- Kumarasamy, M. A. P. M., Pangil, F., & Faizal Mohd Isa, M. (2015). Individual, Organizational and Environmental Factors Affecting Work-Life Balance. *Asian Social Science*. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n25p111>
- Kunze, M., & Gower, K. (2012). *THE INFLUENCE OF SUBORDINATE AFFECT AND SELF-MONITORING ON MULTIPLE DIMENSIONS OF LEADER-MEMBER EXCHANGE*. 5(3), 18.
- Kwan, H. K., Chen, H., & Chiu, R. K. (2020). Effects of empowering leadership on followers' work–family interface. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–34. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1762701>
- Labitoria, C. (2021, October 27). *These 10 well-known companies offer fully remote or hybrid work arrangements*. <https://www.hcamag.com/ca/news/general/these-10-well-known-companies-offer-fully-remote-or-hybrid-work-arrangements/314595>
- Lai, J. Y. M., Chow, C. W. C., & Loi, R. (2018). The interactive effect of LMX and LMX differentiation on followers' job burnout: Evidence from tourism industry in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(12), 1972–1998. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1216875>
- Lambert, S. J., & Haley-Lock, A. (2004). The organizational stratification of opportunities for work–life balance: Addressing issues of equality and social justice in the workplace. *Community, Work & Family*, 7(2), 179–195. <https://doi.org/10.1080/1366880042000245461>
- Landolfi, A., Barattucci, M., & Lo Presti, A. (2020). A Time-Lagged Examination of the Greenhaus and Allen Work-Family Balance Model. *Behavioral Sciences* (2076-328X), 10(9), 140. <https://doi.org/10.3390/bs10090140>

- Le Blanc, P. M., & González-Romá, V. (2012). A team level investigation of the relationship between Leader–Member Exchange (LMX) differentiation, and commitment and performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 534–544. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.006>
- Lemire, L.-A. (2022, March 15). *Louiseville: Une garderie chez Meubles Canadel*. Le Journal de Montréal. <https://www.journaldemontreal.com/2022/03/15/louiseville-une-garderie-chez-meubles-canadel>
- Lemmon, G., Glibkowski, B. C., Wayne, S. J., Chaudhry, A., & Marinova, S. (2016). Supervisor-Provided Resources: Development and Validation of a Measure of Employee Resources. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(3), 288–308. <https://doi.org/10.1177/1548051816630226>
- Leslie, L. M., Manchester, C. F., Park, T.-Y., & Mehng, S. A. (2012). Flexible Work Practices: A Source of Career Premiums or Penalties? *Academy of Management Journal*, 55(6), 1407–1428. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0651>
- Leung, K., & Park, H.-J. (1986). Effects of interactional goal on choice of allocation rule: A cross-national study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37(1), 111–120. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(86\)90047-6](https://doi.org/10.1016/0749-5978(86)90047-6)
- Leung, K., Tong, K.-K., & Ho, S. S.-Y. (2004). Effects of Interactional Justice on Egocentric Bias in Resource Allocation Decisions. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 405–415. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.405>

- Leventhal, G. S. (1976). The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations. In *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 9, pp. 91–131). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60059-3](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60059-3)
- Lewis, J. R. (2017). *User Experience Rating Scales with 7, 11, or 101 Points: Does It Matter?* 12(2), 19.
- Lewis, S., & Humbert, A. L. (2010). Work-Life Balance, Flexible Working Policies and the Gendered Organization. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(3), 239–254.
- Li, A., Bagger, J., & Cropanzano, R. (2017). The impact of stereotypes and supervisor perceptions of employee work–family conflict on job performance ratings. *Human Relations*, 70(1), 119–145.
<https://doi.org/10.1177/0018726716645660>
- Li, A., & Cropanzano, R. (2009). Fairness at the Group Level: Justice Climate and Intraunit Justice Climate. *Journal of Management*, 35(3), 564–599.
<https://doi.org/10.1177/0149206308330557>
- Li, J., Yuan, L., Ning, L., & Li-Ying, J. (2015). Knowledge sharing and affective commitment: The mediating role of psychological ownership. *Journal of Knowledge Management*, 19(6), 1146–1166. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2015-0043>
- Liao, S.-H., & Chen, C.-C. (2018). Leader-member exchange and employee creativity: Knowledge sharing: the moderated mediating role of psychological contract. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3), 419–435.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2017-0129>

- Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2006). Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27(6), 723–746.
<https://doi.org/10.1002/job.409>
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451–465.
<https://doi.org/10.2307/255511>
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1), 43–72. <https://doi.org/10.1177/014920639802400105>
- LifeWorks. (2022, March 17). *The Mental Health Index™ report: February 2022*.
<https://lifeworks.com/en/resource/mental-health-index%E2%84%A2-report-february-2022>
- Liu, N.-C., & Liu, M.-S. (2011). Human resource practices and individual knowledge-sharing behavior – an empirical study for Taiwanese R&D professionals. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 981–997.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2011.555138>
- Loi, R., Chan, K. W., & Lam, L. W. (2014). Leader–member exchange, organizational identification, and job satisfaction: A social identity perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 42–61.
<https://doi.org/10.1111/joop.12028>

- Loi, R., Yang, J., & Diefendorff, J. M. (2009). Four-factor justice and daily job satisfaction: A multilevel investigation. *Journal of Applied Psychology, 94*(3), 770. <https://doi.org/10.1037/a0015714>
- Lu, J.-F., Siu, O.-L., Spector, P. E., & Shi, K. (2009). Antecedents and outcomes of a fourfold taxonomy of work-family balance in Chinese employed parents. *Journal of Occupational Health Psychology, 14*(2), 182. <https://doi.org/10.1037/a0014115>
- Lundberg, S. U., & Cooper, S. C. (2011). *The Science of Occupational Health: Stress, Psychobiology, and the New World of Work*. John Wiley & Sons.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior, 13*(2), 103–123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- Maertz, C. P., & Boyar, S. L. (2011). Work-Family Conflict, Enrichment, and Balance under “Levels” and “Episodes” Approaches. *Journal of Management, 37*(1), 68–98. <https://doi.org/10.1177/0149206310382455>
- Mahesh, B. P. (2016). A STUDY OF WORK-LIFE BALANCE AND ITS EFFECTS ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. *International Journal of Engineering Research And Advanced Technology, 02*, 7.
- Major, D. A., Fletcher, T. D., Davis, D. D., & Germano, L. M. (2008). The influence of work-family culture and workplace relationships on work interference with family: A multilevel model. *Journal of Organizational Behavior, 29*(7), 881–897. <https://doi.org/10.1002/job.502>

- Malangwasira, T. E. (2012). DEMOGRAPHIC DIFFERENCES BETWEEN A LEADER AND FOLLOWERS TEND TO INHIBIT LEADER- FOLLOWER EXCHANGE (LMX) LEVELS AND JOB SATISFACTION. *Allied Academies International Conference*, 6.
- Malinen, S., Hatton, T., Naswall, K., & Kuntz, J. (2019). Strategies to enhance employee well-being and organisational performance in a postcrisis environment: A case study. *Journal of Contingencies & Crisis Management*, 27(1), 79–86. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12227>
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader–Member Exchange (LMX) and Performance: A Meta-Analytic Review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67–121. <https://doi.org/10.1111/peps.12100>
- Martin, R., Thomas, G., Legood, A., & Dello Russo, S. (2018). Leader–member exchange (LMX) differentiation and work outcomes: Conceptual clarification and critical review. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 151–168. <https://doi.org/10.1002/job.2202>
- Maslyn, J. M., & Uhl-Bien, M. (2001). Leader–member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other’s effort on relationship quality. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 697. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.4.697>
- Matta, F. K., Scott, B. A., Colquitt, J. A., Koopman, J., & Passantino, L. G. (2017). Is Consistently Unfair Better Than Sporadically Fair? An Investigation of Justice Variability and Stress. *Academy of Management Journal*, 60(2), 743–770. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0455>

- Matta, F. K., & Van Dyne, L. (2020). Understanding the Disparate Behavioral Consequences of LMX Differentiation: The Role of Social Comparison Emotions. *Academy of Management Review*, 45(1), 154–180.
<https://doi.org/10.5465/amr.2016.0264>
- Maurer, R. (2020, September 16). *Study Finds Productivity Not Deterred by Shift to Remote Work*. SHRM. <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/pages/study-productivity-shift-remote-work-covid-coronavirus.aspx>
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Cherkasskiy, L. (1997). *What is emotional intelligence*. Emotional development and emotional intelligence: Educational implications.
- Mescher, S., Benschop, Y., & Doorewaard, H. (2010). Representations of work—Life balance support. *Human Relations*, 63(1), 21–39.
<https://doi.org/10.1177/0018726709349197>
- Microsoft Work Trend Index. (2022, March 16). *Great Expectations: Making Hybrid Work Work*. <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/great-expectations-making-hybrid-work-work>
- Miller, K. L. (2020, October 29). Perspective | Worker resents having to pick up slack for working moms and dads. *Washington Post*.
<https://www.washingtonpost.com/business/2020/10/29/working-parents-childfree-colleagues/>
- Miller, V. D., Jablin, F. M., Casey, M. K., Lamphear-Van Horn, M., & Ethington, C. (1996). The Maternity Leave As A Role Negotiation Process. *Journal of Managerial Issues*, 8(3), 286–309. <http://www.jstor.org/stable/40604108>

- Milner, K., Katz, L.-A., Fisher, J., & Notrica, V. (2007). Gender and the Quality of the Leader-Member Exchange: Findings from a South African Organisation. *South African Journal of Psychology*, 37(2), 316–329.
<https://doi.org/10.1177/008124630703700207>
- Mindforest. (2020, March 25). Hyper connectivity – How Charged are You?
MindForest - Managing Change.
<https://www.mindforest.com/hyperconnectivity-how-charged-are-you/?lang=en>
- Mishra, P. (2015). A grounded theory study on family-to-work enrichment: Exploring links with family resources, community resources, work-role salience and psychological capital. *South Asian Journal of Global Business Research*, 4(1), 45–67. <https://doi.org/10.1108/SAJGBR-07-2014-0052>
- Molina, J. A. (2021). The Work–Family Conflict: Evidence from the Recent Decade and Lines of Future Research. *Journal of Family and Economic Issues*, 42(S1), 4–10.
<https://doi.org/10.1007/s10834-020-09700-0>
- Moss-Racusin, C. A., Phelan, J. E., & Rudman, L. A. (2010). When men break the gender rules: Status incongruity and backlash against modest men. *Psychology of Men & Masculinity*, 11(2), 140. <https://doi.org/10.1037/a0018093>
- Munn, S. L. (2013). Unveiling the Work–Life System: The Influence of Work–Life Balance on Meaningful Work. *Advances in Developing Human Resources*, 15(4), 401–417. <https://doi.org/10.1177/1523422313498567>
- Naidoo, L. J., Scherbaum, C. A., Goldstein, H. W., & Graen, G. B. (2011). A Longitudinal Examination of the Effects of LMX, Ability, and Differentiation on

- Team Performance. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 347–357.
<https://doi.org/10.1007/s10869-010-9193-2>
- Neto, M., Chambel, M. J., & Carvalho, V. S. (2018). Work–family life conflict and mental well-being. *Occupational Medicine*, 68(6), 364–369.
<https://doi.org/10.1093/occmed/kqy079>
- Nie, D., Lämsä, A.-M., & Pučėtaitė, R. (2018). Effects of responsible human resource management practices on female employees’ turnover intentions. *Business Ethics: A European Review*, 27(1), 29–41. <https://doi.org/10.1111/beer.12165>
- Nohe, C., Michel, A., & Sonntag, K. (2014). Family–work conflict and job performance: A diary study of boundary conditions and mechanisms. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 339–357. <https://doi.org/10.1002/job.1878>
- Novák-Tót, E., Niebuhr, O., & Chen, A. (2017). A Gender Bias in the Acoustic-Melodic Features of Charismatic Speech? *Interspeech 2017*, 2248–2252.
<https://doi.org/10.21437/Interspeech.2017-1349>
- OCDE. (2018). *Comment va la vie ? 2017: Mesurer le bien-être*. OECD.
https://doi.org/10.1787/how_life-2017-fr
- OECD. (2018, March 5). *Balancing paid work, unpaid work and leisure*. OECD.Org.
<https://www.oecd.org/gender/balancing-paid-work-unpaid-work-and-leisure.htm>
- OECD. (2021). *Earnings and wages—Gender wage gap—OECD Data*. The OECD.
<http://data.oecd.org/earnwage/gender-wage-gap.htm>
- Okimoto, T. G., & Brescoll, V. L. (2010). The Price of Power: Power Seeking and Backlash Against Female Politicians. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(7), 923–936. <https://doi.org/10.1177/0146167210371949>

- Omar, A. G., Salessi, S., Vaamonde, J. D., & Urteaga, F. (2018). Core self-evaluations and work-family enrichment: The mediating role of distributive justice perceptions. *Psychologia*, 12(1), 45–58. <https://doi.org/10.21500/19002386.3182>
- Organ, D. W. (1988a). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome* (Lexington Books/DC Heath and Com).
- Organ, D. W. (1988b). A Restatement of the Satisfaction-Performance Hypothesis. *Journal of Management*, 14(4), 547–557.
<https://doi.org/10.1177/014920638801400405>
- Oxfam Canada. (2020, June 18). *71 per cent of Canadian women feeling more anxious, depressed, isolated, overworked or ill because of increased unpaid care work caused by COVID-19: Oxfam survey*. Oxfam Canada.
<https://www.oxfam.ca/news/71-per-cent-of-canadian-women-feeling-more-anxious-depressed-isolated-overworked-or-ill-because-of-increased-unpaid-care-work-caused-by-covid-19-oxfam-survey/>
- Parkes, L. P., & Langford, P. H. (2008). *Work–life balance or work–life alignment?* 19.
- Partridge, E. (2021, June 7). *The Abysmal State of Mothers’ Mental Health*. Canadian Women’s Foundation. <https://canadianwomen.org/blog/the-abysmal-state-of-mothers-mental-health/>
- Paulin, M., Lachance-Grzela, M., & McGee, S. (2017). Bringing Work Home or Bringing Family to Work: Personal and Relational Consequences for Working Parents. *Journal of Family and Economic Issues*, 38(4), 463–476.
<https://doi.org/10.1007/s10834-017-9524-9>

- Pedersen, D. E. (2015). Work Characteristics and the Preventive Health Behaviors and Subjective Health of Married Parents with Preschool Age Children. *Journal of Family and Economic Issues*, 36(1), 48–63. <https://doi.org/10.1007/s10834-014-9433-0>
- Pedersen, D. E., & Minnotte, K. L. (2012). Dual Earner Husbands and Wives: Marital Satisfaction and the Workplace Culture of Each Spouse. *Journal of Family and Economic Issues*, 33(3), 272–282. <https://doi.org/10.1007/s10834-012-9294-3>
- Pedulla, D. S. (2016). Penalized or Protected? Gender and the Consequences of Nonstandard and Mismatched Employment Histories. *American Sociological Review*, 81(2), 262–289. <https://doi.org/10.1177/0003122416630982>
- Perelman, D. (2020, July 2). In the Covid-19 Economy, You Can Have a Kid or a Job. You Can't Have Both. *The New York Times*.
<https://www.nytimes.com/2020/07/02/business/covid-economy-parents-kids-career-homeschooling.html>
- Piccolo, R. F., Bardes, M., Mayer, D. M., & Judge, T. A. (2008). Does high quality leader–member exchange accentuate the effects of organizational justice? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 273–298.
<https://doi.org/10.1080/13594320701743517>
- Pluut, H., & Wonders, J. (2020). Not Able to Lead a Healthy Life When You Need It the Most: Dual Role of Lifestyle Behaviors in the Association of Blurred Work-Life Boundaries With Well-Being. *Frontiers in Psychology*, 11, 3600.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.607294>

- Poulouse, S., & Dhal, M. (2020). Role of perceived work–life balance between work overload and career commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 35(3), 169–183. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2018-0117>
- Preston, C. C., & Colman, A. M. (2000). Optimal number of response categories in rating scales: Reliability, validity, discriminating power, and respondent preferences. *Acta Psychologica*, 104(1), 1–15. [https://doi.org/10.1016/S0001-6918\(99\)00050-5](https://doi.org/10.1016/S0001-6918(99)00050-5)
- Proost, K., Verboon, P., & van Ruysseveldt, J. (2015). Organizational justice as buffer against stressful job demands. *Journal of Managerial Psychology*, 30(4), 487–499. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2013-0040>
- Quan-Haase, A., & Wellman, B. (2005). Local Virtuality in an Organization: Implications for Community of Practice. In P. Van Den Besselaar, G. De Michelis, J. Preece, & C. Simone (Eds.), *Communities and Technologies 2005* (pp. 215–238). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/1-4020-3591-8_12
- Ramachandran, G. (2011). *Pay transparency*. *Penn St. L. Rev.*, 116. <https://doi.org/1043>
- Rampa, R., & Agogué, M. (2021a). Developing radical innovation capabilities: Exploring the effects of training employees for creativity and innovation. *Creativity and Innovation Management*, 30(1), 211–227. <https://doi.org/10.1111/caim.12423>
- Rampa, R., & Agogué, M. (2021b). Quand un contexte de crise rend l  gitime l’innovation managériale: Le cas des pratiques de conciliation famille-travail en pleine pandémie: *Innovations, Pr  publication*(0), 1128-XXXIII. <https://doi.org/10.3917/inno.pr2.0128>

- Reicher, S., & Drury, J. (2021). Pandemic fatigue? How adherence to covid-19 regulations has been misrepresented and why it matters. *BMJ*, n137.
<https://doi.org/10.1136/bmj.n137>
- Reid, M. F., Allen, M. W., Riemenschneider, C. K., & Armstrong, D. J. (2008). The Role of Mentoring and Supervisor Support for State IT Employees' Affective Organizational Commitment. *Review of Public Personnel Administration*, 28(1), 60–78. <https://doi.org/10.1177/0734371X07311703>
- Ro, C. (2021, October 6). *Do companies lean harder on non-parents?*
<https://www.bbc.com/worklife/article/20211005-is-modern-office-culture-unfair-to-non-parents>
- Robertson, K. M., Lautsch, B. A., & Hannah, D. R. (2019). Role negotiation and systems-level work-life balance. *Personnel Review*, 48(2), 570–594.
<https://doi.org/10.1108/PR-11-2016-0308>
- Robertson, L. G., Anderson, T. L., Hall, M. E. L., & Kim, C. L. (2019). Mothers and Mental Labor: A Phenomenological Focus Group Study of Family-Related Thinking Work. *Psychology of Women Quarterly*, 43(2), 184–200.
<https://doi.org/10.1177/0361684319825581>
- Rodell, J. B., Colquitt, J. A., & Baer, M. D. (2017). Is adhering to justice rules enough? The role of charismatic qualities in perceptions of supervisors' overall fairness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 140, 14–28.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2017.03.001>

- Rodríguez-Rivero, R., Yáñez, S., Fernández-Aller, C., & Carrasco-Gallego, R. (2020). Is It Time for a Revolution in Work–Life Balance? Reflections from Spain. *Sustainability*, 12(22), 9563. <https://doi.org/10.3390/su12229563>
- Rolfe, K. (2021, December 9). *2021 Mental Health Summit: How employers can address the workplace drivers of employee stress*. Benefits Canada.Com. <https://www.benefitscanada.com/benefits/health-benefits/2021-mental-health-summit-how-employers-can-address-the-workplace-drivers-of-employee-stress/>
- Ronda, L., Ollo-López, A., & Goñi-Legaz, S. (2016). Family-friendly practices, high-performance work practices and work–family balance: How do job satisfaction and working hours affect this relationship? *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 14(1), 2–23. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-02-2016-0633>
- Rubenstein, A. L., Allen, D. G., & Bosco, F. A. (2019). What’s Past (and Present) Is Prologue: Interactions Between Justice Levels and Trajectories Predicting Behavioral Reciprocity. *Journal of Management*, 45(4), 1569–1594. <https://doi.org/10.1177/0149206317728107>
- Rubio, C., Osca, A., Recio, P., Urien, B., & Peiró, J. M. (2015). Work-family conflict, self-efficacy, and emotional exhaustion: A test of longitudinal effects: Conflicto familia-trabajo, autoeficacia y cansancio emocional: un análisis de los efectos longitudinales. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 31(3), 147–154. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2015.06.004>

- Rudman, L. A. (1998). Self-Promotion as a Risk Factor for Women: The Costs and Benefits of Counterstereotypical Impression Management. *Journal of Personality and Social Psychology*, 17.
- Rudman, L. A., & Mescher, K. (2013). Penalizing Men Who Request a Family Leave: Is Flexibility Stigma a Femininity Stigma? *Journal of Social Issues*, 69(2), 322–340. <https://doi.org/10.1111/josi.12017>
- Rupp, D. E., Shao, R., Jones, K. S., & Liao, H. (2014). The utility of a multifoci approach to the study of organizational justice: A meta-analytic investigation into the consideration of normative rules, moral accountability, bandwidth-fidelity, and social exchange. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123(2), 159–185. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.10.011>
- Russo, M., Buonocore, F., Carmeli, A., & Guo, L. (2018). When Family Supportive Supervisors Meet Employees' Need for Caring: Implications for Work–Family Enrichment and Thriving. *Journal of Management*, 44(4), 1678–1702. <https://doi.org/10.1177/0149206315618013>
- Scheller, E. M., & Harrison, W. (2018). Ignorance Is Bliss, or Is It? The Effects of Pay Transparency, Informational Justice and Distributive Justice on Pay Satisfaction and Affective Commitment. *Compensation & Benefits Review*, 50(2), 65–81. <https://doi.org/10.1177/0886368719833215>
- Schieman, S., & Young, M. (2011). Economic Hardship and Family-to-Work Conflict: The Importance of Gender and Work Conditions. *Journal of Family and Economic Issues*, 32(1), 46–61. <https://doi.org/10.1007/s10834-010-9206-3>

- Schieman, S., & Young, M. (2015). Who engages in work–family multitasking? A study of Canadian and American workers. *Social Indicators Research*, 120(3), 741–767.
- Schieman, S., & Young, M. C. (2013). Are communications about work outside regular working hours associated with work-to-family conflict, psychological distress and sleep problems? *Work & Stress*, 27(3), 244–261.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2013.817090>
- Scholarios, D., Hesselgreaves, H., & Pratt, R. (2017). Unpredictable working time, well-being and health in the police service. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2275–2298.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1314314>
- Schriesheim, C. A., Wu, J. B., & Cooper, C. D. (2011). A two-study investigation of item wording effects on leader–follower convergence in descriptions of the leader–member exchange (LMX) relationship. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 881–892. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.009>
- Sears, G. J., & Hackett, R. D. (2011). The influence of role definition and affect in LMX: A process perspective on the personality – LMX relationship. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(3), 544–564.
<https://doi.org/10.1348/096317910X492081>
- Seierstad, C., & Kirton, G. (2015). Having It All? Women in High Commitment Careers and Work–Life Balance in Norway. *Gender, Work & Organization*, 22(4), 390–404. <https://doi.org/10.1111/gwao.12099>

- Shagvaliyeva, S., & Yazdanifard, R. (2014). Impact of Flexible Working Hours on Work-Life Balance. *American Journal of Industrial and Business Management*, 2014. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2014.41004>
- Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR Is a Social Norm: How Socially Responsible Human Resource Management Affects Employee Work Behavior. *Journal of Management*, 42(6), 1723–1746. <https://doi.org/10.1177/0149206314522300>
- Sherf, E. N., Venkataramani, V., & Gajendran, R. S. (2019). Too Busy to Be Fair? The Effect of Workload and Rewards on Managers' Justice Rule Adherence. *Academy of Management Journal*, 62(2), 469–502. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.1061>
- Sias, P., & Jablin, F. (1995). Differential Superior-Subordinate Relations, Perceptions of Fairness, and Coworker Communication. *Human Communication Research - HUM COMMUN RES*, 22, 5–38. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1995.tb00360.x>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological, Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
- Statista. (2021). *Canada: Labor participation rate by gender 2019*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/484998/labor-participation-rate-in-canada-by-gender/>
- Sui, Y., Wang, H., Kirkman, B. L., & Li, N. (2016). Understanding The Curvilinear Relationships between LMX Differentiation and Team Coordination and

- Performance. *Personnel Psychology*, 69(3), 559–597.
<https://doi.org/10.1111/peps.12115>
- Talukder, A. K. M., Vickers, M., & Khan, A. (2018). Supervisor support and work-life balance: Impacts on job performance in the Australian financial sector. *Personnel Review*, 47(3), 727–744. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2016-0314>
- Taris, T., Geurts, S., Kompier, M., Lagerveld, S. E., & Blonk, R. W. B. (2008). My love, my life, my everything: Work-home interaction among self-employed. *The Individual in the Changing Working Life*.
<https://doi.org/10.1017/CBO9780511490064.008>
- Thibault, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A social psychological analysis*. Hillsdale, NJ.: Lawrence Elbaum Associates.
- Thomas, C. H., & Lankau, M. J. (2009). Preventing burnout: The effects of LMX and mentoring on socialization, role stress, and burnout. *Human Resource Management*, 48(3), 417–432. <https://doi.org/10.1002/hrm.20288>
- Thompson, E. R., & Phua, F. T. T. (2012). A Brief Index of Affective Job Satisfaction. *Group & Organization Management*, 37(3), 275–307.
<https://doi.org/10.1177/1059601111434201>
- Thompson, G., Buch, R., & Glasø, L. (2018). Low-quality LMX relationships, leader incivility, and follower responses. *Journal of General Management*, 44(1), 17–26. <https://doi.org/10.1177/0306307018788808>
- Tomlinson, J. (2006). Women’s work-life balance trajectories in the UK: Reformulating choice and constraint in transitions through part-time work across the life-course.

- British Journal of Guidance & Counselling*, 34(3), 365–382.
<https://doi.org/10.1080/03069880600769555>
- Topcic, M., Baum, M., & Kabst, R. (2016). Are high-performance work practices related to individually perceived stress? A job demands-resources perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 45–66.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1043136>
- Törnquist Agosti, M., Bringsén, Å., & Andersson, I. (2017). The complexity of resources related to work-life balance and well-being – a survey among municipality employees in Sweden. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2351–2374.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1340323>
- Tse, H. H. M., Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2012). Relative leader–member exchange, negative affectivity and social identification: A moderated-mediation examination. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 354–366.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.08.009>
- Tummers, L. G., & Bronkhorst, B. A. C. B. (2014). The impact of leader-member exchange (LMX) on work-family interference and work-family facilitation. *Personnel Review*, 43(4), 573–591. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2013-0080>
- Tyler, T. R. (2000). Social Justice: Outcome and Procedure. *International Journal of Psychology*, 35(2), 117–125. <https://doi.org/10.1080/002075900399411>
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349–361. https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0704_07

- Uddin, M. (2021). Addressing work-life balance challenges of working women during COVID-19 in Bangladesh. *International Social Science Journal*, 71(239–240), 7–20. <https://doi.org/10.1111/issj.12267>
- Vailles, F. (2021, May 7). Le Québec, gagnant de la 3e vague. *La Presse*.
<https://www.lapresse.ca/affaires/2021-05-07/le-quebec-gagnant-de-la-3e-vague.php>
- van der Lippe, T. (2007). Dutch workers and time pressure: Household and workplace characteristics. *Work, Employment and Society*, 21(4), 693–711.
<https://doi.org/10.1177/0950017007082877>
- Varma, A., & Stroh, L. K. (2001). The Impact of Same-Sex LMX Dyads on Performance Evaluations. *Human Resource Management*, 40(4), 309–320.
<https://doi.org/10.1002/hrm.1021>
- Vidyarthi, P. R., Liden, R. C., Anand, S., Erdogan, B., & Ghosh, S. (2010). Where do I stand? Examining the effects of leader–member exchange social comparison on employee work behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 849.
<https://doi.org/10.1037/a0020033>
- Vogel, S. (2012). Overtime hours threaten work life balance. *Global Business Knowledge*.
- Volmer, J., Spurk, D., & Niessen, C. (2012). Leader–member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. *The Leadership Quarterly*, 10.
- Voydanoff, P. (2005). Toward a Conceptualization of Perceived Work-Family Fit and Balance: A Demands and Resources Approach. *Journal of Marriage and Family*, 67(4), 822–836. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2005.00178.x>

- Wakabayashi, D., & Frenkel, S. (2020, September 5). *Parents Got More Time Off. Then the Backlash Started.* - *The New York Times*.
<https://www.nytimes.com/2020/09/05/technology/parents-time-off-backlash.html>
- Wakabayashi, M., Graen, G., Graen, M., & Graen, M. (1988). Japanese management progress: Mobility into middle management. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 217. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.2.217>
- Wang, L., Jiang, W., Liu, Z., & Ma, X. (2017). Shared leadership and team effectiveness: The examination of LMX differentiation and servant leadership on the emergence and consequences of shared leadership. *Human Performance*, 30(4), 155–168. <https://doi.org/10.1080/08959285.2017.1345909>
- Wang, P. Q., Kim, P. B., & Milne, S. (2017). Leader–Member Exchange (LMX) and Its Work Outcomes: The Moderating Role of Gender. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(2), 125–143.
<https://doi.org/10.1080/19368623.2016.1185989>
- Wattoo, M. A., Zhao, S., & Xi, M. (2020). High-performance work systems and work–family interface: Job autonomy and self-efficacy as mediators. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(1), 128–148. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12231>
- Wayne, J. H., Butts, M. M., Casper, W. J., & Allen, T. D. (2017). In Search of Balance: A Conceptual and Empirical Integration of Multiple Meanings of Work–Family Balance. *Personnel Psychology*, 70(1), 167–210.
<https://doi.org/10.1111/peps.12132>

- Webb, D. J., L., H. C., K., J. S., & G., B. L. (2014). Organizational rewards: Considering employee need in allocation. *Personnel Review*, 43(1), 74–95.
<https://doi.org/10.1108/PR-09-2012-0156>
- Whiteman, M. (2022, September 3). *Interactive Chart: How Historic Has the Great Resignation Been?* SHRM. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/interactive-quits-level-by-year.aspx>
- Whiteside, D. B., & Barclay, L. J. (2016). The Face of Fairness: Self-Awareness as a Means to Promote Fairness among Managers with Low Empathy. *JOURNAL OF BUSINESS ETHICS*, 137(4), 721–730.
- Wilkinson, K., Tomlinson, J., & Gardiner, J. (2018). The perceived fairness of work–life balance policies: A UK case study of solo-living managers and professionals without children. *Human Resource Management Journal*, 28(2), 325–339.
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12181>
- Wilson, E. (2014). Diversity, Culture and the Glass Ceiling. *Journal of Cultural Diversity*, 21, 83–89.
- Xu, X., Peng, Y., Zhao, P., Hayes, R., & Jimenez, W. P. (2019). Fighting for time: Spillover and crossover effects of long work hours among dual-earner couples. *Stress and Health*, 35(4), 491–502. <https://doi.org/10.1002/smi.2882>
- Yu, A., Matta, F. K., & Cornfield, B. (2018). Is Leader–Member Exchange Differentiation Beneficial or Detrimental for Group Effectiveness? A Meta-Analytic Investigation and Theoretical Integration. *Academy of Management Journal*, 61(3), 1158–1188. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.1212>

- Zahoor, N., Abdullah, N. A. C., & Zakaria, N. (2021). The role of high performance work practices, work-family conflict, job stress and personality in affecting work life balance. *Management Science Letters*, 1367–1378.
<https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.11.003>
- Zhang, S., & Tu, Y. (2016). Cross-Domain Effects of Ethical Leadership on Employee Family and Life Satisfaction: The Moderating Role of Family-Supportive Supervisor Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 152(4), 1085–1097.
<https://doi.org/10.1007/s10551-016-3306-4>
- Zheng, C., Molineux, J., Mirshekary, S., & Scarparo, S. (2015). Developing individual and organisational work-life balance strategies to improve employee health and wellbeing. *Employee Relations*, 37(3), 354–379. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2013-0142>
- Zhou, M., & Shi, S. (2014). Blaming leaders for team relationship conflict? The roles of leader-member exchange differentiation and ethical leadership. *Nankai Business Review International*, 5(2), 134–146. <https://doi.org/10.1108/NBRI-09-2013-0036>
- Zhou, X. (Tracy), & Schriesheim, C. A. (2009). Supervisor–subordinate convergence in descriptions of leader–member exchange (LMX) quality: Review and testable propositions. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 920–932.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.007>