

**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL**

**LES LIENS ENTRE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE ET LES PERCEPTIONS  
DES GESTIONNAIRES DANS L'APPLICATION DES POLITIQUES  
DE CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE AU SEIN DE L'INDUSTRIE BANCAIRE**

**MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION**

**PAR  
ISABELLE LECHASSEUR**

**MARS 2016**

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Plus de dix années ce sont écoulées entre le début de ma scolarité et le dépôt de ce mémoire. Une aventure comme celle-là ne peut finalement aboutir sans le soutien de nombreuses personnes qui m'ont accompagnée tout au long de ce projet. J'aimerais ici prendre le temps de leur témoigner toute ma gratitude

Je tiens d'abord à remercier ma directrice de recherche Johanne Saint-Charles qui malgré de nombreuses années de silence de ma part a tout de même accepté de me guider et de m'épauler dans la continuité d'un projet. Merci pour ta rigueur, ton soutien, ta persévérance et ta compréhension pour mes horaires parfois chaotiques.

Merci aussi à Chantal Arousseau et Consuelo Vasquez pour vos commentaires constructifs lors de la présentation du projet. Vous m'avez permis d'approfondir, raffiner et nuancer les interrogations sur le sujet.

Madame Francine Descarries a ouvert mes horizons sur les questions et enjeux féministes et m'a insufflé l'énergie et le courage d'aborder ce projet à partir d'une perspective féministe. Un grand merci pour votre implication vers plus de justice sociale.

Marie-Josée, Sylvie et Véronique je vous dis un gros merci pour votre aide inattendue mais combien précieuse à la toute fin de ce parcours.

Un merci bien spécial à ma petite famille, Pierre, Janelle et Jérémie. Merci à toi Pierre de m'avoir soutenue et encouragée à poursuivre durant les nombreux moments où ma motivation perdait du souffle et d'avoir pris le relais auprès de nos enfants. À vous deux mes petits chéris d'amour qui n'étiez pas nés au début de cette belle aventure, merci d'avoir compris et accepté mes si nombreuses absences qui m'ont permis de mener à terme ce projet qui me tenait à cœur. Vous êtes tous les trois la source de mon inspiration. Merci, vraiment merci beaucoup!

## TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ .....	vii
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE .....	3
1.1 La conciliation travail-famille .....	3
1.1.1 Culture organisationnelle et CTF .....	6
1.1.2 Rôle du superviseur ou de la superviseuse dans l'usage des mesures de CTF	7
1.1.3 Usage des mesures de CTF selon le sexe .....	9
1.2 L'industrie bancaire .....	10
1.2.1 Représentation des femmes au sein des postes de gestion .....	12
1.3 Cheminement vers notre question de recherche .....	14
1.4 Pertinence scientifique, communicationnelle et sociale.....	15
CHAPITRE II	
CADRE THÉORIQUE.....	17
2.1 La culture organisationnelle comme point d'ancrage du cadre théorique .....	17
2.1.1 L'organisation comme lieu où se coconstruit la culture organisationnelle à travers les interactions .....	19
2.1.2 Culture organisationnelle et CTF .....	22
2.1.3 Culture organisationnelle et ventriloquie .....	23
2.2 Rapport sociaux de sexe .....	24
2.2.1 Les rapports sociaux de sexe et les organisations.....	26
2.2.1.1 Rapports sociaux de sexe et culture organisationnelle.....	27
2.2.1.2 Rapports sociaux de sexe et CTF.....	29
2.3 Soutien de l'employeur.....	31
2.3.1 Soutien de l'organisation face aux mesures de CTF .....	33
2.4 Objectif général de recherche.....	36
2.5 Questions spécifiques .....	36

CHAPITRE III	
MÉTHODOLOGIE .....	39
3.1 Contexte de la recherche .....	39
3.2 Type de recherche .....	40
3.3 L'échantillonnage .....	40
3.4 Le corpus .....	42
3.5 Analyse des données .....	43
3.6 Sur le plan éthique.....	43
3.7 Notre position de chercheuse .....	44
CHAPITRE IV	
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS .....	45
4.1 Présentation des participants et des participantes.....	45
4.2 Thématization du corpus .....	48
4.3 Les résultats.....	48
4.3.1 La culture organisationnelle .....	48
4.3.1.1 Caractéristiques de l'industrie bancaire.....	49
4.3.1.2 Les valeurs.....	50
4.3.1.3 Les attentes face aux heures travaillées.....	52
4.3.1.4 L'évaluation de la performance.....	53
4.3.1.5 L'attribution des promotions.....	53
4.3.1.6 Perception sur l'employée / l'employé idéal.....	54
4.3.1.7 Emploi du « on » et du « nous ».....	55
4.3.2 La conciliation travail-famille.....	56
4.3.2.1 La place de la CTF au sein de l'équipe et de l'organisation.....	56
4.3.2.2 Les mesures de CTF.....	58
4.3.2.3 Perceptions des gestionnaires sur la CTF – Avantages et inconvénients.....	59
4.3.2.4 Impact de la CTF sur l'avancement de carrière.....	62
4.3.2.5 Perceptions du soutien de la direction et des gestionnaires face à la CTF.....	63
4.3.3 Les différences entre les hommes et les femmes face à la CTF .....	66

4.3.3.1 Les différences entre une femme et un homme gestionnaire.....	66
4.3.3.1 Les différences entre une femme et un homme dans l'usage de la CTF.....	68
CHAPITRE V	
DISCUSSION DES RÉSULTATS .....	71
5.1 Culture organisationnelle et CTF .....	71
5.1.1 CO, CTF et ventriloquie .....	72
5.1.2 CTF et avancement de carrière .....	72
5.1.3 CTF - Processus d'évaluation et de promotion .....	73
5.2 Perceptions des gestionnaires de la CTF .....	75
5.3 Soutien des gestionnaires face à la CTF.....	77
5.4 Différence entre les femmes et les hommes face à la CTF.....	79
CONCLUSION.....	82
BIBLIOGRAPHIE.....	86

## RÉSUMÉ

L'importance du soutien dans le rôle du ou de la gestionnaire immédiat dans l'usage des mesures de conciliation travail-famille (CTF) par les employés et employées a été démontrée par plusieurs recherches. On a aussi montré qu'une culture organisationnelle (CO) non favorable à la CTF limite l'usage de ces mesures et les bienfaits qui en découlent pour l'employée ou l'employé et l'organisation. Partant de ces constats, nous nous sommes intéressée aux liens entre la CO et les perceptions des gestionnaires à l'égard des mesures de CTF dans la mise en application de ces mesures de CTF au sein de l'industrie bancaire. Nous abordons cette question à partir d'une position féministe et communicationnelle, selon laquelle la CO reproduit les rapports sociaux de sexe et se coconstruit à travers l'interaction des membres de l'organisation.

Pour étudier notre problématique, nous avons utilisé une méthodologie qualitative, car nous nous intéressons à comprendre un phénomène. Nos résultats montrent que malgré l'importance accordée à la CTF au sein des organisations, il demeure plusieurs éléments d'une CO non favorables à la CTF. En effet, l'usage de la CTF aurait un impact sur l'avancement de carrière en raison de l'importance de la disponibilité de l'individu pour la firme. Nos répondantes et répondants ont aussi souligné l'importance de la productivité, de l'efficacité et de la performance pour cette industrie. Ainsi, malgré la présence officielle des mesures de CTF, il ressort que celles-ci seraient davantage mises en place pour permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs plutôt qu'elles ne témoignent d'une valeur fondamentale. De plus, l'industrie bancaire semble encore aujourd'hui résister aux besoins et à la volonté des pères d'avoir eux aussi une vie plus équilibrée.

Cette étude permet de mettre en lumière certains aspects de la CO qui rendent difficiles une entière intégration des mesures de la CTF. Enfin, elle élargit les enjeux liés à la CTF en les plaçant dans une perspective de rapports sociaux de sexe et de CO.

**MOTS CLÉS :** Conciliation travail-famille ; culture organisationnelle ; industrie bancaire; perceptions ; Québec ; rapports sociaux de sexe ; soutien du ou de la gestionnaire

## INTRODUCTION

Les écarts de statuts et de salaires qui perdurent entre les femmes et les hommes sur le marché du travail (Rose, 2013) viennent placer les enjeux liés au genre au cœur de la problématique de la conciliation travail-famille (Burchielli *et al.*, 2008). En effet, « le fait d'être une femme constitue encore un facteur déterminant des conditions socio-économiques dans lesquelles les personnes se trouvent, toutes catégories d'âge confondues » (Comité consultatif Femme, en ligne [http://www.cc-femmes.qc.ca/place\\_access.htm](http://www.cc-femmes.qc.ca/place_access.htm)). Ainsi, la question de la conciliation travail famille (« CTF ») doit être « socialement posée, en des termes plus larges d'éthique sociale, de négociation d'un nouveau contrat entre les conjoints, de restructuration du marché du travail et de mutation de la culture organisationnelle » (Descarries et Corbeil, 2002, p.13). Face à ces injustices visibles et quantifiables sur le marché du travail, nous nous interrogeons sur le rôle des organisations et plus particulièrement celui de la culture organisationnelle dans la coconstruction des rapports sociaux de sexe au sein de ce milieu.

Les écrits soulignent l'importance d'une culture organisationnelle familiphile pour que les employées et les employés fassent usage des politiques et mesures de CTF offertes ; c'est à partir de l'usage que les travailleurs, travailleuses et l'organisation ressentent les bénéfices qui en découlent (Thompson *et al.*, 1999; Allen, 2001 ; Glynn, *et al.*, 2002; Duxbury et Higgins, 2003, 2005). De plus, il a été démontré que le soutien de la superviseure ou du superviseur constitue une importante composante de la culture organisationnelle (Starrel 1992; Thompson *et al.*, 1999; Chrétien et Létourneau, 2010a) et les perceptions du superviseur ou de la supérieure immédiate à l'égard des mesures de CTF influencent l'usage de celles-ci (Perry-Smith et Blum, 2000).

L'industrie bancaire nous interpelle car plus de 65 % de la main d'œuvre est féminine, les emplois sont de qualité, cette industrie détient des ressources financières considérables et se dit dotée de politiques en ressources humaines d'avant-garde. Ainsi, l'objet de cette étude est de mieux comprendre les liens entre la culture organisationnelle et les perceptions dans l'application des politiques de CTF des gestionnaires au sein de l'industrie bancaire.

Nous abordons cette question à partir d'une position féministe et communicationnelle, selon laquelle la culture organisationnelle reproduit les rapports sociaux de sexe et se coconstruit à travers l'interaction des membres de l'organisation.

Le mémoire comporte cinq sections. La première partie de ce travail expose la problématique de la recherche ainsi que la question de recherche s'y attachant. Le cadre théorique est ensuite élaboré. La méthodologie utilisée pour arriver aux résultats est présentée au chapitre suivant. La présentation des résultats prend place après. L'analyse de la section suivante permet de faire les liens entre les différentes parties du travail. La conclusion pose les limites de ce mémoire ainsi que des pistes pour de prochaines études.

## CHAPITRE I

### PROBLÉMATIQUE

#### 1.1 La conciliation travail-famille

Malgré les importantes avancées qu'ont connues les femmes sur le marché du travail au cours des dernières décennies, un important ralentissement de ces progrès se fait ressentir ces dernières années (Carter et Silva, 2010). Dans plusieurs études, les obstacles vécus en regard de la conciliation travail-famille (CTF), apparaissent parmi les facteurs qui expliquent des disparités de statuts entre les hommes et les femmes qui persistent sur le marché du travail (Descarries et Corbeil, 2002 ; Hakim, 2006; Rose, 2013).

Les conflits liés à la CTF apparaissent lorsque les exigences d'une des deux sphères d'activités, soit le travail ou la famille, sont incompatibles avec les exigences de l'autre sphère (Greenhaus et Buetell, 1985 cités dans Allen *et al.*, 2000). Les tensions qui émergent de la CTF se font ressentir sous différentes formes dont la surcharge des rôles, l'interférence du travail sur la famille, l'interférence de la famille sur le travail et la pression sur les fournisseurs de soins (Duxbury et Higgins, 2005). Près de 58 % de la population active canadienne est prise avec une surcharge de rôle élevée (Duxbury et Higgins, 2005). Toujours selon Duxbury et Higgins (2003, p.2), la surcharge de rôles, « c'est avoir trop de choses à faire en une période donnée. »

Les variables qui ont le plus d'impact sur la surcharge des rôles sont la culture organisationnelle et les exigences professionnelles. Duxbury et Higgins (2005) ajoutent qu'une culture organisationnelle qui valorise les longues heures de travail et une culture qui incite à choisir entre le travail et la vie constituent des variables prédisant une surcharge de rôle. Le nombre d'heures travaillées par semaine et les heures supplémentaires non rémunérées sont les facteurs qui influencent la surcharge des rôles liée aux exigences professionnelles (Duxbury et Higgins, 2005; Tremblay *et al.*, 2007). Les variables sociodémographiques de la travailleuse et du travailleur, comme la scolarité, le revenu personnel et le revenu du Ménage, le sont dans une moindre mesure (Duxbury et Higgins, 2005).

Les conflits travail-famille vécus par les travailleuses et les travailleurs se font sentir sur leur santé mentale et sur la performance de l'organisation (Duxbury et Higgins, 2005). À cet égard, les troubles de l'humeur, un niveau élevé de stress, de l'anxiété (Allen *et al.*, 2000), de la dépression et l'épuisement professionnel (Thompson *et al.*, 2006) sont les principaux effets observés sur la santé du travailleur ou de la travailleuse. Les principaux impacts des conflits liés à la CTF sur les organisations sont : l'absentéisme dus à des imprévus de courte de durée et les congés pour maladie (Vaananen *et al.*, 2004), un taux de roulement du personnel plus élevé (Balmforth et Garder, 2006) et un personnel moins performant (Netemeyer *et al.*, 2005). Les coûts directs pour les organisations canadiennes dus à l'absentéisme de leurs employés lié aux conflits émergeant de la conciliation du travail et de la vie personnelle sont évalués à plus de 3 milliards de dollars par année, et ces coûts sont de plus de 4 milliards par année sur le système de santé (Higgins *et al.*, 2007). Face à l'importance de cet enjeu, au Québec, le bureau de la normalisation du Québec («BNQ») s'est doté d'une norme, la BNQ 9700-820/2010, qui vise à favoriser l'adoption de mesures qui soutiennent la CTF au sein des organisations. Cette norme découle de la politique *Pour que l'égalité de droit devienne une égalité de fait*, rendue publique en 2006.

Les différentes politiques d'articulation du travail et de la famille mises en place au sein des organisations permettent d'atteindre un meilleur équilibre entre ces deux sphères. Les mesures de CTF se définissent comme étant des arrangements qui aident l'employé ou l'employée à mieux gérer les conflits émergeant de l'interférence de ces deux sphères d'activités (Thompson *et al.*, 1999). Malgré le fait que la majorité des études aient été menées autour du concept de l'interférence du travail et de la vie familiale, nous tenons tout de même à souligner qu'au cours des dernières années, plusieurs chercheurs et chercheuses se sont penchés sur le concept de la conciliation du travail et la vie personnelle aussi appelé CTV. Ainsi, le concept de la CTV englobe la CTF (le contraire n'étant pas nécessairement le cas) et s'intéresse aussi au temps consacré au loisir, au bénévolat et au soutien à la communauté sous diverses formes (Ozbilgin *et al.*, 2011). Selon la définition de la BNQ, la famille se définit comme étant les personnes avec lesquelles la travailleuse ou le travailleur a un lien de dépendance, c'est-à-dire ses enfants, ses parents et son conjoint ou sa conjointe. Encore aujourd'hui, « l'attitude sociétale à l'effet que les responsabilités familiales sont principalement du ressort des femmes est l'une des causes de discrimination sur le marché du travail que subissent les femmes. » (Rose, 2013, p.94). En effet, la présence et l'âge des enfants influencent l'activité des femmes sur le marché du travail, tandis que ces deux facteurs ont peu d'impact sur le taux d'activité des hommes (Rose, 2013). Nous nous intéressons donc au temps de parentalité compte tenu de l'impact de l'arrivée d'enfants sur le rapport des femmes au travail. En raison de la nature de notre interrogation, nous limiterons notre recherche à la documentation ayant comme objet la CTF.

Les principales mesures mises en place au sein des organisations pour favoriser la CTF sont la possibilité d'avoir un horaire flexible, des services de garde sur les lieux du travail, des horaires condensés, le télétravail, le travail à temps partiel (Burke, 2004) et le congé parental tel qu'offert au Québec. Les effets positifs de l'implantation de telles mesures sur l'organisation sont nombreux. Il a été remarqué que lorsque ces mesures

sont utilisées par la travailleuse ou le travailleur, cela amène plus de loyauté de la part de l'employé ou l'employée face à son employeur, améliore la motivation, diminue le taux de roulement du personnel (Chrétien et Létourneau 2010a, 2010b; Rayman *et al.*, 1999), apporte une plus grande résistance au stress, une satisfaction plus importante à l'égard de son emploi et une plus grande productivité (Thomas et Ganster, 1995 ; Allen, 2001 ; Lapierre *et al.*, 2008). De plus, il a été démontré que les entreprises qui offrent des mesures de CTF à leur personnel affichent une performance organisationnelle supérieure et une croissance des ventes et des profits (Perry-Smith et Blum, 2000; Clifton et Shepard, 2004; Stavrou, 2005). Les mesures de CTF en place joueraient un rôle important dans la décision des parents-travailleurs de demeurer au sein de l'organisation et seraient au 3e rang des priorités quand vient le temps de faire le choix d'un employeur (Murphy, 2000).

#### 1.1.1 Culture organisationnelle et CTF

Malgré la mise en place de politiques de CTF, et les bienfaits qui en découlent sur l'employé ou l'employée et l'organisation, la disponibilité de programmes liés à la CTF ne serait pas garante de leur usage par les employés (Thompson *et al.* 1999, Allen 2001; Chrétien et Létourneau, 2010a). Dans certains cas, le travailleur ou la travailleuse est hésitante à utiliser les politiques de CTF par crainte des conséquences que cela pourrait avoir sur sa carrière (Drew et Murtagh, 2005; Perlow, 2005). Au sein de certaines organisations, les employés et les employées qui font usage de ces mesures apparaissent déloyaux aux yeux de la direction (Bø, 2006). Certains employés ou certaines employées s'abstiennent de parler des conflits vécus liés à la CTF à leur superviseur par crainte d'être exclus des potentielles promotions à venir (Liff et Ward, 2001). De plus, une ambiguïté persiste, car ces mesures sont souvent offertes à titre de privilèges aux employées ou employés modèles (Drew et Murtagh, 2005; den Dulk *et al.*, 2011).

Cet état de fait pourrait trouver racine au sein de certaines cultures d'entreprises défavorables à l'utilisation de ces mesures par leurs employés et employées (Thompson *et al.*, 1999; Allen, 2001 ; Glynn *et al.*, 2002; Duxbury et Higgins, 2003, 2005). L'ensemble de ces auteurs et auteures soulignent l'importance d'une culture organisationnelle familiphile pour que les employées et les employés fassent usage des politiques de CTF mises en place. Selon Lewis et Dyer, cité par Duxbury et Higgins (2005), une culture organisationnelle favorable à la CTF est un ensemble de croyances, d'hypothèses et de valeurs relatives à l'importance que l'organisme accorde à la CTF et le soutien de l'organisme dans ce sens. Un employé ou une employée doit être convaincue du soutien sincère et réel de son organisation face à ses besoins dans sa recherche d'équilibre entre le travail et ses obligations familiales, pour faire usage de ses mesures (Allen, 2001). Ainsi une culture organisationnelle qui ne soutient pas les mesures de CTF nuit à l'usage de ces dernières et par conséquent, aux bienfaits de celles-ci sur l'organisation et ses membres.

La culture organisationnelle influence les pratiques de travail et l'expérience vécue par les employés et les employées (Ozbilgin et Woodward, 2004) et l'attitude des gestionnaires (Chrétien et Létourneau, 2010a). Tout comme Lewis et Dyer, cité par Duxbury et Higgins (2005), certains auteurs considèrent le soutien de l'employeur comme une composante de la culture organisationnelle (Starrel ,1992; Thompson *et al.*, 1999; Chrétien et Létourneau, 2010a).

### 1.1.2 Rôle du superviseur ou de la superviseure dans l'usage des mesures de CTF

Selon Thomas et Ganster (1995), le soutien du ou de la gestionnaire immédiate constitue un facteur clé dans la diminution des conflits liés à la CTF. Ainsi, l'attitude et les comportements des superviseurs et des superviseures face aux mesures de CTF

détermineront le succès de l'application, l'usage de ces mesures et les bénéfices qui en découlent (Glynn *et al.*, 2002).

Selon certains auteurs, la culture organisationnelle se reflète dans l'attitude et le comportement des gestionnaires immédiats («line management») (Glynn *et al.*, 2002; MacBridge-King, 1999; Chrétien et Létourneau, 2010a). Plus précisément, le contexte organisationnel influence les comportements de soutien des superviseurs et des superviseuses aux mesures de CTF (Hammer *et al.*, 2007). À leur tour, la culture organisationnelle et les mesures se renforcent à partir du comportement des gestionnaires sur la CTF agissant ainsi dans une logique itérative, où l'un et l'autre s'influencent et se définissent (den Dulk *et al.*, 2011). Ainsi, les gestionnaires immédiats deviennent en quelque sorte le lien qui unit les politiques et mesures de CTF d'une organisation et l'usage de ces mesures par les employées et les employés (Hammer *et al.*, 2007). Elles ou ils sont les gardiennes des programmes liés à la CTF (MacBridge-King, 1999).

Une part discrétionnaire est laissée au gestionnaire quand vient le temps d'accorder ou de refuser la demande de CTF qui lui est faite (Tremblay, 2003; Hammer *et al.*, 2007, den Dulk *et al.*, 2011). Leur interprétation de la place occupée par la CTF au sein de l'organisation et ce qui est perçu être attendu d'eux face à cette question influencera leur comportement dans l'octroi des demandes (Perry-Smith et Blum, 2000; Hammer *et al.*, 2007). En effet, plusieurs études ont démontré que les perceptions influencent les comportements (Masterson, 2001; Bell et Menguc, 2002; Tepper et Taylor, 2003; Rhoanes et Eisenberger, 2006). Ainsi, certains superviseurs et superviseuses perçoivent ces mesures comme des récompenses offertes aux employés et employées méritantes (Gasse *et al.*, 2011; Matos et Galinsky, 2011) ou comme un privilège accordé (Mesher *et al.*, 2010), et non comme faisant partie d'une stratégie qui permet d'atteindre les objectifs organisationnels.

Selon Tremblay (2012), l'expérience personnelle de CTF du superviseur ou de la superviseuse influence la perception de ce dernier ou de cette dernière des mesures de CTF. Toujours selon cette auteure (2012), les gestionnaires immédiats ou immédiates avec enfants seraient plus sensibles à la question de CTF. Avoir vécu la CTF devient alors un atout pour mieux la comprendre.

### 1.1.3 Usage des mesures de CTF selon le sexe

En raison des tâches domestiques qui demeurent en général sous la responsabilité des femmes, les conflits liés à la CTF touchent davantage ces dernières (Tremblay *et al.*, 2007; Rose 2013). En effet, selon une enquête sur le travail et la vie personnelle effectuée par Duxbury et Higgins (2003), les femmes seraient plus nombreuses que les hommes à ressentir un niveau de stress élevé quand vient le temps de concilier la vie du travail et la vie familiale. De plus, la présence d'enfants à leur charge double le stress lié aux contraintes de temps chez les femmes, et n'a pas d'influence sur les hommes (Tremblay *et al.*, 2007). Toujours selon ces mêmes auteures, il n'est alors pas surprenant de constater qu'elles sont plus nombreuses que les hommes à utiliser les mesures de CTF offertes par leur employeur. De plus, une étude menée par Tremblay (2003) montre que l'usage que font les femmes et les hommes des mesures de CTF diffère. Selon cette étude, les femmes utiliseraient le temps d'aménagement du temps de travail pour des motifs en lien aux enfants, comparativement aux hommes qui utilisent ce temps pour des motifs plus personnels.

Les différences observées entre les hommes et les femmes de l'usage des mesures de CTF sont intimement liées à la construction sociale des rôles sexués (Descarries et Corbeil, 2002; Tremblay, 2012; den Dulk *et al.*, 2011; Rose, 2013) soit les rapports sociaux de sexe. Selon Tremblay (2012, p. 15), « ... il y a clairement une relation entre

la position occupée par les femmes au sein de la famille, et la position des femmes au sein du marché du travail,..»). En effet, les représentations sociales du père pourvoyeur et de la mère soignante contribuent à expliquer les écarts de l'usage entre les hommes et les femmes des mesures de CTF (Duxburry et Higgins, 2005; Boyer et Cléroux, 2010, den Dulk *et al.*, 2011). Les femmes donnent leur flexibilité à leur famille, alors que les hommes offrent leur flexibilité à leur travail (Bo, 2006).

## 1.2 L'industrie bancaire

L'importance des banques pour l'économie du Canada est indéniable. En effet, selon Statistique Canada, le secteur bancaire a contribué à 3,1 % du PIB canadien de 2013. Cette industrie a aussi connu d'importants bouleversements au cours des dernières années. L'arrivée des technologies dans l'opérationnalisation des processus, le resserrement des politiques d'octroi de crédit, le renforcement de la réglementation régissant cette industrie avec les Accords de Bâle, la mondialisation et la crise financière de 2008 ont mené à d'importantes restructurations faisant en sorte que les structures et les processus de travail sont en perpétuel changement. Cependant, pour une sixième année consécutive, le secteur bancaire canadien se classe en tête de liste selon le Forum économique mondial en termes de stabilité et de vigueur. Ainsi, cette industrie a su démontrer suffisamment d'agilité à s'adapter aux importants changements survenus depuis les dernières décennies.

Un autre fait intéressant de cette industrie est la taille des profits qu'elle génère. En effet, les six plus importantes banques canadiennes ont enregistré un profit net de plus de 30,6 milliards de dollars en 2013 et elles ont versé plus de 13,5 milliards en dividendes et plus de 8 milliards de dollars en impôts aux différents paliers gouvernementaux (Association des banquiers canadiens tiré du site

<http://www.cba.ca/fr/media-room/50-backgrounders-on-banking-issues/122-contributing-to-the-economy>, le 22 mai 2015).

Selon l'Association des banquiers canadiens (Association des banquiers canadiens tiré du site <http://www.cba.ca/fr/media-room/50-backgrounders-on-banking-issues/120-banks-as-employers-in-canada>, le 22 mai 2015), l'industrie bancaire fournit de l'emploi à près de 280 000 personnes au pays et près de 80 % de ces emplois sont à temps plein. Au cours de la dernière décennie, le nombre d'emplois à temps plein au sein des banques a augmenté de plus de 25 %. L'automatisation de certaines tâches répétitives a fait place à des emplois axés sur le savoir et nécessitant un plus haut degré de scolarité. De plus, ces emplois offrent un éventail d'avantages sociaux, dont des programmes complets d'assurance collective et de régime de retraite à tous les employés admissibles, y compris les employés et les employées à temps partiel. Aussi, de nombreux programmes de formation continue sont offerts afin de permettre aux travailleuses et aux travailleurs de poursuivre leur perfectionnement. Tous ces aspects réunis nous amènent à conclure que les emplois offerts au sein de cette industrie sont de qualité.

La main-d'œuvre féminine constitue un peu plus de 65 % de l'effectif des banques. De plus, près de 33 % des postes de cadre supérieur sont occupés par des femmes en 2012 comparativement à 2,6 % en 1986 (idem). Au total, plus de 50 % des postes de professionnels sont occupés par ces dernières. Depuis son entrée en vigueur en 1996, la Loi sur l'équité en matière d'emploi s'appliquant à toute organisation sous réglementation fédérale, dont les banques font partie, a certainement contribué à l'amélioration d'une représentation plus équitable de la main-d'œuvre féminine au sein de ce secteur d'activité pour les postes professionnels et de gestion. À cet effet, la loi sur l'équité en matière d'emploi rappelle que :

... (la loi sur l'équité en matière d'emploi) a pour objet de réaliser l'égalité en milieu de travail de façon que nul ne se voie refuser d'avantages ou de chances en matière d'emploi pour des motifs étrangers à sa compétence et, à cette fin, de corriger les désavantages subis, dans le domaine de l'emploi, par les femmes, les autochtones, les personnes handicapées et les personnes qui font partie des minorités visibles, conformément au principe selon lequel l'équité en matière d'emploi requiert, outre un traitement identique des personnes, des mesures spéciales et des aménagements adaptés aux différences. (Gouvernement du Canada, 1996, p.1)

En vertu de cette loi, toutes les organisations sous réglementation fédérale employant plus de 100 personnes sont tenues, dans un premier temps, d'identifier et de supprimer les obstacles à la carrière des membres des groupes visés, et dans un deuxième temps, de mettre en place des politiques et des mesures raisonnables afin que les membres de ces groupes dans chaque catégorie professionnelle soient représentés proportionnellement selon leur pourcentage parmi les employés. De plus, ces organisations sont dans l'obligation de recueillir, d'analyser et de fournir des données annuelles sur les quatre groupes visés : les femmes, les minorités visibles, les personnes handicapées et les autochtones.

### 1.2.1 Représentation des femmes au sein des postes de gestion

À ce jour, les efforts gouvernementaux en matière de réglementation, et ceux déployés par l'industrie visant à bâtir une main-d'œuvre représentative au sein des différents postes professionnels et de gestion ne semblent pas suffisants pour l'atteinte d'une juste représentation des femmes selon l'effectif total.

Cet état de fait surprend d'autant plus que nous retrouvons ce phénomène social au sein de l'industrie bancaire, car les banques se présentent comme des organisations

qui sont précurseurs dans l'adoption de pratiques en ressources humaines favorisant l'équité et la diversité de leur main d'œuvre et que la majorité des employées et employés sont des femmes (L'Association des banquiers canadiens, en ligne <http://www.cba.ca/fr/media-room/50-backgrounders-on-banking-issues/120-banks-as-employers-in-canada>).

Selon certains auteurs, le type de culture organisationnelle qui prévaut dans ce milieu serait un frein important à l'accès des femmes aux promotions (Ozbilgin et Woodward, 2004) limitant ainsi leur ascension professionnelle. En effet, la culture organisationnelle des longues heures travaillées serait répandue, voire normalisée, au sein de cette industrie (Ozbilgin et Woodward, 2004). La culture des heures désavantage nettement les femmes et plus particulièrement celles sur qui reposent des responsabilités familiales (Ozbilgin et Woodward, 2004) dont le temps disponible au travail est plus limité. Dans ce type de culture, la capacité de travailler pendant de longues heures est un indicateur d'engagement, de fidélité et de productivité de l'employé ou l'employée face à son employeur (Liff et Ward, 2001; Ozbiling et Woodward, 2004; Duxbury et Higgins, 2005; Chrétien et Létourneau, 2010a) et serait plus déterminante pour l'avancement d'une carrière que la qualité du travail exécuté (Liff et Ward, 2001). Ainsi, la réduction du nombre d'heures travaillées de l'employé ou de l'employée serait perçue comme un manque d'engagement face à sa carrière (Liff et Ward, 2001; Duxbury et Higgins, 2005). De plus, le fait de demeurer au travail au-delà des heures prescrites permettrait d'accéder à des opportunités de réseautage susceptible de favoriser l'avancement de carrière. Les promotions seraient offertes aux travailleurs ou travailleuses « modèles », soit ceux ou celles qui mettent le travail en priorité (Kolb et Merrill-Sands, 1999) ou celui ou celle qui travaille durant de longues heures (Drew et Murtagh, 2005). De plus, cette définition serait dictée par la haute direction, principalement constituée de membres masculins, et influencerait les pratiques en ressources humaines et leur application en ce qui concerne le recrutement et les promotions (Ozbiling et Woodward, 2004). Seuls ceux et celles qui

adhèrent entièrement aux valeurs priorisées par l'entreprise, seraient dans les bonnes grâces de la direction et auraient accès aux promotions.

L'industrie bancaire nous interpelle, car la main-d'œuvre y est majoritairement constituée de femmes, les emplois sont de bonne qualité, cette industrie détient des ressources financières considérables et se dit dotée de politiques d'avant-garde en ressources humaines. Dans un contexte dit favorable comme celui-là, nous nous interrogeons sur les raisons pour lesquelles la représentation des femmes au sein des postes de gestion n'est pas proportionnelle à l'effectif. Malgré la disponibilité des mesures liées à la CTF, dont l'usage permettrait une meilleure articulation des exigences professionnelles et des exigences familiales, le cheminement de carrière des femmes demeure plus stagnant que celui de leurs collègues masculins. Ainsi, nous nous intéressons au rôle de la culture organisationnelle dans la coconstruction des rapports sociaux de sexe.

### 1.3 Cheminement vers notre question de recherche

Selon Glynn *et al.* (2002), la culture organisationnelle joue un rôle déterminant dans l'application et l'usage des mesures de CTF. La présence de certaines caractéristiques de la culture d'entreprise sont essentielles pour que les employés et les employées fassent usage des mesures de CTF (Thompson *et al.*, 1999; Allen, 2001; Glynn *et al.*, 2002; Duxbury et Higgins, 2003, 2005) et que l'organisation bénéficie des bienfaits qui résultent d'une pleine intégration de ces mesures. Parmi les composantes d'une CO familiphile apparaît le soutien du superviseur ou de la superviseuse des mesures de CTF (Starrel, 1992; Thompson *et al.*, 1999; Chrétien et Létourneau 2010a; den Dulk *et al.*, 2011). Ainsi, l'étude des liens entre la culture organisationnelle et le soutien des gestionnaires des mesures de CTF constitue le cœur de notre problématique.

*Objectif de recherche :*

Comprendre les liens entre la culture organisationnelle et les perceptions des gestionnaires du domaine bancaire, dans la mise en œuvre des mesures de CTF.

*Question de recherche :*

Quels sont les liens entre la culture organisationnelle et les perceptions du superviseur ou de la superviseure à l'égard des mesures de CTF dans la mise en application des mesures de CTF par ces gestionnaires?

#### 1.4 Pertinence scientifique, communicationnelle et sociale

La grande majorité des études québécoises et canadiennes consultées traitaient de la CTF du point de vue de l'employé ou l'employée. En effet, quelques études canadiennes et québécoises ont porté sur les perceptions des parents-travailleurs face à la culture organisationnelle défavorable à la CTF (Duxbury et Higgins, 2003 ; Chrétien et Létourneau, 2010a), et une autre qui s'est intéressée au soutien organisationnel à partir de la filière professionnelle (Tremblay, 2012). Gass *et al.* (2011) se sont penchés sur l'étude des valeurs et attitudes des dirigeants et des dirigeantes de PME à l'égard de la CTF (Gasse *et al.*, 2011). Lefrançois (2013), a quant à elle, étudié les aspects relationnels liés aux pratiques de CTF au sein de marché d'alimentation québécois à partir du point de vue des superviseurs et des superviseures et des représentants et représentantes syndicales. den Dulk *et al.*, (2011) se sont intéressés à l'influence du contexte national et du contexte de travail sur le comportement face à la CTF des gestionnaires qui travaillent dans l'industrie bancaire. Mise à part cette dernière étude, peu de chercheuses et de chercheurs se sont attardés aux facteurs qui influencent les comportements du soutien des gestionnaires face à la CTF. Selon une étude menée par Chrétien et Létourneau (2010a), le manque perçu de soutien de l'employeur face à

la CTF constitue la situation problème la plus préoccupante des parents travailleurs. Et, en raison de l'importance du rôle joué par les superviseurs et les superviseuses dans l'usage des mesures de CTF, nous croyons pertinent d'approfondir le sujet. Ainsi, une étude des liens entre les perceptions de la culture organisationnelle des superviseurs et des superviseuses qui travaillent dans le milieu bancaire et du soutien de ces mesures ajouterait aux études existantes.

Par ailleurs, la mise en application se traduit notamment à travers les comportements du superviseur ou de la superviseuse et du personnel appelé à recourir à ces mesures. «... tout individu exprime dans le cadre de l'interaction à la fois ce qu'il est, ce qu'il fait, ce qu'il pense, ce qu'il sait, ce qu'il désire, ce qu'il aime» (Chanlat, 1990a, p. 17). Ainsi, d'un point de vue communicationnel, nous nous intéressons à la manière dont les membres d'une organisation et l'organisation coconstruisent les structures et les représentations des individus

D'un point de vue social, la mise en œuvre de changements culturels au sein des organisations ne peut s'effectuer sans une plus juste compréhension des perceptions des gestionnaires de la culture organisationnelle dans laquelle ils et elles travaillent. Nous croyons que notre étude pourra permettre le développement d'initiatives qui encouragent, favorisent et soutiennent une culture organisationnelle familiphile et ainsi contribuer à créer des environnements de travail où chacun et chacune trouvera sa juste place.

## CHAPITRE II

### CADRE THÉORIQUE

L'objectif principal de cette étude est de mieux cerner les liens entre la culture organisationnelle et les perceptions du superviseur ou de la superviseuse dans la mise en application des mesures liées à la conciliation travail-famille. Afin de mieux comprendre cette réalité, nous nous appuyerons sur les recherches et réflexions portant sur 1) le concept de culture organisationnelle, 2) les rapports sociaux de sexe, et 3) le concept de soutien dans un cadre organisationnel et plus précisément le soutien des gestionnaires aux mesures de CTF. Comme nous le verrons, ces éléments nous offrent un cadre conceptuel qui contribuera à éclairer le phénomène de l'usage des mesures de CTF par les employés et les employées d'une organisation. Nous nous inscrivons dans une perspective communicationnelle et nous nous intéressons aux dynamiques interactionnelles et aux structures qui en émergent. De plus, nous nous sommes aussi appuyées sur le concept de « ventriloquie » qui vient enrichir notamment l'arrimage entre culture organisationnelle et soutien des gestionnaires.

#### 2.1 La culture organisationnelle comme point d'ancrage du cadre théorique

L'importance d'une culture organisationnelle familiphile dans l'usage de mesures de CTF a été démontrée par de nombreuses études (Thompson *et al.*, 1999; Allen, 2001 ; Glynn *et al.*, 2002; Duxbury et Higgins, 2003, 2005). Certaines caractéristiques de la CO doivent être présente pour que les employées et employés fassent usage de ces mesures (Thompson, *et al.*, 1999; Allen, 2001 ; Glynn *et al.*, 2002; Duxbury et Higgins,

2003, 2005). Et c'est à partir de l'usage que découle l'ensemble des bienfaits des mesures de CTF sur l'individu et l'organisation. C'est pourquoi la culture organisationnelle constitue le cœur de notre cadre théorique. En effet, de ce concept émanent les deux autres concepts étudiés, soit les rapports sociaux et le soutien des gestionnaires à la CTF.

Selon plusieurs auteurs et auteures, la culture organisationnelle reproduit les rapports sociaux à travers ses structures, ses processus et les valeurs et comportements valorisés en son sein (Acker 1990; Descarries et Corbeil, 2002; Meyerson et Kolb, 2000; Daune-Richard, 2003; Ashcraft et Mumby, 2004). Dans la mesure où les organisations sont des lieux privilégiés d'interactions mixtes, elles sont aussi le lieu de construction de rapports sociaux de sexe. Les rapports sociaux de sexe sont basés sur des constructions des rôles sexués. Ces rapports sont inégalitaires et hiérarchisés reléguant au deuxième plan le rôle des femmes au sein des organisations ainsi que leurs besoins et leurs réalités. De nombreuses études ont démontré que ce sont les femmes qui font davantage usage des mesures de CTF, en raison du rôle social qui leur est attribué. Il existe donc bien une relation d'interdépendance entre le rôle occupé dans la famille et le statut d'emploi, ces deux sphères étant intimement reliées, s'influencent l'une et l'autre et variant selon les contextes (Tremblay, 2012; Rose, 2013).

Pour de nombreux auteurs, le soutien du superviseur ou de la superviseure constitue une composante de la culture organisationnelle familiphile (Thompson *et al.*, 1999; Allen, 2001 ; Glynn *et al.*, 2002; Duxbury et Higgins, 2003, 2005). Et ce type de soutien joue un rôle important dans les conflits liés à la CTF vécus par les travailleurs et les travailleuses (Thomas et Ganster, 1995, den Dulk *et al.*, 2011). Le soutien de la gestionnaire ou du gestionnaire face à la CTF se définit par les actions et comportements des gestionnaires devant les demandes qui lui sont faites des employées et employés sous sa direction (Hammer *et al.*, 2007). Les actions et

comportements du gestionnaire ou de la gestionnaire immédiate sont, quant à eux influencés par leurs perceptions de la culture organisationnelle (Hammer *et al.*, 2007; den Dulk *et al.*, 2011). C'est à partir de croyances que se bâtissent les perceptions du gestionnaire ou de la gestionnaire au sujet de la CTF. « La perception des pratiques de CTF et l'expérience même de la CTF par les individus sont donc influencées à la fois par leurs interactions avec autrui et le contexte où se déroulent ces interactions. » (Lefrançois, 2013, p. 29). Ainsi, les perceptions des gestionnaires influencent leurs actions, d'où la pertinence de collecter ces perceptions dans le cadre de notre projet de recherche pour comprendre ces comportements. Dans ce sens, nous posons l'hypothèse selon laquelle la culture organisationnelle influence les comportements de soutien des gestionnaires face à la CTF tout en étant elle-même influencée par ces comportements.

### 2.1.1 L'organisation comme lieu où se coconstruit la culture organisationnelle à travers les interactions

À l'instar de Chanlat (Chanlat, 1990b), nous posons l'organisation constituée de deux facettes; l'une qui met en œuvre des activités orientées vers des fins et l'autre qui produit et reproduit l'ordre social à travers les interactions de ses membres. Nous abordons la culture organisationnelle en nous appuyant, entre autres, sur le concept de la ventriloquie qui s'inscrit dans une perspective selon laquelle l'ordre social reproduit et se reproduit par les interactions (Cooren, 2010). Pour Cooren (2010, p.50), « selon cette approche, une figure devient culturelle dans la mesure où l'on remarque qu'elle semble *cultivée* par les interactants qu'on est amené à observer. ». Les figures, sont par, exemple les valeurs, les principes, les normes, etc. Comme le souhaite cet auteur, nous tenterons de « déplier » les figures qui constituent la culture organisationnelle, dans le cadre de la CTF.

Une perspective communicative de la culture organisationnelle perçoit la communication comme un élément constitutif de la culture (Eisenberg et Riley, 2001; Cooren *et al.*, 2011). La culture organisationnelle se construit, se coconstruit à travers la communication. Ainsi, l'importance de l'interaction est primordiale dans la définition du concept de culture organisationnelle. Toute interaction constitue une communication en soi (Bateson 1979 cité par Chanlat, 1990b). L'entreprise constitue le cadre social de référence dans lequel s'inscrivent les échanges des individus (Chanlat, 1990b). L'entreprise guide l'interaction, met en quelque sorte la table pour la mise en œuvre de pratiques et récompense ses membres qui agissent selon ce qui est souhaité et attendu d'eux (Ashcraft et Mumby, 2004). Ainsi, la culture organisationnelle coconstruit et se coconstruit à partir des échanges de ses membres.

Dans son livre *L'individu dans l'organisation : Les dimensions oubliées*, Jean-François Chanlat définit l'importance des valeurs organisationnelles comme suit:

La vie dans les organisations et plus généralement les relations sociales qui s'y tissent reposent sur des valeurs. Ces valeurs implicites ou explicites vont définir les règles d'actions qui inspireront les jugements et les conduites. Aucune interaction humaine n'échappe à l'emprise de ces règles. Car elles définissent les impératifs normatifs de l'action. (Chanlat, 1990b, p. 770)

Selon Françoise Belle, la culture organisationnelle serait «... un ensemble de significations hautement élaborées, transmises et actives dans les rapports de travail qui fournissent aux personnes une interprétation de leur situation» (Belle, 1990, p. 436).

Mills nous décrira la culture organisationnelle selon les termes suivants :

Culture is essentially composed of a number of understandings and expectations that assist people in making sense of life. In organization, no less than in other aspect of social life, such understanding have to be learned, and they guide people in the appropriate or relevant behaviour, help them to know how things are done, what is expected of them, and how to achieve certain things. (Mills, 1988, p. 360)

Pour d'autres auteurs, la culture organisationnelle est ce « ciment » qui « maintient l'organisation comme un tout » et qui donne un sens à l'identité de ces membres (Aktouf, 1990, p. 556). La culture organisationnelle trouve ses racines dans la manière dont le travail est organisé et divisé (Dupuis, 1990). De plus, le système est ouvert, ainsi les processus culturels de la société tout entière influencent les structures de l'organisation (Dupuis, 1990).

Dans les études sur l'organisation, le concept de la culture a été étudié sous différents angles utilisant la métaphore de la machine (vision instrumentaliste), de l'organisme (vision adaptative) et de « racines », faisant de la culture l'expression et la manifestation de la conscience humaine (Smircich, 1983). L'angle d'approche utilisé influence la manière dont on comprend le rôle et l'impact de la culture dans les structures et les rapports sociaux qui en émergent au sein de l'entreprise. Nous positionnons notre approche dans une perspective où la culture « est » l'organisation et non quelque chose que l'entreprise « a » (vision instrumentaliste et adaptative) (Smircich, 1983). Ainsi nous adoptons la métaphore selon laquelle la culture constitue les fondements, les « racines » de l'entreprise. Denison décrit la culture organisationnelle selon les termes suivants : "the deep structure of organizations, which is rooted in values, beliefs, and assumptions held by organizational members" (Denison, 1996, p. 624). Cette définition servira de base d'analyse à notre mémoire. L'étude de la culture organisationnelle met l'accent sur le fait que les pratiques organisationnelles et managériales sont l'expression culturelle produite dans un

contexte sociohistorique particulier et reflétant les valeurs constitutives de l'entreprise (Smircich, 1983).

### 2.1.2 Culture organisationnelle et CTF

Comme il a été démontré précédemment, plusieurs aspects fondamentaux de la culture organisationnelle peuvent limiter le travailleur ou la travailleuse à concilier sa vie familiale et sa vie au travail, et ce malgré l'offre d'avantages familiphiles (Thompson *et al.*, 1999; Allen, 2001 ; Glynn *et al.*, 2002; Duxbury et Higgins, 2003, 2005 ; Chrétien et Létourneau, 2010a, 2010b). Comme nous le décrivent Chrétien et Létourneau, ces valeurs non favorables à la CTF s'inscrivent dans les fondements de la CO et se renforcent à travers les comportements des individus :

Lorsque la culture organisationnelle est défavorable à la CTF, elle s'enracine dans des croyances et des hypothèses, se maintient par des valeurs et des normes et se manifeste à travers des artefacts qui se rapportent au degré auquel une organisation ne favorise pas (ignore ou nuit à) la jonction des vies familiale et professionnelle des parents-travailleurs à son emploi. (Chrétien et Létourneau, 2010a, p.71)

C'est à travers les communications internes et externes de l'organisation que se révèle une culture organisationnelle qui appuie ou non la CTF (Mescher *et al.*, 2010). De plus c'est à travers « des règles, des normes et des attentes implicites qui visent les employés et les employées » (Duxbury et Higgins, 2005, p.48) que s'exprime une culture organisationnelle favorable ou pas à la CTF.

Thompson *et al.* (1999) ont identifié trois dimensions d'une culture organisationnelle familiphile, celle de l'impact de l'usage de mesure de CTF sur l'avancement d'une

carrière, celle de la norme du temps demandé devant être passé au travail et celle du soutien des superviseurs et des superviseuses face aux conflits de CTF vécus par les travailleurs et travailleuses sous leurs responsabilités. Ainsi, les organisations qui valorisent les longues heures de travail, et les organisations qui incitent à choisir entre le travail et la vie personnelle sont considérées des cultures non favorables à la CTF (Duxbury et Higgins, 2005 ; Chrétien et Létourneau, 2010a, 2010b). La culture de l'argent où la rentabilité financière demeure prioritaire aux besoins des parents-travailleurs, serait aussi une culture organisationnelle non favorable à la CTF (Duxbury et Higgins, 2003). Chrétien et Létourneau (2010a) ajoutent des nuances lors de l'analyse de la culture organisationnelle :

La culture organisationnelle étant rarement toute blanche ou toute noire, il peut arriver que les croyances et les hypothèses, les valeurs et les normes, ainsi que certains artefacts entrent en conflit avec les avantages familiphiles pourtant offerts par l'organisation, lesquels sont aussi des artefacts de la culture organisationnelle. (p.71)

Ainsi, certaines composantes de la culture organisationnelle peuvent soutenir la CTF et d'autres en limiter l'accès.

### 2.1.3 Culture organisationnelle et ventriloquie

Selon les écrits, ceux et celles qui rejettent les normes, valeurs et principes valorisées par la culture organisationnelle en place, sont moins susceptibles de profiter de promotions (Duxbury et Higin, 2005). Ce qui suppose que ceux et celles qui adhèrent aux principes véhiculés se retrouvent dans les postes clefs pour l'organisation.

Selon Cooren, « la notion de ventriloquie est le processus par lequel des interlocuteurs animent ou font parler des êtres ou figures, qui sont eux-mêmes censés animer ces

mêmes interlocuteurs en situation d'interaction » (Cooren, 2010, p.35). Ces êtres ou figures dont font partie les valeurs, les principes, les idées, les procédures s'expriment à travers les interactions des individus. Ainsi, le concept de ventriloquie est une manière imagée de comprendre le *faire parler*. Identifier les figures qui sont animées lors de l'interaction amène le principe de la dislocation dans l'interaction et « permet de lever le voile sur toutes les choses qui s'incarnent dans la communication » (Coreen, 2009, p.2). La ventriloquie permet de *déplier* l'interaction et de rendre visible ce qui ne l'est pas afin de mieux comprendre le rôle joué par les valeurs, les principes, les normes, lors des échanges entre deux personnes, soit le superviseur ou la superviseuse et son employé ou employée. Cela permet d'identifier « au nom de qui ou de quoi » ces figures sont-évoquées. Ainsi, cet effet de « dislocation » amène ces êtres ou figures à parler à travers des personnes en interaction, donnant ainsi du poids, voire de « l'autorité » à leur propos. « Faire parler » ces figures suppose une « certaine endogénéité de l'ordre social » (Coreen, 2010b, p.36), partant des travaux de Tarde voulant qu'il faut partir du petit pour comprendre le grand (cité par Coreen, 2010a, p.3)

Nous nous attardons maintenant à un aspect de la culture organisationnelle qui influence la place de la CTF au sein de celle-ci soit le rôle joué par les rapports sociaux de sexe.

## 2.2 Rapport sociaux de sexe<sup>1</sup>

Dans son livre *L'expérience sociale au quotidien corps et espace-temps*, Monique Haicault rapporte :

---

<sup>1</sup> La littérature française sur le sujet utilise le concept rapports sociaux de sexe, ce qui est traduit en anglais par le concept de *gender*. Nous avons choisi l'usage de rapports sociaux de sexe afin d'illustrer ce concept.

Les rapports sociaux de sexe sont à la base des relations dynamiques qui distribuent les sexes, en tant que catégories sociales, dans les différentes instances ou sphères d'une totalité sociale considérée. (...) Ils fonctionnent selon trois principes de spécification : l'identification, la différenciation et la hiérarchisation. Les rapports sociaux de sexe (...) sont organiquement composés d'une dimension matérielle qui correspond aux places, aux fonctions, aux moyens matériels et techniques, aux accès aux ressources concrètes. Ils sont aussi composés d'une dimension symbolique faite de croyances organisées en *doxas*<sup>2</sup>, qui fonctionnent à légitimer les positions matérielles asymétriques de sexe. Les rapports sociaux effectuent sans cesse un travail de production symbolique qui vise à justifier la distribution sexuée des places, des fonctions et des représentations, ainsi que leurs trois principes de distribution (Haicault, 2000, p.48).

Haicault rappelle dans cet extrait, la puissance et l'étendue des sphères dans lesquelles se jouent les rapports sociaux de sexe. Elle démontre le processus par lequel se reproduit ce système qui légitime la place des femmes en second plan.

Pour Kergolat (2004), la division sexuelle du travail est un enjeu des rapports sociaux de sexe. Ces deux éléments, soit la division sexuelle du travail et les rapports sociaux de sexe étant indissociables, ils forment un système en soi. Dans la division du travail, salaire et travail ne sont pas synonymes. Ainsi, la division sexuelle du travail confère aux hommes la sphère publique, soit celle du travail rémunéré, et la sphère domestique aux femmes, soit celle du travail non rémunéré (Kergolat, 2004). Cette division sépare et hiérarchise ainsi le travail des hommes et le travail des femmes en valorisant davantage le travail payé, et rendant ainsi invisible le travail non rémunéré. Pour cette auteure,

---

<sup>2</sup> Ensemble des opinions communes aux membres d'une société et qui sont relatives à un comportement social (Dictionnaire Larousse). La doxa de sexe sous-tend que « la place éternelle, légitime de la femme est une position de retrait, décalée, périphérique ou subalterne, mais toujours à côté ou en arrière, voir au service. (...) La place devant, visible, en avant et en haut, est tacitement tenue comme légitimement masculine et/ou sexuée au masculin correspondant à une place offensive» (Haicault 2000 p. 56 citée par Marchand, Saint-Charles et Corbeil (2007).

l'attribution du travail domestique aux femmes constitue les fondements sur lesquels se sont bâtis les rapports sociaux.

Ainsi, les rapports sociaux de sexe apparaissent comme un système. Pour Ely et Padavic (2007), une fois instaurés en système, les rapports sociaux de sexe se reflètent dans la manière dont sont distribuées les ressources, les structures hiérarchiques et les pratiques organisationnelles, tout comme les responsabilités familiales et les comportements interactionnels entre les individus.

### 2.2.1 Les rapports sociaux de sexe et les organisations

Des études ont démontré que de puissantes barrières invisibles provenant des représentations sociales basées sur le genre, tout comme les structures et les processus d'interactions expliquent la sous-représentation des femmes au sein des postes décisionnels et stratégiques (Yoder, 1991; Calas et Smircich 2009; Kolb et McGinn, 2009; Ely *et al.*, 2011). Afin de ne pas être « encapsulées » dans ces rôles prescrits, contraignants et éloignés de la réalité, certaines femmes préféreront s'engager dans des activités à faible risque, loin des sphères décisionnelles (Nelson et Quick, 1985). Ainsi, les raisons pour lesquelles les femmes sont peu présentes au sein des postes de gestion prendraient racine bien au-delà d'une simple question de représentation en fonction du nombre (Kanter, 1977) de celles-ci, ou comme le propose Hakim (2006) d'une acceptation consciente de la division sexuelle du travail des femmes mettant ainsi volontairement, au second plan, le travail rémunéré afin de répondre aux demandes domestiques. La non-représentation des femmes au sein des postes de gestion prend ancrage au sein de la division sexuelle du travail qui, à son tour, s'attache à la dynamique des rapports sociaux de sexe.

Ainsi, l'entreprise n'est pas un phénomène social neutre en genre (Acker, 1990) ; elle reproduit les rapports sociaux de sexe (Descarries et Corbeil, 2002; Meyerson et Kolb, 2000; Daune-Richard, 2003; Ashcraft et Mumby 2004). Selon Meyerson et Kolb (2000), l'expérience et les valeurs masculines y sont édifiées en normes et se reflètent à travers les processus et les structures des organisations. Laufer écrira à cet effet :

Dévoiler la neutralité des organisations, c'est aussi mettre en évidence comment de nombreuses normes et règles organisationnelles qui se donnent comme « neutres » sont en fait des normes et règles qui historiquement se sont calquées sur des « modèles masculins » : modèles masculins d'investissement professionnel, de performance, de disponibilité et de mobilité qui peuvent par conséquent jouer au détriment des femmes et contribuer à construire et à entretenir la rareté des femmes au sommet des organisations. (Laufer, 2004, p.120)

En effet, les structures et les normes du travail ont été construites pour répondre en premier lieu aux besoins des hommes fondés selon les rôles traditionnels du père pourvoyeur et de la mère au foyer (Drew et Murtagh, 2005). Elles s'appuient donc sur la division sexuelle du travail.

#### 2.2.1.1 Rapports sociaux de sexe et culture organisationnelle

L'androcentrisme<sup>3</sup> du monde du travail et de l'entreprise démontré par de nombreuses études (Acker, 1990; Meyerson et Kolb, 2000, Descarries et Corbeil 2002; Daune-Richard, 2003; Ashcraft et Mumby 2004) met de l'avant des valeurs telles que la raison, l'autorité, le pouvoir et l'argent qui sont socialement associés au masculin et qui tendent à réserver aux femmes des places subordonnées (Laufer, 1984 cité par Daune Richard, 2003). L'ordre social produit / reproduit par l'organisation « est connecté à l'ordre

---

<sup>3</sup> L'androcentrisme n'existe pas dans le dictionnaire Larousse, mais on comprend, andros, du grec mâle, donc on peut traduire : vision organisée autour de l'homme. Ce terme est employé par Bourdieu (1998).

social externe » (Chanlat, 1990b, p. 45). Comme le montrent des écrits, la culture organisationnelle reproduit les rapports sociaux de sexe (Marchand *et al.* 2007). Les hiérarchies supérieures, lieux où se prennent les décisions au sein des organisations, demeurent enracinées dans des systèmes de genre (Marchand *et al.* 2007) qui perpétuent cette culture. À cet effet, Acker a écrit :

L'homme pris individuellement et des groupes particuliers d'hommes ne sont pas toujours gagnants, mais la masculinité symbolise le respect pour ceux qui sont au bas de l'échelle et le pouvoir pour les hommes qui se trouvent au sommet de la hiérarchie, confirmant ainsi à chacun la supériorité de leur genre. (traduction libre). (Acker, 1990, p.145).

La définition de l'employé ou l'employée idéale comme étant celui ou celle capable de passer le travail prioritairement (Kolb et Merrill-Sands, 1999) aux exigences familiales, ou celui ou celle qui travaille durant de longues heures (Drew et Mustagh, 2005) s'inscrit dans cette même mouvance. Cet être libre de tout engagement et responsabilités extérieures à son travail se traduit par une masculinité subtilement inscrite dans la manière dont fonctionnent les organisations. Cette masculinité définit les normes et les priorités mises en place en récompensant ceux et celles qui adhèrent à ces normes par leur comportement (Acker, 1990; Ashcraft et Mumby, 2004; Ozbilgin et Woodward, 2004; Lewis et Haas, 2005). Comme le mentionne Kolb et Merrill-Sands (1999, p. 194) « Strategy (used) to promote gender equity in organization needs to focus on assumptions in the organizational culture that underpin work practices and behavior. »

Pour certains auteurs et auteures (Tremblay, 2003 ; Duxbury et Higgins, 2005; Chrétien et Létourneau, 2010a) la présence d'une culture organisationnelle sexuée (gendered culture) pourrait expliquer la sous-représentation des femmes au sein des postes de gestion et des professionnelles. Selon ces études, ce type de culture renforce les rôles parentaux traditionnels, soit le père pourvoyeur qui s'investit dans son travail et la mère soignante qui s'occupe de la famille. La culture sexuée permet aux mères

travailleuses de mieux concilier leur vie professionnelle à leur vie familiale, mais relègue ces dernières à un cheminement de carrière parallèle et stagnant aussi appelé « mommy track »<sup>4</sup>. Dans ce type de culture, les hommes bénéficieraient d'un cheminement de carrière plus rectiligne et ascendant aussi appelé « fast track ». Ainsi, les mesures de CTF permettraient aux femmes une meilleure articulation des exigences du travail et des responsabilités familiales, mais n'enrailerait pas les inégalités liées au genre sur le marché du travail (Hakim, 2006).

#### 2.2.1.2 Rapports sociaux de sexe et CTF

Comme nous le montrent les études, la conciliation des sphères du travail et des sphères domestiques demeurent principalement sous la responsabilité des femmes travailleuses. « Pour être une bonne mère, l'on ne peut se contenter d'être un bon père », affirmait une participante à une étude menée par Francine Harrel Giasson (1990, p. 411). Cette affirmation reflète tout le poids des attentes sociales qui reposent sur les épaules des travailleuses. Par ailleurs, la haute direction, se sent peu ou pas concernée par la problématique de la CTF, évitant ainsi une profonde remise en question de la division sexuelle du travail (Marchand *et al.*, 2007) et reléguant, de ce fait, toute la responsabilité et la gestion de l'articulation de ces deux sphères dans la cour des femmes travailleuses, considérant ces enjeux comme étant des problèmes de femmes (Decarries et Corbeil, 2002; den Dulk *et al.*, 2011). C'est dire que la CTF aura un impact sur les décisions des femmes, sur leur carrière (Tremblay, 2004), sur leurs revenus (Rose, 2013) et sur la planification familiale de celles qui parviennent à des postes seniors (Liff et Ward, 2001;

---

<sup>4</sup> « Mommy track » fait référence à la diminution des possibilités d'ascension de carrière des femmes lorsqu'elles deviennent mères. Cette appellation a été utilisée pour la première fois par Felice Swartz dans un article publié en 1989 au sein du Harvard Business Journal dont le titre est « *Management Women and the New Facts of Life* ». Dans wikipedia. Récupéré le 12 juillet 2014 de [http://en.wikipedia.org/wiki/Mommy\\_track](http://en.wikipedia.org/wiki/Mommy_track)

Descarries et Corbeil, 2002). Tremblay décrit les rapports sociaux de sexe dans l'articulation des exigences du travail et des responsabilités familiales :

Les rapports sociaux de sexe sont importants à considérer lorsqu'on s'intéresse à l'articulation emploi-famille, puisque ce concept met l'accent sur la dimension sociale de la construction des rôles sexués, par opposition à la dimension biologique de la différence de sexe (Tremblay, 2012 p.14).

Au cours des dernières années, des études se sont intéressées aux résistances des milieux de travail quand les pères font des demandes de CTF, ce qui renforce les rapports sociaux de sexe (Hobsons et Fahlén, 2009; den Dulk *et al.*, 2010). Les difficultés vécues par les pères pour accéder aux mesures de CTF, malgré leur volonté d'être plus présents auprès de leurs enfants, expliqueraient en partie le faible taux d'utilisation de ces mesures des employés. Il est intéressant de constater que de plus en plus de pères travailleurs rejettent cette définition du travailleur idéal qui consacre toutes ses énergies au travail, car ils recherchent eux aussi un équilibre entre la sphère professionnelle et la sphère familiale (Hobsons et Fahlén, 2009).

Ainsi, l'entreprise n'est pas un lieu neutre de genre (Acker, 1990; Descarries et Corbeil, 2002; Meyerson et Kolb, 2000; Daune-Richard, 2003; Ashcraft et Mumby, 2004). En fait, l'organisation agit comme lieu où, à travers la culture organisationnelle, les structures, les processus et les interactions, se reproduisent les rapports sociaux de sexe, soit deux catégories de sexe socialement construites. Ces rapports sont inégalitaires et hiérarchisés et sont influencés par le contexte dans lequel ils évoluent (Tremblay, 2012). Les rapports sociaux de sexe influencent le rôle occupé par la CTF au sein de l'organisation et l'usage des mesures de CTF par les employées et employés.

### 2.3 Soutien de l'employeur

Près d'une travailleuse et d'un travailleur sur deux du Québec perçoit un manque de soutien de son employeur face à la CTF (Duxbury et Higgins 2003; Chrétien et Létourneau, 2010a). Selon une étude menée par Chrétien et Létourneau (2010a), le manque de soutien de l'employeur constituerait la principale difficulté liée à la CTF que les travailleurs et les travailleuses éprouvent au travail. Toujours selon ces mêmes auteures, la perception du soutien de leur employeur face aux politiques de CTF ne serait pas principalement liée à l'éventail des mesures disponibles de CTF offertes aux employés et employées, mais davantage à une perception d'un jugement évaluatif négatif, ainsi qu'à une absence de soutien émotionnel face aux enjeux vécus face à la CTF, tous deux étant des composantes du soutien de l'employeur. Selon Lapierre *et al.* (2008), le soutien du superviseur ou de la superviseure est un facteur important qui influence les bénéfices que l'employé ou l'employée tire d'un équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie familiale, par l'usage de mesure de CTF. En raison de l'importance du soutien de l'employeur dans l'usage des mesures de CTF offertes et des bénéfices qui en découlent, il nous apparaît essentiel de mieux comprendre ce concept.

Ce que nous apprenons des études sur le sujet est que le soutien de l'employeur est une composante du soutien social. Selon Carlson et Perrewé (1999), le soutien social se définit comme une importante ressource qui permet à l'individu de réduire de façon significative les effets du stress dans son ensemble. De plus, le niveau de soutien social obtenu dans une situation aura un impact important sur le processus du stress dans son ensemble (Carlson et Perrewé, 1999). Le soutien social est composé du soutien reçu au travail et du soutien obtenu hors du travail. Le soutien hors du travail réduit les conflits liés à la conciliation travail-famille (Burke, 1988). Plus précisément, le soutien du conjoint ou de la conjointe constitue une variable déterminante dans les conflits liés au travail et à la famille (Holoan et Gilbert, 1979 cité par Carlson et Perrewé, 1999). Le

soutien obtenu de l'organisation provient de différentes sources, dont les collègues et le ou la gestionnaire (Carlson et Perrewé, 1999). Le superviseur ou la superviseuse joue un rôle important, car il ou elle est le représentant de l'organisation auprès de l'employé ou l'employée (Rhoades et Eisenberger, 2002). Le soutien du superviseur constitue une variable déterminante dans la diminution des conflits vécus dans la CTF des travailleurs et des travailleuses (Thomas et Ganster, 1995; Chrétien et Létourneau, 2010a).

Selon la théorie du soutien organisationnel (Eisenberger *et al.*, 1986), pour déterminer la capacité de son employeur à récompenser les efforts additionnels mis dans son travail et la manière dont ses besoins socioémotionnels seront comblés, la travailleuse ou le travailleur développera un ensemble de croyances sur la manière dont l'organisation évalue sa contribution sur l'intérêt que porte l'organisation à son bien-être (traduction libre provenant de Rhoades et Eisenberger 2002, p. 690). Cet ensemble de croyances déterminera sa perception du soutien de l'employeur (PSE ou en anglais « perceived organization support »).

La PSE se définit comme étant la perception qu'a l'employée ou l'employé de la valorisation de sa contribution par son employeur et de l'évaluation de l'employée ou l'employé du souci qu'a l'organisation pour son bien-être (Rhoades et Eisenberger, 2002). Une PSE favorable augmente l'attachement émotionnel de l'individu à l'organisation et à ses attentes eu égard au fait que les efforts qu'il ou elle a déployés pour atteindre les objectifs de l'organisation seront récompensés (Eisenberger *et al.*, 1986). Ainsi, une PSE positive aura comme impact de diminuer l'absentéisme et d'augmenter la performance de l'employée ou l'employé. Les effets bénéfiques pour les travailleurs et travailleuses d'une organisation associées au PSE ont été regroupés en trois catégories (Rhoades et Eisenberger, 2002). La première est l'équité (la justice) ; la deuxième est le soutien du superviseur ou de la superviseuse ; et la troisième fait

référence à la manière dont l'organisation récompense ses travailleurs et ses travailleuses et aux conditions de travail favorables. Dans ce modèle, l'équité est définie comme la manière dont sont distribuées les ressources entre les employés et les employées. La travailleuse ou le travailleur perçoit la manière dont l'organisation l'évalue à travers le soutien reçu du superviseur ou de la superviseuse. En effet, comme on l'a vu, le ou la gestionnaire étant perçu comme le représentant de l'organisation face à l'employée ou l'employé, l'évaluation que le superviseur ou la superviseuse fera de l'individu sera reçue comme étant celle de la haute direction (Rhoades et Eisenberger, 2002). La reconnaissance, le salaire, les promotions, la sécurité d'emploi et la formation sont les principaux éléments pris en considération dans le cadre de cette troisième catégorie.

### 2.3.1 Soutien de l'organisation face aux mesures de CTF

Selon Thomas et Ganster (1995), un environnement de travail familiphile («family-supportive work environment») se définit selon deux composantes. La première est la présence de politiques et de mesures de CTF. La deuxième composante est le fait d'avoir un superviseur ou une superviseuse familiphile («family-supportive supervisors»). Un ou une gestionnaire qui soutient l'employé ou employée dans les enjeux vécus face à la CTF, est celui ou celle qui est sensible aux besoins de son employée ou employé à la recherche d'équilibre entre sa vie au travail et sa vie familiale. Ce ou cette gestionnaire est engagée à accommoder le travailleur ou la travailleuse dans ses responsabilités professionnelles et familiales. Cette définition rejoint celle de Rhinima (2001) qui aborde cette problématique sous l'angle du manque de soutien à l'égard de la CTF. En effet, selon cette auteure, le manque de soutien de l'employeur face aux besoins de ses employés et employées à concilier vie professionnelle et vie familiale se définit par le manque de politiques et de mesures

formelles de CTF, l'absence de souci émotionnel et la présence d'un jugement évaluatif négatif à l'égard des parents travailleurs et de leurs familles.

Allen (2001) quant à elle, s'est intéressée aux composantes qui affectent la perception de l'employé ou l'employée du soutien de son organisation face aux enjeux de CTF («family-supportive-organization perception»). Elle montre que les différents programmes de CTF offerts, leur usage par les employés et les employées et le fait d'avoir un superviseur ou une superviseure familiphile sont les facteurs qui influencent la perception qu'a un employé ou une employée du soutien de son organisation à la famille. Selon cette auteure, le ou la gestionnaire immédiate joue un rôle de premier plan dans la manière dont l'employée ou l'employée conçoit le rapport de son organisation dans les enjeux liés à la CTF.

Plusieurs études ont démontré les liens qui existent entre les perceptions qu'ont les gestionnaires du soutien de leur employeur (Masterson, 2001 ; Shanock et Eisenberg, 2006) et les comportements de soutien des gestionnaires face à leurs employés et employées. Shanock et Eisenberg (2006) ont démontré qu'un gestionnaire ou une gestionnaire qui se sent soutenue par son organisation apportera à son tour du soutien aux employés et employées de son équipe, ce qui aura un impact positif sur la performance de ceux-ci. Ainsi, la perception de l'employé ou l'employée du soutien de son ou sa gestionnaire est liée à la perception de soutien de l'organisation qu'a cette ou ce gestionnaire et à la performance du travailleur ou de la travailleuse.

Le superviseur ou la superviseure bénéficie d'une latitude décisionnelle quand vient le temps de donner son appui aux demandes qui lui sont faites à l'égard de mesures de CTF (Hamer *et al.*, 2007). En complément, une étude menée par den Dulk *et al.* (2011) sur l'attitude et les pratiques des gestionnaires dans le milieu bancaire européen, conclut que la perturbation de l'usage des mesures de CTF sur les opérations et

l'impact sur la productivité de l'équipe influencent le comportement du ou de la gestionnaire quand vient le temps d'accorder ou refuser une demande liée à la CTF.

Selon Hammer *et al.* (2007), le comportement de soutien lié aux enjeux de CTF des superviseurs et des superviseuses est constitué de quatre dimensions : 1) le soutien émotionnel, 2) le soutien instrumental, 3) l'usage de mesures de CTF par la superviseuse ou le superviseur («role model behavior») et 4) le double agenda. Le soutien émotionnel se traduit par la prise en compte des émotions de l'employé ou l'employée et l'aisance de ce dernier ou cette dernière à les communiquer à la source de son soutien. Le soutien instrumental se rapporte à l'accord du superviseur ou de la superviseuse de l'usage de mesures de CTF par ces employés et employées. Le double agenda se définit comme la capacité de restructurer / repenser la manière de travailler, pour aider les parents travailleurs dans leurs responsabilités familiales, et ce dans un contexte où et l'organisation et l'employé ou employée ressortent tous les deux gagnants (Rapoport *et al.*, 2002).

Le comportement de soutien lié aux enjeux de CTF des superviseuses ou superviseurs est un soutien instrumental qui amène l'employé ou l'employée à se sentir émotionnellement soutenu (Hammer *et al.*, 2007).

Ainsi, la CO constitue le centre de notre analyse, puisque c'est à partir de ce concept que dérivent les rapports sociaux de sexe et le soutien du ou de la gestionnaire à la CTF. Nous proposons une analyse de la culture organisationnelle à partir d'une approche communicative où la culture organisationnelle se coconstruit à travers la communication et les interactions de ses membres. C'est à partir du concept de ventriloquie que nous chercherons à mieux saisir les composantes de la culture organisationnelle, soit les valeurs, les principes, les procédures, etc, à travers nos échanges avec les gestionnaires interrogés. De plus, nous comprenons que la place

occupée par la CTF au sein de la CO est intimement liée au concept des rapports sociaux de sexe, ces deux éléments agissant dans une logique itératives car ils s'influencent l'un et l'autre. Pour terminer, pour plusieurs auteurs et auteures, la composante la plus importante d'une CO familiphile est le soutien des gestionnaires. Ainsi, l'analyse de la problématique à travers ce concept permettra un meilleur éclairage de la situation.

#### 2.4 Objectif général de recherche

Notre question de recherche consiste à comprendre les liens entre la culture organisationnelle et les perceptions du superviseur ou de la superviseure à l'égard des mesures de CTF dans leur mise en application par les gestionnaires? Ainsi, nous nous intéressons aux perceptions, car c'est à partir de ces perceptions que se poseront les actions (Paillé et Mucchielli, 2012).

#### 2.5 Questions spécifiques

Afin de mieux comprendre notre problématique qui s'intéresse aux liens entre la culture organisationnelle et les perceptions dans la mise en application des mesures de CTF des superviseuses et superviseurs, et à la lumière des concepts présentés précédemment, nous diviserons notre question de recherche principale en quatre sous-questions.

Comme nous le montrent les écrits, l'usage des mesures de CTF par les employées et employés de l'organisation passe par la présence d'une CO familiphile. Plusieurs composantes favorables et non-favorables d'une CO à la CTF ont été identifiées par les auteurs et auteures. Ainsi, notre première question spécifique cherchera à mieux

comprendre les perceptions qu'ont les gestionnaires de la CO et la manière dont se reflète la place occupée par la CTF dans cette CO. La question qui en découle est :

- 1) Quels sont les liens entre les perceptions de la culture organisationnelle des gestionnaires et leurs perceptions de la place occupée par la CTF ?

Selon plusieurs auteurs et auteures, la culture organisationnelle reproduit les rapports sociaux à travers ses structures, ses processus et les valeurs et comportements valorisés en son sein. Ainsi, la prise en compte du rôle joué par les rapports sociaux de sexe dans l'analyse de la place occupée par la CTF au sein de la CO permet de mieux saisir les enjeux fondamentaux de la problématique. Nous chercherons donc à cerner la manière dont sont perçus les rapports sociaux de sexe par les superviseurs et superviseuses. La question de recherche afférente à cette dimension est :

- 2) Comment les gestionnaires comprennent/perçoivent les rapports sociaux de sexe au sein de leur organisation, de leur équipe en lien avec la CTF?

Nous avons aussi constaté que plusieurs auteures et auteurs lient les perceptions qu'ont les gestionnaires des mesures de CTF à la manière dont ils ou elles l'appliquent, ainsi. Nous chercherons donc à comprendre :

- 3) Comment les gestionnaires perçoivent les mesures de CTF?

Finalement, comme nous avons mentionné que, le soutien des gestionnaires à la CTF s'exprime de différentes manières, notre dernière question spécifique sera :

- 4) Comment le superviseur ou la superviseure perçoit-elle ou perçoit-il son soutien aux mesures de CTF ?

## CHAPITRE III

### MÉTHODOLOGIE

Comme le démontrent les écrits, les gestionnaires jouent un rôle important dans l'implantation et l'usage des mesures de CTF. Les liens entre la culture organisationnelle et les perceptions des gestionnaires dans la mise en application des mesures de CTF au sein de l'industrie bancaire étant peu documentés dans la littérature, nous nous interrogeons sur ce sujet. Nous présentons, dans ce qui suit, la méthodologie utilisée.

#### 3.1 Contexte de la recherche

Nous cherchons à mieux comprendre les liens entre la culture organisationnelle et les perceptions des superviseurs et des superviseuses dans l'application des mesures de CTF et de leurs application. « C'est à travers un ensemble d'interactions que les acteurs rencontrent, mais aussi construisent des répertoires de sens... C'est sur la base de ces sens hérités / construits qu'ils fondent en partie leurs actions ... » (Paillé et Mucchielli, 2012, p. 64). Ainsi, nous nous intéressons aux perceptions afin de mieux comprendre les comportements, soit la mise en application des mesures de CTF.

### 3.2 Type de recherche

L'objectif de recherche est de comprendre un phénomène, soit les liens entre la culture organisationnelle et les perceptions dans la mise en application des mesures de CTF des superviseurs et des superviseuses œuvrant au sein de l'industrie bancaire. La nature du sujet incite à privilégier une approche qualitative. La recherche qualitative se distingue de la recherche quantitative par son objectif; les chercheurs et les chercheuses qui utilisent cette méthodologie veulent comprendre plutôt que prédire un phénomène (Deslauriers, 1991). Ainsi, la recherche qualitative constitue un processus de compréhension au fil duquel une conclusion émerge tandis que l'approche quantitative cherche à vérifier la fiabilité de conclusions précédemment obtenues.

### 3.3 L'échantillonnage

Les particularités de l'échantillon de la recherche qualitative sont le nombre de cas plus limité et l'analyse qui est effectuée en profondeur. L'échantillon est non probabiliste et typique, car les unités n'ont pas été déterminées par le hasard, mais définies par des caractéristiques préalablement identifiées et recherchées chez le répondant ou la répondante. Nous avons utilisé les entretiens semi-dirigés comme technique de collecte de données, car notre objectif est de comprendre et d'apprendre de la réalité de l'autre (Savoie-Zajc, 2003) soit le superviseur ou la superviseuse dans un contexte d'application de la CTF. Pour mieux saisir les diverses dimensions et la complexité de la problématique et afin d'identifier les mécanismes liés aux perceptions, nous avons construit notre échantillon en fonction de certaines caractéristiques. En premier lieu, chaque personne interrogée avait la possibilité d'accorder des avantages discrétionnaires à leurs employés et employées liés à la CTF. De plus, étant donné que nous nous intéressons aux rapports sociaux de sexe, nous avons interrogé des femmes

et des hommes avec et sans enfants afin de dégager si l'expérience de chacun est différente. Nous avons passé en entrevue 10 personnes dont les caractéristiques sont les suivantes :

- Une femme occupant un poste de gestion de 2<sup>e</sup> niveau sans enfant;
- Quatre femmes occupant un poste de gestion de 2<sup>e</sup> niveau avec enfant(s);
- Deux hommes occupant un poste de gestion de 1<sup>er</sup> niveau avec enfant(s);
- Un homme occupant un poste de gestion de 1<sup>er</sup> niveau sans enfant;
- Un homme occupant un poste de gestion de 2<sup>e</sup> niveau avec enfant;
- Un homme occupant un poste de gestion de 2<sup>e</sup> niveau sans enfant.

Pour trouver et identifier les candidates et les candidats qui ont été interrogés, nous avons fait appel à un contact que nous avons développé à travers l'Association des Femmes en Finance du Québec (AFFQ)<sup>5</sup> et au cours de nos années d'expérience à travailler dans l'industrie. Nous n'avons pas utilisé de contact direct, c'est-à-dire des personnes que nous connaissions, mais nous avons interrogé des gestionnaires qui nous ont été recommandées par nos relations. Plusieurs des femmes gestionnaires interrogées nous ont été référées par notre relation liée à l'AFFQ, ce qui explique le fait que ces femmes occupaient des postes de gestion exécutive. Quelques participants sont venus de relation de 3<sup>e</sup> niveau, soit de relations de relations.

---

<sup>5</sup> L'AFFQ est une tribune favorisant l'avancement professionnel des femmes. L'AFFQ compte plus de 350 membres actives. Toute personne (homme et femme) œuvrant au sein de l'industrie de la finance peut devenir membre de cette association. Le seul critère d'admissibilité est d'avoir cumulé plus de six années d'expérience ou si la candidate ou le candidat possède un diplôme d'études supérieures (M.B.A., M.A., M.Sc.) dans une discipline reliée à la finance, l'administration ou l'économie, elle ou il est admissible si elle ou il cumule quatre années d'expérience (Site Association des femmes en finance du Québec. [http://www.affq.org/f?p=105028:99:0::NO::P99\\_IM:214](http://www.affq.org/f?p=105028:99:0::NO::P99_IM:214)).

Les personnes que nous avons passées en entrevue travaillaient pour quatre institutions financières différentes à Montréal. Pour préserver la confidentialité de nos participants et participantes, ces institutions ne seront pas nommées.

Afin de nous familiariser avec la culture de l'industrie bancaire en général et de chaque institution en particulier, nous avons consulté différents ouvrages et des sites internet sur l'histoire de ces institutions. Nous n'avons pas pu obtenir l'information officielle sur les différentes mesures et politiques de CTF en place au sein des institutions pour lesquelles les participantes et les participants travaillaient étant donné qu'il s'agissait de politiques internes et confidentielles.

### 3.4 Le corpus

Notre corpus est constitué de dix verbatim d'entrevues semi-dirigées d'une durée d'environ 60 minutes que nous avons menées. La grille d'entretien a été bâtie pour répondre aux questions spécifiques de notre problématique. Les grands thèmes ont touché au contexte de travail, à la situation familiale de la personne (présence ou non d'enfants), aux rapports sociaux de sexe au sein de l'organisation, à la culture organisationnelle, au soutien et à l'engagement de l'entreprise face à la CTF, au soutien apporté à l'application et à l'usage des mesures de CTF.

Il est important de mentionner que l'entrevue s'est adaptée à la personne interviewée et des questions se sont ajoutées en fonction des réponses obtenues afin d'approfondir les sujets abordés par les membres. Les questions étaient « courtes, ouvertes, neutres et pertinentes » (Savoie-Zajc, 2003, p.308).

### 3.5 Analyse des données

Nous avons procédé au codage des données, c'est-à-dire le «découpage des informations obtenues» (Deslauriers, 1991, p.70) à partir de nos entrevues. Nous avons utilisé l'un des principes d'analyse de la théorisation ancrée, c'est-à-dire que l'analyse se faisait de façon simultanée à la collecte de données (Paillé, 1994). L'analyse progressive des verbatim nous a permis de mieux orienter les questions des entrevues qui suivaient. Après chaque entrevue, nous avons fait un résumé qui faisait émerger les principaux thèmes abordés. Par la suite, nous avons découpé les données par unité de signification liées à nos questions de recherche, soit les perceptions de la culture organisationnelle, les perceptions de la CTF et du soutien donné à la CTF, et les différences entre les hommes et les femmes dans le contexte de la CTF. Le codage des entrevues a été effectué à partir des thèmes directement abordés dans l'entrevue. Aussi, nous sommes demeurées attentive aux thèmes qui ont émergé des entrevues sans qu'une question spécifique sur le sujet n'ait été posée. Nous ajustions les questions de relance de l'entrevue suivante afin d'approfondir ce nouveau thème. Nous avons utilisé le tableur Excel comme outil d'analyse de nos données.

### 3.6 Sur le plan éthique

Nous avons obtenu notre certificat d'approbation éthique auprès de Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPÉ) avant d'entreprendre nos entrevues. Quelques jours avant chaque entrevue, nous avons fait parvenir un résumé du projet de recherche ainsi que le formulaire de consentement par courriel, afin que la personne en prenne connaissance et soit entièrement à l'aise de participer à l'étude. Le résumé contenait la mise en contexte, les objectifs poursuivis par le projet, ainsi que la nature de l'utilisation de l'information recueillie. Avant chaque

entretien, le formulaire de consentement a été signé par chaque participant et chaque participante. Aucune rémunération n'a été octroyée.

Nous avons pris les mesures nécessaires pour préserver l'anonymat et la confidentialité de chacune des personnes interrogées. En effet, le nom des personnes n'était pas indiqué sur les verbatim, seul le code alphanumérique attribué en fonction des caractéristiques de la personne y était indiqué. Le nom correspondant au code se trouvait dans un fichier dont l'ouverture nécessitait un mot de passe. De plus, nous avons été attentive de citer les extraits d'entrevues qui ne permettaient pas d'identifier le participant ou la participante de l'étude. Pour celles et ceux qui étaient intéressés, nous nous sommes engagés à envoyer un résumé de notre recherche une fois le mémoire déposé et accepté.

### 3.7 Notre position de chercheuse

Conscientes de notre subjectivité, nous poserons d'abord nos aprioris. Nommer notre position permettra à la lectrice et au lecteur d'en identifier les contours et les limites. Le fait d'être une femme et d'avoir travaillé dans cette industrie influencera l'approche de ce phénomène. Ainsi, nous avons certaines perceptions de la culture organisationnelle qui prévaut dans ce domaine ainsi que sur la place occupée par les femmes. Nous sommes conscientes que le contexte, soit le type de poste occupé, la composition de l'équipe, le superviseur ou la superviseure en poste, etc. sont des facteurs qui influencent les perceptions. Durant les entrevues et l'analyse des verbatim, nous nous sommes efforcées de demeurer objective. De plus, la directrice Madame Johanne Saint-Charles a supervisé la recherche et n'a jamais travaillé dans l'industrie bancaire.

## CHAPITRE IV

### PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

*Fait que c'est sûr que ce milieu-là est... il est vu comme  
un milieu où ce que tu dois performer là.  
Il faut que tu fasses tes preuves pis si t'es là-dedans,  
ben ça veut dire que tu fittes avec un modèle assez...  
je dirais un modèle où est-ce que ta vie personnelle  
est moins importante que ta vie professionnelle.  
(Extrait d'entrevue)*

Dans le présent chapitre, nous vous ferons part des résultats des entrevues que nous avons menées. Dans un premier temps, nous vous présenterons les participants et les participantes de notre projet. La manière dont nous avons procédé pour l'identification des différents thèmes suivra cette section. Nous enchaînerons avec les résultats classés par thème et regroupés selon les unités de signification de nos questions spécifiques de recherche, soit les principaux fondements de la culture organisationnelle, les perceptions du gestionnaire ou de la gestionnaire face à la CTF et de son soutien face à celle-ci, et pour terminer les différences entre les femmes et les hommes lorsque la CTF entre en jeu.

#### 4.1 Présentation des participants et des participantes

Nous avons passé en entrevue dix personnes, soit cinq femmes et cinq hommes gestionnaires qui travaillent dans l'industrie bancaire depuis plus de quatre ans. Tous et toutes cumulaient plus de cinq ans d'expérience en poste de gestion et avaient la possibilité d'accorder des avantages discrétionnaires à leurs employés et employées liés

à la CTF. Nous avons réussi à interroger trois hommes ayant des enfants et deux hommes sans enfant, tandis que pour les femmes, quatre femmes avaient des enfants et une seule n'en avait pas. Les gestionnaires que nous avons interviewés occupaient des postes à différents niveaux hiérarchiques, soit des postes de directeurs principaux, de vice-président adjoint et vice-présidente adjointe, de vice-président et vice-présidente et un poste de présidente. Les particularités entre les différents niveaux hiérarchiques consistent notamment en la catégorie d'employé et d'employées qui sont sous leur gestion et à la nature des responsabilités. En effet, les directeurs principaux ou directrices principales ont sous leurs responsabilités les employés et employées appelées professionnelles et cléricaux, ils ou elles ont une équipe à gérer et leurs tâches visent à la gestion des opérations. Le vice-président adjoint ou la vice-présidente adjointe a plusieurs équipes sous sa responsabilité et ses relevants directs sont des directeurs principaux et directrices principales. La nature des tâches relève de la coordination des équipes d'opérations. Le vice-président ou la vice-présidente a des mandats de nature stratégique, gère plus d'une centaine de personnes et ses relevants directs sont des vice-présidents et vice-présidentes adjoints ou des directeurs principaux et directrices principales. La présidente a l'ensemble des employés et des employées sous sa responsabilité et ses relevants directs sont des vice-présidents et vice-présidentes et les mandats qui lui sont attribués sont uniquement de nature stratégique. Ainsi, nous avons numéroté chaque participant et participante par un code alphanumérique qui débute par la lettre G (pour gestionnaire) suivi d'un chiffre, d'un à dix indiquant l'ordre dans laquelle nous avons mené nos entrevues, suivi de la lettre N (pour niveau) et à nouveau d'un chiffre entre un et deux, selon le niveau hiérarchique du poste occupé, niveau 1 étant les directeurs principaux et le niveau deux pour tous les gestionnaires qui avaient sous leurs responsabilités des directeurs principaux et directrices principales et des vice-présidents et vice-présidentes, soit les postes de vice-président et vice-présidente adjointe, les postes de vice-présidents et vice-présidentes et le poste de présidente. Nous avons regroupé sous la nomenclature N2 l'ensemble des gestionnaires de gestionnaires sans distinction du niveau hiérarchique occupé afin

de préserver la confidentialité des participants et participantes. Pour terminer, nous avons identifié d'un F ou d'un H selon que les propos étaient tenus par une femme ou un homme.

Les différences entre les postes de professionnels et de cléricaux sont principalement liées à la nature des tâches et des compétences. Les tâches des employés et employées professionnelles varient selon le type de poste mais exigent plus de connaissances des produits, plus de compétence d'analyse, ils ou elles traitent des dossiers plus complexes, rédigent les procédures, font des recommandations suite aux analyses, offrent un support aux employés cléricaux et aux gestionnaires. Les qualifications et les compétences requises pour l'obtention de ses postes excèdent celles demandées aux cléricaux. Quant à elles, les tâches des employés et employées cléricaux incluent de l'analyse de dossiers moins complexes que pour les professionnels et professionnelles. Ils ou elles suivent des procédures et des processus très clairs. Pour obtenir un poste clérical, le processus de sélection débute avec la liste d'ancienneté des postulants. Le plus ancien effectue un test de saisi et d'anglais (selon les postes).

Nous avons rencontré des participants et des participantes qui travaillaient au sein de quatre institutions financières différentes. Il est à noter que la répartition des personnes entre les institutions n'était pas égale. En effet, quatre personnes provenaient de l'institution A, trois de l'institution B, deux de l'institution C et une de l'institution D. Cette répartition n'était pas intentionnelle et est le fruit du hasard. En raison de la confidentialité que nous nous sommes engagées de respecter, les institutions financières ne seront pas identifiées par une lettre pour les citations.

## 4.2 Thématisation du corpus

Les questions des entrevues étaient de nature ouverte et étaient regroupées par unités de signification liées à nos questions de recherche, soit les perceptions de la culture organisationnelle, les perceptions de la CTF et du soutien donné à la CTF, et les différences entre les hommes et les femmes dans le contexte de la CTF. Chacune de ces unités était constituée de plusieurs sous-thèmes qui permettaient de mieux cerner et comprendre les nuances. Enfin, ne souhaitant pas être enfermées par les unités de signification dégagées de notre problématique et de notre cadre conceptuel, nous sommes demeurées attentives à d'autres thèmes présents dans les propos des répondantes et répondants. Comme nous le verrons, d'autres thèmes ont en effet émergé des propos, sans qu'une question spécifique n'ait été posée à ce sujet. Ces situations seront clairement identifiées dans la présentation des résultats.

## 4.3 Les résultats

### 4.3.1 La culture organisationnelle

Afin de mieux comprendre les perceptions des gestionnaires liées à la CTF, il nous importe d'abord de présenter le contexte dans lequel évoluent les participantes et les participants. Ainsi, nous avons cherché à comprendre la culture organisationnelle à travers les caractéristiques perçues de l'industrie bancaire, des valeurs véhiculées par l'organisation, des processus d'évaluation et de promotion, des attentes des gestionnaires face aux heures travaillées des employées et employés, et par les perceptions des gestionnaires de l'employé ou l'employée idéale. Ces thèmes ont été directement abordés dans nos questions de relance liées à la perception de la culture organisationnelle.

#### 4.3.1.1 Caractéristiques de l'industrie bancaire

Parmi les caractéristiques le plus souvent citées, nous retrouvons une industrie mature marquée par d'importants changements auxquels elle doit s'adapter et qui est en recherche constante d'efficacité. Les propos suivants résument bien ces caractéristiques :

L'industrie bancaire, présentement, est assez mature donc, c'est une industrie qui est quand même assez compétitive pour les parts de marché et tout donc... et puis c'est une industrie aussi qui demande... où bon, les actionnaires... où on s'attend à avoir des gains d'efficacité quand on est dans un mode d'une industrie davantage mature, ben... il faut essayer de... d'assurer une efficacité, une productivité là qui est... qui s'améliore donc, la venue de nouvelles technologies... va amener justement des changements. C'est un monde qui est en changement aussi, qui doit s'adapter aux besoins des clients. (G8N1H)

La très forte proportion de la main-d'œuvre féminine a aussi été citée parmi les caractéristiques ainsi que le rôle de ces dernières dans l'histoire de cette industrie lors de la 2e guerre mondiale. Par contre, il a aussi été mentionné que plus l'on gravit les échelons hiérarchiques au sein de cette industrie, moins les femmes y sont nombreuses : « C'est un monde d'hommes hein les banques,.. » (G7N2F). Nous devons souligner que seules les gestionnaires femmes ont abordé ce sujet.

Plusieurs des personnes interrogées nous ont mentionné la qualité des emplois et les avantageuses conditions de travail qui marquent cette industrie sont toutefois accompagnées d'un haut niveau de stress. L'aversion au risque de cette industrie a aussi été mentionnée et se reflète dans plusieurs pratiques organisationnelles et managériales :

«... je dirais que c'est un milieu très règlementé et qui est très... qui est règlementé et qui est réticent aux risques, fait que ça se manifeste aussi dans tout le reste donc, c'est normé, c'est règlementé et c'est... le risque, ça paraît dans la manière aussi que les ressources humaines peuvent être gérées en termes de promotion. » (G9N2F).

Ainsi, performance et productivité sont au cœur des fondements de cette industrie :

« Fait que c'est sûr que ce milieu-là est... il est vu comme un milieu où ce que tu dois performer là. Il faut que tu fasses tes preuves pis si t'es là-dedans, ben ça veut dire que tu fittes avec un modèle assez... je dirais un modèle où est-ce que ta vie personnelle est moins importante que ta vie professionnelle. » (G5N2F).

#### 4.3.1.2 Les valeurs

L'importance de l'empreinte des valeurs véhiculées par l'organisation sur le participant ou la participante nous a été révélée comme suit :

Les valeurs, la culture « nom de l'institution financière » est assez forte je vous dirais. Même... tellement forte que... que lorsqu'on a fait quelques années chez « nom de l'institution financière », on se sent vraiment comme associé à l'entreprise, même malgré que je suis partie près de 18 ans, j'ai à mon retour comme senti que... que le tatoo que je m'étais fait faire pendant sept ans était resté là. Toujours... on a toujours un sentiment d'appartenance chez « nom de l'institution financière » après avoir quitté. J'ai rencontré plusieurs des personnes qui, pour x raisons de carrière, avons fait un autre choix et on a tous un petit peu ce sentiment-là. (G1N2F)

Selon les participants et les participantes, les principales valeurs véhiculées par leur organisation sont le respect, l'imputabilité, l'intégrité, l'équité, le travail d'équipe et le travail bien fait. L'importance du bien-être des employés et employées a aussi été soulignée chez plusieurs participants : « Le bien-être des employés est beaucoup mis de l'avant dans l'entreprise parce qu'on considère que les employés qui sont en santé et

qui ont une vie, comment on pourrait dire... bien équilibrée, ben souvent performant mieux au travail » (G4N1H). Ainsi, la place de choix occupé par la valorisation de valeurs socialement responsables a été indiquée, et « la contribution au mieux-être économique et social des collectivités et des personnes fait que c'est sûr que c'est intégré aussi dans la culture de l'employeur » (G9N2F).

Des valeurs liées au consensus, soit l'importance de se rallier à la majorité et le maintien d'un climat de respect ont été identifiées au sein d'une institution de grande taille. Par contre, l'esprit de famille, la convivialité, l'ouverture et la capacité de « vraiment donner son opinion » (G7N2H) ont été soulignés chez une institution de plus petite taille. La collaboration a quant à elle été mentionnée parmi les valeurs importantes des organisations dans leur ensemble. L'équilibre entre le travail et la vie personnelle a même été indiqué comme l'une des valeurs fondatrices de l'une des institutions financières :

Les valeurs fondatrices de « nom de l'institution financière », je pense que le message de la direction est assez clair sur l'équilibre vie-travail. On en fait la promotion, on le répète à quel point c'est important, comment ça se vit sur le terrain, c'est pas toujours... le message passe pas toujours de la même façon parce qu'on est pris dans le stress du quotidien, par toutes les choses qu'on a à faire donc, c'est sûr qu'il faut nous, comme gestionnaire, essayer vraiment que ça soit vivant ce message-là de chez « nom de l'institution financière ». (G7N2H)

Ainsi, nous notons une volonté de faire vivre cette valeur, mais parfois certaines difficultés sont rencontrées quand vient le temps de les mettre en application en raison de la charge de travail. L'engagement a aussi été cité : « Notre promesse, c'est beaucoup proche, engager à l'avantage, fait que le volet d'être engagé, c'est significatif, mais on le voit quand les gens... la manière qu'ils travaillent, qu'ils pensent au « nom de l'institution financière » avant de penser à leurs propres besoins. » (G9N2F).

#### 4.3.1.3 Les attentes face aux heures travaillées

Les heures travaillées par les professionnelles sont bien « normées » dans toutes les institutions financières. La semaine normale de travail varie entre 35 heures et 37,5 heures, selon l'institution financière. Cette norme semble être respectée et le travail supplémentaire est généralement sur une base volontaire et payé en temps ou en argent selon le niveau du poste. Pour les gestionnaires, cette réalité est tout autre. L'ensemble des personnes interrogées nous a mentionné que ce nombre d'heures travaillées ne s'appliquait pas aux cadres. Tous et toutes nous ont indiqué ne pas compter leurs heures et que cela dépassait (largement) la norme demandée aux professionnelles. Cet état de fait serait associé à la nature des responsabilités et aux attentes des gestionnaires : « Si effectivement, y'a une situation par exemple problématique en fin de journée pis qu'il faut la résoudre, etc. ben c'est certain qu'on demande aux gestionnaires d'être présents jusqu'à ce que... ça fait partie en fait de leurs responsabilités. » (G6N2H) Pour certains, cette situation ne les rend pas malheureux, car il s'agit d'un choix conscient et voulu. Pour un autre, cette situation nous a semblé lourde à porter : « Alors mon expérience [léger rire], c'est que... plus finalement je suis monté dans la hiérarchie [rire], plus je passais de temps en fait sur la partie travail, c'est vraiment ça qui s'est passé. » (G6N2H)

L'importance de ne pas « brûler » ses employés et employées a souvent été soulignée. Plusieurs nous ont mentionné intervenir auprès des employés et employées qui dépassaient certains seuils de travail. Nous avons aussi remarqué certaines préoccupations face aux conséquences de l'épuisement professionnel, plus communément appelé « burn-out » : « Je le fais aussi parce qu'avoir un employé qui se brûle, c'est pas payant pour l'entreprise alors souvent, c'est des courtes vues, je pense que ça vaut la peine d'avoir une vision à plus long terme de ce côté-là. » (G7N2H).

#### 4.3.1.4 L'évaluation de la performance

Le processus d'évaluation de la performance des professionnels et des professionnelles est bien encadré. Il s'effectue deux fois par année, soit l'une en fin d'année dite « plus officielle » et une autre et à la mi-année afin de s'assurer du suivi des objectifs visés. De manière générale, des objectifs quantifiables représentent 70 % de l'évaluation, et la manière d'y parvenir, soit les objectifs qualitatifs, contribue à 30 %. En ce qui concerne les gestionnaires, l'évaluation de la performance est effectuée en fonction d'objectifs déterminés en début d'année avec eux et elles. Comme pour les professionnelles et les professionnels, certains objectifs sont sur une base mesurable et d'autres sont davantage dits qualitatifs. Par contre, le pourcentage attribué aux objectifs de nature qualitative, plus difficilement mesurable est plus élevé : « c'est en termes de réalisation et de ce que tu vas sortir comme travail. »(G5N2F). De plus, les gestionnaires sont évalués selon la cote de mobilisation de leur équipe, laquelle est obtenue à travers un sondage auprès de l'ensemble des employés. Certains et certaines nous ont aussi indiqué avoir des barèmes à respecter quant à la notation de rendement attribuée aux employés et employées. En effet, un certain pourcentage d'employés doit se trouver sur une échelle allant de « non satisfaisant » à « exceptionnelle ». L'une des participantes nous a mentionné être parfois mal à l'aise avec cet aspect, surtout lorsque l'équipe prend de l'expérience : « Fait que là moi, je garde pas des moins bons là... fait qu'à un moment donné, c'est tough d'en mettre 15%, fait que ça, ils l'ont ajusté avec le temps. » (G5N2F).

#### 4.3.1.5 L'attribution des promotions

Au départ, l'attribution des promotions ne faisait pas partie des questions de relance sur la culture organisationnelle, mais le sujet était discuté par certaines personnes en

répondant à une question sur l'impact de la CTF sur l'ascension d'une carrière. Ainsi, nous avons jugé intéressant d'ajouter une question directement liée à ce thème pour nos dernières entrevues.

Les réalisations de la personne, le leadership, des évaluations notées « dépasse les attentes », une prise en charge et du courage sont les principales caractéristiques recherchées pour l'attribution d'une promotion :

Fait que c'est des gens qui... c'est ça, qui agissent déjà comme s'ils étaient dans ce poste-là puis qui ont des valeurs humaines fortes là, mais qui sont très courageux aussi, beaucoup de courage de gestion. Parce que dans notre industrie en ce moment, c'est exigeant à cause de la pression sur la productivité et la performance, fait que ça prend des leaders qui sont humains, mais aussi courageux pis qui sont capables de prendre des décisions. (G9N2F).

#### 4.3.1.6 Perception sur l'employée / l'employé idéal

À travers les propos sur le sujet tenus par les participants et les participantes, nous avons constaté que les qualités recherchées chez le candidat ou la candidate idéale étaient liées aux valeurs de l'organisation, soit l'imputabilité, la collaboration, l'esprit d'équipe et un réflexe à penser d'abord aux intérêts de l'organisation avant les siens : « c'est toujours la même chose pour moi, c'est l'employé qui prend en charge pis qui est imputable pis qui est... qui collabore, beaucoup l'esprit d'équipe, la collaboration pis qui s'assure que ce qui fait a de la valeur pour l'organisation et qui informe les gens. » (G9N2F). C'est aussi, celui ou celle qui va au-delà de ce qui lui est demandé.

Pour certaines personnes, l'employé ou l'employée idéale, n'existe pas, car c'est davantage à partir d'une perspective d'équipe que le gestionnaire ou la gestionnaire

aborde cette question. De cet angle, la diversité des personnes au sein d'une équipe constitue une richesse : « ..., l'employé idéal... ça existe pas. Un employé idéal, je pense que... je dis que ça existe pas parce qu'il y en a tellement de sortes d'employés qui est important dans une équipe. Pour moi... c'est une équipe idéale plus qu'un employé t'sais parce que chacun va amener quelque chose de différent qui va faire que l'équipe va être super performante. » (G5N2F).

#### 4.3.1.7 Emploi du « on » et du « nous »

Lors de la lecture des transcriptions des entrevues, nous avons constaté l'usage du « on » et du « nous » par certains participants et certaines participantes. Ainsi, nous avons pu identifier plusieurs extraits où l'organisation parle à travers ses gestionnaires : « Parce qu'évidemment, on est une filiale qui appartient à la banque donc, faut être en cohérence avec notre mère » (G1N2F), ou encore « On s'attend aussi que les gens soient raisonnables donc... » (G6N2H).

Nous avons pu constater davantage de ventriloquie au sein des cadres de niveau supérieur. Certains cadres de premier niveau nous ont même mentionné ne pas être en accord avec certaines règles ou demandes qui leur étaient faites de leur supérieur ou leur supérieure.

En résumé, les principales caractéristiques de la culture organisationnelle perçues par les participants et participantes, soit la performance, la productivité et l'aversion au risque constituent le cœur de cette industrie et sont le point d'ancrage d'où émanent plusieurs pratiques de gestion, tel l'octroi des promotions. Nous notons aussi que les femmes constituent plus de 65 % de la main-d'œuvre. De plus, le travail d'équipe, la

collaboration, la prise en charge et l'imputabilité sont des qualités recherchées et récompensées chez l'employée ou l'employé porteur de ces valeurs. Nous notons aussi des différences entre les attentes quant au nombre d'heures travaillées des professionnelles et professionnels et celles des gestionnaires. Pour terminer, l'importance du bien-être des employés et des employées pour l'organisation a émané de plusieurs rencontres et doit cohabiter avec l'engagement de penser aux intérêts de l'organisation avant de penser à ses propres besoins.

#### 4.3.2 La conciliation travail-famille

La CTF constitue le cœur de notre problématique et cette section présente la place occupée par la CTF au sein de l'équipe et de l'organisation qui se dégage de nos résultats. Les différentes mesures de CTF qui sont disponibles et utilisées par les employées et employés suivront. Nous poursuivrons avec les perceptions des gestionnaires face à la CTF de manière générale ainsi que leur perception des avantages et inconvénients de celle-ci sur la personne, leurs équipes et pour l'organisation. Nous terminerons avec les perceptions du soutien offert par le ou la gestionnaire pour aider l'employée ou l'employé à composer avec sa CTF.

##### 4.3.2.1 La place de la CTF au sein de l'équipe et de l'organisation

De manière unanime, les participants et les participantes ont indiqué que la CTF occupe une place fondamentale et importante dans l'équipe :

... peu importe la situation, peu importe l'année qu'on vit pis les objectifs à atteindre, c'est quelque chose qui est toujours présent, ça fait partie de notre... comment je dirais, ça fait partie de notre ADN de travail en équipe,

c'est-à-dire que pour moi, la conciliation famille-travail, ce n'est pas seulement quelque chose qui existe quand ça va bien. C'est quelque chose qui doit aussi perdurer quand on rentre dans des années plus difficiles et qu'il y a des gens qui vivent aussi des choses difficiles. (G4N1H).

Ainsi, la CTF est une réalité avec laquelle l'organisation doit composer : « C'est la vie là. Quand bien même tu voudrais essayer de faire semblant que ça n'existe pas... à moins que tu fasses juste engager des gens qui n'ont pas de famille,..» (G5N2F),. La nécessité pour l'organisation d'offrir des mesures de CTF aux employées et aux employés était accompagnée d'une notion de performance: « Je dirais que ça a une place fondamentale, on n'a pas le choix comme organisation. Il faut s'assurer qu'on crée un environnement qui permet aux gens d'être... de donner le meilleur d'eux-mêmes pis pas qu'ils soient pris dans des situations qui les empêchent de donner le meilleur d'eux-mêmes. » (G9N2F). Ainsi, offrir un environnement aidant pour l'employé ou l'employée pour sa CTF permet de mettre en place toutes les conditions nécessaires à une meilleure performance.

Ben moi je le vois toujours en termes de performance. Pour moi, c'est un enjeu de performance. Je pense pas que quelqu'un peut performer dans son travail, être heureux dans son travail s'il a pas un équilibre vie-travail pis c'est pas nécessairement la famille là, faut qu'il ait une vie relativement saine ou en tous cas une vie intéressante en-dehors de la job parce que t'apportes beaucoup de ce que tu fais en dehors du travail, c'est une composante de toi pis je pense que t'amènes ces éléments-là donc... (G7N2H).

Certaines ont aussi mentionné la place jouée par la CTF pour le développement professionnel des femmes en raison des responsabilités familiales que les femmes doivent prendre en charge: « Pis en plus, si on veut que nos femmes se développent parce que c'est encore elles qui ont des responsabilités plus importantes à la maison, qu'on le dise ou non, ça reste un peu le non-dit là, ben il faut leur donner des possibilités aussi de se développer à travers tout ça là. » (G9N2F). Dans certain cas, la CTF permet d'occuper des postes stimulants : « Des fois, si y'avait pas de... ces possibilités là,

probablement que les gens devraient aller vers des postes un peu moins exigeants et à ce moment là, peut-être moins intéressants. Moi, je vois ça... »(G8N1H).

#### 4.3.2.2 Les mesures de CTF

La technologie a permis de mettre en place le réseau et l'infrastructure nécessaires pour le télétravail. Cette mesure a été identifiée par la majorité des personnes interrogées comme étant parmi les plus utilisées. Ainsi, la capacité de pouvoir moduler les heures de travail selon les responsabilités familiales de l'employée ou l'employé a modifié la relation entre le travail et le présentisme :

Alors... remarque maintenant, y'a le télétravail donc le simple concept là de pouvoir être à la maison plutôt que d'être au bureau, c'est le jour et la nuit par rapport à y'a 10 ans ou y'a 15 ans, y'a 20 ans. Moi je me souviens que ça, c'était... t'sais, il fallait que tu sois au bureau... pour montrer que tu travailles, fallait que tu sois au bureau pis maintenant, je pense qu'on a beaucoup plus de latitude dans la façon dont on peut faire ça. (G7N2H).

Certains gestionnaires disent ressentir des réticences de la direction face au télétravail. L'octroi de cette mesure doit demeurer sous le contrôle du gestionnaire et non de la « ressource » : « y'a quand même... une préoccupation d'exprimée par rapport au télétravail, la dynamique d'équipe pis... faut vraiment qu'on fasse confiance aux gestionnaires, que... et moi, eux employés qui sont à la maison... qui sont en train de performer, même si elle a parti une brassée de lavage sur l'heure du dîner, ça me dérange pas. » (G3N1H). La notion de confiance et de performance est apparue dans ces extraits : « je sens que pour certains de mes gestionnaires, aimeraient peut-être quelques fois, on fasse des échantillons un petit peu, des spotchecks pour voir si les

gens sont vraiment là et tout, et tout. Moi, pour moi, c'est l'obligation de résultat » (G4N1H).

Pour l'une des équipes, le télétravail n'est pas disponible en raison du contexte. Par contre, l'employée ou l'employé peut adapter son horaire selon ses responsabilités familiales étant donné que la plage horaire disponible est de 8 h à 20h.

L'aménagement du temps de travail par l'allongement des journées travaillées afin d'obtenir une demie ou une journée de congé figure aussi parmi les mesures utilisées et appréciées des employées et employés :

J'ai une maman elle, qui fait son 10 jours en 9 donc ses journées sont un petit peu plus longues, elle a convenu quelque chose je pense avec son conjoint, ce qui fait qu'à toutes les deux semaines, elle a un vendredi. Y'en a une autre elle, elle fait son 5 jours en 4 et demi donc, elle a tous ses vendredis après-midi et pour elle, c'est toute la... ne serait-ce que l'épicerie. (G3N1H).

#### 4.3.2.3 Perceptions des gestionnaires sur la CTF – Avantages et inconvénients

Tous et toutes les gestionnaires sont unanimes face aux effets positifs de l'usage d'accommodements de CTF. De manière générale, les commentaires étaient davantage en lien avec les bénéfices tirés pour l'organisation. En effet, l'amélioration de la performance et l'engagement de l'individu qui bénéficie d'accommodements de CTF a été cité par tous et toutes : « Le gros avantage, on le sait, c'est un employé engagé. » (G1N2F), ou encore « Ben moi je pense c'est... conciliation vie-travail, c'est la performance, c'est aussi le degré de confiance qu'il y a avec... l'attachement avec la compagnie. » (G7N2H). Et la mobilisation de l'employée ou l'employé est liée à sa

performance : « Ben la mobilisation des gens, mais y'a aussi le fait qu'ils travaillent au moment où ce qu'ils sont le plus efficaces. » (G4N1H).

L'usage des mesures de CTF permettent aussi la rétention du personnel : « Mais on n'a pas le choix. Honnêtement, je vois pas qu'est-ce qu'on pourrait faire d'autre. C'est déjà assez dur de recruter du bon monde. En plus, s'il faut commencer à les perdre parce qu'on n'a pas voulu être tolérant pis être flexible là... » (G9N2F). Et un meilleur retour sur investissement dans la formation : « Pour nous, nos employés restent. Ça prend beaucoup de temps à former un employé. Quand ils rentrent ici, on les forme, on les accompagne ..., on paye les cours, ..., c'est sûr qu'un employé qui fait tout ça pis qui partirait après 12 mois, d'un point de vue employeur, c'est pas optimal. » (G2N2F).

Les bienfaits sur l'employée ou l'employé ont été mentionnés par certains et certaines gestionnaires, mais étaient fréquemment accompagnés de l'impact de ce bienfait sur la performance de l'individu pour l'organisation: « ..., j'ai des gens équilibrés pis qui performant pis que j'ai pu tenir compte de ce contexte là pis les accommoder, en termes de disponibilité familiale » (G3N1H), ou encore « ... en général, je vous dirais que c'est positif parce que si on a un horaire ou une conciliation particulière pour quelqu'un, cet employé-là est beaucoup plus performant parce qu'il est content. » (G1N2F). Une personne a soulevé l'avantage de l'usage de la CTF sans y attacher le résultat pour l'entreprise : « Ben je pense que les gens l'apprécie. » (G8N1H).

Les principaux inconvénients soulignés par les gestionnaires interrogés de l'usage de mesure de CTF sont la nécessité d'avoir une plus grande souplesse et une capacité à s'ajuster:

« Ben faut être agile. Faut être ouvert à s'adapter. T'sais, quand l'horaire sort, il est pas fini [rire]. Ça, c'est nous qui le vivons, mais la personne qui fait ça, quand elle sort l'horaire, ben là, y'a plein de monde qui dit : Mais moi! Mais moi! Mais moi!. Faut être ouvert à cette agilité là pour accommoder les employés. » (G2N2F).

Une plus grande complexité face à l'aménagement du temps travaillé a aussi été mentionnée :

... ça demande un petit peu plus de... je dirais d'organisation pour les projets parce que dans un projet, on peut avoir deux, trois, quatre ressources qui sont soit en télétravail ou soit à quatre jours/semaine ou... et là, ben faut planifier les rencontres de dernière minute, faut essayer de rassembler tout le monde pour rejoindre les gens, leur parler. Des fois, ça amène un niveau de difficulté un petit peu plus avancé. (G4N1H).

Pour certains et certaines gestionnaires, la perte de productivité figure parmi les inconvénients : « Ben les trois personnes qui performant à quatre jours, s'ils performeraient à cinq jours, moi ça me fait trois jours de plus par semaine... en termes de performance, » (G3N1H). Tandis que pour d'autres gestionnaires, les inconvénients liés à l'usage de mesure de CTF n'existent pas : « Moi, j'en vois pas vraiment, je sais pas si c'est une bonne réponse là, mais... j'ai pas vu d'impact. (...) rien de négatif là-dedans, c'est... c'est comme de dire... des désavantages de la santé et sécurité au travail, c'est comme fondamental, ça fait partie de la vie, fait que je vois pas d'inconvénient » (G9N2F).

#### 4.3.2.4 Impact de la CTF sur l'avancement de carrière

Sur la question liée à l'impact de l'usage de mesures liées à la CTF sur l'avancement de carrière, les réponses obtenues ont été mitigées. Dans certains cas, l'impact défavorable sur une carrière a été clairement mentionné :

Oui, au niveau perceptuel parce que t'sais, l'avancement de carrière, c'est très perceptuel hein. Donc, si on a l'impression que quelqu'un est comme... elle s'occupe de sa famille, elle est moins présente pis on dit : « Ben elle est moins engagée », fait que là, on va donner à l'homme parce que lui, il a l'air plus présent ... j'ai l'impression que si dans un couple, c'est surtout la femme qui concilie travail-famille, c'est sûr que ça va... moi je pense que c'est sûr que ça va avoir un impact encore de nos jours. Faudrait se raconter des histoires de penser que...(G9N2F).

Au sein de certaines équipes, les promotions sont accordées à ceux et celles qui ont une évaluation supérieure, ainsi le fait de faire usage de mesure de CTF constitue un frein à l'obtention de cette note:

Ben j'aime pas ce que je vais dire, mais par exemple pour obtenir un « dépasse les attentes », en quatre jours/semaine, elle pourrait se mettre de la pression... c'est pas arrivé à date que... parce que pour dépasser les attentes des fois, faut que tu livres quelque chose qui a été affirmé, une attente du gestionnaire, est-ce que ça les retarde, est-ce que... y'en a pas eu à date. (G3N1H).

Parfois, le refus de postuler sur des postes de niveaux supérieurs viendrait directement de l'employée ou l'employé : « Dans le sens que ça... c'est surtout du point de vue de l'employé que ça peut nuire au niveau de sa carrière. Si le poste que la personne envisage de faire... est un poste qui requière certains critères, ça pourrait empêcher l'employé qui veut pas faire ces heures là. » (G1N2F).

Pour certains ou certaines gestionnaires, la CTF n'avait pas d'impact dans leur perception d'accorder une promotion, car seule la performance obtenue durant les jours productifs influence leur décision :

J'ai des gens moi, comme par exemple, j'ai même une ressource, y'a deux ans, j'ai donné une promotion comme « x » pis elle-même était surprise, elle dit : « Ben je suis à quatre jours/semaine! », « Et alors? », je dis : « Moi, le niveau de travail que je te demande n'a rien à voir avec le nombre d'heures que tu fais. Tu joues un rôle « x » dans les projets donc, tu prends des responsabilités supérieures. T'as à faire des tâches un peu plus complexes, tu m'en donnes pour quatre jours, t'as quand même un niveau... ce que tu me donnes comme travail, c'est un niveau de «x ». (G4N1H).

#### 4.3.2.5 Perceptions du soutien de la direction et des gestionnaires face à la CTF

Nous avons constaté que la perception d'être soutenue par la direction dans l'application des mesures de CTF était très forte lorsqu'une politique claire était en place et qu'il était possible de faire appel aux ressources humaines en cas de besoin :

Beaucoup de soutien. Beaucoup de soutien. Beaucoup de documents, de support, de l'aide, des suggestions. On a la possibilité d'appeler au centre de Ressources humaines lorsqu'on a des cas de conciliation pour avoir de l'expertise pis avoir des idées pis le partager avec quelqu'un. Si quelqu'un nous arrive avec une demande pis on sait pas trop comment gérer cette situation-là. (G1N2F).

De plus, la présence d'un cadre formel et l'octroi d'une latitude dans la gestion des demandes de CTF ont aussi été indiqués comme une forme de soutien de la direction: « (...) qui concerne les aménagements des heures de travail ou du lieu de travail, c'est toutes des décisions qui peuvent se prendre à mon niveau, qui sont faciles à prendre parce qu'on est bien encadrés, on a un programme qui supporte ça. » (G4N1H).

Nous avons pu identifier un certain inconfort sur la question du soutien de la direction lorsqu'un message clair sur la CTF n'est pas véhiculé dans l'organisation à travers de la formation ou par des politiques à cet égard :

Après, je pense qu'il y a aucune mesure à la banque en tous cas pour les gestionnaires qui... je dirais qui nous incite justement à avoir un bon équilibre entre les deux. Je parle pour moi là, je vois aucune mesure particulière qui fasse ça, si ce n'est que après, c'est une question de moyens, c'est-à-dire si effectivement, on a plus de ressources pour pouvoir faire des activités, ben là effectivement ça peut venir... je peux déléguer plus facilement, etc. etc. (G6N2H).

La préoccupation de la gestion de la performance a aussi émergé face au soutien de la haute direction pour la CTF : « l'employé concilie travail-famille, mais nous, on concilie aussi performance et la conciliation travail-famille donc... » (G9N2F), et l'atteinte des résultats demeure primordiale pour la direction.

Pour l'ensemble des gestionnaires interrogées, la manière d'offrir un soutien aux employées et employés face à la CTF s'effectue par l'octroi des demandes faites. L'importance de l'équité au sein de l'équipe a aussi émergé de certains commentaires sans que ce principe ne soit directement questionné :

J'ai juste un dernier point, faut aussi s'assurer justement d'être équitable et ça, c'est un point très important, c'est-à-dire que... le principe que j'applique pis mes gestionnaires font pareil de ce que j'en sais, c'est qu'effectivement, on se doit d'appliquer le même principe pour tout le monde, pas favoriser une personne dans la conciliation famille-travail vis-à-vis d'une autre. (G6N2H).

Plusieurs ont souligné l'importance de l'écoute, du dialogue : « t'sais, on parlait tantôt des valeurs, ben il faut être capable d'établir le dialogue avec les employés pis qu'ils se

sentent rassurés. » (G7N2H), et de la mise en place d'un climat de confiance entre le ou la gestionnaire et son ou sa subalterne : « (...) mon approche sur cet élément-là est pas... est pas étranger à ça dans le sens que pour moi, je suis pas très... je suis quelqu'un qui fait confiance aux gens, c'est ben important. » (G4N1H) pour que la CTF fonctionne. Certains gestionnaires nous ont mentionné offrir leur soutien à la CTF en faisant eux-mêmes usage de mesures de CTF, agissant ainsi comme modèle pour les employées et employés.

Pour plusieurs personnes l'expérience vécue joue un rôle important dans la manière de soutenir l'employée ou l'employé dans sa CTF : « Il faut l'avoir vécue la conciliation travail-famille pour la comprendre pis pour voir que ça te rend peut-être plus performant, plus focus, plus... moi je pense qu'il faut l'avoir vécue pis quand on l'a pas vécue, c'est comme si c'est du temps qui est pris de ton travail. » (G9N2F). Le nombre d'années d'expérience de gestion influence aussi la manière de faire vivre cette valeur : « (...) je pense que ça dépend quel âge t'as aussi, comme gestionnaire, c'est quoi ton expérience de gestion parce que plus t'acquies... plus t'es un gestionnaire d'expérience, plus t'es dans une position pour faciliter l'équilibre vie-travail. » (G7N2H).

De manière générale, nous constatons que la CTF occupe une place importante au sein des organisations. En effet, nous remarquons qu'au sein de plusieurs institutions la position de la banque sur la CTF est clairement véhiculée à travers des formations et des ateliers de sensibilisation. De plus, la disponibilité de mesures claires et documentées à cet effet confirme l'implication de la firme dans la CTF. Une employée ou un employé mobilisé et plus performant font partie des avantages liés à l'usage de mesures de CTF les plus souvent cités. Les inconvénients nommés face à cet enjeu sont principalement l'ajout d'une complexité dans l'organisation du temps travaillée et la nécessité de savoir s'adapter. La présence de politiques et la transmission d'un message clair de la part de la haute direction et l'implication des départements de ressources humaines permettent

aux gestionnaires une plus grande aisance dans la gestion des demandes de CTF qui lui sont faites. Des préoccupations face à la performance ont régulièrement émergé des réponses obtenues sur le sujet, soit au niveau d'une perte de performance, qu'au niveau de la gestion de la performance quand vient le temps de CTF. À cet effet, nous remarquons l'usage du mot ressource par plusieurs participants et participantes pour parler des employés et employées sous leurs responsabilités.

#### 4.3.3 Les différences entre les hommes et les femmes face à la CTF

Les différences entre les hommes et les femmes dans un contexte de CTF organisationnelle se traduisent dans la manière de gérer l'octroi des demandes et la perception de l'usage des mesures de CTF. Ces thèmes ont directement été touchés par nos questions lors des entrevues.

##### 4.3.3.1 Les différences entre une femme et un homme gestionnaire

Plusieurs gestionnaires nous ont indiqué penser qu'une sensibilité à la cause de la CTF serait davantage perçue par les femmes gestionnaires, principalement en raison de leur expérience :

(...), mais je suis pas sûre qu'un homme voit la conciliation travail-famille... un homme gestionnaire perçoit de la même façon qu'une femme gestionnaire. (...) je pense pas que ça soit une prédisposition de genre. Je pense que c'est une prédisposition par rapport au vécu et comme y'a plus de femmes qui ont encore à concilier, je pense que les femmes sont plus sensibles à ça, mais quand un homme a eu à concilier, je pense qu'il est très sensible à ça aussi. Fait que c'est pas fondamentalement du genre, c'est fondamentalement du vécu. (G9N2F).

Selon certains, les hommes gestionnaires sentiraient un malaise face à la CTF : « Je te dirais que les hommes (gestionnaires) sont plus... méfiants en général que les femmes, par rapport à ce thème-là. Moi, les commentaires négatifs que j'ai eus ou plus prudents venaient plus des hommes que des femmes. Ouais, c'est à peu près... » (G4N1H). Dans ce contexte, la génération à laquelle appartient le gestionnaire viendrait influencer sa perception de la CTF et plus particulièrement quand un homme fait une demande liée à la CTF : « Donc moi, les vieux, plus vieux ici dans la banque, ils vont avoir de la misère à comprendre que l'homme va prendre un congé de paternité. Bon ça, c'est pas passé encore... » (G5N2F). Cette perception négative d'un employé qui fait une demande de CTF nous a été mentionnée à plusieurs reprises. En effet, une plus grande difficulté est vécue par les hommes pour concilier travail-famille quand ceux-ci assument des responsabilités familiales : « Je pense... oui, je pense qu'il y a une... je pense qu'on est moins conciliants pour les hommes..., j'ai jamais eu de... y'a personne qui m'a donné un break pour les enfants. Je pense qu'on a moins... on va avoir moins tendance à... remarque, ça change tranquillement les perceptions là. » (G8N2H). Ainsi, ceux qui demandent des congés de paternité sont perçus par certains ou certaines gestionnaires d'audacieux : « Ben je trouve encore que les gars qui décident de partir en congé de paternité sont très courageux parce que... c'est moins fréquent. C'est ça hein, on vit dans une transformation. » (G9N2F) ou suscitent la surprise : « ... un gestionnaire m'avait avisée : « Oh, je vais avoir un congé de paternité dans mon équipe, on va voir si on le remplace tout ça », c'était un employé. Je dis ok, mais finalement, c'était pas trois semaines ou cinq semaines, en fait c'est « xx » semaines, fait que j'ai fait comme : « Oh! » ». (G10N2F). Pour d'autres, la perception demeure la même que ce soit une employée ou un employé qui fait une demande de CTF : « Moi, je trouve ça très sain et je vois pas pourquoi je le favoriserais plus pour une femme que pour un homme. Je trouve que dans ce sens-là, c'est quelque chose qui est décidé en couple pis pour moi, pourquoi je donnerais plus à une femme qu'un homme... » (G4N1H).

#### 4.3.3.1 Les différences entre une femme et un homme dans l'usage de la CTF

Encore aujourd'hui, les mesures de CTF sont davantage utilisées par les femmes et que les responsabilités familiales demeurent principalement sous leurs responsabilités pour la majorité des participants et participantes:

... j'ai pas d'homme qui me demande la même chose pis... pis dans les femmes qui me le demandent, je sais que leur conjoint ont pas un quatre jours. Je sais qu'ils ont pas les mêmes... ils ont pas fait les demandes, c'est leur femme qui ont fait les demandes. Donc il me semble qu'on est dans le traditionnel. Bon, peut-être plus moderne par rapport à... c'est pas long moi... mes parents, les femmes étaient à la maison donc... immense majorité, ça va vite hein. Déjà nous autres, c'est moins ça. Mon épouse et toute ma génération, on travaille, mais c'est la femme qui prend les congés, c'est la femme qui va à l'hôpital, c'est la femme qui a peut-être une perte salariale si elle déborde ses congés, je sais pas c'est... je sais que les conjoints des femmes qui me demandent ça vivent pas ça. Ils font leur plein temps. C'est pas qu'ils dépannent jamais là... (G3N1H).

De plus, lorsque les personnes interrogées citaient des exemples de CTF qu'ils ou elles avaient rencontrés, nous avons pu remarquer presque exclusivement l'usage du « elle » dans les propos.

Tout comme pour les différences dans la manière de gérer les demandes de CTF entre les hommes gestionnaires et les femmes gestionnaires, plusieurs ont mentionné qu'au sein de l'usage de ces mesures des changements s'effectuent et les responsabilités familiales au sein des jeunes couples sont divisées différemment :

Euh moi, je peux pas dire que je... chez les plus jeunes... pas beaucoup de différences. Ils prennent des... ben c'est sûr que leurs congés de paternité sont moins longs que les congés de maternité, mais je remarque que les deux travaillent hein en général, les deux travaillent. Et y'en a un parfois qui

a plus de flexibilité que l'autre pour plein de raisons et donc, c'est souvent celui-là qui va rester à la maison. (G9N2F).

Dans ce même sens, certains et certaines gestionnaires nous ont mentionné ne pas avoir remarqué de différence dans l'usage des mesures de CTF entre les hommes et les femmes, mais définisse l'usage selon une réalité : « je ne suis plus sûre que c'est autant stéréotypé sur c'est l'homme donc, il travaille pis c'est la femme donc, c'est elle qui prend les congés de maladie. Ça, je ne le vois plus. C'est beaucoup plus chaque couple, chaque réalité va s'adapter » (G2N2F).

Face aux questions liées aux différences entre les hommes et les femmes, nous avons pu remarquer une plus grande aisance à en parler de la part des femmes gestionnaires. En effet, les propos étaient animés et élaborés. De plus, deux des gestionnaires hommes nous ont indiqué ne pas remarquer de différence notable dans l'usage des CTF entre les deux genres.

Nous avons pu observer que toutes les femmes gestionnaires avec enfants ont mentionné que leur conjoint participait activement aux responsabilités familiales :

Ben mon expérience... la réussite... ce qui fait que... je suis capable d'avoir une réussite au travail et de sentir que je suis quand même disponible physiquement, émotionnellement à passer du moment de qualité avec « .. », mon facteur de succès, c'est mon mari. Ça, c'est clair. Sinon... j'aurais eu des enjeux avec le rythme, avec ci... j'aurais eu des enjeux. (G10N2F).

De manière assez unanime, nous avons remarqué un certain inconfort de la part des gestionnaires rencontrés lorsque les questions sur les différences entre les hommes et les femmes étaient posées directement. En effet, nous avons pu constater que la parole semblait plus « libre » lorsque la participante ou le participant parlait de cette question par lui-même.

Nous retenons une plus grande résistance face à l'octroi des mesures de CTF de la part des hommes gestionnaires d'une certaine génération et un certain malaise quand une demande congé pour raison familiale est faite par un employé. De plus, nous constatons que le modèle traditionnel est encore en place au sein des couples ce qui a pour conséquence l'usage plus fréquent des mesures de CTF par les femmes. À cet effet, l'usage du elle était plus souvent utilisé par les participants et les participantes lorsque le thème de CTF était abordé. Par contre, le modèle traditionnel est en évolution et tend à changer. En effet, il a été constaté que parmi les plus jeunes couples, les responsabilités familiales reposent sur les deux conjoints ce qui a pour conséquence des demandes liées à la CTF de plus en plus fréquente de la part des hommes.

En conclusion à ce chapitre, nous constatons que l'industrie est caractérisée par une recherche de performance et d'efficacité. Les valeurs qui y sont officiellement défendues sont la collaboration et une préoccupation du bien-être des employés mettant ainsi de l'avant l'équilibre entre le travail et la famille. Nous remarquons d'importantes différences entre le nombre d'heures travaillées des gestionnaires et des professionnels et professionnelles et cléricaux. Les valeurs fortes de l'organisation tentent de se retrouver dans la définition du ou de l'employée idéale. Malgré l'importance accordée à la CTF au sein des organisations, nous remarquons que l'atteinte des objectifs et la productivité demeurent les préoccupations premières des gestionnaires interrogées. Les femmes utilisent davantage les mesures de CTF, et de nombreuses résistances persistent lorsqu'un homme fait une demande de CTF. Par contre, le modèle traditionnel où la mère s'occupe de la maison et des enfants et le père est le principal pourvoyeur est en changement, voyant ainsi apparaître des modèles où les deux conjoints travaillent à temps plein et où les pères « osent » de plus en plus demander des mesures de CTF à leur gestionnaire.

## CHAPITRE V

### DISCUSSION DES RÉSULTATS

Les résultats précédemment soumis seront ici analysés et discutés. Cet exercice sera effectué à partir de nos questions de recherches énoncées au chapitre II – Cadre théorique. Ainsi, nous commencerons par proposer les caractéristiques d'une culture organisationnelle favorable à la conciliation travail-famille à partir de ce que nous avons pu recueillir sur le terrain. Nous enchaînerons avec les perceptions des gestionnaires sur la CTF. Le soutien des gestionnaires à la CTF suivra cette section. Nous terminerons ce chapitre en faisant ressortir les différentes visions qu'ont les hommes et les femmes de la CTF.

#### 5.1 Culture organisationnelle et CTF

Selon la perspective de la culture organisationnelle que nous avons adoptée, la CO est l'organisation. Ainsi, les pratiques des gestionnaires reflètent les valeurs constitutives de l'entreprise (Smircich, 1983). Comme le démontrent de nombreux écrits, l'usage de mesure de CTF s'inscrit dans un contexte d'une culture familiphile (Thompson *et al.*, 1999; Allen, 2001 ; Glynn *et al.*, 2002; Duxbury et Higgins, 2003, 2005). Ainsi, par les entrevues menées, nous avons cherché à mieux comprendre les liens qui existaient entre les éléments constitutifs de la CO favorable à la CTF et la manière dont était perçue cette CTF.

### 5.1.1 CO, CTF et ventriloquie

À plusieurs reprises, nous avons entendu le message officiellement véhiculé par l'entreprise à travers les gestionnaires interrogées et interrogés, et ce comme nous l'avons souligné précédemment, plus particulièrement venant des cadres supérieurs et supérieures. Ces gestionnaires deviennent les porte-parole de l'organisation *faisant parler* à la fois les valeurs, les politiques et les normes de celles-ci malgré, les incohérences décelées à travers le discours véhiculé. Lorsque l'on *déplie* l'importance de la productivité et de la performance qui sont évoquées dans le discours, nous comprenons les enjeux économiques et concurrentiels qui y sont rattachés. Même constat avec la valeur accordée à l'équilibre travail-famille dans le message véhiculé. Il s'agit davantage des *ombres* économiques et compétitives qui parlent qu'un réel souci du bien-être de l'employé et l'employée.

### 5.1.2 CTF et avancement de carrière

Dans les organisations où œuvrent nos répondantes et répondants, le nombre d'heures travaillées est « normé » pour le personnel cléricale et professionnel et les heures supplémentaires sont généralement payées ou reprises. Tel n'est toutefois pas le cas des gestionnaires de qui l'on s'attend à ce qu'ils et elles n'hésitent pas à dépasser les heures officiellement requises. Cet indicateur est le signe d'une culture organisationnelle qui crée un contexte d'avancement professionnel défavorable à la CTF, car, comme le soulignent Thompson *et al.* (1999) et Duxburry et Higgins (2005), ce type d'attentes ne permet pas le développement d'une culture organisationnelle familiphile. En effet, cette CO suppose que le temps consacré au travail est synonyme d'engagement et de productivité. Nous remarquons que cet engagement et cette productivité initialement mesurés par la présence physique au bureau de l'employé ou l'employée, aussi appelée « présentéisme », se sont transformés au

cours des dernières années avec l'arrivée des technologies : « Alors c'est moins requis d'être ici au bureau le matin à 7h jusqu'à 9h le soir pis là, tu fais un grand travail » (G5N2H). Même si cette venue a modifié le rapport des employées et employés avec leur espace physique de travail, la base d'évaluation demeure, soit la disponibilité de la personne pour le travail. Comme nous l'ont mentionné certains participants et certaines participantes, plus on gravit les échelons de la hiérarchie, et plus cette disponibilité prend de l'importance. Cette place se reflète parfois dans la description des tâches et des compétences exigées lorsqu'un poste est affiché. Par contre, le nombre d'heures travaillées par l'employée ou l'employé doit demeurer sous la surveillance du gestionnaire, car au-delà d'un certain seuil, le risque que la personne souffre d'épuisement professionnel est plus grand, ce qui n'est pas « payant » pour l'organisation. Il devient alors difficile de cerner si les interventions auprès des employés et employées favorisent le bien-être de la personne ou les intérêts de l'organisation.

### 5.1.3 CTF - Processus d'évaluation et de promotion

Nous retrouvons les traces de l'importance de cette disponibilité dans l'évaluation des employées et employés qui font usage de mesure de CTF. En effet, pour certains gestionnaires, il est difficile pour un travailleur ou travailleuse d'obtenir une évaluation supérieure, lorsqu'il ou elle faisait usage de mesure de CTF. Pour d'autres, cela n'influencerait pas leur décision d'accorder une promotion car seule la performance de l'individu, soit sa productivité durant les heures travaillées serait prise en compte. Nous comprenons qu'il est plus difficile pour certains gestionnaires d'octroyer une notation supérieure à une ou un employé qui fait usage de mesures de CTF en raison du fait qu'il ou elle semble, selon les perceptions, moins disponible pour l'entreprise ; autrement dit qu'il ou elle est perçue comme moins engagé pour celle-ci. Nous remarquons aussi une perception négative de la

performance des travailleurs et travailleuses qui utilisent les mesures de CTF par certains gestionnaires

L'ensemble des gestionnaires interrogés nous a indiqué que le processus d'évaluation des professionnelles et des professionnels et de même que des cléricaux était clairement défini. Par contre, une portion de l'évaluation de nature subjective laisse place à des « questions de perception » dont celles relatives à la CTF . Cette portion qualitative peut faire basculer le résultat final d'une évaluation de « satisfaisante » à « dépasse les attentes » alors que cette attribution est décisive quand vient le temps d'attribuer des promotions. Cet aspect de l'évaluation serait davantage amplifié auprès des gestionnaires pour lesquels la portion qualitative de l'évaluation est plus importante. Cette façon de faire rejoint le dire de l'une nos participantes, qui nous mentionnait que l'attribution de promotion était une question de perception (G7N2F).

En ce qui concerne les qualités recherchées chez une employée ou un employé afin de lui accorder une promotion, nous remarquons de grandes similitudes entre les qualités de l'employé ou l'employée idéale et les valeurs véhiculées par l'organisation. Nous comprenons qu'un certain « moulage » s'opère sur les cadres avec l'ascension dans la hiérarchie. Cette opération se fait sentir par la ventriloquie des cadres de niveau supérieur, où l'organisation parle à travers ses figures (Cohen, 2010). En effet, pas un ni une des gestionnaires exécutives n'a émis d'opinions opposées face à celles de l'organisation. Lors de notre départ, l'un ou l'une d'eux nous a même répété combien son organisation était généreuse et bienveillante et combien il ou elle était privilégiée d'y travailler

Parmi les qualités recherchées chez un ou une employée lorsque vient le temps d'octroyer des promotions, celle rattachée à l'importance de faire passer les intérêts

de l'organisation avant les siens a retenu notre attention. Mettre de l'avant le bien de la « collectivité » demande à l'individu de faire un choix, ce qui sous-entend qu'un conflit potentiel pourrait exister ou existe entre les deux. Ainsi, la « communauté à soigner » est l'organisation et non la famille. Cet aspect rejoint les caractéristiques d'une CO non favorable à la CTF, aussi appelée « culture du travail ou de la famille » (Duxbury et Higgins, 2005).

Ainsi, certains aspects de la CO liés au processus de promotion et d'évaluation sont défavorables à une CO familiphile et ce, malgré le fait que la CO défende la CTF comme étant l'une des valeurs fondatrices de son institution.

## 5.2 Perceptions des gestionnaires de la CTF

Rappelons que nous nous sommes intéressée aux perceptions de la CTF, car c'est à partir des perceptions que se forment les actions (Paillé et Mucchielli, 2012). Plus concrètement, pour le cas qui nous intéresse, c'est à partir des perceptions que se manifestera le soutien du ou de la gestionnaire à la CTF. De plus, les actions des gestionnaires en regard à la CTF agissent dans une logique itérative : ces gestes sont influencés et influencent à leur tour la place occupée par la CTF au sein de l'organisation. En effet, nous remarquons que l'usage et la diffusion des mesures de CTF sont influencés par la composition des membres d'une équipe. Ce sont les gestionnaires dont les équipes étaient majoritairement constituées de femmes et d'employés ou employées appartenant à la génération Y ayant de jeunes enfants à charge qui parlaient avec le plus d'aisance de la CTF.

Officiellement, la CTF occupe une place importante au sein des équipes des gestionnaires que nous avons rencontrées. Pour certaines des institutions, la CTF fait

partie des valeurs fondamentales défendues par l'entreprise. Cette valeur clairement véhiculée à travers un message de la direction, des formations et du soutien provenant du personnel technique spécifiquement formé pour ces questions. Dans le cas des organisations où l'on constate l'absence d'une position officielle de la haute direction sur la CTF, les valeurs du ou de la gestionnaire jouent alors un rôle essentiel dans la place occupée par la CTF au sein de l'équipe. Nous remarquons une plus grande aisance du ou de la gestionnaire dans l'octroi des demandes qui lui sont faites et une plus forte sensibilisation à l'importance de la question lorsqu'un message clair sur le positionnement de l'organisation est véhiculé et que des personnes qualifiées sont disponibles pour soutenir le ou la gestionnaire en place.

Lorsque le contexte n'est pas « syndicalement normé », la manière dont le ou la gestionnaire met en pratique sa vision de la CTF et la diffusion des différentes options offertes aux employés et employées de son équipe demeurent plus floues, moins précises. En effet, même si l'organisation transmet initialement un message officiel à ses gestionnaires, par la suite une grande latitude décisionnelle est laissée à ces derniers ou dernières quant à la « façon » dont cette valeur se vit sur le terrain. Comme nous l'avons mentionné dans le précédent chapitre, la performance et la productivité demeurent les enjeux fondamentaux et priorités de cette industrie. Cette latitude laissée au ou à la gestionnaire permet ainsi d'appliquer la CTF quand cela est possible, c'est-à-dire lorsque la performance et la productivité de l'équipe ou de l'organisation ne sont pas remises en cause. Il existe ainsi d'importantes différences entre les équipes d'une même organisation quant à la place occupée par la CTF et la manière dont elle est vécue par les travailleurs et travailleuses. Il nous est difficile d'interpréter le rôle des syndicats dans ces types d'environnement puisque nous n'avons interrogé que des personnes faisant partie de la même vice-présidence de l'organisation syndiquée.

Les bienfaits tirés de l'usage de mesures de CTF qui nous ont été mentionnés par les participants et participantes de notre étude s'apparentent à ceux mentionnés dans les écrits. Plusieurs nous ont indiqué remarquer un renforcement de l'engagement de la part de l'employé ou l'employée face à l'organisation (Chrétien et Létourneau 2010a, 2010b; Rayman *et al.*, 1999). L'amélioration de la performance du travailleur ou de la travailleuse (Thomas et Ganster, 1995 ; Allen, 2001 ; Lapierre *et al.*, 2008) figure aussi parmi les avantages les plus cités par les gestionnaires que nous avons interrogés, que ce soit de manière directe, en lui permettant de travailler durant les heures où il ou elle est le plus productive, ou de manière indirecte, en la ou le rendant plus équilibré donc plus productif. Nous constatons que ces bienfaits servent l'organisation et lui permettent d'améliorer son efficacité, car ses employées et employés sont plus motivés, engagés, équilibrés donc plus performant. Cet aspect rejoint Starrel (1992), pour qui les entreprises créent des politiques et des mesures de CTF sur les bases de coûts bénéfiques. Ainsi, le bien être des employés et des employées et la recherche d'un équilibre entre le travail et la famille seraient davantage une stratégie pour l'organisation afin d'améliorer sa performance et d'atteindre ses résultats que des valeurs fondamentales. De plus, l'usage du mot « ressource » pour parler des personnes sous leur responsabilité nous indique l'instrumentation des individus. On pourrait penser que ce discours des gestionnaires est leur façon de réconcilier la vision organisationnelle « compétitive » à une vision centrée sur une vie plus équilibrée; ce qui leur permet de réduire la dissonance entre les deux.

### 5.3 Soutien des gestionnaires face à la CTF

Le soutien du ou de la gestionnaire face aux demandes de CTF de l'employée ou l'employé constitue un aspect fondamental d'un environnement familiphile (Thomas et Ganster, 1995; Thompson *et al.*, 1999; Allen, 2001 ; Glynn *et al.*, 2002; Duxbury et

Higgins, 2003, 2005). Selon Hammer *et al.* (2007), ce soutien se traduit de différentes manières, dans le comportement du gestionnaire : par un soutien émotionnel ou instrumental, en utilisant soi-même ces mesures en agissant ainsi de modèle et par le double agenda. Ce sont les gestionnaires de premier niveau qui ont le plus souvent parlé de soutien émotionnel, notamment en soulignant leur proximité avec leurs employés et employées. Ces gestionnaires font face à des demandes de CTF régulièrement ce qui les amène à développer une compréhension et une empathie des enjeux vécus par les membres de leurs équipes. Nous remarquons toutefois une certaine retenue parmi les cadres exécutifs à faire usage des mesures de CTF en raison des perceptions que la direction pourrait y voir. En effet, une disponibilité que l'on perçoit comme plus limitée pourrait diminuer les chances d'avancement comme nous l'ont mentionné plusieurs d'entre eux et elles. De plus, un comportement du double agenda est ressorti par certaines des entrevues menées et témoigne des changements culturels et de l'évolution des mentalités qui s'opèrent sur le terrain. L'implantation de nouvelles technologies a contribué au réaménagement du temps de travail, mais aussi nous remarquons une volonté de la plupart des gestionnaires interrogées de repenser la manière de travailler. Percevoir la CTF comme « faisant partie de la vie » (G9N2F), de « l'ADN » (G4N1H) du travail a un impact sur la manière dont sont gérées les demandes et dont est mesurée la performance des employés et employées qui en font usage et par ricochet, dans l'octroi des promotions.

Il ressort de nos entretiens que le fait d'avoir vécu la CTF conduit les gestionnaires à offrir un plus grand soutien émotif aux employés et employées vivant ces enjeux. Toutefois, lorsque la performance de l'entreprise est en jeu, ce soutien semble se limiter à une « compréhension » de la situation sans s'étendre à des aménagements concrets.

#### 5.4 Différence entre les femmes et les hommes face à la CTF

La majorité des gestionnaires nous ont mentionné avoir constaté, encore aujourd'hui, que les responsabilités familiales demeurent principalement sous la responsabilité des femmes, car ce sont elles qui utilisent davantage les mesures de CTF. Les conclusions de la documentation sur cet aspect se sont avérées sur notre terrain (Rose, 2013; Tremblay *et al.*, 2007). Comme nous l'avons mentionné précédemment, l'expérience personnelle des gestionnaires aurait un impact sur leur manière de gérer les demandes de CTF. Nous voulons cette fois analyser ce constat à partir de la distribution des responsabilités familiales. Dans ce sens, la réticence ou malaise de certains gestionnaires plus âgés serait davantage lié, selon nos répondantes et répondants au fait qu'ils n'ont pas eu à concilier travail et famille, étant donné que les responsabilités familiales étaient sous la gouverne de leur conjointe. Cet état de fait serait de moins en moins présent. La réalité actuelle étant que les deux conjoints travaillent à temps plein et que les pères sont de plus en plus présents auprès des enfants.

Toujours à travers les témoignages que nous avons récoltés, l'ascension dans la hiérarchie des organisations est synonyme d'une disponibilité de plus en plus grande de la part des gestionnaires pour l'organisation, ce qui constitue un enjeu de taille pour les femmes gestionnaires avec enfants que nous avons interviewées. En effet, toutes les femmes que nous avons eues en entrevue avaient un conjoint qui travaille, et elles réussissaient à concilier leur vie professionnelle à leur vie familiale en raison de la participation active de leur conjoint aux responsabilités familiales. Chacune d'entre elle participe aux tâches domestiques et aux soins à donner aux enfants. Selon les témoignages recueillis, cet état de fait n'est généralement pas vécu par certains collègues masculins, dont la conjointe ne travaille pas à l'extérieur du domicile et qui peuvent entièrement se rendre disponible pour leur travail, tel que le prescrit l'exigence de la fonction.

Nous constatons ainsi que l'usage des mesures de CTF est largement répandu dans les équipes majoritairement composées de femmes ayant à charge de jeunes enfants. Par contre, le cheminement de carrière de celles qui font usage de mesures de CTF est souvent stagnant aussi appelé « mommy track ». Tel que le décrivait Hakim (2006), dans ce type d'environnement les mesures de CTF permettent d'accommoder l'employée, mais elles ne permettent pas d'arrêter les inégalités entre les genres comme en témoigne les commentaires de certains ou certaines gestionnaires qui éprouvent des réticences à octroyer des promotions aux femmes de leurs équipes qui font usage de mesures de CTF.

Nous avons remarqué un malaise généralisé à différent degré par les participants et participantes quand venait le temps de répondre aux questions liées aux différences entre les hommes et les femmes dans la CTF. Très peu de gestionnaire nous ont partagé leurs idées sur le sujet quand la question était directement posée. De manière générale, la réponse nous amenait sur un autre terrain. Nous avons remarqué une parole plus libre lorsque ce sujet était volontairement abordé à travers les questions d'autres sujets. Les rapports sociaux de sexe demeurant tabou, il est visiblement préférable d'aborder ces questions en privé.

Malgré de nombreuses avancées et la volonté des pères à vouloir s'impliquer davantage auprès de leurs enfants, la culture organisationnelle et certaines, certaines gestionnaires continuent de reproduire les rapports sociaux à travers ses structures, ses processus et les valeurs et comportements valorisés au sein de celle-ci (Acker 1990; Descarries et Corbeil, 2002; Meyerson et Kolb, 2000; Daune-Richard, 2003; Ashcraft et Mumby 2004), un phénomène dont témoignent nos résultats.

Pour conclure ce chapitre, nous notons que les valeurs liées à l'engagement de l'employé ou l'employée à son travail sont très ancrées dans la CO et les valeurs

visant le maintien de l'équilibre entre le travail et vie familiale doivent cohabiter dans un même environnement. Un contexte de travail où la productivité et la performance constituent les enjeux fondamentaux de l'industrie et mais dans lequel le bien-être des employés se veut défendu comme l'une des valeurs fondatrices de l'organisation sont donc difficile à concilier. De plus, nous comprenons que le soutien des gestionnaires à la CTF repose en grande partie sur l'amélioration de la performance de l'organisation. Pour terminer, l'organisation constitue l'un des lieux où des résistances persistent quant à l'évolution des rapports sociaux de sexe.

## CONCLUSION

La conciliation travail famille n'est pas uniquement et simplement un enjeu de « femme ». Comme le disait si bien Descarries et Corbeil (2002 p.13), la CTF doit être « socialement posée, en des termes plus larges d'éthique sociale, de négociation d'un nouveau contrat entre les conjoints, de restructuration du marché du travail et de mutation de la culture organisationnelle ». Nous nous sommes intéressées à l'une des dimensions proposées par ces auteures, soit la culture organisationnelle à partir d'une perspective féministe, soit à travers les rapports sociaux de sexe.

Notre travail de recherche avait pour but de mieux cerner les liens entre la culture organisationnelle et les perceptions des gestionnaires du domaine bancaire, dans la mise en œuvre des mesures de CTF. Nous avons ainsi interrogé des gestionnaires afin de mieux saisir leurs perspectives sur la CTF. Nos objectifs de recherche spécifiques visaient à définir d'une part les perceptions qu'avaient les gestionnaires de la culture organisationnelle et de la place qu'occupe la CTF au sein de l'organisation; et d'autre à discerner la manière dont ils et elles perçoivent les mesures de CTF; à comprendre leurs perceptions face au soutien de ces mesures et à mieux saisir les rapports sociaux de sexe qui rentrent en jeu lors de l'application de la CTF.

Nous reconnaissons certaines limites à notre étude. En effet, nous comprenons que la place occupée par la CTF au sein de l'organisation agit dans une dynamique à multiples paliers où les agents d'influence proviennent à la fois du contexte national, social et organisationnel agissant les uns sur les autres dans un mouvement d'itération. Notre étude s'est principalement attardée à deux de ces dimensions, soit l'aspect social et organisationnel. Placer notre étude dans son contexte national aurait permis de mieux

saisir le rôle de l'État dans la place occupée par la CTF au sein de l'organisation et au point de vue social. Nous notons aussi que les personnes interrogées provenaient de différentes disciplines et de différentes vice-présidences c'est dire que leurs objectifs diffèrent selon la nature des mandats, et ce même s'ils se trouvent au sein d'une même organisation. Nous comprenons que la nature même du travail influence la place occupée par la CTF, au sein d'une équipe. Une étude qui se serait concentrée sur un département en particulier aurait permis de « neutraliser » l'influence des objectifs à rencontrer dans les perceptions des gestionnaires, étant donné que ce facteur aurait été semblable pour tous et toutes. Il aurait aussi été intéressant d'interroger les employés et employées des gestionnaires que nous avons eus en entrevues ainsi que les gestionnaires de « nos » gestionnaires afin de mieux comprendre la manière dont se transmettent et sont reçues les différentes perceptions. Pour terminer, nous sommes d'avis qu'un juste rendu du concept de ventriloquie aurait nécessité une analyse plus approfondie du discours, à la fois dans le repérage des figures et « au nom de qui ou de quoi » elles parlent. Nous avons limité l'analyse des entrevues à l'évocation de la métaphore du ventriloque.

L'étude du sujet à partir d'une approche qualitative a favorisé l'émergence d'éléments insoupçonnés dans la problématique et le cadre théorique. En effet, nous sommes demeurées à l'écoute de nos participants et participantes et avons fait évoluer nos questions d'entrevues au fur et à mesure du processus d'entrevues et d'analyse, ces deux étapes se nourrissant mutuellement.

L'originalité de notre mémoire tient à sa perspective communicationnelle et féministe dans l'étude de la CTF. En effet, l'étude de la culture organisationnelle à travers le concept de ventriloquie et notre regard aussi centré sur les dynamiques relationnelles nous a permis d'être attentives à la manière dont certains agents « faisaient parler » leurs figures. De plus, l'analyse de notre problématique à partir des rapports sociaux de

sexe nous a donné les outils nécessaires pour lever le voile sur ces enjeux sociaux trop souvent invisibles.

Malgré l'importance accordée à la CTF, puisqu'elle fait même partie des valeurs fondatrices de certaines des organisations « rencontrées », nous remarquons la présence de plusieurs éléments non favorables de la CO à une pleine intégration de la CTF. La CTF a un prix. En effet, la perception de la disponibilité de l'individu pour l'organisation demeure un élément de mesure de performance qui se reflète souvent dans la partie qualitative des évaluations. Le travailleur et la travailleuse qui fait passer les intérêts de la firme avant les siens est perçue favorablement par la direction poussant ainsi l'employé ou l'employée à choisir entre sa famille ou son travail ce qui constitue un autre élément non favorable à une CO familiphile.

Performance, efficacité et productivité sont au cœur des enjeux qui définissent l'industrie bancaire. De ce fait, la CTF a été abordée par les participants et participantes de notre étude selon ces perspectives. La CTF permet aux « ressources » d'être plus équilibrés, donc plus productifs et productives. Ainsi, la CTF deviendrait davantage une stratégie qui permet à l'organisation d'atteindre ses objectifs qu'une valeur qu'elle véhicule comme étant fondamentale à sa culture.

C'est parmi les gestionnaires de premier niveau que nous avons remarqué le plus de soutien pour les membres de leur équipe. Ces « agents de changements » choisissent d'être à l'écoute des besoins de leurs employés et employées et sont souvent moins « ventriloqués » par l'organisation tout en étant conscients et conscientes de l'impact d'une telle prise de position sur leur avancement de carrière.

Malgré de nombreuses avancées, les femmes demeurent les plus grandes utilisatrices des mesures de CTF et des conséquences qui en résultent sur leur cheminement de carrière, souvent appelé « mommy track ». Il est donc clair que l'implication du conjoint dans les responsabilités familiales constitue une clé importante dans l'ascension des femmes aux postes stratégiques des organisations.

L'industrie bancaire semble encore aujourd'hui résister aux besoins et à la volonté des pères d'avoir eux aussi une vie plus équilibrée. Une étude de l'expérience des pères, travailleurs de cette industrie apporterait un éclairage plus précis sur des pistes d'interventions.

En fin de parcours, nous osons penser que notre étude permettra de sensibiliser les intervenants et décideurs des organisations œuvrant au sein de l'industrie bancaire de l'importance et de la nature des enjeux de CTF. Une société dépourvue de « genre » serait alors à l'aube de nos réalités.

## BIBLIOGRAPHIE

Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139-158.

Aktouf, O. (1990). Le symbolisme et la «culture d'entreprise» : Des abus conceptuels aux leçons du terrain. Dans J.-F. Chanlat (dir.), *L'Individu dans l'organisation - Les dimensions oubliées*, (p. 553-588). Québec (Qc): Les presses de l'Université Laval édition Eska.

Allen, T. D. (2001). Family-Supportive Work Environments: The Role of Organisational Perceptions. *Journal of Vocational Behaviour*, 58, p. 414–435.

Allen, T. D., Herst D., Bruck, C.S. et Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278-308.

Aschcraft, K. L., et Mumby, D. K. (2004). *Reworking gender: A feminist Communicology of Organization*. Thousand Oaks CA: Sage Publications.

Association des banquiers canadiens <http://www.cba.ca/fr/media-room/50-backgrounders-on-banking-issues/120-banks-as-employers-in-canada>, récupéré le 13 juillet 2014.

Balmforth, K., et Gardner D. (2006). Conflict and facilitation between work and family: Realizing the outcomes for organisations. *New Zealand Journal of Psychology*, 35(2), 59–68.

Bell, S. J., et Menguc, B. (2002). The employee–organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality. *Journal of Retailing*, 78(2), 131–146.

- Behson, S. J. (2005). The relative contribution of formal and informal organizational work-family support. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 487-500.
- Belle, F. (1990). Les Femmes Cadres : Quelles différences dans la différence ?. Dans J.-F. Chanlat (dir.), *L'Individu dans l'organisation - Les dimensions oubliées*, (p. 431-464). Québec (Qc): Les presses de l'Université Laval édition Eska.
- Bo, I. (2006). Working life and family life: Ambiguous communication at work. *Community, Work and Family*, 9(2), 123-141.
- Boyer, D. et Cléroux, B. (2010). «Les limites des politiques publiques de soutien à la paternité». *Travail, genre et sociétés*, vol. 24, no 2, p. 47-62. En ligne. <[http://www.cairn.info/load\\_pdf.php?ID\\_ARTICLE=TGS\\_024\\_0047](http://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=TGS_024_0047)>. Consulté le 13 juillet 2014.
- Bourdieu, P. (1982). *La domination masculine*. Paris: Édition du Seuil.
- Brenner, O.C., Tomkiewicz, J. et Schein, V. (1989). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics revisited. *Academy of Management Journal*, 32(3), 662-669.
- Brought, P., Holt, J., Bauld, R., Biggs, A. et Ryan C. (2008). The ability of work-life policies to influence key social/organization issues. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(3), 261-274.
- Burchielli, R., Bartram, T. et Thanacoody. R. (2008). Work-Family Balance or Greedy Organizations?. *Industrial Relations*, 63(1), 108-133.
- Bureau de Normalisation du Québec (BNQ). (2010). *Norme Conciliation travail-famille BNQ 9700-82/20100*.
- Burke, . (1998). Some antecedents and consequences of work-family conflict. *Journal of Social Behavior and personality*, 3(4), 287-302.

- Burke, R. (1999). Are family a career liability. *Women in Management Review*, 14(5), 159-163.
- Burke, R. (2004). Work and personal life integration. *International Journal of Stress Management*, 11(4), 299-304.
- Calás, M. B., & Smircich, L. (2009). Feminist perspectives on gender in organizational research: What is and is yet to be. Dans D. Buchanan, & A. Bryman (Eds.), *Handbook of organizational research methods*: 246–269. London: Sage Publications.
- Carlson, D. et Perrewé, P. (1999). The role of social support in the stressor-stain relationship : An examination of work-family conflict. *Journal of Management*, 25(4), 513-540.
- Carter, N. M., et Silva, C. (2010). Pipeline's broken promise. New York: Catalyst. Récupéré le 18 juillet 2014. <http://www.catalyst.org/publication/372/pipelines-broken-promise>.
- Chanlat, J.-F. (1990a). Introduction : Vers une anthropologie de l'organisation. Chap. in *L'Individu dans l'organisation - Les dimensions oubliées*, pages 3-25. Québec (Qc): Les presses de l'Université Laval édition Eska.
- Chanlat, J.-F. (1990b). «Vers une nouvelle éthique des relations dans l'organisation». Chap. in *L'Individu dans l'organisation - Les dimensions oubliées*, pages 769-775. Québec (Qc): Les presses de l'Université Laval édition Eska.
- Chrétien, L., et Létourneau I. (2010a). La culture organisationnelle et les préoccupations des parents-travailleurs concernant le soutien de l'employeur en matière de conciliation travail-famille. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 5(1), 70-94.
- Chrétien, L., et Létourneau I. (2010b). La conciliation travail-famille : au-delà des mesures à offrir, une culture à mettre en place. *Gestion – Revue internationale de gestion*, 35(3), 53-62.

- Clifton, T.J., et Shepard, E. (2004). Work and family programs and productivity: Estimates applying a production function model. *International Journal of Manpower*, 25, 714–728.
- Cloutier, L. (2009). La conciliation famille-travail et le concept de qualité de l'emploi au Québec. Dans Barrère-Maurisson et D.-G. Tremblay (Dir.) *Concilier travail et famille : le rôle des acteurs France-Québec*, (p. 177-191). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Cooren, F. (2010). Comment les textes écrivent l'organisation. *Figures, ventriloquie et incarnation. Études de communication*, 34, 23-40.
- Cooren, F. (2010). Ventriloquie, performativité et communication : Ou comment fait-on parler les choses. *La Découverte Réseaux*, 5(163), 33-54.
- Cooren, F., Kuhn, T., Conelissen, J. P., et Clark, T. (2011). Communication, organizing and organization : An overview and Introduction to the special issue. *Organization Studies*, 32(9), 1149-1170.
- Comité consultatif Femme en ligne, [http://www.cc-femmes.qc.ca/place\\_access.htm](http://www.cc-femmes.qc.ca/place_access.htm), récupéré le 13 juillet 2014.
- Daune-Richard, A.-M. et Hurting, M.-C. (1995). Catégorie et représentation de sexe : un débat loin d'être clos. Dans A. Pitrou (dir), *La place des femmes: Les enjeux de l'identité et de l'égalité au regard des sciences sociales*. Paris : Éditions La Découverte.
- Daune-Richard, A.-M. (1998). Qualification et représentations sociales. Dans M. Maruani (dir.) *Les nouvelles frontières de l'inégalité . Hommes et femmes sur le marché du travail*, (p. 47-58). Paris : Éditions La Découverte.
- Daune-Richard, A.-M. (2003). La qualification dans la sociologie française : En quête des femmes. Dans, J. Laufer, C. Marry et M. Maruani (dir) *Le travail du genre. Les sciences sociales du travail à l'épreuve des différences de sexe*, (p. 138-150). Paris: Éditions La Découverte / Marge.

- den Dulk, L., Peper, B., Černigoj Sadar, N., Lewis, S., Smithson, J and Van Doorne-Huiskes, A (2011). Work, Family, and Managerial Attitudes and Practices in the European Workplace: Comparing Dutch, British, and Slovenian Financial Sector Managers. *Social Politics*, 18(2) 300-329
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21, 619–654.
- Deslauriers, J-P. (1991). Recherche qualitative, guide pratique. Montréal (Qc): McGraw-Hill.
- Descarries, F., et Corbeil, C. (2002). Articulation famille/travail : Quelles réalités se cachent derrière la formule ?. Dans *Espaces et temps de la maternité*, (p. 456-477). Montréal : Les Éditions Remue-Ménage.
- Dijkers, J., Guerts, S., den Dulk, L., Peper B., et Kompier, M. (2004). Relations Among Work-home culture the utilization of work home arrangements, and work-home interference. *International Journal of Stress Management*, 11( 5), 323-345.
- Drew, E. et Murtagh, E.M. (2005). Work/life balance: senior management champions or laggards. *Women in Management Review*, 20(4), 262-278.
- Dupuis, J.-P. (1990). Anthropologie, culture et organisation : Vers un modèle constructiviste. Dans J.-F. Chanlat (dir.), *L'Individu dans l'organisation - Les dimensions oubliées*, (p. 431-464). Québec (Qc): Les presses de l'Université Laval édition Eska.
- Duxbury, L. et Higgins, C. (2003). Le conflit entre le travail et la vie personnelle au Canada durant le nouveau millénaire : L'état de la question. Ottawa : Agence de santé publique du Canada.
- Duxbury, L. et Higgins, C. (2005). *Qui sont les personnes à risque? Les variables prédictives d'un niveau de conflit entre le travail et la vie personnelle*. Ottawa : Agence de santé publique du Canada.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. et Sowa, D. (1986). Perceived organization support. *Journal of applied psychology*, 7(3), 500-507.

Eisenberg, E. M. et Riley P. (2001). Organizational culture. Dans F.M. Jablin et L. L. Putnam (dir.) *The new handbook of organizational communication – Advances in theory, research and methods*, (p. 291-322). Sage Publication, Thousand Oaks, Californie,

Ely, R. et Padavic, I. (2007). A feminist analysis of organizational research of organizational research on sex differences. *Academy of Management Review*, 32(4), 1121–1143.

Ely, R., Ibarra, H. et Kolb, D. M. (2011). Taking Gender into account : Theory and design for women’s Leadership Development Programs. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 474–493.

Ferrao, V. (2010). *Femme au Canada : Rapport statistique fondé sur le sexe - Travail Rémunéré*. Ottawa : Statistique Canada.

Gagnon, S. et coll. (2009). *Le marché du travail et les parents*. Institut de la statistique du Québec.

Gasse, Y., Lee-Gosselin, H., Chrétien, C. et Tremblay, M. (2011). Étude sur les valeurs et attitudes des dirigeantEs de PME à l’égard de la conciliation travail-famille. Rapport d’analyse présenté au Ministère de la famille et des aînés, Chaire en entrepreneuriat et innovation, Université Laval.

*Loi sur l’équité en matière d’emploi*. (1996). LRC, art. 1.

Glynn, C., Steinberg et I.C. McCartney. (2002). *Work-life balance: The role of the Management*. Roffey Park Institute, Crawley.

- Hakim, C. (2006). Women, career, and work-life preferences. *British Journal of Guidance & Counselling*, 34(3), 279-294.
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Zimmerman, K. et Daniels, R. (2007). Clarifying the Construct of Family-Supportive Supervisory Behaviours (FSSB): A Multilevel Perspective,' in Exploring the Work and Non-work Interface». In *Research in Occupational Stress and Well-Being* (Vol. 6), eds. P.L. Perrewe and D.C. Ganster, New York: Elsevier, 165–204.
- Haicault, M. (2000). L'expérience sociale du quotidien : Corps, espace, temps. Ottawa, Presses de l'Université d'Ottawa.
- Harel Giasson, F. (1990). Femmes gestionnaires – L'Actrice et l'Organisation Dans J.-F. Chanlat (dir.), *L'Individu dans l'organisation - Les dimensions oubliées*, (p. 407-417). Québec (Qc): Les presses de l'Université Laval édition Eska
- Higgins C., Duxbury, L. et Lyons, S. (2007). Réduire le conflit entre le travail et la vie personnelle: Quoi faire? Quoi éviter ? Santé Canada.
- Hirata, H., et Kergoat, D. (1998). La division sexuelle du travail revisitée. Dans M. Maruani (dir), *Les nouvelles frontières de l'inégalité hommes et femmes sur le marché du travail*, (93-104). Paris : La Découverte.
- Hobson, B., and S. Fahlén. (2009). Competing Scenarios for European Fathers. Applying Sen's Capabilities and Agency Framework to Work–Family Balance. *The Annals of the American Academy Political and Social Sciences*, 624, 214–33.
- Hopkins, K. (2005). Supervisor support and work-life integration: A social identity perspective. In: E. Kossek & S. Lambert (Eds), *Work and life integration: Organizational, cultural and individual perspectives* (pp. 445–468). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Johnson K., Lero, D.S. et Rooney, J.A. (2001). Recueil travail-vie personnelle 2001, 150 Statistiques canadiennes sur le travail, la famille et le bien-être, Développement des ressources humaines Canada et Center for Families, Work and Well-Being.

Kanter, R. M. (1977). Numbers: Minorities and Majorities. Dans *Men and women of the corporation*. p. 206-242, New York: Basic Books, Inc. Publishers.

Kelly, E. L., Kossek, E. E., Hammer, L. B., Durham, M., Bray, J., Chermack, K., Murphy, L. A. et Kaskubar, D. (2008). Getting There from Here: Research on the Effects of Work–Family Initiatives on Work–Family Conflict and Business Outcomes. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 305-349.

Kergoat, D. (2004). Division sexuelle du travail et rapport sociaux de sexe. Dans *Le dictionnaire critique du féminisme*. p. 35-44. Paris : Presse Universitaire, 2e édition.

Kolb, D. et Merrill-Sands, D. (1999). Waiting for outcomes: anchoring a dual agenda for change to cultural assumptions. *Women in Management*, 14(14), 194-202.

Kolb, D. M., & McGinn, K. (2009). From gender and negotiation to gendered negotiation. *Negotiation and Conflict Management Research*, 2, 1–16.

Lapierre, L.M., Spector, P.E., Allen, T.D., Poelmans, S., Cooper, C. L., O’Driscoll, M.P., Sanchez, J.I., Brough, P. et Kinnunen, U. (2008). Family-Supportive Organisation Perceptions, Multiple Dimensions of Work–Family Conflict, and Employee Satisfaction: A Test Of Model Across Five Samples, *Journal of Vocational Behaviour*, 73, 92–106.

Laufer, J.. (2004). Femmes et carrières: la question du plafond de verre. *Revue Française de Gestion, Juillet/Août*, 117-127.

Lefrançois, M. (2013). Analyse des aspects relationnels liés aux pratiques de conciliation travail-famille au sein de marchés d’alimentation québécois. Thèse (M. en communication), Montréal, Université du Québec à Montréal, 133p.

Lewis, S. et Haas, L. (2005). Work-life integration and social policy: a social justice theory and gender equity approach to work and family. Dans E.E. Kossek et S.J. Lambert (dir.), *Work and life integration: organizational, cultural, and individual perspectives*, (p.1-42). Mahwah (NJ): Lawrence Erlbaum Associates.

- Liff, S. et Ward, K. (2001). Distorted Views through the glass ceiling: The construction of Women's understanding of promotion and senior management positions. *Gender, Work and Organization*, 8(1), 19-36.
- Lyness, K.S., and M. Brumit Kropf. (2005). The Relationships of National Gender Equality and Organizational Support with Work-Family Balance: A Study of European Managers. *Human Relations* 58 (1), 33-60.
- MacBride-King J. et Bachman, K. (1999). Solutions for the stressed-out worker, Ottawa: Conference board of Canada.
- Marchand, I., Saint-Charles, J. et Corbeil, C. (2007). L'ascension professionnelle et le plafond de verre dans les entreprises privée au Québec. *Recherches féministes*, 20(1), 27-54.
- Marchand, I. (2008). L'ascension professionnelle des femmes cadres à la ville de Montréal. Document inédit, Conseil des Montréalaises, 92 p.
- Masterson, S. S. (2001). A trickle-down model of organizational justice: Relating employees' and customers' perceptions of and reactions to fairness. *Journal of Applied Psychology*, 86, 594-604.
- Matos, K. et Galinsky, E. (2011). Workplace flexibility in the United-States: a status report. Récupéré de [http://familiesandwork.org/site/research/reports/www\\_us\\_workflex.pdf](http://familiesandwork.org/site/research/reports/www_us_workflex.pdf) le 21 juillet 2014.
- MacBride-King, J. (1999). The Role of Managers in Employee Satisfaction. Conference Board of Canada.
- McCarthy, A., Darcy, C., et Grady, G. (2010). Work-Life Balance Policy and Practice: Understanding Line Manager Attitudes and Behaviors. *Human Resource Management Review*, 20, 158-167.

- McCarthy, A., Cleveland, J. N., Hunter, S., Darcy, C., et Grady G. (2013). Employee work-life balance outcomes in Ireland: a multilevel investigation of supervisory support and perceived organizational support. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(6), 1257-1276.
- Meyerson, D. E. et Kolb, D. M. (2000). Moving out of the « Armchair » : Developing a framework to bridge the gap between feminist theory and practice. *Organization* , 7(4), 553-571.
- Mescher, S., Benschop, Y., et Doorewaard, H. (2010). «Representations of worklife balance support». *Human Relations*, 63(1), 21-39.
- Mills, A.J. (1988). Organization, gender and culture. *Organization studies*, 9(3), 351-369.
- Mongeau, P. (2008). Réaliser son mémoire ou sa thèse : côté jeans & côté tenue de soirée. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Murphy, S. A. (2000). What to do Before the Well Runs Dry : Managing Scarce Skills. Ottawa, Conference Board of Canada.
- Nelson, D. et Quick J. (1985). Professional Women: are distress and disease inevitable?. *Academy of management review*. 10(2), 206-218.
- Netemeyer, R.G., Maxham, J.G. III, & Pullig, C. (2005). Conflicts in the work family interface: Links to job stress, customer service employee performance, and customer purchase intent. *Journal of Marketing*, 69(2), 130–143.
- Ozbilgin, M., et Woodward, D. (2004). Belonging' and 'Otherness': Sex Equality in Banking in Turkey and Britain. *Gender, Work and organization*, 11(6), 668-688.
- Ozbilgin, M. F., Beauregard, A., Tatli A., et Bell, M.P. (2011). Work-life, Diversity and Intersectionality: A Critical Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 13, 177-198.

- Paillé, P. (1994). L'analyse par théorisation ancrée. *Cahier de recherche sociologique*, 23, 147-181.
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2012). L'analyse qualitative en sciences humains et sociales (3<sup>e</sup> éd.). Paris : Armand Colin.
- Perlow, L. (1995). Putting the work back into work/family. *Group & Organization Management*, 20 (2), 227-239.
- Powell R.A. et Single, H.M. (1996). «Focus groups», *International Journal of Quality in Health Care*, 8(5), 499-504.
- Perry-Smith, J. E. et Blum, T.C. (2000). Work-family human resources bundles and perceived organizational performance. *Academy of management Journal*, 4(2), 1107-1117.
- Rapoport, R., Bailyn, L., Fletcher, J., & Pruitt, B. (2002). *Beyond work–family balance: Advancing gender equity and workplace performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rayman, P., Bailyn, L., Dickert, J., Carré, F., Harvey, M., Krim, R. et Read, R. (1999). Designing organizational solutions to integrate work and life. *Women in management Review*, 14(5), 164-176.
- Rhoades, L. et Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Rhoades, L. et Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinated'perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689-695.
- Rhima, A. (2001). Évaluation de l'efficacité du soutien social dans un contexte de conflit travail-famille. Thèse de doctorat, Montréal, Université de Montréal.

- Rose, R. (2013). Les femmes et le marché du travail au Québec : portrait statistique. Comité consultatif Femmes en développement de la main-d'œuvre.
- Savoie-Zajc, L. (2003). L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier (dir.) Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données, (p. 293-316). Sainte-Foy, Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Schein, V. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of applied psychology*, 57(2), 95-100.
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 689–695.
- Smircich, L. (1983). Concept of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- Starrels, M. (1992). The Evolution of Workplace Family Policy Research. *Journal of Family Issues*, 3(3), 259-278.
- Statistique Canada. 2009. *Regard sur le marché du travail 2007*. 128p.
- Statistique Canada. 2010. *Femmes au Canada: Rapport statistique fondé sur le sexe – Bien-être économique*. 34p.
- Stavrou, E.T. (2005). Flexible work bundles and organizational competitiveness: A cross-national study of the European work context. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 923–947.
- Swody, C.A. et Powell, G.N. (2007). Determinants of Employee Participation in Organisations' Family-Friendly Programs: A Multilevel Approach. *Journal of Business Psychology*, 22, 111–122.

- Tepper, B. J. et Taylor, E. C. (2003). Relationships among supervisors' and subordinates' procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviors. *Academy of Management Journal*, 46, 97–105.
- Thomas, L.T., et Ganster, D.C. (1995). Impact of Family-Supportive Work Variables on Work–Conflict and Strain: A Control Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80, 6–15.
- Thompson, C.A., Beauvais, L.L. et Lyness, K. S. (1999). When work-family benefits are not enough : The influence of work-family culture on benefits utilization, organizational attachment and work-family conflict. *Journal of vocational Behavioral*, 54(3), 53-62.
- Thompson, B.M., Brough, P.A., et Schmidt, H. (2006). Supervisor and subordinate work-family values: Does similarity make a difference? *International Journal of Stress Management*, 13(1), 45–63.
- Tremblay, D.-G. (2003). Articulation emploi-famille et temps de travail: l'offre de mesures de conciliation et les usages différenciées du temps chez les pères et les mères. Note de recherche de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, Télé-université, Université du Québec.
- Tremblay, D.-G. (2004). Articulation emploi-famille et temps de travail : Les usages différenciés du temps chez les pères et les mères. *Nouvelles pratiques sociales*, 16(1), p. 76–93.
- Tremblay, D.-G., Najem, E. et Paquet, R. (2007). Temps de travail et organisation du travail : une source de stress et de difficultés de conciliation emploi-famille. *PISTES*, 9(1). Récupéré le 30 août 2014 de <http://pistes.revues.org/3000>.
- Tremblay, D.-G. (2012). Articuler emploi et famille : Le rôle du soutien organisationnel au cœur de trois professions. Presse de l'Université du Québec, Québec.
- Université du Québec à Montréal. *Guide de présentation des mémoires et des thèses*. Récupéré le 25 août 2015 de <http://www.guidemt.uqam.ca>.

Vaananen, A., Kevin, M.V., Ala-Mursula, L., Pentti, J., Kivimaki, M., et Vahtera, J. (2004). The double burden of and negative spill over between paid and domestic work: Associations with health among men and women. *Women and Health*, 40(3), p. 1–18.

Vézina, M., Cloutier, E., Stock, S., Lippel, K., Fortin, É., Delisle, A. et collab. (2011). *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité au travail (EQCOTESST)*. Institut national de santé publique du Québec, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail. 986p.

Yoder, J. (1991). Rethinking Tokenism: Looking beyond numbers. *Gender & Society*, 5(2), 178-192.