



**Engagement organisationnel, temps de travail et modalités de mise en  
œuvre de la performance :  
Le cas des cadres d'une grande entreprise québécoise**

**Diane-Gabrielle Tremblay,  
Françoise Grodent et Aurélie Linckens**

**Note de recherche no 2011-14**

**de**

**l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux,**

**ARUC-GATS**

**TÉLUQ-UQAM**

**NOVEMBRE 2011**

**L'Alliance de recherche université communauté sur la Gestion des âges et des temps sociaux (ARUC-GATS)** s'intéresse aux dispositifs existants de conciliation emploi-famille, et de gestion des âges et des temps (retraites, préretraites, temps de travail et horaires de travail notamment), ainsi qu'aux positions des acteurs sociaux concernant ces modalités et toutes autres qui pourraient être expérimentées. Elle s'intéresse également aux réalités d'emploi et aux aspirations de la main-d'œuvre. Dans ce cadre, l'ARUC-GATS cherche notamment à connaître les positions des acteurs sociaux et à déterminer quels aménagements seraient souhaitables pour accroître le taux d'activité, mais aussi pour offrir de meilleures conditions de travail aux salariés vieillissants ou ayant des personnes à charge (c.-à-d. enfants ou personnes âgées avec incapacités).

L'ARUC-GATS comprend trois axes de recherche principaux à savoir :

**Axe 1. Conciliation emploi famille (CEF)**

**Axe2. Vieillesse et Fin de carrière (FIC)**

**Axe 3. Milieux de vie, Politiques familiales et municipales (VIE)**

La présente recherche s'inscrit plus spécifiquement dans ce dernier axe. Dans ce Chantier d'action partenariale (CAP) sur les milieux de vie, on s'intéresse au rôle de l'acteur municipal ou régional, en ce qui concerne le rôle du milieu de vie dans la vie familiale et l'articulation entre les responsabilités professionnelles et la vie personnelle. Dans ce cadre, l'ARUC analyse les pratiques et politiques en place au Québec, mais effectue aussi des comparaisons avec le reste du Canada et l'international.

**Pour nous joindre/ to contact the CURA:**

*Diane-Gabrielle Tremblay,*  
*Directrice ARUC-GATS*  
Téluq-Université du Québec à Montréal  
100 Sherbrooke ouest, Montréal  
Québec, Canada  
H2X 3P2  
Téléphone : 514-843-2015 poste 2878

Fax : 514-843-2160

Courriel /email: [dgtrembl@teluq.uqam.ca](mailto:dgtrembl@teluq.uqam.ca)

Site web: [www.teluq.uqam.ca/aruc-gats](http://www.teluq.uqam.ca/aruc-gats)

## Notes biographiques

### Diane-Gabrielle Tremblay

Professeure à la Télé-université de l'UQAM, titulaire de la chaire de recherche du Canada (niveau 1) sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir ([www.telug.uqam.ca/chaireecosavoir](http://www.telug.uqam.ca/chaireecosavoir)) et directrice de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux (CRSH ; [www.telug.uqam.ca/aruc-gats](http://www.telug.uqam.ca/aruc-gats)). Diane-Gabrielle Tremblay a aussi été professeure invitée aux universités de Paris I Sorbonne, de Lille I, de Lyon III, d'Angers, de Toulouse, en France, de Hanoi (au Vietnam), à la European School of Management et à l'université de Louvain-la-Neuve, en Belgique. Elle a été présidente du comité sur la sociologie du travail de l'Association internationale de sociologie, et est actuellement coresponsable du réseau Gender, work and family de la *Society for the Advancement of Socio-Economics* et codirectrice du comité sur les temps sociaux de l'Association internationale des sociologues de langue française. Elle est également présidente de l'Association d'économie politique et directrice de la revue électronique *Interventions économiques*. Elle a publié dans de nombreuses revues, dont : *Cities, New Technology, Work and Employment, Applied Research on Quality of Life, Social Indicators Research, the Journal of E-working, the Canadian Journal of Urban Research, International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, the Canadian Journal of Communication, the Canadian Journal of Regional Science, Leisure and Society, Women in Management, Géographie, économie et société, Carriérologie, Revue de gestion des ressources humaines*. Ses recherches portent sur la nature du travail et sur les types d'emplois, l'organisation du travail, les innovations dans l'organisation du travail et du lieu de travail (télétravail), de même que sur l'articulation de la vie professionnelle et familiale. Voir : [www.telug.uqam.ca/chaireecosavoir/cvdtgt](http://www.telug.uqam.ca/chaireecosavoir/cvdtgt)

### Françoise Grodent

Françoise Grodent est doctorante en sciences économiques et de gestion à HEC-Université de Liège (Belgique). Elle travaille également au sein de l'unité de recherche EgiD- Etudes sur le genre et la diversité en gestion et y réalise sa thèse intitulée « Les carrières professionnelles des cadres : regard croisé du genre et de l'âge » sous la direction d'Annie Cornet. Elle a contribué à la réalisation de cette note de recherche dans le cadre d'un stage de recherche international effectué au sein de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux, sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay.

**Aurélie Linckens** est titulaire d'une maîtrise en Gestion des Ressources Humaines à l'Institut des Sciences Humaines et Sociales de l'Université de Liège (Belgique). Elle se spécialise dans l'accompagnement et le développement humain et organisationnel. Elle travaille actuellement à l'Université de Liège en tant que chercheure-intervenante en médiation inter-organisationnelle au service des réseaux d'innovation et de leurs membres (pôles de compétitivité, clusters, etc.). Elle a participé à la réalisation de cette note de recherche dans le cadre d'un projet de recherche international, réalisé au sein de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux, sous la direction de D.-G. Tremblay.

**Note** : ce texte est à paraître dans les actes du colloque 2011 de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux.

## 1. Introduction

On parle de plus en plus de performance dans les organisations et on peut se demander pourquoi cette question se pose avec autant d'acuité aujourd'hui, et ce, dans tous les milieux de travail, que ce soit dans le secteur public, dans le privé, voire même dans le communautaire et dans l'économie sociale. Si les indicateurs de rendement et d'évaluation peuvent varier d'un milieu à l'autre, il reste que la demande d'engagement dans le travail, d'implication et de disponibilité temporelle (présentéisme) se fait de plus en plus pressante dans nombre de milieux. Ceci questionne l'organisation du travail, des temps de travail et des temps sociaux.

Nous avons voulu étudier la question de la performance, des modalités utilisées par les salariés pour accroître leur performance et atteindre les normes organisationnelles, tout en nous intéressant aux modes de gestion des organisations qui y sont associés. Nous avons donc entrepris une recherche auprès des cadres d'une grande entreprise québécoise, peut-être pas l'entreprise la plus contrainte sur le plan des performances et du temps de travail puisqu'elle se situe dans le secteur public, mais tout de même fortement tenue par une obligation de service de transport à la population qui elle-même implique certaines disponibilités temporelles. Si la question de la performance et des astreintes temporelles est souvent posée dans les milieux financiers et des technologies de l'information, elle l'est moins souvent dans d'autres secteurs, et notamment dans celui des services publics. Nous avons donc voulu nous pencher sur cette thématique du point de vue des acteurs que sont les cadres des trois premiers niveaux de gestion sur les quatre que compte l'organisation afin de mieux comprendre les moyens et les dispositifs qu'ils peuvent mettre en œuvre pour atteindre les objectifs qui leur sont imposés ou encore qu'ils se fixent parfois eux-mêmes.

Le présentéisme, défini comme le fait de rester plus longtemps au bureau, est parfois mis de l'avant comme la forme la plus aboutie de sacrifice en vue de la performance, mais nous avons voulu repérer des modalités temporelles plus fines qui permettent aux cadres de satisfaire les exigences de performance associées à leur travail.

En partant du travail réel et des perceptions des cadres sur les modalités d'exercice de leur travail, nous voulons tenter de dégager aussi des propositions concrètes, notamment en ce qui concerne les outils dont peuvent disposer les gestionnaires pour mieux se saisir des enjeux associés à leur propre performance, ainsi que ceux qui sont associés à l'usage des technologies de l'information, ou encore à la mise en œuvre des nouvelles formes d'organisation du travail et d'articulation des temps sociaux. Nous nous intéressons surtout à la dimension temporelle et c'est d'ailleurs ce qui

justifie que nous travaillions sur le groupe des cadres-gestionnaires, car plusieurs études font état d'une relation problématique entre temps, travail et performance pour cette catégorie socio-professionnelle.

Nous avons ainsi observé que les temporalités professionnelles ainsi que personnelles des cadres peuvent être perturbées par les réunions et les courriers électroniques, ou encore par des appels téléphoniques qui doivent être pris en dehors des heures régulières de bureau. Il peut de ce fait être difficile pour eux d'articuler les différents temps sociaux que sont, entre autre, les temps professionnels, familiaux et personnels. Par ailleurs, la place des cadres dans l'organisation ainsi que la diversité des outils technologiques et les changements organisationnels apparus au cours des dernières années contribuent à rendre de plus en plus poreuse et brouillée la frontière entre le travail et le "hors travail". Ainsi, cet article se propose également de développer le concept de porosité ou de perméabilité des temps, pour traiter du phénomène de superposition, de juxtaposition et d'interférence entre les temporalités personnelles-familiales et les temps, ainsi que d'en évaluer les déterminants et de comprendre en quoi ils sont associés à des obligations de performance organisationnelle et personnelle.

La première section de cet article expose les éléments qui ressortent des travaux existants réalisés sur l'identité professionnelle des cadres, sur leurs temporalités, sur leur engagement organisationnel ainsi que sur la porosité ou la perméabilité entre leurs différents temps et engagements dans l'organisation principalement, mais aussi en lien avec la famille. Dans une deuxième partie, nous faisons état de la méthodologie en présentant notamment le profil des cadres-gestionnaires interrogés. Dans un troisième temps, nous nous intéressons au cœur de notre sujet, à savoir l'identification des modalités permettant aux cadres d'atteindre ou de tendre vers les normes de performance qu'ils se donnent eux-mêmes ou encore qu'ils se voient imposer dans l'organisation. Enfin, après avoir traité des moyens mis en œuvre en vue d'une certaine performance, nous nous pencherons sur les résultats (escomptés ou non) de ces modes d'organisation du travail. Nous pourrons ensuite conclure notre propos en traitant des modalités temporelles de réalisation de la performance, qui renvoient essentiellement à des observations en matière d'engagement au travail et de perméabilité des temps sociaux constatés chez les gestionnaires de cette entreprise. Il s'agit également de confronter la mise en contexte théorique à nos données empiriques afin de confirmer ou d'infirmer ce qui a été mis en évidence dans les recherches antérieures, mais également d'apporter, nous l'espérons, quelques observations nouvelles.

## **2. Cadre théorique**

Nous présentons ici quelques éléments relatifs au cadre théorique utilisé dans la recherche et qui touchent le concept de performance, l'engagement des cadres, les temporalités ainsi que la perméabilité des temps sociaux et du travail des gestionnaires.

### ***2.1. Les définitions de la performance***

La vision traditionnelle de la performance renvoie à la conception développée notamment par Taylor, dans son ouvrage intitulé *The Principles of Scientific Management* (1911)<sup>1</sup>, selon laquelle l'efficacité repose sur la capacité de produire le maximum d'extrants avec le minimum d'intrants. La mesure de l'efficacité est alors relative à la rareté des intrants et à la valeur des extrants. Dans ce cadre, la productivité se mesure en divisant le volume de biens ou de services produits par le nombre d'heures travaillées, ce qui est communément appelé la "productivité apparente du travail".

Avec une telle définition, on exclut l'ensemble de facteurs qui, outre le travail des individus, auront une influence sur le résultat. En effet, le résultat du travail dépend entre autre de la qualité des outils mis à disposition, de l'organisation du travail et des méthodes de gestion. De plus, ce mode d'analyse est de plus en plus difficile à utiliser dans les activités de gestion ou de services.

Avec l'École des relations humaines, les besoins des ressources humaines font leur entrée dans l'évaluation de l'efficacité des organisations. Tout comme l'organisation est productrice de biens divers, elle est aussi productrice de rapports sociaux. La vision de l'organisation comme milieu social se développe ensuite et l'on mettra davantage l'accent sur les compétences comme source de performance. L'École des relations humaines met ainsi l'accent sur le potentiel de développement de la personne, d'une part, pour elle-même et pour le surplus de motivation que cela entraîne et, d'autre part, pour les avantages que cela entraîne sur le plan de l'accroissement des connaissances techniques et professionnelles des employés.

Le développement d'une organisation plus humaine est alors perçu comme l'une des façons d'améliorer l'efficacité et la performance des entreprises. Des indicateurs comme le « climat de travail », la « satisfaction des employés » et le « développement du potentiel ont été développés pour rendre compte de l'importance des ressources humaines dans l'efficacité des organisations. Enfin, l'approche sociotechnique incite à la participation des salariés aux décisions les concernant dans l'organisation, ceci étant vu comme une source de performance. Selon les contextes, l'une ou l'autre des conceptions peuvent contribuer à l'efficacité de l'entreprise mais, bien que la vision des relations humaines ne soit pas dominante, nombre d'organisations

---

<sup>1</sup>. Cette section sur la performance s'inspire de Tremblay et Rolland (2011).

commencent à reconnaître qu'il est difficile de bien performer si l'on ne tient pas compte de la dimension humaine. L'École des relations humaines revient au goût du jour avec toutes les préoccupations actuelles pour la santé et le bien-être au travail<sup>2</sup>, mais il faut reconnaître qu'en contexte de crise ou de difficultés économiques, certains secteurs d'activité peuvent revenir à une vision traditionnelle de la performance.

Dans tous les cas, la performance renvoie aux attentes de divers groupes, principalement ceux des cadres supérieurs ou des propriétaires de l'entreprise, ou plus largement celles du marché lorsqu'on se situe dans le secteur privé. Drucker (1999, cité in Gadille, dans cet ouvrage) insiste sur les exigences du marché, alors que Hémard (2009, cité in Gadille, dans cet ouvrage) met davantage l'accent sur celles des gestionnaires.

## ***2.2. L'identité professionnelle des cadres***

L'identité professionnelle des cadres est caractérisée par l'usage des nouvelles technologies de l'information et de la communication, la prolongation de l'activité professionnelle au domicile, la possibilité de prendre des initiatives, un haut niveau de responsabilités et un rythme de travail moins contrôlé que pour d'autres groupes professionnels. Par ailleurs, leur position élevée dans l'organisation les conduit généralement à devoir encadrer un certain nombre de personnes (Amossé et Delteil, 2004)<sup>3</sup>. Le sentiment de pression temporelle et le stress sont deux éléments souvent associés à la fonction de cadre ou de gestionnaire. Enfin, ces derniers bénéficient d'une liberté quant à leurs horaires et au choix de ces derniers. Par contre, en compensation de cette liberté, ils doivent généralement assumer des mandats, respecter des délais qu'ils n'ont pas toujours définis dans le contexte d'un mode de gestion souvent organisé par projet, avec des échéanciers serrés. Pour cette catégorie socio-professionnelle, l'autonomie est donc plus grande que pour d'autres groupes, bien que l'on puisse s'interroger sur le concept d'autonomie, qui a un sens polysémique (TREMBLAY et al., 2008). Quoi qu'il en soit, "*plus on monte dans la hiérarchie sociale, plus les horaires sont irréguliers, mais aussi plus les causes de cette variabilité tiennent à la liberté des horaires*" (DUSSERT et VINCK, 1993). De plus, selon Bouffartigue et Bocchino (1998), la nature intellectuelle et relationnelle du travail des cadres

---

<sup>2</sup> Voir N. Lazzari Dodeler et D.-G. Tremblay (2011), "Analyse de mesures et services en faveur de la conciliation travail-vie personnelle", Note de recherche n° 2011-1 de l'Alliance de recherche université-communauté sur la gestion des âges et des temps sociaux (ARUC-GATS) : [http://benhur.teluq.quebec.ca/SPIP/aruc/IMG/pdf\\_ARUC-NR11-01.pdf](http://benhur.teluq.quebec.ca/SPIP/aruc/IMG/pdf_ARUC-NR11-01.pdf) (page consultée le 6 février 2011)

Voir d'autres notes de recherche illustrant les nouveaux modes d'organisation et la préoccupation pour les relations humaines, notamment la conciliation emploi et vie personnelle, qui en fait partie, sur ce site: [www.teluq.uqam.ca/aruc-gats](http://www.teluq.uqam.ca/aruc-gats).

<sup>3</sup> C'est du moins le cas au Québec, où la notion de cadre implique nécessairement des fonctions d'encadrement, alors qu'en France, elle peut renvoyer à ce que l'on appelle plutôt des "professionnels" au Québec. Nous traitons ici des cadres ayant des fonctions de gestion ou des gestionnaires.

n'est pas facilement compatible avec la prescription et l'évaluation. La liberté des horaires, tout comme l'initiative, est plus forte en milieu et en fin de carrière, étant parfois quelque peu limitée aux premiers échelons de l'encadrement ou dans les premières années de carrière. Amossé et Delteil (2004) soulignent également que lorsque ces marges de manœuvre induisent une obligation de résultats, elles témoignent d'une certaine confiance accordée au cadre par son employeur, mais ceci exerce d'autant plus de pression sur le gestionnaire, qui doit alors se montrer digne de cette confiance, et ce, même si certains objectifs peuvent être élevés, certains échéanciers serrés.

Malgré, ou en raison de cette autonomie, les cadres sont souvent amenés à effectuer des heures supplémentaires. La construction du consentement à effectuer des longs horaires de travail est directement liée à la relation salariale spécifique des cadres basée sur la notion de confiance. L'allongement de la durée du temps de travail dépend également de l'augmentation de la charge de travail liée aux délais et aux demandes des clients à respecter. La période d'activité professionnelle s'accroît aussi avec la progression dans la carrière et le niveau de responsabilités hiérarchiques. En effet, la durée de travail est d'autant plus longue que le niveau d'emploi est élevé. Aussi, la variable management est celle qui exige le plus de temps et qui est donc la moins aisément planifiable (GRODENT, LINCKENS et TREMBLAY, 2011).

De manière générale, on s'attend à ce que les cadres travaillent sans compter leurs heures et acceptent d'effectuer des heures supplémentaires non payées car ils sont, en principe, intéressés par leurs tâches professionnelles et dévoués à leur entreprise. On considère généralement qu'ils désirent continuer à évoluer vers des postes de plus haut niveau que celui atteint, qu'ils ont une vision forfaitaire du travail, qu'ils accordent la priorité au monde professionnel et qu'ils cherchent à être compétitifs dans un environnement de fortes pressions économiques (THOEMMES et ESCARBOUTEL, 2009). En échange de cette disponibilité temporelle importante, les cadres espèrent une forte reconnaissance de l'organisation en termes notamment de rémunération, d'autonomie ainsi que de responsabilités. La passion est un élément qui peut également justifier de longs horaires : "*quand on aime, on ne compte pas*" (BOUFFARTIGUE ET BOCCHINO, 1998). Néanmoins, les cadres ont généralement une idée précise du temps qu'ils consacrent à leur activité professionnelle (BOUFFARTIGUE et BOCCHINO, 1998), mais acceptent souvent volontairement des dépassements.

Le groupe des cadres en tant que tel est hétérogène et caractérisé par des frontières ou des différences internes assez importantes. Par exemple, les cadres dirigeants présents au plus haut niveau de la hiérarchie sont, à l'heure actuelle, pratiquement les seuls à s'impliquer sans aucune limite dans leurs activités professionnelles et à tenter de préserver cette image de l'employé qui



ne comptabilise pas ses heures. Ces derniers favorisent également l'engagement professionnel au détriment de la sphère familiale (THOEMMES et ESCARBOUTEL, 2009). Ce n'est pas nécessairement le cas des cadres des niveaux inférieurs, dont les tâches peuvent parfois se rapprocher davantage de l'opérationnel, ou qui se sentent plus proches de l'exécution que de l'encadrement de haut niveau (par exemple, les chefs d'équipe ou les contremaîtres qui exercent également des fonctions d'encadrement d'un certain type).

Comme l'indiquent Amossé et Delteil (2004), l'évolution des formes d'organisation du travail caractérisées, entre autre, par la réduction des niveaux hiérarchiques et par la promotion du travail en équipe, auraient eu tendance à faire diminuer le nombre de personnes exerçant des fonctions de gestion à proprement parler, mais il en reste tout de même un bon nombre, surtout dans les grandes organisations, qui sont souvent assez hiérarchisées.

### ***2.3. Les temporalités des cadres***

Nous avons mené des recherches antérieures sur la porosité et la perméabilité des temps sociaux (TREMBLAY et GENIN, 2008) et il semble bien que de plus en plus de catégories professionnelles soient concernées par cette réalité. Pour certains, cela s'expliquerait par l'évolution des entreprises et par l'introduction de nouvelles formes d'organisation du travail (GILBERT et LANCRY, 2005), ou, pour d'autres groupes, par l'accroissement de l'autonomie au travail (TREMBLAY et al., 2008).

Par ailleurs, les délocalisations possibles des tâches professionnelles, notamment liées à l'essor de l'informatique, et surtout de la performance accrue des équipements développée en parallèle à une réduction de leur taille, entraînent l'éclatement des repères spatio-temporels traditionnels des cadres et le développement de nouvelles relations aux temps sociaux. Celles-ci sont caractérisées, entre autre, par une distinction entre vie privée et vie professionnelle plus complexe et ardue (GILBERT et LANCRY, 2001; TREMBLAY, 2008). Le rapport au temps et sa gestion au quotidien caractérisent de manière importante le travail de plusieurs groupes, dont les cadres, notamment en termes de durée de travail, de fractionnement du temps dédié à chacune de leurs tâches et d'activités empêchées, reportées ou encore suspendues. En effet, les cadres disposent de certaines marges de manœuvre dans la gestion de leurs tâches, temps et lieux de travail mais, de par leur position stratégique dans l'entreprise, doivent souvent répondre à de nombreuses sollicitations. Ainsi, certaines recherches ont-elles pu montrer que la flexibilité des temps de travail et l'autonomie dont bénéficient les professionnels et les gestionnaires au Québec se paie souvent par de longues heures (TREMBLAY, 2008). Les frontières du temps de travail paraissent alors compliquées à définir, surtout pour les cadres, puisque la nature et les

caractéristiques de leurs tâches peuvent aller au-delà des limites physiques de l'espace de travail (GILBERT et LANCRY, 2005).

Bien souvent, les cadres ne parviennent pas à maîtriser, encore moins à limiter ou à réduire, le temps dédié à leurs différentes tâches. En effet, ils sont souvent confrontés à des interruptions, à des réunions, à des rencontres ou encore à des suivis de projets, ce qui se traduit par des horaires induits ou cachés. Par exemple, les activités requérant tranquillité ou réflexion et donc individuelles sont sans cesse reportées à d'autres périodes comme les fins de journée ou encore les week-ends, et très souvent elles se réalisent dans d'autres espaces. Cette observation amène certaines personnes à conclure à l'empiètement de plus en plus important de la sphère professionnelle sur la vie privée (GILBERT et LANCRY, 2001; TREMBLAY, 2008).

Selon Gilbert et Lancy (2005), la structure des temps de vie des cadres est liée à des facteurs personnels et familiaux, à des variables professionnelles ainsi qu'à des déterminants liés au trajet domicile-travail. Le temps dédié à la sphère professionnelle est bien souvent supérieur aux heures consacrées aux domaines familial, personnel et social. Aussi, la situation personnelle du cadre dans l'organisation caractérisée, par exemple, par des occasions d'ascension professionnelle détermine largement la manière dont il va vivre ses multiples temporalités (THOEMMES et ESCARBOUTEL, 2009).

#### ***2.4. L'engagement professionnel des cadres***

De par leur engagement dans les logiques d'entreprise, les gestionnaires doivent souvent faire face à de nombreuses contraintes, gérer directement des événements et prendre des décisions à toutes les périodes en regard des obligations et des exigences de l'organisation (GILBERT et LANCRY, 2001).

Aujourd'hui, la qualité de cadre dépendrait également de l'investissement professionnel et des ressources personnelles qui sont investies, dans un contexte caractérisé par l'éclatement des temps et des lieux de travail. Tout en étant moins contraints que les autres membres du personnel, de nombreux délais et échéanciers serrés leur sont souvent imposés. Les cadres sont ainsi amenés à répondre rapidement aux échéances et aux diverses demandes. De ce fait, ils se doivent d'être constamment disponibles, y compris souvent dans le contexte de ce qui devrait être leur vie privée. L'empiètement de la sphère professionnelle sur la sphère privée est également dû à l'engagement des cadres dans leur travail qui est défini par certains comme " *un état d'esprit positif lié au travail qui est caractérisé par la vigueur, le dévouement et l'absorption* " (BAKKER et al., 2004). L'engagement du cadre ne se définit plus en termes de temps dédié à la sphère professionnelle mais bien en fonction de son aptitude à assumer, dans une période impartie, la charge de travail qui lui est accordée. Cette modification implique certaines conséquences sur les

temporalités, le temps de travail des cadres les moins bien situés dans l'échelle hiérarchique étant parfois même mesuré sur une base hebdomadaire (THOEMMES et ESCARBOUTEL, 2009), mais nombre d'autres étant simplement évalués à la performance, au terme des projets qu'on leur aura confiés.

Dans les faits, il semble qu'aujourd'hui, certains cadres aimeraient davantage pouvoir "pointer" (ou calculer et limiter leurs heures) afin de démontrer l'ampleur des heures consacrées à l'entreprise, heures qui peuvent, dans certains cas, être démesurées. Cela pourrait éventuellement leur permettre de limiter l'empiètement de la vie professionnelle sur la vie privée (THOEMMES et ESCARBOUTEL, 2009), bien que cela soit difficilement envisageable si l'on a des aspirations de mobilité ascendante ou de promotions.

### ***2.5. La perméabilité entre la vie privée et la sphère professionnelle des cadres***

Les recherches montrent bien que la sphère privée et la sphère professionnelle ne peuvent plus être considérées comme des vies indépendantes mais sont bien des domaines interdépendants (TREMBLAY, 2008; GILBERT et LANCRY, 2001). En effet, si un événement intervient dans l'une des deux sphères, il aura inévitablement des répercussions dans l'autre. Nombre de travaux (TREMBLAY, 2008; CURIE et HAJAR, 1987; CURIE et DUPUY, 1994) montrent que les divers milieux et temps de socialisation constituent un système composé de sous-systèmes, à savoir professionnel, familial, parental, personnel et social qui sont, d'une part, autonomes et, d'autre part, étroitement liés. Un changement dans une sphère aura des conséquences dans l'autre, d'où la nécessité de rechercher un arbitrage ou un équilibre nouveau entre ces différents sous-systèmes. L'éventuel conflit observé entre les deux domaines résulte de l'antagonisme entre les obligations et attentes professionnelles que sont le fait d'être présent, y compris à distance, mais surtout d'être performant et disponible, le thème auquel nous nous intéresserons dans le cadre de cet article. S'ajoutent toutefois à cette disponibilité et à cette performance pour l'entreprise, les exigences ou contraintes familiales et personnelles, telles que le fait d'être présent pour les autres membres de la famille (ZEDECK, 1992).

Pour Campbell Clark (2000), les frontières entre les différents domaines de la vie peuvent être plus ou moins perméables ou flexibles selon les personnes. Cette auteure définit la *perméabilité* comme le degré auquel des composantes d'un domaine pénètrent dans l'autre sphère. Selon Pleck (1977), la perméabilité entre le travail et la famille correspond au degré auquel les demandes liées à l'exercice du rôle familial débordent dans le champ du travail, et vice et versa. Ces définitions renvoient à une perméabilité entre les rôles sociaux (PLECK, 1977). Campbell-Clark (2000) distingue trois formes de frontières ou de perméabilités : spatiales, temporelles et psychologiques.

Une frontière spatiale, comme le mur d'un bureau ou d'une maison, définit l'espace où les comportements relatifs à un domaine se tiennent. Une frontière temporelle détermine *quand* ces comportements doivent être tenus (horaires de travail par exemple). Une frontière psychologique est un ensemble de règles élaborées par les individus pour déterminer les émotions, les attitudes et les comportements appropriés à chaque domaine. (CAMPBELL-CLARK, 2000 ; TREMBLAY et GENIN, 2009).

De cela découlent trois types de perméabilités :

- La perméabilité spatiale, par exemple le fait d'avoir un bureau dédié à son activité professionnelle à domicile, en plus du bureau dans l'entreprise ;
- La perméabilité temporelle, par exemple le fait de travailler en dehors des horaires "normaux" (le soir, les week-ends, etc.) ;
- La perméabilité psychologique qui renvoie à une forme de débordement (*spillover*).

Plusieurs recherches concluent à l'existence d'un débordement négatif du travail sur la famille (DEMEROUTI et al, 2005 ; HETTY VAN EMMERIK, JAWAHAR, 2006), mais le débordement peut aussi être *positif* (*théorie de l'enrichissement*, KIRCHMEYER, 1992 ; GREENHAUS et POWEL, 2006; TREMBLAY, 2011-2008). L'idée d'enrichissement mutuel entre travail et « hors travail » est ancrée dans le modèle de l'expansion (MARKS, 1977), qui soutient que l'articulation de l'emploi et de la famille conduit davantage à un enrichissement personnel qu'à des éléments négatifs.

Les valorisations des cadres dépendent d'abord du milieu du travail, puis de la vie personnelle et sociale et, enfin, du domaine familial. La sphère professionnelle paraît donc prioritaire pour beaucoup d'entre eux qui s'y impliquent fortement (GILBERT et LANCRY, 2005) et délèguent parfois à un autre membre de la famille une partie des dimensions personnelles et familiales.

Malgré la liberté dont ils disposent dans la planification de leurs horaires et l'absence de contrôle de leur temps de travail, les cadres continuent souvent de ne pas compter leurs heures et de prolonger leurs activités à leur domicile. La liberté est rendue possible par l'informatique et nécessaire par l'accroissement et l'intensification des charges de travail. Les nouveaux outils technologiques que sont les ordinateurs, les téléphones cellulaires et les assistants personnels en tête permettent de travailler en dehors et au-delà des heures prestées au sein de la structure organisationnelle (AMOSSÉ et DELTEIL, 2004). Le recours de plus en plus fréquent aux technologies et aux vecteurs d'information et de communication à distance tels que les téléphones cellulaires change les lieux et les pratiques de travail traditionnels. Ceci peut avoir des conséquences sur la vie menée à l'extérieur de l'entreprise, le temps de transport et à domicile pouvant être investis par les tâches organisationnelles. Cascino (1999) avance alors le terme de

nomadisme qui est " la possibilité de s'émaner des infrastructures fixes et d'utiliser des outils de travail et/ou de communication, dans n'importe quel espace hors du bureau ". Ces technologies rendent possible l'exécution de tâches professionnelles à partir de différents lieux et dans des temps éclatés (GAUVIN et JACOT, 1999).

Les différents outils électroniques, en permettant de travailler hors de l'entreprise, favorisent donc le débordement (*spillover*) de la sphère professionnelle sur la vie privée (AMOSSÉ et DELTEIL, 2004). Ce débordement est légitimé par le fait que les activités caractéristiques des cadres nécessitent de mobiliser différents espaces externes à l'organisation (DELTEIL et DIEUDADE, 2001). Amossé et Delteil (2004) soulignent que cette perméabilité entre vie privée et vie professionnelle augmente au fil du temps et qu'un cadre a deux fois plus de risques de travailler à la maison en milieu qu'au début de son parcours professionnel. Ce constat découle d'un niveau de responsabilités plus élevé mais également de contraintes familiales davantage importantes à cette période, par rapport au début de la vie active, mais aussi par rapport aux périodes plus tardives. Thoemmes et Escarboutel (2009), quant à eux, soulignent que l'absence de frontière entre vie privée et vie professionnelle représente plus un mythe qu'une réalité. En effet, les cadres désirent, selon eux, maintenir la distinction et tentent donc de minimiser l'emprise du milieu de travail sur la sphère domestique. Thommes, Escarboutel et Kanzari (2011) observent par contre une relation problématique entre le temps et le travail des cadres, incluant des temporalités professionnelles "parasitées" par les réunions et par les courriers électroniques, diverses sources de stress, une reconnaissance professionnelle qui n'est pas toujours à la hauteur des attentes, ce qui se traduit par des tensions sociales fréquentes.

Cette dernière recherche, comme plusieurs autres écrits sur les cadres, a été menée en France. Il reste donc à voir si ces observations valent pour le Québec, où la dimension temporelle du travail des gestionnaires a moins été étudiée.

Les horaires et la charge de travail sont souvent perçus comme trop importants par les cadres qui aimeraient pouvoir bénéficier de davantage de temps libre pour le consacrer au domaine familial ou aux loisirs. Certains d'entre eux disent éprouver souffrance et culpabilité quant au manque de temps à dédier à leur famille et aux enfants ainsi qu'aux loisirs (BOUFFARTIGUE et BOCCHINO, 1998). En vue de réduire ces tensions, les cadres développent des stratégies comme le fait de ne pas quitter l'organisation trop tard le soir, de ne pas rapporter des tâches professionnelles au domicile ou, à l'inverse, de transférer une partie du temps du lieu de travail à la maison. Toutefois, certains cadres éprouvent des difficultés à déléguer leurs responsabilités et à partager leur pouvoir et leurs obligations. Aussi, afin d'accroître leur performance au travail ou de mieux répondre aux attentes perçues, les gestionnaires peuvent se

sentir obligés d'accroître leurs heures de travail ou la perméabilité entre le travail et le "hors travail". Ils peuvent se trouver piégés dans une situation les obligeant à mettre en place des pratiques individuelles et privées de limitation ou de résistances aux différentes formes de pression auxquelles ils sont exposés (BOUFFARTIGUE et BOCCHINO, 1998). Enfin, c'est par la mise en place d'une capacité critique quant à la définition des objectifs et de la charge de travail qui en découle que les cadres seraient en mesure d'influencer collectivement les choix de gestion des temporalités du travail qui leurs sont propres (BOUFFARTIGUE et BOCCHINO, 1998), mais surtout en contexte de crise, où rares sont les cadres qui refuseront de faire les heures ou tâches supplémentaires demandées par l'organisation (PERNIGOTTI et TREMBLAY, 2011), ici encore afin d'assurer la performance attendue d'eux.

### **3. Méthodologie de recherche**

#### ***3.1. Approche qualitative***

Compte tenu de notre objet de recherche et du nombre de gestionnaires auxquels nous avons pu avoir accès pour cette étude, à savoir 17, nous avons opté pour une approche de type qualitative. Cette démarche nous permet de bénéficier de la richesse et des nuances du discours des différents acteurs (GHIGLIONE et MATALON, 2004). Nous avons constitué un groupe, non pas représentatif, mais bien significatif de ce public, à savoir 5 gestionnaires de premier niveau, 6 de second niveau et, enfin, 6 de troisième niveau dans une société de transport québécoise. Ce groupe ne peut être considéré comme parfaitement représentatif de l'ensemble, mais nous avons surtout voulu avoir une représentation des divers niveaux de gestion, ainsi qu'une certaine diversité de situations.<sup>4</sup> Nous avons obtenu les coordonnées des cadres par l'intermédiaire de la liste des gestionnaires générée par la division "dotation et planification de main-d'oeuvre" de cette entreprise et les avons rencontrés, soit sur leur lieu de travail, soit au sein même de la direction *Diversité et respect de la personne* de cette organisation publique, mais toujours en toute confidentialité.

Afin de récolter les informations adéquates, nous avons mobilisé la technique des entretiens semi-directifs, pour laisser une certaine marge de manoeuvre à l'interlocuteur afin qu'il puisse s'exprimer et que nous puissions éventuellement le recentrer sur l'objectif de la recherche (QUIVY et VAN CAMPENHOUDT, 1995). Les entretiens permettent de recueillir les représentations

---

<sup>4</sup> Notons toutefois que le nombre initial de personnes interrogées s'élevait à 18 mais que l'entrevue de l'une d'entre elles, à savoir un gestionnaire de premier niveau, n'a pu être exploitée dû à des problèmes majeurs d'enregistrement.

et les points de vue des acteurs considérés. L'interaction entre les deux interlocuteurs, quant à elle, assure plus de profondeur aux propos recueillis (OLIVIER DE SARDAN, 2008)<sup>5</sup>.

Les 17 entretiens, d'une durée comprise entre 40 minutes et 2h20, ont tous été enregistrés et retranscrits afin de faciliter le traitement ultérieur des données mises en évidence et de positionner les individus sondés en fonction de diverses variables telles que le vécu de travail, l'implication ou l'engagement dans le travail, ainsi que la gestion des diverses temporalités.

### ***3.2. Terrain de recherche***

Avant de passer à l'analyse des entretiens sous l'angle de la performance et des temporalités, il nous faut présenter l'organisation étudiée. C'est dans les années 50 que cette organisation débute officiellement ses activités. Elle est la quinzième plus grande organisation québécoise, avec plus de 8 600 membres du personnel au 31 décembre 2010. Plus de la moitié de ses employés travaillent en contact direct avec la clientèle alors qu'un quart se charge davantage d'entretenir les véhicules ou autres installations. Cette société assure au quotidien 1,3 millions de déplacements sur son réseau. Elle est également, de par son service, un facteur structurant du développement économique et social de la ville dans laquelle elle est implantée. Les valeurs prônées par cette entreprise sont l'esprit d'équipe, la transparence et l'efficacité.

Au 31 décembre 2010, l'organigramme des cadres de cette organisation comprend 830 gestionnaires et est constitué de quatre niveaux. Le premier compte 638 gestionnaires et regroupe notamment les chefs de sections, les contremaîtres ainsi que les chefs d'opération et les gérants de station. Au second stade, se situent, entre autre, les chefs de division et les surintendants avec 143 gestionnaires. Le troisième niveau est celui des directeurs dont le nombre s'élève à 40 gestionnaires. Enfin, au quatrième niveau, il s'agit des 9 directeurs exécutifs<sup>6</sup>.

### ***3.3. Caractéristiques des répondants***

Les femmes répondantes sont soit mariées (4/9) soit vivent en couple "hors mariage" (4/9). Seule une d'entre elles est veuve. Plus de la moitié d'entre elles n'ont pas d'enfant. Pour ce qui est des quatre autres, elles déclarent avoir de un à trois enfants à charge. De plus, cinq femmes interrogées ont un conjoint qui est également cadre. Le compagnon d'une d'entre elles occupe d'ailleurs un poste à responsabilités au sein de la même entreprise. Deux autres sont descendantes de cadre et cela de par leur père. Le diplôme supérieur obtenu par les gestionnaires

---

<sup>5</sup> Pour mener nos entretiens, nous nous sommes basées sur la grille élaborée par Thoemmes, Escarboutel et Kanzari (2010) que nous avons quelque peu adaptée. Cette grille a été construite autour des cinq grands thèmes suivants : "Trajectoires et inventaire du temps", "Lieux et temps", "Evaluation personnelle des temporalités", "Environnement et relations de travail", ainsi que "Représentations du travail et du bien-être".

<sup>6</sup> <http://www.stm.info/>, consulté le 21 avril 2011.

femmes sondées est majoritairement un baccalauréat (4/9) et, ensuite, un DEC -diplôme d'études collégiales- (2/9) ou une maîtrise (2/9). Seule une des personnes interrogées est diplômée de l'école secondaire. Les orientations scolaires sont fortement diversifiées, allant de la mode et du dessin à l'informatique, en passant par la gestion, la psychologie ou encore le génie industriel, les mathématiques et l'électronique. La plupart des femmes interviewées ont une ancienneté supérieure à 21 ans (3/9) ou inférieure ou égale à 5 ans (2/9) ou comprise entre 6 et 10 ans (2/9). Deux autres occupent un poste au sein de l'entreprise depuis 14 et 16 ans. Elles sont, pour la majorité (7/9), devenue cadre au cours de leur vie professionnelle dans cette société et occupent leur emploi actuel après avoir été affectées à d'autres postes, à savoir de 2 à 8 postes. Enfin, concernant leur fonction, 8 femmes ont pour mission d'encadrer et de superviser des équipes de tailles différentes, c'est-à-dire de 3 à 1200 employés et la dernière, quant à elle, à des responsabilités en termes de contenu de travail.

N°	Statut des femmes	Nombre d'enfants
2	Mariée	3 enfants
4	En couple "hors mariage"	Pas d'enfant
5	En couple "hors mariage"	Pas d'enfant
7	En couple "hors mariage"	Pas d'enfant
9	Veuve	2 enfants
12	Mariée	Pas d'enfant
13	Mariée	Pas d'enfant
15	Mariée	3 enfants
18	En couple "hors mariage"	1 enfant

La moitié des hommes vit en couple "hors mariage" tandis que deux d'entre eux sont mariés et deux autres sont divorcés, mais vivent à nouveau avec une conjointe. Six hommes ont deux ou trois enfants. Trois d'entre eux sont descendants de cadre, deux de par leur père et un de par sa grand-mère. Deux hommes sondés sont en couple avec une personne qui occupe un poste à responsabilités, cela dans d'autres secteurs d'activités. Les trois quart ont obtenu un baccalauréat comme diplôme supérieur. Le reste des répondants est diplômé d'un DEC. La moitié des hommes interrogés à plus de 21 ans d'ancienneté au sein de cette grande entreprise de transport au Québec, trois autres sont dans cette société depuis moins ou 5 ans et, enfin, un y est présent depuis 16 ans. Trois interviewés occupent leur premier emploi au coeur de cette organisation alors que 5 ont travaillé dans d'autres organisations auparavant. Un seul est entré dans cette entreprise directement en tant que cadre, tous les autres ayant occupé différents postes, de 2 à 5, avant de pouvoir atteindre leur fonction actuelle. Enfin, la presque totalité des hommes rencontrés a pour objectif de gérer des équipes de 20 à 470 travailleurs.



N°	Statut des hommes	Nombre d'enfants
1	Marié	2 enfants
6	En couple "hors mariage"	Pas d'enfant
8	En couple "hors mariage"	2 enfants
10	Divorcé/En couple "hors mariage"	3 enfants
11	Divorcé/En couple "hors mariage"	2 enfants
14	En couple "hors mariage"	3 enfants
16	En couple "hors mariage"	Pas d'enfant
17	Marié	2 d'enfant

#### 4. Analyse des résultats

Nous allons maintenant passer à l'analyse des résultats concernant les temporalités des cadres et la performance, en nous intéressant notamment à la manière dont ceux-ci organisent ces temporalités de manière à atteindre leurs objectifs de performance organisationnelle, mais aussi, pour beaucoup, leurs buts de performance dans l'articulation vie familiale et vie professionnelle, car plusieurs accordent beaucoup d'importance à cette dimension, malgré leur fonction de gestionnaires. Nous verrons que cela les amène à utiliser des stratégies diversifiées pour atteindre la performance qui semble être attendue d'eux.

##### 4.1. La performance en limitant l'engagement

En ce qui concerne l'engagement, et notamment l'engagement temporel, les femmes se considèrent déjà très engagées dans leur fonction et disent *"je ne vois pas comment je pourrais en faire plus"*. Certaines accepteraient un poste avec plus de responsabilités dans le cas où il les motiverait: *"un autre poste doit avoir du sens pour moi"* mais il devrait toujours être compatible avec la vie privée: *"je regarde l'âge de mes enfants parce que je me dis qu'il faut aussi concilier tout ça"*. D'autres, ne sont pas disposées à s'engager davantage *"parce que ça signifierait qu'il faudrait que je coupe dans la famille...et je trouve que je fais déjà assez de sacrifices de ce côté là"*. Elles privilégieraient alors plutôt des mouvements latéraux au sein de l'organisation, cela afin de découvrir ou de redécouvrir d'autres secteurs d'activités ou encore de partir à la retraite *"pour faire plein d'autres trucs"*. Cette constatation nous permet de mettre en évidence une problématique de gestion du temps propre aux femmes. Ces dernières effectuent de nombreuses heures supplémentaires afin de réaliser le travail pour lequel elles sont engagées et impliquées mais continuent de vouloir une conciliation vie privée/vie professionnelle optimale.

Les hommes ne désirent pas non plus s'impliquer davantage dans leur profession, et ce, pour différentes raisons, liées à l'équilibre qu'ils ont entre le travail et la famille, au désir de

maintenir leur qualité de vie, ou au risque d'épuisement professionnel qu'ils peuvent entrevoir s'ils en faisaient davantage :

*"J'ai atteint un équilibre"*

*"Je ne peux pas, je m'implique déjà, aujourd'hui, j'ai un équilibre familial-travail. Je m'implique dans mon travail à 100%"*

*"Je ne me rendrai jamais au burn-out, c'est un principe, quand c'est trop, c'est trop"*

*"Je pense que j'ai un engagement équilibré : je veux dire qu'il y a un équilibre entre le travail que je fais ici, puis le travail que je ne fais plus à la maison...je pense que je suis arrivé à un bon équilibre"*

*"Je suis impliqué, je ne pense pas pouvoir m'impliquer davantage"*

*"Un poste avec plus de responsabilités impliquerait une discussion avec ma conjointe, parce que si je dois mettre plus de temps ici, j'en aurai moins à la vie privée"*

*"Je ne suis pas prêt à sacrifier la qualité de vie que j'ai présentement puis ma qualité de famille pour avoir un poste supérieur... si j'avais à faire 2-3 heures de plus par semaine, je n'ai pas de problèmes mais si j'avais à faire 10h de plus, ça ne m'intéresse pas"*

La majorité refuserait donc un engagement supplémentaire afin de ne pas renoncer à la qualité de vie ou à l'équilibre travail-famille actuel. Par contre, une partie des hommes est plus ambitieuse et aimerait continuer à grimper les échelons hiérarchiques car *"l'épanouissement pour moi, dans le cadre du travail, c'est de continuer à gravir les échelons hiérarchiques"*. Ils veulent se consacrer davantage au travail *"parce qu'il n'y a pas vraiment de fin dans ce qu'on veut faire"*.

#### ***4.2. La performance par l'autonomie et la priorisation des tâches***

La priorisation des échéances et des tâches, permise par un certain degré d'autonomie, semble permettre de fournir le travail dans les temps et de réussir à offrir une bonne performance. Les femmes gestionnaires disposent de beaucoup d'autonomie, de flexibilité et de latitude dans leur travail et dans l'organisation de celui-ci. En effet, *"si tu fais ton travail, que tu connais les attentes de ton boss, que tu réponds aux attentes de ton boss, c'est comme si tu n'avais pas de supérieur"*. Elles sont responsables de leurs tâches et l'entreprise leur fait confiance. Elles apprécient ce mode de fonctionnement du fait que *"je n'aime pas me sentir encadrée et serrée"*. Toutefois, comme le montrent les extraits suivants, elles peuvent être confrontées à des délais imposés par les circonstances, la hiérarchie, d'autres équipes ou encore par elles-mêmes.

*"Par exemple la loi, elle a une échéance, on a jusqu'à telle date pour le faire"*

*"Des délais, plus au niveau des livrables, on a un supérieur qui nous dit 'il faut que ce soit livré pour telle date' "*

*" Il y a des délais qui sont imposés, le plus souvent c'est par moi-même...dans le sens où comme je suis presque mon propre patron, tu as des choses à faire, tu fais un contrat de gestion en début d'année et dans ton contrat de gestion, tu te mets des échéances, des deadlines "*

*" La gérance des incidents. Exemple, on a un feu, il faut agir vite, ça c'est vraiment des délais "*

Afin d'arriver dans les échéances, les femmes comme les hommes vont chercher à prioriser leurs différentes tâches, *"c'est une question de gestion des priorités"*. Aussi, une gestionnaire de premier niveau relève qu'elle fait l'objet de contraintes en matière de règles d'exploitation même si *" des fois, même si c'est écrit noir sur blanc, c'est gris un peu, ce n'est pas nécessairement clair, tu peux naviguer quand même un petit peu....on a des mini marge de manœuvre "*.

A l'exception d'un gestionnaire de premier niveau, les hommes se placent également principalement du côté de l'autonomie, cela même si certaines échéances liées *" au type d'emploi qu'on exécute "*, se doivent d'être réalisées. En effet, bon nombre de problèmes nécessitent souvent une réponse immédiate et *"la moitié des requêtes ont une date mais relativement flexible "*. Les témoignages des gestionnaires ci-dessous illustrent cette présence de délais, parfois serrés, mais généralement relativement réalistes et flexibles:

*" On s'impose des délais, en termes d'avancement de dossiers....C'est sûr que si mon directeur me dit 'Dans deux semaines, voilà la deadline, il faut avoir une réponse', c'est lui qui fixe la limite. Sinon, c'est nous qui fixons nos deadlines, suivant nos agendas "*

*" C'est plus associé à des mandats spécifiques. Tu as des échéances associées à des mandats, comme par exemple, on doit finaliser les contrats de gestion, on a toujours une date, etc. "*

*" J'ai des échéanciers qui me viennent de mon patron, maintenant, en général, c'est plus moi qui vais me donner les échéances, les délais. Maintenant, à plus haut niveau, la préparation budgétaire, c'est à une certaine période, etc. "*

*" On a des délais, c'est imposé par la direction, mes supérieurs, les évaluations des candidats, il y a un mois à respecter, des fois c'est pour le lendemain "*

La satisfaction éprouvée par les femmes relève principalement de la flexibilité des horaires et de la liberté d'organisation: *"je rentre à l'heure que je veux et je finis à l'heure que je veux "*. Les femmes apprécient également le développement personnel que leur fonction leur permet ainsi que la qualité de leur équipe de travail. Une d'entre elles identifie d'ailleurs trois sources de satisfaction que sont le climat de travail, la relation avec les supérieurs et la conciliation entre *"boulot, famille, maison"*. Dans ce cadre, une autre affirme que le fait *"d'avoir*

*les mêmes horaires que mon mari*” est important. L’équilibre est un élément de satisfaction qui revient fréquemment auprès des femmes interrogées, les enfants occupant une place prépondérante dans leur quotidien et nécessitant de l’attention ainsi que du temps.

Les hommes identifient aussi la flexibilité du temps de travail comme une composante nécessaire à leur épanouissement professionnel: *“c’est la flexibilité qui est le fun”*. Ils soulignent que celle-ci est rendue possible *“parce que tu as le pouvoir de le faire”*. L’autonomie apparaît également comme une priorité pour les hommes afin notamment *“d’être capable de faire ce que je dois faire durant les heures de travail”*. Tout comme les femmes, les hommes soulignent la nécessité *“d’avoir le temps de voir ma famille”*. L’autonomie est liée au fait que le patron *“laisse beaucoup de cordes, c’est une démonstration de confiance”* et ceci est important pour les hommes.

Le point commun qui ressort de l’analyse des entretiens des hommes et des femmes est que les délais sont toujours réalistes et qu’il est toujours possible de les atteindre en temps demandé et voulu. Ce n’est sans doute pas le cas dans tous les milieux de cadres, et il faut noter que certains développent des stratégies pour se ménager du temps pour des tâches précises, pour éviter d’être envahi par les demandes externes.

#### ***4.3. La performance reposant sur la gestion des imprévus par les “réunions fictives”***

Qu’il s’agisse des femmes ou des hommes, la majeure partie du temps de travail et des tâches des cadres est consacrée à des réunions ou à des rencontres. La plupart d’entre elles sont programmées et demandent un certain temps de préparation. Toutefois, un homme identifie qu’elles peuvent aussi être imprévues et il nous a fait part de la stratégie qu’il a mis en place pour pouvoir faire face à ces imprévus :

*“ Je me laisse toujours une plage spécifique pour dire....quelqu’un qui va m’appeler ou j’ai un cas en particulier à régler rapidement, j’ai une plage identifiée...cette marge de manœuvre, c’est une fois par semaine quatre heures ”*

Du fait de ces nombreuses réunions, les hommes soulignent également le manque de temps qu’ils ont à consacrer à leur travail en tant que tel, *“ je dois souvent, à l’avance, me planifier des plages avec des fausses réunions, pour être sûr que personne ne book des réunions, pour pouvoir avancer sur mes dossiers ”*. Pour avoir l’occasion de se recentrer sur leur objet de travail, les hommes aimeraient parvenir à diminuer la quantité des réunions, mais avouent que cela fait partie du métier.

Les appels téléphoniques et les courriels sont deux autres éléments nécessitant un fort investissement temporel, mais là encore, ça semble inévitable et incompressible : *“ je passe facilement une heure par jour pour répondre aux courriels ”*.

#### ***4.4. La performance par l'investissement en heures supplémentaires***

Ici on retrouve un accent sur la performance perçue en termes quantitatifs. Il s'agit alors de faire des heures supplémentaire pour accroître le résultat produit. L'ensemble des gestionnaires interrogés est engagé dans le cadre d'un contrat de 40 heures par semaine, temps de travail qu'ils ajustent selon leurs obligations de performance : *" c'est moi qui organise mon temps "*. Néanmoins, ils effectuent tous des heures supplémentaires, soit au sein de l'entreprise même, soit à domicile ou encore dans les transports. Celles-ci ne sont pas rémunérées, *" les heures supplémentaires, c'est bénévole "*, et peuvent atteindre le nombre de 30 par semaine, *" les journées ayant tendance à être plus longues que courtes "*.

Une femme interrogée souligne que ce temps additionnel est justement compensé par le niveau de salaire, les vacances, les avantages sociaux et la stabilité de la fonction. Pour la majorité, l'autoévaluation est de mise, les supérieurs ne vérifiant pas la présence sur le poste de travail mais davantage le rendement et les résultats, *" je suis contrôlée en fonction de ce que je livre "*. Cette pratique peut gêner certaines femmes qui sont mal à l'aise *" de prendre une journée comme ça "* et qui aimeraient davantage avoir recours à une feuille de temps plus officielle et visible. Comme nous l'indique une autre femme gestionnaire, le niveau hiérarchique influence également le temps consacré à la sphère professionnelle ainsi que le contrôle effectué sur celui-ci, *" plus tu montes dans la hiérarchie, plus le temps n'est pas important. Si tu commences à calculer ton temps, ça ne marche pas "*. Les femmes commencent en moyenne leur journée de travail entre 8 et 9h pour la terminer aux alentours de 17-18h. Seule une d'entre elles ne bénéficie pas de cette forme de flexibilité, son poste de travail nécessitant une présence de 12 heures de jour ou de nuit en rotation. Ses heures supplémentaires sont alors prises en compte et peuvent être, soit rémunérées, soit mises en banque et revendues dans le cadre du programme d'échange de temps<sup>7</sup>.

Les hommes, quant à eux, débutent leur journée de manière plus matinale, vers 7h, et la terminent vers 18h. Deux gestionnaires hommes de premier niveau disposent d'horaires fixes et voient leur temps supplémentaire payé, *" pour autant que je justifie le comment du pourquoi "*.

#### ***4.5. La performance par les TIC et le "Blackberry"***

La majorité des femmes effectue des activités professionnelles à la maison, et elles en font entre 10 et 15 heures hebdomadaire, principalement durant la semaine; le week-end étant

---

<sup>7</sup> Certains gestionnaires peuvent faire du temps supplémentaire mais au lieu d'être rémunéré pour ces heures en surplus de leur horaire, ils les inscrivent, les accumulent et les reprennent ensuite en temps. C'est un peu comme un système de cumul et de reprise de temps. Le gestionnaire peut ainsi prendre une heure de congé pour une heure travaillée en temps supplémentaire. C'est une mesure d'exception prévue dans la politique d'entreprise définissant "les conditions de travail des cadres de 1e niveau affectés aux opérations" mais que certains gestionnaires préfèrent accorder plutôt que de payer des heures à taux majoré de 50%.

davantage réservé à la sphère privée. L'accomplissement de ces tâches, telles que la relève des courriels, est rendu possible grâce aux ordinateurs portables ou autres téléphones intelligents prêtés par la firme. Dans ce cas, la performance est obtenue tant en accroissant la disponibilité que par la perméabilité des temps. Comme le montrent les extraits suivants, les cadres, femmes comme hommes, sont *“connectés en permanence”* et sont toujours joignables par téléphone :

*“J’ai le Blackberry toujours très près, je me couche avec, je me lève avec...il est pratiquement dans le lit...même si je ne suis pas encore arrivée au travail, je suis déjà connectée”*

*“Je reste disponible au téléphone, je vais répondre à la maison...”*

*“Pour les appels, je suis tout le temps connectée, les courriels ça peut attendre le lundi, je vais les regarder, s’il y a une urgence, je vais répondre, et s’il n’y a pas d’urgence, je vais répondre le lundi”*

*“J’ai un Blackberry, je réponds à mes appels, je réponds à mes courriels, le soir, le jour, quelqu’un m’appelle à 19h, parce qu’on n’a pas pu se parler de la journée, pas de problème, cela n’a jamais été un problème pour moi...je suis toujours connectée”*

Certaines gestionnaires peuvent reprendre le soir *“quand mes enfants sont couchés”* ou *“quand tout le monde a fait ses devoirs et qu’ils ne me sollicitent plus”*. Elles envisagent même occasionnellement la forme du télétravail, cela afin de répondre aux diverses obligations familiales et parce qu’*“à la maison, je contrôle mon environnement, ça ne rentre pas, ça ne sort pas, et je fais mes choses, je les fais plus rapidement, puis, je suis plus relax”*. D’autres, principalement des gestionnaires de premier niveau, consacrent moins de temps à leur emploi à la maison et elles sont disponibles à domicile uniquement pour des appels téléphoniques. Ceci est dû à la nature de leurs tâches qui ne leur permet pas d’effectuer d’autres activités à distance et de reprendre du boulot chez elles: *“gérer le transport à domicile, ça ne marche pas”*.

Tout comme pour les femmes, le Blackberry des hommes *“est toujours disponible et toujours ouvert”* car ils sont *“susceptibles d’être appelés à tout moment de la semaine, jour et nuit”*. Ils travaillent à domicile, plus ou moins 5 heures par semaine, principalement pour faire des lectures de dossiers ou pour répondre à des courriels, cela par l’intermédiaire d’ordinateurs mis à disposition par l’entreprise. Les hommes disent *“mettre les heures qu’il faut pour y arriver, c’est sûr que je ne me mettrai pas à travailler le samedi, le dimanche, à la maison; habituellement, si j’ai à prendre des courriels le week-end à la maison, c’est parce que quelque chose d’urgent, sinon, ça attend le lundi matin...je ne suis pas un workaholic, mais je sais ce que j’ai à faire”*. Les hommes vont également profiter de leur temps de transport et de déplacement pour se décharger de leur travail restant: *“c’est là que je trouve, que j’optimise mon temps pour concilier travail/famille”*. Les gestionnaires masculins de premier niveau, quant à eux, effectuent rarement

des heures supplémentaires chez eux étant donné qu'ils ne peuvent souvent pas gérer les situations liées au travail direct depuis le domicile.

Comme le montrent les extraits suivants, les enfants peuvent éprouver une certaine réticence quant au travail à domicile de leurs parents et à l'envahissement du temps personnel, et il semble qu'ils expriment régulièrement un certain agacement à l'égard de cet envahissement du travail:

*“De temps en temps, mes enfants vont me dire ‘Est-ce que tu peux le laisser de côté pendant le souper?’, parce que ça sonne souvent pendant le souper”*

*“Quand mes enfants me disent ‘Maman quand est ce qu'on va te voir?’, là je dis j'en ai trop fait, j'ai le signal”*

*“C'est plutôt qu'étant donné qu'on fait beaucoup d'heures, il y a des fois où on a certaines contraintes familiales qui obligent,...on va dire qu'à ce moment là on pourrait faire du télé-travail”*

Il en est de même des conjoints, peu importe leur niveau hiérarchique, qui acceptent parfois difficilement de voir leur compagne travailler à la maison durant les temps libres communs. En effet, par exemple, deux femmes dont les partenaires occupent, soit un poste à responsabilités, soit une fonction intermédiaire, expriment cela:

*“Souvent, il va venir me voir ‘Oh, arrête’....il accepte beaucoup moins le travail à la maison”*

*“Il y a des périodes où des fois je vais abuser, il va me le faire sentir qu'il serait temps de lever la pédale”*

Une autre d'entre elles, dont le mari occupe aussi une fonction d'encadrement, rejoint également cette idée : *“Il m'avait dit ‘Il faut que tu fasses attention, parce qu'il ne faut pas que cela vienne nuire à notre vie aussi”*

Ce dernier extrait est un exemple du fait que la moitié des hommes négocient aussi leur temps de travail avec leur partenaire ainsi qu'avec leur environnement familial, cela même s'ils ne le font pas de manière aussi soutenue ou prioritaire :

*“A un moment donné, c'est des limites à comprendre, ce n'était pas normal que j'arrivais chez moi, je mangeais, je me remettais tout de suite à travailler, pour avoir du temps disponible pour mes employés mais pas pour ma famille, puis je fais beaucoup de sport, donc je donnais du temps pour le sport mais pas nécessairement pour la famille, c'est une des choses que j'ai changées...”*

#### **4.6. La performance par l'information ou le pouvoir**

Certains cadres interviewés considèrent que les hommes et les femmes gèrent de façon distincte et s'assurent différemment de leur performance dans l'organisation. Pour certaines femmes, l'accès à l'information est essentiel, et d'autres considèrent qu'elles ont besoin de plus d'information que les hommes, qui se reposeraient davantage sur les opérations, le côté pragmatique, parfois le pouvoir. Ainsi, selon les propos de certaines femmes gestionnaires, il existe clairement une différence entre les hommes et les femmes cadres :

*“Avoir une sensibilité, je pense, que parfois les hommes cadres n'auront pas, c'est nos cordes maternelles, on est peut-être plus attentionnées, un peu plus dans le détail”*

*“Une femme a un sixième sens...les équipes deviennent une famille”*

*“Nous, les femmes, on parle avec notre coeur”*

De plus, les femmes présenteraient naturellement davantage de compétences en lien avec les relations humaines telles que le fait d'écouter, de communiquer, de concerter et d'avoir le sens de l'empathie. Toujours selon elles, un homme est plus relâché dans sa façon de travailler et dans sa structure alors qu'une femme est plus droite, stricte, perfectionniste et professionnelle. Elle aura besoin d'être davantage informée alors que son confrère peut se contenter *“d'un topo plus général”* et aura tendance à entrer dans des jeux de pouvoir pour arriver à ses fins.

Même si la réponse des hommes à la question de savoir s'il existe une différence entre les hommes et les femmes gestionnaires est souvent négative, ils estiment souvent que les jeunes femmes cadres sont plus organisées et ont davantage la volonté de progresser ou d'apprendre. Les hommes, quant à eux, sont plus orientés sur les opérations, la gestion, le “business”, les résultats ainsi que le côté pragmatique et cartésien du travail. Comme le montre l'extrait suivant, les femmes sembleraient pouvoir plus facilement s'occuper des problèmes émotifs :

*“Les hommes, c'est un peu plus le travail, le cadre, les procédures....les femmes, c'est plus un niveau plus personnel, on va s'occuper plus des employés, on va leur parler, on va avoir un peu plus de plaisir que les hommes....on est plus technique, on est plus rapport”*

Aussi, elles sont beaucoup plus orientées détails et création, elles sont plus sensibles aux nuances, à la perception, à tout ce qui est intangible et elles auraient selon certains une intelligence émotive “naturelle”.

Comme l'illustrent les trois témoignages ci-dessous, l'ensemble des individus interrogés se questionne toutefois sur la pertinence d'associer ces traits de caractère au genre plutôt qu'à la personnalité de chaque individu :

*“Je ne sais pas à quel point si c'est l'homme ou la femme ou si c'est l'individu”*

*“Je ne veux pas généraliser, c'est plus en termes de personnalité qu'en termes de sexe”*



*“Il s’agit davantage de différences entre les individus, je ne vois pas de distinction entre hommes et femmes, on a tous nos forces et nos faiblesses”*

#### ***4.7. Le résultat de la performance : la carrière, un plus long chemin pour les femmes***

Le milieu plus masculin de certains secteurs et postes à responsabilités de l’organisation influence également la perception des gens et nous avons pu remarquer que la carrière ascendante peut être un chemin plus difficile et plus long pour les femmes cadres. Ainsi, comme le disent certaines femmes:

*“Si c’est un cadre femme qui est là, c’est sûr qu’elle va avoir un petit peu plus de preuves à faire...elle va avoir à faire beaucoup plus pour que les gens considèrent qu’elle a la même capacité que le cadre masculin”*

*“Une fille dans un milieu d’hommes, ils te cassent un peu, puis ils te posent des niaiseries mais jamais de méchancetés”*

Tout comme les femmes, certains hommes mettent en évidence que *“dans notre milieu, la femme doit faire beaucoup plus ses preuves, c’est normal, c’est le milieu”* et qu’elles ont davantage d’obligations à la maison, *“c’est elle qui a l’habitude de faire le marché et de faire le ménage”*.

La recherche a permis de constater que de manière générale, les femmes ont occupé davantage de postes que les hommes avant de parvenir à leur fonction actuelle de cadre ainsi qu’à leur présent niveau de gestion. Ceci semble notamment s’expliquer par le fait que certaines d’entre elles privilégient les mouvements latéraux afin de satisfaire leurs besoins personnels, d’avoir une meilleure visibilité et vue d’ensemble de l’entreprise, de suivre leur mentor, d’apprendre de nouveaux procédés et de côtoyer d’autres secteurs. Peut-être sont-elles plus incertaines face à leur performance en tant que cadre, ce qui semble les conduire à s’assurer d’avoir une très vaste expérience avant de prétendre à des postes auxquels, à l’inverse, les hommes se présentent plus facilement, sans craindre de ne pouvoir assurer le niveau de performance attendu d’eux. De plus, le sommet hiérarchique ne représente pas une fin en soi pour les femmes, elles n’apparaissent pas aussi orientées sur la carrière ascendante ou hiérarchique que leurs homologues masculins. D’ailleurs, quelques-unes ont fait des aller-retours entre les différents niveaux de gestion, y compris du haut vers le bas. Les trajectoires professionnelles des hommes, quant à elles, semblent plus linéaires et plus directes vers les plus hauts niveaux de gestion.

#### ***4.8. Le résultat de la performance: du stress occasionnel***

Bien que l'organisation étudiée ne soit certes pas la pire en termes de délais serrés et de stress, il n'en reste pas moins que le fait de devoir offrir un service à la clientèle et que les problèmes associés à l'offre puissent se traduire par un mécontentement du public, exercent tout de même une certaine contrainte. Cela peut se traduire par du stress pour certains cadres, principalement pour ceux qui travaillent en lien direct avec ce type de service à la clientèle.

Les femmes identifient différentes sources de stress liées à la performance, à savoir *“quand les délais sont courts”, “le fait de livrer un travail de qualité qui va me satisfaire et que je vais être fière de remettre”* et *“être à la hauteur”*. Une d'entre elles met en évidence le côté physique du stress, *“c'est quand le stress est à un niveau très élevé...en tout cas les symptômes, c'est que....on dirait que je gèle...dans le sens où mon cerveau se met au ralenti”*. Toutefois, elles semblent toutes assez bien gérer leur stress, elles y sont résistantes, et ne se mettent pas la pression à outrance, cette dernière n'étant pas toujours bénéfique. L'adrénaline, quant à elle, leur permet d'avancer de manière positive, *“plus j'avais du stress, plus ça m'excitait, j'aimais cette sensation là, d'être dans l'adrénaline, cette sensation là, c'est comme une drogue”*.

Les hommes soulignent aussi des sources de stress associées aux exigences de performance comme *“répondre aux situations rapidement”, “quand il y a une surcharge, beaucoup de priorités qui doivent être réglées en même temps”, “être à l'heure puis être prêt, puis être préparé”* et *“j'ai beaucoup de réunions”*. Ils perçoivent souvent le stress de manière positive: *“le stress est mobilisant et source d'adrénaline”*, et affirment que celui-ci peut se manifester de manières différentes selon la nature de leur travail. Un d'entre eux distingue le stress professionnel du stress personnel. Ce dernier estime que la tension dépend de l'implication émotionnelle vis-à-vis des situations relationnelles: *“c'est plus difficile de contrôler son stress ou ses émotions quand tu es à la maison...à la maison, c'est plus dur de communiquer, parce que l'enfant aussi, il est plus direct avec toi, puis il t'atteint”*. La plupart des cadres affirment que si le stress fait partie de la vie du cadre, il tend à diminuer avec l'ancienneté et l'expérience.

## **5. Conclusion**

Les éléments présentés ci-dessus résultent en quelque sorte d'une recherche exploratoire, puisque nous n'avons que 17 entretiens de cadres. Nous avons tout de même pu mettre en évidence ici les diverses modalités permettant aux gestionnaires d'assurer la performance requise dans leur milieu de travail, que ce soit par le biais des heures supplémentaires, des plages réservées pour faire face aux imprévus, de la priorisation des tâches et, enfin, des limites placées à l'engagement. Nous avons aussi vu que les TIC et en particulier les téléphones intelligents

envahissent le temps personnel ou familial des cadres, et que la porosité des temps sociaux semble bien s'être accrue en lien avec l'utilisation de ces outils technologiques.

Les gestionnaires de cette organisation bénéficient d'une bonne marge d'autonomie et de flexibilité, ce qui les aide à assurer la performance attendue d'eux, même s'ils doivent souvent en payer le prix en termes de longues heures, liées notamment aux responsabilités associées à leur poste. L'engagement des cadres est aussi important, même si certains affirment tenter de le limiter afin justement de pouvoir faire face à ce qui est requis de leur part en termes de performance organisationnelle, mais aussi de présence dans la vie familiale ou de couple. Les heures supplémentaires sont vues comme incontournables dans certaines situations et sont ainsi acceptées en échange de l'autonomie et de l'intérêt du poste. Si les femmes semblent offrir davantage d'heures, parce qu'elles ont le sentiment de devoir faire plus leurs preuves pour être reconnues et acceptées, elles tentent de les réaliser à des moments où cela n'entrera pas en conflit avec la vie familiale, surtout si elles ont de jeunes enfants. Les femmes cadres affirment accorder beaucoup d'importance à leur qualité de vie, leur équilibre travail-famille, alors que les hommes priorisent d'abord le travail et leur situation professionnelle, la vie personnelle et familiale venant ensuite.

Comme nous l'avons indiqué, cette étude des cadres d'une grande organisation québécoise ne peut être considérée comme représentative de l'ensemble des gestionnaires de tous les secteurs; certains secteurs et cadres sont certes soumis à des contraintes temporelles encore plus fortes, mais nous avons surtout voulu repérer ici les modalités temporelles et autres utilisées par ces cadres pour assurer la performance qui est requise de leur part. Nous avons ainsi pu identifier un certain nombre de pratiques confirmant une plus grande porosité des temps de travail et des temps personnel, un certain envahissement de la vie personnelle-familiale par le biais des TIC que sont notamment les téléphones intelligents, confirmant ainsi une certaine progression dans la perméabilité des temps sociaux. Nous avons aussi vu que le chemin vers les sommets était plus long et ardu pour les femmes mais qu'un certain niveau de stress semble découler des exigences de performance pour tous. Les travaux seront certes à poursuivre, au fur et à mesure que la miniaturisation des outils les rend de plus en plus présents partout et en tout temps, le travail, et surtout le travail des cadres, étant ainsi de plus en plus envahissant. Pourtant, cet envahissement est accepté puisque le travail de cadre fait partie de l'identité professionnelle, voire personnelle des individus que l'on trouve dans ce métier, dans cette catégorie socio-professionnelle.

## Références bibliographiques

- AMOSSE, N. et DELTEIL, V. (2004), " L'identité professionnelle des cadre en question ", *Travail et emploi* n°99, juillet.
- BAKKER, A.B., SCHAUFELI, W.B., LEITER, M.P. AND TARIS, T.X. (2008), " Work engagement : an emerging concept in occupational health psychology ", *Work and Stress*, 22, 3, p. 187-200.
- BOUFFARTIGUE, P. et BOCCHINO, M. (1998), " Travailler sans compter son temps ? Les cadres et le temps de travail ", *Travail et emploi* n°74, p.
- CASCINO, G. (1999), *NTIC : de quoi parle-t-on ?* Lyon : Editions ANACT.
- CURIE, J. et HAJAR, V. (1987), " Vie de travail - Vie hors travail : la vie en temps partagé " In *Traité de psychologie du travail*, eds C. Lévy-Leboyer, J. C. Spérandino, Paris, PUF, p. 37-55.
- CURIE, J. et DUPUY, R. (1994), " Acteurs en organisation ou l'interconstruction des milieux de vie", In *Individu et organisations*, eds C. Louche, Delachaux et Niestlé, p. 53-80.
- DELTEIL, V. et DIEUAIDE, P. (2001), " Mutations de l'activité du marché du travail des cadres : l'emprise croissante des connaissances ", *Revue de l'IREs*, n°37, p.
- DEMEROUTI, E., Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., 2005. « Spillover and crossover of exhaustion and life satisfaction among dual-earner parents », *Journal of Vocational Behavior*, 58(1), p. 266-289.
- DUSSERT, F. et VINCK, L. (1993), " Les horaires de travail en 1991 ", *DSTE, Dossiers statistiques du travail et de l'emploi*, n°98-99, DARES, Ministère du travail, octobre.p.
- GAUVIN, A. et JACOT, H. (1999), *Temps de travail, temps sociaux, pour une approche globale*. Paris : Editions Liaisons.
- GILBERT, L. et LANCRY, A. (2001), "Concordance des temps sociaux des cadres, pratiques professionnelles, et technologies et vecteurs d'information et de communication à distance", *Comptes rendus du congrès SELF-ACE 2001 – Les transformations du travail, enjeux pour l'ergonomie*, vol.2, p. 31-35.
- GILBERT, L. et LANCRY, A. (2005), "Les activités, temps et lieux de vie des cadres : Un système de déterminants individuels, contextuels et technologiques.", *@ctivités*, vol. 2, n°2, p.
- GREENHAUS, J.H, Powel G.N., 2006. « When Work and Family are Allies: a Theory of Work-Family Enrichment », *Academy of Management Review*, 31(1), p. 72-92.
- GRODENT, F., A. LINCKENS, et D.-G. TREMBLAY (2011). *Temps de travail, implication professionnelle et temporalités sociales des gestionnaires à la Société de transport de Montréal. Une analyse en termes de niveaux de responsabilités*. Communication au consortium doctoral AGRH 2011, Marakkech, Maroc, les 26-28 octobre 2011.
- HETTY VAN EMMERIK, I.J., Jawahar, I.M., 2006. « The independent relationships of objective workload with couples' mood », *Human Relations*, 59(10), p. 1371-1392.
- KIRCHMEYER, C., 1992. « Perceptions of Nonwork-to-Work Spillover: Challenging the Common View of Conflict-Ridden Domain Relationships », *Basic and Applied Social Psychology*, 13(2), p. 231-249.
- LINCKENS, A., F. GRODENT et D.-G. TREMBLAY (2011). La conciliation vie privée-vie professionnelle des gestionnaires d'une grande société de transport au Québec: une analyse en termes de genre. Note de recherche no 2011-13 de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux. [www.teluq.uqam.ca/aruc-gats](http://www.teluq.uqam.ca/aruc-gats).
- MARKS, S. R., 1977. « Multiple roles and role strain: some notes on human energy, time and commitment », *American Sociologist Review*, 42, p. 921-936.
- OLIVIER DE SARDAN, Jean-Pierre (2008), *La rigueur du qualitatif: les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique*, Academia-Bruylant, Louvain-la-Neuve
- PERNIGOTTI, E. et D.-G. TREMBLAY (2011). Les attitudes des salariés face à la crise financière : une analyse différenciée selon la qualification. Article à paraître dans la revue *Éthique publique*, Montréal. Sept. 2011
- PLECK, J.H., 1977. « The work-family role system », *Social Problems*, 24, p. 417-427.
- QUIVY, R. et VAN CAMPENHOUDT, L. (1995), *Manuel de recherche en sciences sociales*, 2<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris.

- THOEMMES, J., M. ESCARBOUTEL, et R. Kanzari (2011). Temporalités des cadres et souffrances au travail. *Interventions économiques* no 43. <http://interventionseconomiques.revues.org>
- THOEMMES, J., M. ESCARBOUTEL, et R. Kanzari (2010) *Les cadres : contrôle du temps et implication dans l'entreprise*. Rapport de recherche. Toulouse : CERTOP, université Le Mirail.
- THOEMMES, J. et M. ESCARBOUTEL (2009), "Les cadres : un groupe social en recomposition à la lumière des temps sociaux", *Informations sociales*, 2009/3 n°153, p. 68-74.
- TREMBLAY, Diane-Gabrielle (2008). Conciliation emploi-famille et temps sociaux. Québec : Presses de l'université du Québec (nouvelle édition à paraître 2011)
- TREMBLAY, Diane-Gabrielle et Émilie GENIN (2009). Remodelage des temps et des espaces de travail chez les travailleurs indépendants de l'informatique : l'affrontement des effets de marchés et des préférences personnelles. *Temporalités*. No 10. <http://temporalites.revues.org/index1093.html>
- TREMBLAY, Diane-Gabrielle et Émilie GENIN (2008). Permeability between work and non-work: the case of IT self-employed workers. *Canadian Journal of Communication*. Vol. 33, no 4. 701-720.
- TREMBLAY, Diane-Gabrielle, Luis Felipe Cisneros Martinez et Émilie GENIN (2008). La transformation de la notion d'autonomie : l'exemple des relations entre travailleurs indépendants et clients. *Gestion 2000*. déc. 2008.pp. 83-101.
- TREMBLAY, Diane-Gabrielle et David Rolland (2011). *Gestion des ressources humaines; typologies et comparaisons internationales*. 2<sup>e</sup> édition . Québec : Presses de l'université du Québec.
- ZEDECK (1992), *Work, families and organisations*. Jossey-Bass, San Francisco.