



CONCILIATION TRAVAIL-VIE PERSONNELLE DES PROFESSIONNELS DE LA SANTÉ MENTALE DANS UN CONTEXTE DE TRAVAIL HYBRIDE POSTPANDÉMIQUE

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail
en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR

© **BLANDINE HOULA BOHOUSSOU**

Décembre 2025

Composition du jury :

Nadia Lazzari Dodeler, présidente du jury, UQAR

Isabelle Farmer Dandurand, directrice de recherche, UQAR

Charles Côté, codirecteur de recherche, UQAR

Sarah Bourget, examinatrice externe, UQAR

Dépôt initial le 27 octobre 2025

Dépôt final le 16 décembre 2025

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski 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 Rimouski 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 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

Avant tout, je rends grâce à Dieu Tout-Puissant pour la force, la persévérance et le courage d'aller jusqu'au bout. Sans sa fidélité, rien de tout cela n'aurait été possible.

Je tiens à remercier de tout cœur ma directrice Isabelle Farmer Dandurand qui a accepté, presque au pied levé, de me soutenir et de m'accompagner jusqu'à la fin. Merci également à mon codirecteur Charles Côté, qui a toujours cru en moi et m'a encouragé depuis le premier jour.

Ma gratitude va tout particulièrement à l'endroit de **Jean-Claude N'Goran, M. Sc., Adm.A.**, que j'appelle affectueusement « le père » qui a contribué à l'élaboration de ce mémoire. En dépit de sa charge de travail, il a toujours été là pour me stimuler et m'encourager à approfondir mes connaissances et à me surpasser.

Je remercie profondément mes grands frères **Clovis** et **Gérard**, de m'avoir donné l'opportunité de venir au Canada poursuivre mes études, ainsi que mon père, ma mère et ma famille pour leurs prières incessantes et leur soutien indéfectible.

Un merci tendre à ma petite maman, Mme **Sanou Thé**, qui m'a accompagnée avec bienveillance et constance tout au long de ce chemin, et à mon père spirituel, **le berger lumineux BJM**, ainsi qu'à sa famille, pour leur soutien sur tous les plans.

Je n'oublie pas mes ami.es de Rimouski et d'Abidjan qui ont rendu possible ce mémoire, que Dieu vous bénisse.

À chacune et chacun, merci du fond du cœur.

RÉSUMÉ

La conciliation travail-vie personnelle reste un grand défi pour les professionnels en santé mentale, un secteur très exigeant sur le plan émotionnel, professionnel et organisationnel. La pandémie de COVID-19 à l'essor du télétravail a encore augmenté ces difficultés, et peu d'études ont analysé de près la réalité quotidienne de ces professionnelles.

L'objectif de ce mémoire est de comprendre de quelle manière les professionnels de la santé mentale arrivent à concilier le travail et la vie personnelle, de même que les stratégies qu'ils utilisent et le soutien organisationnel perçu. Pour cela, nous mobilisons une épistémologie interprétativiste et une approche qualitative, avec deux outils de collecte de données : le journal de bord écrit par quatre participantes, toutes des femmes, et quatre entretiens semi-dirigés. Cette démarche a permis de collecter des témoignages aussi bien personnels que spontanés liés à leurs vies personnelles et professionnelles. Les résultats auxquels nous sommes parvenues montrent une charge mentale importante et un conflit constant entre les rôles professionnels et familiaux. L'analyse des témoignages révèle le recours à des moyens, dont la planification de temps et le soutien familial, pour essayer de trouver un équilibre. Par ailleurs, certaines participantes évoquent le manque de mesures concrètes au travail qui pourrait aider à mieux concilier vie professionnelle et personnelle. Certaines mettent aussi en avant des aspects positifs, comme la transmission de compétences sociales du travail vers la famille.

Cette recherche met en lumière les expériences telles que vécues et racontées par les professionnelles en santé mentale, et souligne la nécessité de politiques organisées qui prennent en compte les difficultés liées à la conciliation travail-vie personnelle, tout en reconnaissant l'effet émotionnel de ce travail sur leur vie de tous les jours.

Mots-clés : conciliation travail-vie personnelle, conflits travail-famille, équilibre travail-vie personnelle, professionnels de la santé mentale, télétravail/travail hybride.

ABSTRACT

Work-life balance remains a major challenge for mental health professionals, a sector that is emotionally, professionally, and organizationally demanding. The COVID-19 pandemic and the rise of remote work have further increased these difficulties, and few studies have closely examined the daily realities of these professionals.

The aim of this thesis is to understand how mental health professionals manage to balance work and personal life, as well as the strategies they use and the perceived organizational support. To do this, we employ an interpretivist epistemology and a qualitative approach, with two data collection tools: a diary written by four participants, all women, and four semi-structured interviews. This approach allowed for the collection of personal as well as spontaneous testimonies related to their personal and professional lives. The analysis of testimonies reveals the use of various means, including time planning and family support, to try to find a balance. Furthermore, some participants mention the lack of concrete measures at work that could help better reconcile professional and personal life. Some also highlight positive aspects, such as the transfer of social skills from work to family.

This research sheds light on the experiences as lived and narrated by mental health professionals and emphasizes the need for organized policies that consider the difficulties related to work-life balance, while recognizing the emotional impact of this work on their daily lives.

Keywords: work-life balance, work-family conflicts, work-life integration, mental health professionals, remote work/hybrid work.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	viii
RÉSUMÉ.....	x
ABSTRACT	xiii
TABLE DES MATIÈRES	xiv
LISTE DES TABLEAUX.....	xvii
LISTE DES FIGURES.....	xix
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	xxi
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 PROBLÉMATIQUE.....	3
1.1 MISE EN CONTEXTE	3
1.1.1 La santé mentale et le rôle des professionnels de la santé mentale	8
1.1.2 La conciliation travail-vie personnelle et le bien-être des professionnels de la santé mentale.....	9
1.2 OBJECTIF DE LA RECHERCHE ET PERTINENCE DE L'ETUDE	10
1.2.1 Objectif de recherche	10
1.2.2 La pertinence de l'étude.....	11
CONCLUSION CHAPITRE 1.....	14
CHAPITRE 2 REPÈRES THÉORIQUES ET CONCEPTUELS	15
2.1 REPERES THEORIQUES	15
2.1.1 La théorie des conflits.....	15
2.1.2 La théorie de l'enrichissement.....	17
2.2 REPERES CONCEPTUELS.....	20
2.2.1 Conflit travail-famille	21
2.2.2 Conciliation travail-vie personnelle.....	31

2.2.3 L'équilibre travail-vie personnelle	44
CONCLUSION CHAPITRE 2	48
CHAPITRE 3 MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	49
3.1 CADRE EPISTEMOLOGIQUE	49
3.2 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE	51
3.3 TYPE ET METHODE DE RECHERCHE.....	52
3.4 POPULATION A L'ETUDE ET ECHANTILLONNAGE	53
3.5 METHODE DE COLLECTE DES DONNEES	54
3.6 LE DEROULEMENT DU PROCESSUS DE COLLECTE DE DONNEES	56
3.7 METHODE D'ANALYSE DES DONNEES.....	57
3.8 ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE.....	57
CONCLUSION CHAPITRE 3	60
CHAPITRE 4 ANALYSE DES RÉSULTATS.....	61
4.1 PRESENTATION DES PARTICIPANTES.....	61
4.2 EXPERIENCES DE LA CONCILIATION TRAVAIL-VIE PERSONNELLE	62
4.2.1 Profession de professionnelles de la santé mentale.....	62
4.2.2 Perception de l'équilibre travail-vie personnelle des professionnelles de la santé mentale.....	64
4.3 DEFIS RENCONTRES DANS LA CONCILIATION ENTRE LE TRAVAIL ET LA VIE PERSONNELLE	66
4.4 STRATEGIES INDIVIDUELLES ET ORGANISATIONNELLES DE LA CONCILIATION TRAVAIL-VIE PERSONNELLES MOBILISEES	71
4.4.1 Stratégies individuelles.....	71
4.4.2 Soutien organisationnel	72
CONCLUSION CHAPITRE 4	78
CHAPITRE 5 DISCUSSION	79
5.1 DEFIS DES PROFESSIONNELS DE LA SANTE MENTALE A CONCILIER TRAVAIL ET VIE PERSONNELLE EN CONTEXTE DE TRAVAIL HYBRIDE.....	79

5.2	STRATEGIES D'ADAPTATION.....	81
5.3	SOUTIEN ORGANISATIONNEL	84
5.4	LIMITES DE L'ETUDE.....	86
5.5	PISTES DE RECHERCHE FUTURES	87
	CONCLUSION GÉNÉRALE	90
	ANNEXE A : LETTRE DE RECRUTEMENT	92
	ANNEXE B : FIC	94
	ANNEXE C : JOURNAL DE BORD	102
	ANNEXE D : GUIDE D'ENTREVUE.....	106
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	110

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Profil de la population à l'étude	62
---	----

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Conflits de rôles entre travail et famille (Greenhaus et Beutell, 1985) © (Ollier-Malaterre, 2007, p. 70).....	23
--	----

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

CTF	Conflit travail-famille
CTVP	Conciliation travail-vie personnelle
UQAR	Université du Québec à Rimouski

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Dans la société où les modalités de travail et les processus de collaboration évoluent vite, la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle est devenue un enjeu majeur avec l'avènement de la pandémie de COVID-19 et la mise en œuvre grandissante du travail hybride (Mohamed et al., 2024). Ces changements lient la sphère professionnelle et personnelle, ce qui crée des tensions, un stress accru et des conflits de rôles. On remarque ces effets dans le secteur de la santé mentale (Serrão et al., 2022). D'après Serrão et al. (2022), les professionnels de la santé mentale doivent, en plus de gérer leurs propres responsabilités, accompagner des personnes en détresse psychologique. Ce qui augmente la charge émotionnelle et rend encore plus difficile l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Notre objectif est de comprendre comment les professionnels de la santé mentale arrivent à concilier le travail et la vie personnelle en contexte de travail hybride postpandémique. Plus précisément, cette étude met en lumière les difficultés rencontrées dans l'exercice de leur métier ainsi que les stratégies d'adaptation personnelles et le soutien organisationnel reçu pour concilier travail et vie professionnelle. Afin d'atteindre notre objectif, nous utilisons une méthode qualitative qui s'ancre dans un paradigme épistémologique interprétativiste. Bien que l'étude n'ait pas ciblé de genre, ce sont majoritairement des femmes qui ont participé, en remplissant des journaux de bord et en prenant part à des entrevues semi-dirigées. Le choix de la perspective interprétativiste permet à la chercheuse de comprendre les réalités et expériences vécues par les participants à partir de leur propre point de vue (Chênevert et al., 2023). Dans ce contexte, la chercheuse tente de comprendre ce que les personnes pensent de leurs actions et de leur expérience de vie, selon le principe de « Verstehen » (comprendre) de Weber (1965) cité par Lazzari (2012).

Ce mémoire se structure en cinq chapitres. Le premier chapitre porte sur la problématique qui situe ce sujet dans un contexte en gestion des personnes en milieu de travail avec les objectifs et questions de recherches. Le deuxième chapitre met en lumière les différentes théories mobilisées et définit les différents concepts de l'étude. Pour ce mémoire, le cadre théorique assemblé repose principalement sur la théorie du conflit travail-famille (Greenhaus et Beutell, 1985), complété par la théorie de l'enrichissement travail-famille (Greenhaus et Powell, 2006) et d'autres notions pertinentes pour comprendre la dynamique complexe des rôles professionnels et personnels. Le troisième chapitre présente la méthodologie utilisée pour l'élaboration de la recherche par l'étudiante-chercheuse. Il s'agit de la méthode qualitative avec élaboration d'un journal de bord et réalisation d'entrevues individuelles semi-dirigées par la suite. Le choix de cette méthode, cohérente avec une approche interprétative, a permis à la chercheuse de vivre le ressenti des participants. Aussi, en faisant preuve d'empathie afin d'atteindre les réalités telles que vécues (Perret et Séville, 2007), et de recueillir des données pouvant permettre de répondre aux questions posées dès le départ. Les résultats obtenus, présentés dans le quatrième chapitre, mettent en lumière une charge mentale forte, la variété des stratégies utilisées pour concilier vie professionnelle et personnelle, ainsi que l'importance du soutien tant au niveau organisationnel qu'humain. Enfin, le dernier chapitre propose une discussion des résultats à la lumière de la littérature.

CHAPITRE 1

PROBLÉMATIQUE

Dans ce chapitre, nous aborderons des points relatifs à la problématique et l'objectif de recherche.

1.1 MISE EN CONTEXTE

La pandémie de COVID-19 a entraîné des changements importants dans les dynamiques de travail à l'échelle mondiale, et redéfinit les nouvelles modalités de travail au Québec et ailleurs (Institut National de Santé Publique du Québec, 2021). Cette transformation a mis en avant la flexibilité, tant en ce qui concerne le temps que le lieu de travail et soulevé de nouveaux défis pour les employeurs et les employés (Deschênes, 2021). Chênevert et al. (2023, p. 7) énonce que : « *Il s'agit principalement de flexibilité temporelle ou spatiale qui permet une meilleure conciliation des rôles et hiérarchisation des activités dans la journée par l'entremise de la flexibilité des horaires et de la flexibilité géographique pour réaliser son travail* ». Ces changements, bien qu'ils offrent une plus grande autonomie, ont davantage brouillé les limites entre la vie professionnelle et personnelle (Vayre, 2019).

Dans ce contexte organisationnel en mutation, la conciliation travail-vie personnelle constitue un important enjeu pour les individus, les organisations et la société (Tremblay, 2020). Ces difficultés sont pour Tremblay (2005) soit liées au manque de temps, notamment en raison d'horaires de travail longs ou peu flexibles, ainsi qu'aux responsabilités familiales, comme la gestion des tâches domestiques et la garde des enfants, qui pèsent davantage sur les femmes. Les auteurs Greenhaus et al. (2003) définissent la conciliation travail-vie personnelle comme une stratégie, un processus par lequel les individus cherchent à atteindre

un bon équilibre entre rôles professionnels et personnels, souvent en réponse à des conflits entre ces deux rôles.

En effet, selon Laverdure-Annie et Manseau (2005) et Bourque (2013) les difficultés à équilibrer ces deux sphères peuvent générer des conflits de rôles, du stress, de la fatigue, de l'épuisement émotionnel, et engendrer des répercussions sur la santé mentale et physique des personnes. À titre d'illustration, une enquête de Statistique Canada (2023) révèle qu'environ 4,1 millions de la population qui représente 21,2 % des personnes en emploi souffrent de stress liés au travail causé par la charge de travail, qui touchait 23,7 %, ainsi que la conciliation du travail et de la vie personnelle représentant 15,7 % des personnes en emploi. Par ailleurs, selon Statistique Canada (2024), 40 % de la population canadienne âgée de 35 à 49 ans déclarent que leur emploi empiète sur leur vie personnelle, une tendance que l'on retrouve aussi chez les 18-34 ans (28 %) et les 50-64 ans (31 %). Plus d'un tiers des travailleurs, dont 33 % indiquent ne pas être en mesure d'accomplir leurs tâches personnelles à domicile en raison des exigences professionnelles, un chiffre qui atteint 28 % au Québec.

De plus, 38 % des Canadiens rapportent avoir dû modifier leurs plans d'activités familiales à cause du travail en 2022 (Statistique Canada, 2024). Ces données reflètent la réalité vécue par les travailleurs canadiens au quotidien quant à la conciliation travail-famille, qui représente désormais un enjeu important pour les organisations. La conciliation travail-vie personnelle implique souvent des conflits entre les rôles professionnels et personnels (Greenhaus et Beutell, 1985). Selon Greenhaus et Beutell (1985), il existe trois types de conflits : les conflits de temps (lorsque le temps consacré à un rôle rend difficile celui consacré à l'autre), les conflits de tension (le stress, la fatigue vécue affectent la performance dans l'autre rôle) et les conflits de comportement (lorsque les comportements dans les deux rôles sont incompatibles). Ces tensions ont été amplifiées dans le contexte du télétravail et du travail hybride, où les frontières entre les rôles sont plus floues (Alla et al., 2024; Tremblay, 2021).

Le télétravail est fréquemment vu comme une solution pour améliorer la vie au quotidien, mais, en réalité, ses bénéfices ne sont pas toujours perçus par tout le monde. Selon

Aguilera et al. (2016) par exemple, il permet d'éviter les longues distances pour se rendre au travail. Toutefois, cette flexibilité comporte aussi des limites, car elle peut rendre plus difficile la séparation entre le travail et la vie personnelle, surtout pour les femmes, ce qui peut parfois créer davantage de stress et de conflits et gêner le maintien d'un bon équilibre (Chopin, 2024; Helminen et Ristimäki, 2007). Certaines personnes prolongent leur temps de travail à la maison, ressentent une charge de travail accrue et ont du mal à fixer des limites claires. Comme le souligne Tremblay et al. (2006b),

Le télétravail à domicile est souvent non rémunéré. Cela signifie qu'il s'ajoute aux heures de travail régulières, ce qui tendrait à augmenter le conflit travail-famille plutôt qu'à le diminuer [...] et peut éventuellement interférer avec les activités familiales (Tremblay et al., 2006b, p. 728)

Le télétravail entraîne aussi des problèmes, comme l'isolement, une surcharge de travail, moins de contacts avec les collègues, une impression de manquer de temps et une augmentation du stress (Tremblay et al., 2006a).

Malgré la flexibilité du télétravail, ce dernier comporte des facteurs de stress à même d'accentuer certains problèmes qu'il était censé réduire (Registre et al., 2022). En effet, selon Lupien (2023), il est important de faire la différence entre le stress lié au travail, qui dépend de la charge et des exigences professionnelles, et le stress lié à l'environnement de travail, qui dépend des conditions dans lesquelles on effectue les tâches. Le travail à distance peut donc déplacer le stress du lieu de travail vers le domicile, ce qui rend plus floues les limites entre la vie professionnelle et la vie personnelle (Lupien, 2023). Les effets du télétravail se répercutent souvent sur la satisfaction au travail, la vie familiale, les relations conjugales, et sur la performance globale des organisations, en provoquant l'absentéisme, le roulement de personnel, et à une baisse de motivation chez les travailleurs (Satpathy et al., 2019; Tremblay, 2005). Les organisations qui ne soutiennent pas la conciliation travail-vie personnelle risquent une baisse de motivation, du niveau d'engagement des employés et une détérioration du climat organisationnel (Sandhya et Annamalai, 2025). Tandis qu'une conciliation réussie contribue au bien-être, à la motivation et à la performance (Chrétien et Létourneau, 2010a; Kossek et al., 2011).

Ces enjeux sont d'autant plus préoccupants qu'ils révèlent des inégalités persistantes, notamment pour les femmes, les parents monoparentaux ou les personnes occupant des emplois précaires, pour qui la gestion du temps et des responsabilités est particulièrement difficile (Lefrançois et al., 2017). Pour ces auteurs,

Par ailleurs, l'exemple du travail de nuit des mères constitue une manifestation importante du fardeau maternel de la CTF. Il souligne l'impact important de cette stratégie sur la santé physique et mentale de ces femmes, notamment le manque de sommeil et les difficultés d'avoir une CTF qui soit satisfaisante (Lefrançois et al., 2017, p. 115)

Ces difficultés semblent également présentes dans le secteur de la santé mentale, car comme le rappellent Kotera et al. (2021, p. 1) : « *Un domaine qui semble avoir été négligé est l'impact sur la profession qui fournit des soins de santé mentale aux autres* ». Dès lors, la conciliation travail-vie personnelle devient un enjeu central, tant pour les individus que pour les employeurs. Ce qui oblige les organisations à repenser leurs politiques de flexibilité et de soutien, afin de répondre aux besoins différenciés de leurs employés (Balamurugan et Sreeleka, 2020).

Dans ce contexte, la pandémie de COVID-19 a déclenché plusieurs changements, y compris des effets sur l'essor du télétravail et sur la manière dont le lieu de travail a finalement adopté un modèle hybride plus répandu qui a affecté tous les secteurs du marché du travail (Champagne et al., 2023). Le travail hybride définit, selon l'article de Oleksa-Marewska et Tokar (2022), comme un modèle de travail qui associe des aspects de travail à distance et de travail en personne. Bien qu'il offre une flexibilité accrue pour mieux gérer le temps et perçue comme une solution pour faciliter la conciliation du travail et la vie personnelle, le travail hybride n'est pas sans défis (Handke et al., 2025). Le manque d'espace ergonomique, la charge de travail accrue, et l'ambiguïté entre vie professionnelle et personnelle ont contribué à une hausse du stress et à une détérioration de la santé mentale (Goldenberg et al., 2022).

Aussi, plusieurs études ont montré que le travail hybride peut engendrer les problèmes liés au bien-être, d'isolement social, une perte des interactions spontanées, et une augmentation des inégalités perçues entre les employés en télétravail et ceux présents au

bureau (Alla et al., 2024; Bloom et al., 2024; Oleksa-Marewska et Tokar, 2022). Cependant, d'autres soulignent certains effets positifs, notamment pour l'épanouissement personnel (Saba et Cachat-Rosset, 2020). Par exemple, le rapport de Pendell (2025), montre que seuls 23 % des travailleurs hybrides se disent engagée dans leur travail, contre 31 % des travailleurs entièrement à distance. Toutefois, 42 % des travailleurs se sentent épanouis dans leur vie globale contre 36 % des employés à distance et 30 % des travailleurs exclusivement sur site avec un niveau de stress élevé à 46 %. Ces chiffres montrent que le travail hybride peut aider certaines personnes à se sentir plus épanouies et à mieux équilibrer leur vie professionnelle et leur vie privée, même si elles restent moins engagées professionnellement et que le stress reste assez élevé.

La pandémie de la COVID-19 a aussi impacté de façon significative la santé mentale des populations à l'échelle mondiale en augmentant les niveaux d'anxiété, de dépression et de stress post-traumatique dans plusieurs populations (Torales et al., 2020). Selon Torales et al. (2020), cette détérioration est notamment liée à l'incertitude, à l'isolement social et à la surcharge d'informations anxiogènes. En particulier, celle des professionnels de la santé mentale qui, en plus d'entretenir leurs santés mentales, ont la charge des patients souffrants de troubles mentaux (Robertson, 2023). En effet, selon Cardinalli et al. (2024), ces professionnels de la santé mentale, souvent négligés, ont été confrontés à des défis dus à la pandémie, qui a agi sur leur santé mentale, y compris des troubles de stress post-traumatique (TSPT), l'anxiété, la dépression et le stress lié aux incertitudes économiques, et à l'isolement social (Sun et al., 2022).

Une enquête de Statistique Canada (2020) stipule que 24 % des Canadiens jugent leur santé mentale passable ou mauvaise, contre 8 % avant la pandémie, et que plus de la moitié des participants ont constaté une détérioration depuis l'instauration des mesures barrières dues à la COVID-19. Les jeunes et les personnes rencontrant des difficultés financières sont particulièrement vulnérables, avec des taux d'anxiété modérée ou sévère atteignant respectivement 41 % et 43 %. Ces résultats nous montrent une tendance mondiale, qui

souligne l'urgence de prioriser le soutien en santé mentale face aux répercussions de la crise¹. Selon Krishnan et Deb (2024), dans le secteur de la santé mentale, où l'interaction humaine est au cœur des interventions, le travail hybride a bouleversé les approches traditionnelles, comme les interactions face à face avec les patients. Les professionnels de la santé mentale ont dû adapter leurs pratiques pour répondre à une demande accrue de services psychologiques dans un contexte où la détresse émotionnelle liée à la pandémie s'est intensifiée (Serrão et al., 2022). La transition vers le télétravail ou les consultations virtuelles a permis de maintenir l'accès aux soins, mais elle a également engendré des défis importants, tels que l'isolement, la surcharge cognitive liée aux outils numériques et l'augmentation des heures de travail (Krishnan et Deb, 2024).

1.1.1 La santé mentale et le rôle des professionnels de la santé mentale

La santé mentale est aussi essentielle que la santé physique, elles ont une importance équivalente pour le bien-être global d'une personne. Le concept de la santé mentale va au-delà d'une simple absence de maladie mentale d'après Seligman (2008) parce qu'elle a évolué à travers le temps. Aujourd'hui, la définition d'une personne en bonne santé repose de plus en plus sur le concept de santé biopsychosociale (Mohamed et al., 2024). Cette approche intègre les facteurs biologiques, psychologiques et sociaux, considérés comme interdépendants dans le maintien de la santé. Cette conception bidimensionnelle de la santé est maintenant répandue parmi les chercheurs (Achille, 2003; Turbiaux, 2003). Elle peut être positive (bien-être) Massé et al. (1998) et négative (mal être mental) selon Wąsowicz et al. (2021). La santé mentale des employés dans le secteur des soins de santé a été affectée par la pandémie qui a entraîné beaucoup d'épuisements professionnels (Sun et al., 2022). Une étude empirique a montré qu'environ 53,8 % des travailleurs du secteur de la santé ont reçu un diagnostic de troubles psychologiques (Ullah et al., 2022), ce qui nécessite une attention de la part des professionnels de la santé mentale. Dans le domaine de la santé mentale, la charge

¹ Le Quotidien — La santé mentale des Canadiens durant la pandémie de COVID-19

émotionnelle et la pression professionnelle sont particulièrement élevées (Kotera et al., 2021).

Selon McNeill et Cullington (2025), la profession de la santé mentale, qui comprend une variété de métiers tels que les psychologues cliniciens, les conseillers, les travailleurs sociaux et les infirmiers en santé mentale, comporte intrinsèquement le risque de développer des maladies liées au stress, telles que la fatigue de compassion et l'épuisement professionnel, en raison de la nature émotionnellement éprouvante du travail. Ils s'engagent à offrir des services qui permettent de comprendre, de prévenir et de soigner des problèmes psychologiques et comportementaux, afin d'aider la population (Robiner, 2006). Ils doivent répondre à de fortes demandes, tout en veillant sur leur propre bien-être, ce qui les expose à un risque de stress psychologique intense (McNeill et Cullington, 2025). Bien qu'ils partagent une mission commune, leurs conditions de travail, niveaux d'autonomie et statuts professionnels peuvent varier, tout en influençant leur expérience de conciliation travail-vie personnelle (Bush et Kaufman, 2023; Robiner, 2006). La nature du travail axée sur l'écoute, la confidentialité, l'engagement relationnel pose des défis spécifiques lorsqu'il est exercé à distance (Kotera et al., 2021).

1.1.2 La conciliation travail-vie personnelle et le bien-être des professionnels de la santé mentale

De nos jours, les entreprises voient la qualité de vie comme un levier stratégique pour attirer et garder leurs collaborateurs, en mettant l'accent sur l'importance de conserver un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle tout en maintenant une performance et un engagement liés au travail (Balamurugan et Sreeleka, 2020). De ce fait, l'équilibre travail-vie personnelle favorise le bien-être à travers une conciliation réussie entre le travail et la vie personnelle (Grzywacz et Carlson, 2007). Cependant, réussir cet équilibre dans le domaine de la santé mentale est encore difficile (MacDonald, 2022). Pour cela, il devient essentiel de clarifier les politiques organisationnelles, d'instaurer des lignes directrices précises et de former les employés et les gestionnaires aux compétences nécessaires à ces nouveaux environnements de travail. À cet effet, Chafi et al. (2022, p. 18) disent : « *Les employés et les*

managers devront développer de nouvelles compétences et aptitudes pour s'adapter aux nouvelles façons de travailler et pour trouver la meilleure manière d'exploiter les opportunités du travail hybride. ».

Malgré qu'il existe des études qui portent sur la conciliation travail-vie personnelle, des professionnels de la santé mentale, peu d'études se sont intéressées en profondeur à leur vécu en contexte hybride postpandémique (Kotera et al., 2021; MacDonald, 2022; Serrão et al., 2022). Par exemple, MacDonald (2022) indique que travailler depuis chez soi peut aider à mieux équilibrer vie professionnelle et vie personnelle et peut aussi diminuer le risque de fatigue liée au travail. Cependant, l'étude met aussi en évidence les difficultés à garder une frontière claire entre ces deux aspects. Toutefois, cette recherche se limite à ces constats et ne va pas plus loin en explorant les expériences personnelles, les émotions ressenties et les manières dont les professionnels s'adaptent. En général, la plupart des études se concentrent sur les politiques organisationnelles ou les effets mesurables, mais peu donnent la parole aux professionnels eux-mêmes pour comprendre leur vécu, leurs stratégies, leurs tensions dans leur environnement (de Vroege et van den Broek, 2023; Zhang et al., 2024). Dans notre étude, cela permet de comprendre la réalité personnelle que chaque professionnel perçoit, ainsi que le sens qu'il donne à son expérience, et les méthodes qu'il utilise pour équilibrer travail et vie privée dans un environnement complexe et chargé.

De ce fait, ce mémoire vise à combler ces insuffisances en écoutant les vécus des professionnels de la santé mentale pour comprendre si ces professionnels parviennent à concilier le travail et la vie personnelle dans ce contexte de travail.

1.2 OBJECTIF DE LA RECHERCHE ET PERTINENCE DE L'ÉTUDE

1.2.1 Objectif de recherche

L'objectif de cette étude est de mieux comprendre comment les professionnels de la santé mentale parviennent à concilier travail et vie personnelle dans un contexte de travail hybride postpandémique.

Notre projet de recherche vise à répondre à la question suivante : **comment les professionnels de la santé mentale arrivent-ils à concilier leur travail et leur vie personnelle dans un contexte de travail hybride postpandémique ?**

Afin de répondre à cette question, voici les objectifs secondaires suivants qui visent à :

- Explorer et décrire les expériences personnelles des professionnels de la santé en lien avec l'équilibre perçu entre vie professionnelle et personnelle
- Identifier les défis perçus liés à la conciliation des sphères professionnelles et personnelles
- Identifier et décrire les stratégies individuelles et collectives utilisées pour gérer la conciliation travail-vie personnelle
- Décrire et comprendre les influences des pratiques organisationnelles dans la gestion de la conciliation des deux sphères.

1.2.2 La pertinence de l'étude

La présente étude sur la conciliation travail-vie personnelle (CTVP) des professionnels de la santé mentale en contexte de travail hybride revêt une importance majeure à la fois sur le plan social et scientifique. Bien qu'il y existe quelques études qui portent sur ces professionnels de la santé mentale eux-mêmes en lien avec la conciliation travail-vie personnelle, celles-ci se concentrent sur les aspects tels que les charges de travail, l'épuisement professionnel (MacDonald, 2022; Serrão et al., 2022; Van Doesum et al., 2023). Par exemple, l'article de Van Doesum et al. (2023) stipule que la pandémie de COVID-19 a eu un impact sur les professionnels de la santé mentale aux Pays-Bas, en augmentant leur travail, leur stress, leurs difficultés à dormir et en affectant leur bien-être mental. Ils souhaitent avoir plus d'informations claires et plus de chances de parler avec leurs collègues pour mieux vivre cette situation. Toutefois, ces études restent limitées, car elles explorent peu le vécu subjectif des professionnels ni la façon dont ils donnent sens à leur expérience et

mettent en œuvre des stratégies d'adaptation dans un environnement hybride postpandémique. Ainsi, la présente recherche vise à combler cette lacune en offrant une compréhension des défis, des émotions et des stratégies déployées par ces professionnels pour maintenir un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle dans un contexte complexe et exigeant.

Comprendre les défis de la conciliation travail-vie personnelle des professionnels de la santé mentale est essentiel pour identifier des solutions pour réduire le stress et l'épuisement professionnel. À ce sujet, plusieurs auteurs ont démontré que ces professionnels sont très exposés à la fatigue de compassion et au burnout, car leur travail implique une charge émotionnelle importante et qu'il y a peu de temps pour récupérer entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle (Figley, 2002; Rupert et al., 2015).

La conciliation travail-vie personnelle représente un enjeu fondamental pour les travailleurs sociaux, et plus largement pour les professionnels de la santé mentale. Elle représente à la fois un critère essentiel du bien-être en général (Laloy, 2011) et une condition favorable pour une meilleure qualité des soins, dans ces milieux exigeants marqués des charges émotionnelles élevées. Un personnel en bonne santé mentale est plus à même d'offrir un accompagnement de qualité à ses patients, ce qui bénéficie à l'ensemble du système de soins de santé (Barnett et Hyde, 2001).

Outre la pertinence sociale, cette étude trouve également une pertinence scientifique, qui est présentée dans la prochaine section.

L'étude de la conciliation travail-vie personnelle (CTVP) des professionnels de la santé mentale en mode hybride est d'une grande pertinence scientifique, car elle s'inscrit dans plusieurs domaines de recherche: la psychologie du travail, la gestion des ressources humaines, la santé mentale au travail et l'évolution des modes d'organisation postpandémie. En raison de leur fonction d'écoute et d'assistance aux patients en souffrance, les spécialistes en santé mentale font face à des charges émotionnelles et intellectuelles considérables (Rupert et al., 2015). Un déséquilibre entre leur activité professionnelle et leur vie privée

peut provoquer un burn-out, une fatigue empathique et une baisse de leur efficacité dans le domaine thérapeutique (Figley, 2002).

L'équilibre entre travail et vie personnelle est un facteur clé du bien-être psychologique (Prasad et al., 2025) et de la qualité des soins prodigués (Jullien et Lahouste-Langlès, 2019). Dans ce sens, en examinant la CTVP des professionnels de la santé mentale travaillant de manière hybride, notre étude contribuera à une meilleure compréhension de l'influence de cette structure de travail sur leur bien-être, leur motivation au travail et leur façon de travailler.

Le travail hybride s'est largement développé depuis la pandémie de COVID-19 (De Pinho et al., 2021). Cette transition a procuré aux spécialistes une plus grande souplesse, tout en posant des défis particuliers, comme la perméabilité entre le domaine professionnel et privé, l'excès de charge cognitive dû aux instruments numériques et le danger d'isolement social (Eddleston et Mulki, 2017). Dans le secteur de la santé mentale, le nouveau mode de travail a transformé les interactions thérapeutiques et le contexte des interventions qui peuvent avoir un impact sur la relation entre le professionnel de santé et son patient ainsi que sur le bien-être du praticien (Figley, 2002). Ainsi, cette recherche permettra de mieux comprendre comment les professionnels de la santé mentale arrivent à concilier le travail et la vie personnelle à travers leur expérience subjective de la conciliation en étudiant leurs pratiques individuelles et les pratiques organisationnelles.

Les organisations de santé doivent adapter leurs politiques de gestion pour répondre aux nouveaux défis liés au travail hybride et au bien-être des professionnels (Kossek et al., 2021). En comprenant mieux les défis et les facteurs qui facilitent la CTVP auprès des professionnels de la santé mentale, cette recherche pourra mettre en évidence des éléments importants qui aideront à mieux comprendre leur environnement professionnel.

CONCLUSION CHAPITRE 1

Ce premier chapitre a permis de mettre en lumière les raisons pour lesquelles il est aujourd'hui pertinent de s'intéresser à la conciliation travail-vie personnelle chez les professionnels de la santé mentale, dans un contexte de travail hybride postpandémique.

À travers la formulation de la problématique, des objectifs et de la pertinence de l'étude, il ressort que, bien que cette modalité de travail soit souvent présentée comme un levier de flexibilité, elle comporte aussi de nombreux défis, notamment pour des professionnels exposés à une forte charge émotionnelle et mentale.

Cette étude, qui s'appuie sur une approche interprétative, cherche à comprendre comment les professionnels de la santé mentale perçoivent et donnent un sens à leur difficulté à équilibrer leur travail et leur vie personnelle, notamment dans le contexte du travail hybride.

Dans le chapitre suivant, nous allons nous baser sur la littérature scientifique récente pour approfondir les concepts clés liés à cette conciliation.

CHAPITRE 2

REPÈRES THÉORIQUES ET CONCEPTUELS

L'émergence de la pandémie de COVID-19 a accéléré l'adoption de nouvelles formes de travail, en particulier le travail hybride, qui associe le télétravail et le travail sur site (Mohamed et al., 2024) . L'environnement de travail hybride post-COVID-19 redéfinit les limites entre le travail et la vie privée des employés. Les concepts de conflit travail-vie personnelle, de conciliation et d'équilibre que nous mobilisons dans ce chapitre, constituent des enjeux importants tant pour les organisations que pour les employés. Dans ce chapitre, nous allons d'une part, présenter les différentes théories qui permettent de comprendre ces concepts et d'autre part, définir les concepts clés liés à la conciliation travail-vie personnelle.

2.1 REPÈRES THÉORIQUES

2.1.1 La théorie des conflits

La théorie des conflits travail-famille met en lumière les rôles qui parfois s'opposent et qui créent des tensions. Développée par Greenhaus et Beutell (1985), cette théorie a été inspirée de la théorie des rôles de Kahn (1964). Elle décrit une situation où l'on est confronté à des attentes opposées, parfois au sein d'un même rôle, rendant leur conciliation et satisfaction difficile, voire impossible. Le conflit survient justement lorsque les attentes, liées à des rôles différents, comme le travail et la famille, se rencontrent, ce qui rend la gestion de l'un ou de l'autre plus compliqué.

Dans l'étude sur la source des conflits, les auteurs ont identifié trois formes de conflits, que sont : les conflits de temps, de pression et de comportement (Greenhaus et Beutell, 1985). L'idée de cette théorie est qu'on parle de conflit lorsque les exigences de ces différents rôles ne peuvent être satisfaites en même temps, ce qui engendre du stress, des tensions, et une réelle difficulté à trouver un équilibre. Elle est dite bidirectionnelle dans la logique où le travail peut interférer avec la vie familiale, mais la famille peut aussi interférer dans le travail (Carlson et al., 2000; Netemeyer et al., 1996).

Selon Mansour et Tremblay (2018b), c'est la rareté des ressources qui crée des tensions, car pour eux, nous ne disposons que du temps, de l'énergie, une capacité mentale et affective. Cependant, si un domaine mobilise tout ce que nous avons, il n'en restera plus assez pour l'autre. C'est de là que survient le conflit, qui peut entraîner l'épuisement, la frustration, ou même l'intention de quitter un emploi, retarder un projet de famille, ou se résigner à la fatigue chronique (Cullen et Hammer, 2007; Mansour et Tremblay, 2018b).

Cependant, ce conflit ne se manifeste pas uniquement au niveau individuel, mais s'étend également à l'environnement, tel que le lieu de travail qui exerce une influence cruciale dans ce type de conflit (Chung et Van der Lippe, 2020). Les horaires trop longs ou le manque de soutien des supérieurs peuvent aggraver les tensions, notamment lorsqu'on travaille à distance, avec des frontières brouillées entre les deux domaines (Chung et Van der Lippe, 2020; Van der Lippe et Lippényi, 2020). Au contraire, un environnement compréhensif, flexible, avec des gestionnaires à l'écoute et une bonne équipe de travail peut faire toute la différence (Mathieu et Tremblay, 2022b).

Aussi, les femmes encore aujourd'hui portent souvent une charge plus lourde au niveau des charges familiales (Bilodeau et al., 2021). Cela les expose plus à certains types de conflits, comme lorsque les normes sociales continuent de valoriser une dévotion sans faille au travail tout en leur assignant, implicitement, la responsabilité du foyer (Bilodeau et al., 2021; Falkenberg et al., 2020). On parle parfois de pilier invisible (Gagnon et Casselot, 2024), car ces femmes portent très souvent le poids de la conciliation travail-famille, généralement sans que leurs sacrifices soient vus ou reconnus. Ce déséquilibre n'est pas seulement une question de logistique, mais il touche à la reconnaissance, à la culpabilité, au sentiment de ne jamais bien faire dans les deux domaines. Ce qui implique une certaine complexité dans la façon de composer avec l'enjeu de la conciliation (Morin et al., 2018).

De plus, Burch (2020) ajoute encore que ces tensions ne s'arrêtent qu'à la personne elle-même, mais s'étend au niveau des relations de couple, dans la famille, et parfois même dans les équipes de travail. Le conflit devient alors systémique, ce qui sous-entend que ce

que vit l'un se répercute sur l'autre, les humeurs se rependent, les silences s'installent, et le bien-être global peut en dépendre.

Pour ajouter à cela, Djabi et Perrot (2016) ainsi que Wittmer et al. (2023) montrent que le conflit ne provient pas seulement d'un manque de temps ou d'énergie, mais aussi de ce que l'on est, ce que l'on veut, et ce que l'on croit devoir être ou ce que la société veut qu'on soit. Ils évoquent que ce conflit s'inscrit dans d'autres modèles, tels que le modèle de demande-contrôle de Karasek, la théorie du rôle sexuel traditionnel, ou encore la gestion des émotions.

Le modèle de demande-contrôle de Karasek informe que lorsque les employés sont confrontés à de multiples responsabilités et à une forte pression au travail, avec peu d'autorité ou de maîtrise sur leurs tâches, ils sont davantage susceptibles d'éprouver du stress, de la fatigue ou un manque d'appréciation pour leur travail (Karasek Jr, 1979). Du côté de la théorie des rôles traditionnels, les attentes culturelles font qu'on attend souvent des hommes qu'ils se consacrent principalement à leur travail rémunéré et les femmes, s'occuper des tâches à la maison et des enfants (Thébaud, 2010). Enfin, pour la gestion des émotions, c'est aussi souvent devoir cacher ses sentiments. Par exemple, continuer à sourire ou à rester calme, même quand on se sent stressé ou mal à l'aise, pour répondre aux attentes sociales ou professionnelles (Grandey, 2000).

2.1.2 La théorie de l'enrichissement

La théorie de l'enrichissement du travail et de la famille est décrite selon Greenhaus et Powell (2006), comme une mesure dans laquelle les expériences positives d'une sphère rendent faciles celles de l'autre. C'est une théorie bidirectionnelle selon laquelle l'enrichissement du travail vers la famille se produit lorsque les expériences professionnelles améliorent la qualité de la vie familiale, et l'enrichissement de la famille vers le travail se produit lorsque les expériences familiales améliorent la qualité de la vie professionnelle (Beham et al., 2020).

La théorie de l'enrichissement travail-famille, contrairement à la théorie des conflits entre le travail et la famille, offre une perspective positive sur l'articulation des sphères professionnelles et personnelles (Carlson et al., 2014). Greenhaus et Powell (2006) qui ont en parlé initialement, nous disent que cette théorie, n'est pas source de surcharge ou de tension, mais les rôles sociaux peuvent parfois générer des ressources transférables qui améliorent la qualité de vie globale. Elle repose sur l'idée que les expériences vécues dans un domaine de vie, comme le travail ou la famille, peuvent non seulement coexister, mais aussi se renforcer mutuellement.

Ce processus d'enrichissement se manifeste à travers deux voies principales. D'une part, la voie instrumentale, qui suppose que les compétences, les connaissances, les relations ou les ressources acquises dans un rôle sont mobilisables et bénéfiques dans un autre. D'autre part, la voie affective, où les émotions positives éprouvées dans une sphère (la satisfaction, la fierté ou la reconnaissance) nourrissent l'engagement et le bien-être dans l'autre (Beham et al., 2020). Ces mécanismes opèrent de façon irréversible, c'est-à-dire que le travail peut enrichir la vie familiale, et la famille peut enrichir le travail (Chan et al., 2016). Cette dynamique bidirectionnelle, bien que théoriquement symétrique, est en réalité modulée par des facteurs individuels, organisationnels et culturels, qui influencent la manière dont les individus vivent et intègrent leurs rôles (Agrawal et Mahajan, 2021; Baral et Bhargava, 2010).

Plusieurs auteurs soutiennent que l'enrichissement peut générer des effets positifs. Parmi ces effets, ces auteurs mentionnent une meilleure santé mentale, une satisfaction accrue dans la sphère professionnelle comme dans la vie privée, une meilleure performance au travail, ainsi qu'un engagement plus soutenu dans les rôles familiaux (Chan et al., 2016; McNall et al., 2010b). L'usage réussi des compétences ou des émotions positives dans un domaine semble créer des cercles vertueux, où chaque sphère nourrit l'autre (Chan et al., 2016; Taheri et al., 2021; Warner et Hausdorf, 2009). Cette approche pourrait aussi se manifester de manière organisationnelle, par une diminution des comportements incivils et

une amélioration de l'ambiance sociale, tant sur le lieu de travail qu'à la maison (Taheri et al., 2021).

Des études montrent aussi que l'épanouissement ne repose pas uniquement sur des traits personnels, mais aussi sur l'appui de l'environnement, les politiques d'équilibre travail-vie personnelles, et les attentes sociales associées au genre ou à la culture (Agrawal et Mahajan, 2021; Annor, 2016).

Ainsi, Greenhaus et Powell (2006) ont souligné l'importance des ressources psychologiques, telles que la vitalité, le capital psychologique ou encore l'auto-efficacité, qui peuvent jouer un rôle de médiation dans cette démarche.

Warner et Hausdorf (2009) ont démontré que le sentiment d'enrichissement peut être renforcé lorsque les personnes estiment que leurs rôles sont reconnus ou correspondent à leurs besoins essentiels, tels que l'autonomie, la compétence ou la connexion sociale

D'un point de vue théorique, le concept d'enrichissement s'intègre dans une conception plus vaste. Elle est en lien avec la théorie de la conservation des ressources, selon laquelle la possession et l'accumulation de ressources jouent un rôle protecteur face au stress, et favorisent le bien-être (Annor, 2016). Elle s'appuie également sur la théorie de l'accumulation des rôles (Sieber, 1974), qui dit que la multiplicité des engagements sociaux peut générer des bénéfices variés, comme le prestige, l'estime de soi, et le soutien social, au lieu d'être uniquement perçu comme une source de conflit. Enfin, la théorie de l'échange social de Blau (1964) cité par Kacmar et al. (2014) apporte un éclairage complémentaire, car elle stipule que les individus s'investissent dans leurs rôles quand ils se sentent soutenus ou valorisés dans une sphère, ce qui renforce le processus d'enrichissement (Kacmar et al., 2014; McNall et al., 2010a).

Ainsi, la théorie de l'enrichissement travail-famille propose une vision plus dynamique et féconde de la conciliation. Elle invite à considérer non seulement les tensions possibles entre les rôles, mais aussi les bénéfices que les individus peuvent tirer de cette double participation. Dans un contexte de travail hybride postpandémique, où les frontières entre vie

professionnelle et vie personnelle sont davantage poreuses, cette perspective apparaît particulièrement pertinente. Elle permet de voir la conciliation comme un processus d'ajustement actif, fondé sur le développement de ressources personnelles, relationnelles et organisationnelles, qui permettent de nourrir la satisfaction et le bien-être dans les deux sphères de vie et non comme une simple gestion des conflits.

2.2 REPÈRES CONCEPTUELS

Avant même d'aborder le concept des conflits travail-vie personnelle, il est bien de revenir à ce que vivent réellement les individus au quotidien. La conciliation travail-vie personnelle ne se joue pas seulement dans les grandes théories ou les politiques organisationnelles, mais c'est ce à quoi font face les individus, que ce soit dans les gestes, les lieux, les rythmes, les contraintes et les compromis que chacune compose avec elle. C'est ce qu'explique Haicault (2000), qui décrit cette expérience sociale du quotidien à travers trois dimensions essentielles qui sont le corps, l'espace et le temps. Pour Haicault (2000), les personnes, particulièrement les femmes, doivent jongler avec des exigences parfois différentes chaque jour tout en mobilisant leur corps (support d'effort, de fatigue, de soins) entre des espaces (le bureau, la maison, les transports, les lieux de soin), et en organisant un temps bien défini, ponctué d'interruptions et de priorités changeantes.

Dans cette optique, les conflits entre le travail et la vie personnelle, les stratégies pour y faire face, et la recherche d'un équilibre ne peuvent être compris comme de simples concepts abstraits. Ce sont des réalités concrètes, vécues au quotidien, qui engagent profondément les individus dans leur manière d'être, de faire et de tenir ensemble des sphères qui parfois s'opposent. La conciliation apparaît avant tout comme une pratique de tous les jours, faite de multiples ajustements, de renoncements, mais aussi de créativité. C'est à partir de cette réalité que surgissent les tensions que nous abordons dans la suite de ce travail.

Cette manière de voir permet de mieux comprendre la conciliation travail-vie personnelle vécue au quotidien, loin des définitions figées. Comme le rappelle aussi Haicault (2014), les individus, en particulier les femmes, jonglent chaque jour entre plusieurs

temporalités sociales souvent mises en arrière-plan. Cette gestion, souvent silencieuse et invisible, repose sur une vigilance constante, une anticipation permanente, et engendre ce que l'on appelle la charge mentale. Dans notre approche, la conciliation n'est pas un objectif fixe à atteindre, mais un processus quotidien marqué par des tensions, des choix et des inégalités.

2.2.1 Conflit travail-famille

Selon Boiarintseva et al. (2022, p. 525), le concept de conciliation travail-famille a évolué au fil du temps, cette appellation a changé au profit de conciliation travail-vie personnelle. Partant de ce point vu, l'ensemble des notions qui gravitent autour de ce concept central ont également évolué vers des thèmes plus adaptés. Parmi ces éléments, figure le concept de conflit travail-famille.

Comme le soulignent Saint-Amour et al. (2005, p. 5) : « *La fatigue et le stress vécus au travail, par exemple, peuvent se transposer, lors du retour à la maison, dans la vie familiale et inversement.* ». Ce qui veut dire que le conflit travail-famille n'est pas simplement une question d'organisation, mais il peut constituer une pression qui s'applique sur les travailleurs lorsque ceux-ci essaient de faire cohabiter ces deux sphères. Du point de vue pratique, cela se traduit souvent par des difficultés à trouver du temps pour la famille, notamment pour les parents avec de jeunes enfants, à cause de la surcharge de travail ou des responsabilités professionnelles qui épuisent mentalement (Lefrançois et al., 2017). La pression de devoir répondre aux attentes du travail comme soutenir des usagers en détresse ou respecter des horaires souvent chargés s'ajoute à tout cela, ce qui constitue un défi au niveau des responsabilités familiales. La nécessité de gérer ses responsabilités professionnelles et le désir de consacrer du temps à ses proches peuvent engendrer le stress de façon permanente (Tremblay, 2012).

Il convient de souligner que ce type de conflit n'est pas seulement dû aux nombres d'heures travaillées, mais également d'un environnement professionnel qui valorise de manière implicite, voire explicite la disponibilité, permanente, et l'engagement sans réserve

(Greenhaus et Beutell, 1985; Lefrançois et al., 2017). Dans certaines organisations, il devient particulièrement difficile de poser des limites claires ou de prendre du recul, ce qui renforce le sentiment d'être pris entre deux univers aux exigences parfois incompatibles (Lefrançois et al., 2017). Selon (Kalliath et Brough, 2008), ce conflit peut se manifester de diverses manières, notamment par un manque de temps, tout d'abord, lorsqu'il faut constamment jongler entre les responsabilités professionnelles et personnelles, mais aussi par une forme de tension psychologique, née du stress ou de la pression exercée au travail, qui finit par affecter la sphère privée. Il arrive même que les attitudes ou les comportements attendus dans l'un ou l'autre des rôles professionnel et familial soient en contradiction, rendant ainsi la gestion quotidienne encore plus ardue.

Le conflit travail-famille réfère à l'incompatibilité entre les exigences de l'emploi et les exigences familiales, faisant en sorte que l'implication dans l'une rend difficile celle de l'autre (Ryan et Kossek, 2008). Cette définition est dite bidirectionnelle, en ce sens que le conflit travail-famille survient lorsque les exigences du travail interfèrent dans celles de la famille ou l'inverse (Boulet et Le Bourdais, 2016).

Un conflit entre vie professionnelle et vie privée survient lorsque les obligations liées au travail et à la vie personnelle sont en discordance (Frone, 2003), ce qui complique l'implication dans l'un des rôles en raison de l'autre (Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail, 2024). C'est pourquoi, Jauvin et al. (2019, p. 7) affirme que : « *Le conflit travail-famille est bidirectionnel, en ce sens qu'il peut se manifester à la fois, lorsque les demandes du travail interfèrent avec la vie familiale, ainsi que lorsque les demandes de la vie familiale nuisent à la vie professionnelle.* ».

La plupart des auteurs scientifiques s'inspirent de la définition de Greenhaus et Beutell (1985) pour définir le conflit travail-famille (Saint-Amour et al., 2005). Ils le définissent comme un conflit qui existe entre les différents rôles occupés par une même personne. Les fondateurs de la théorie du conflit des rôles, Greenhaus et Beutell (1985) ont dégagé trois formes de conflits qui sont à la base des incompatibilités entre ces deux sphères (Amstad et

al., 2011; Burić et al., 2023; Huo et Jiang, 2023). Notamment, les conflits de temps, les conflits de tension nerveuse et les conflits de comportement.

2.2.1.1 Les différentes formes de conflit travail-famille

Selon Greenhaus et Beutell (1985), le conflit travail-famille se manifeste de trois formes : le conflit lié au temps, de tension et de comportement. Voici donc un schéma que nous avons repris de A. Ollier-Malaterre (2007, p. 60) qui représente clairement les différents conflits des rôles qu'il existe entre le travail et la famille inspirée de (Greenhaus et Beutell, 1985).

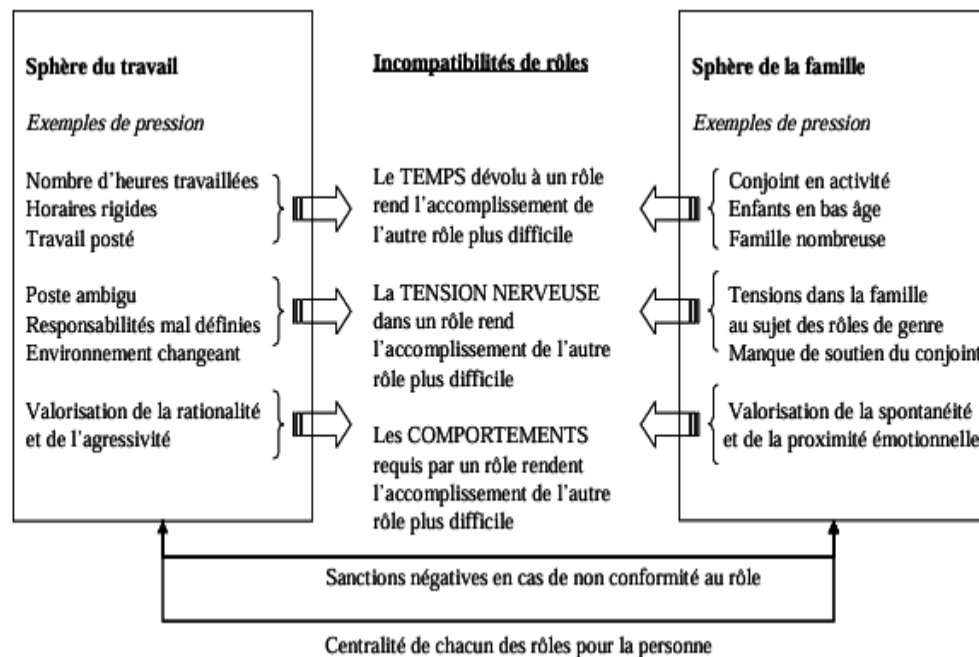


Figure 1: Conflits de rôles entre travail et famille (Greenhaus et Beutell, 1985) © (Ollier-Malaterre, 2007, p. 70).

À travers ce schéma nous voyons clairement que les incompatibilités des différents rôles (sphère du travail et sphère de la famille) sont causées par le temps, la tension nerveuse et les comportements.

➤ Les conflits de temps

Le conflit de temps apparaît lorsque la pression provient du travail ou de la famille et rend difficile l'autre tâche. Ce type de conflit peut survenir lorsque le travail et la famille rivalisent pour la même quantité de temps limité. D'après Poelmans et Sahibzada (2004), puisque les limites entre le travail et la vie familiale sont inégalement perméables, c'est souvent le temps personnel qui est compromis au détriment du temps professionnel. Ainsi, Ninaus et al. (2021) soulignent que c'est l'emploi intensif de la technologie au travail en dehors des horaires de bureau qui a intensifié le conflit lié au temps. Dans le contexte postpandémique et l'émergence du travail hybride, la distinction entre le temps consacré au travail et celui destiné à la vie personnelle devient de plus en plus indistincte. Selon Prasopoulou et al. (2006), les téléphones mobiles rendent possible une connexion permanente au travail, indépendamment du lieu et du moment. Ainsi, le travail n'est plus exercé seulement au travail, ni aux heures requises. Cette réalité est confirmée par McCloskey (2018) qui nous dit que 40 % des employés américains utilisent leur téléphone cellulaire à des fins professionnelles pendant leurs vacances, 27 % lors d'événements sociaux, 14 % en faisant de l'exercice, 17 % lors de rendez-vous amoureux, et même 12 % dans la salle de bain.

➤ Les conflits de tension

Le conflit de tension se manifeste lorsque le stress ou la fatigue accumulés au travail empêchent une personne de s'investir pleinement dans sa vie familiale. Autrement dit, quand on rentre chez soi vidé physiquement ou mentalement à cause de la charge de travail, des responsabilités élevées ou de la pression constante, comme c'est souvent le cas dans des secteurs exigeants, comme la construction, il devient difficile d'être réellement présent pour ses proches. Ce stress professionnel finit par agir sur la sphère personnelle et affecte la qualité des relations familiales et la capacité à s'y engager. Plus tard, cette tension peut aussi nuire à l'engagement au travail et le bien-être général de l'employé (Zheng et Wu, 2018). À titre d'illustration, Kobayashi et al. (2025) mentionnent qu'après une dure journée de travail, il est difficile d'être attentif, disponible ou même patient à la maison. Quant aux responsabilités

familiales, comme la gestion des enfants ou des soins à donner peuvent épuiser l'énergie mentale ou même physique nécessaire à l'investissement dans le travail. Dans les deux sens, la tension s'accumule et finit par agir sur l'équilibre. En somme, le conflit de temps traduit la difficulté de préserver un espace temporel réservé à leur vie personnelle face aux exigences du travail.

➤ Les conflits de comportements

Le conflit de comportement survient lorsque les attentes en thème de comportement d'une sphère sont contraires aux attentes de l'autre. Autrement dit, certains comportements attendus dans le cadre professionnel, comme le fait de rester formel en tout temps, garder ses distances ou contrôler ses émotions peuvent être en désaccord avec ceux attendus à la maison, où l'on privilégie la chaleur, la spontanéité et la proximité. Cette transition entre deux univers aux codes très différents n'est pas toujours évidente. Il peut être difficile, par exemple, de passer d'une posture autoritaire ou très cadrée au travail à une attitude plus douce et ouverte dans la sphère familiale. Et quand ces façons d'agir ne s'accordent pas facilement, cela peut créer des tensions, de la frustration, et rendre l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle encore plus compliqué à atteindre (Zheng et Wu, 2018). Aussi, pour une personne qui a peut-être eu une journée difficile au travail, il peut transporter ce fardeau-là et accorder moins de temps à la famille en raison du stress lié au travail, ou même oublier de payer les factures. Au travail, cette personne pourrait arriver en retard au travail ou même tôt en raison des pressions de la maison (Krista M. et al., 2024).

Des études considèrent la conciliation entre le travail et la famille comme une perspective unidirectionnel, car le stress émergeait lorsque le travail interférait avec la vie familiale (Greenhaus et Beutell, 1985; Williams et Alliger, 1994). C'est souvent dû au fait qu'on doit jongler avec plusieurs rôles à la fois, comme celui d'employé, de parent ou de conjoint avec moins d'énergies et de temps. Ce chevauchement peut provoquer de la surcharge, quand on se sent dépassé, ou de l'interférence, quand le boulot perturbe la vie à la maison (Williams et Alliger, 1994).

Aujourd'hui, la manière de voir cette relation est révolue parce que d'autres chercheurs ont trouvé que ce conflit se vit de façon bidirectionnelle (Burić et al., 2023; Jia et al., 2020; Kobayashi et al., 2025; St-Onge et al., 2002; Zheng et Wu, 2018). Pour ces auteurs, on peut distinguer le conflit travail-famille, où les responsabilités du travail empiètent sur celles de la famille et le conflit famille-travail, où les obligations de la maison viennent déranger la performance ou l'engagement au travail. Ce qui veut dire que le conflit peut provenir des deux sens et que ses effets sont distincts en fonction de la direction qu'il prend. Comme exemple, dans l'étude de Burić et al. (2023) qui vise à mesurer l'impact de ces deux types de conflits sur le bien-être et la performance des enseignants, les résultats ont révélé que c'était le conflit travail-famille qui était le plus fort en raison de la pression des charges professionnelles qui agissaient sur la famille.

2.2.1.2 Les conditions augmentant le conflit travail-famille

a) *L'ORGANISATION DU TRAVAIL*

Le conflit entre le travail et la vie familiale est lié à plusieurs facteurs, mais le principal demeure le conflit de temps (Panatik et al., 2011). Toutefois, ce n'est pas seulement lié aux nombres d'heures disponibles, mais aussi de charge mentale, du sentiment de perte de contrôle. Malgré les politiques de conciliation mises en place, il persiste (Barigozzi et al., 2025; Chung et Van der Lippe, 2020). Comme l'indique Blair-Loy (2004), l'augmentation des heures de travail, surtout chez les professionnels et les cadres, empiète directement sur les moments que l'on pourrait consacrer à sa famille ou à soi-même. Ces longues journées, bien souvent stimulées par les exigences organisationnelles, laissent peu d'espace pour se reposer (Mauno et al., 2005).

À cela s'ajoute, la difficulté à se déconnecter du travail en dehors des heures habituelles, ce qui amplifie davantage ce déséquilibre. Dans le milieu hospitalier, par exemple, cette présence en ligne continue se caractérise lorsque les journées sont intenses, rythmées par une pénurie de main-d'œuvre, ce qui engendre des interruptions fréquentes et

une pression constante. Elle se caractérise aussi par une surcharge de courriels et réunions au travail et il devient difficile de décrocher mentalement (Chuang et al., 2024). Dans ce sens, gérer bien son temps pour sa vie personnelle devient un véritable défi (Dème et al., 2018; Gemmano et al., 2023; Marsh et al., 2024).

En accord avec cette idée, Tremblay (2012) explique que les difficultés à concilier travail et famille viennent souvent du fait que nos emplois demandent beaucoup de temps et d'énergie, avec des horaires qui ne facilitent pas toujours la flexibilité. Le manque de soutien des responsables ou de nos collaborateurs entraîne un stress additionnel et perturbe davantage l'équilibre entre nos engagements professionnels et privés. Cela se traduit souvent par l'absence de politiques efficaces de conciliation travail-vie personnelle (Tremblay, 2012).

Au-delà de la gestion du temps, le stress professionnel représente un facteur majeur de tension. Dans un environnement de travail exigeant, où l'autonomie est limitée et le stress constant, il devient difficile de rester disponible, tant physiquement qu'émotionnellement, pour ses proches, que ce soient des compagnons, des enfants ou des intimes. Un environnement de frustration et d'incapacité est alimenté par la perception de ne pas contrôler ses horaires ni ses tâches de famille (Falkenberg et al., 2020).

Il y a aussi des métiers qui sont plus susceptibles de rencontrer des désaccords relationnels. Cela concerne les professions qui nécessitent une importante communication de personnes ou un rôle de supervision, telles que les services médicaux, l'éducation ou la direction. Il peut être difficile de se déconnecter une fois chez soi, après avoir été fréquemment éprouvé émotionnellement ou en ayant joué une fonction de dirigeant dans son entreprise (Zhang et Liu, 2011).

D'après Tremblay (2024), divers éléments viennent perturber l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie familiale. On peut citer, entre autres, la charge de travail excessive, les horaires instables ou décalés, les voyages fréquents, et le manque d'appui tant de la part des collègues que de la direction. La contrainte des horaires de travail et un environnement d'entreprise qui n'encourage pas la souplesse complexifient davantage les situations, en

entravant la capacité des employés à modifier leur organisation du temps en fonction de leurs nécessités personnelles ou familiales.

b) *LES SITUATIONS PERSONNELLES OU FAMILIALES*

Ce déséquilibre s'accroît particulièrement chez les personnes vivant avec des maladies chroniques, comme l'arthrite, qui doivent composer avec la douleur, la fatigue et des horaires souvent inadaptés. Une faible maîtrise du temps rend alors la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle encore plus difficile (Gignac et al., 2014). Plusieurs familles vivent des réalités qui rendent la conciliation travail-famille encore plus difficile que la majorité des ménages, en raison des charges particulières. C'est bien le cas des parents d'enfants qui ont des besoins particuliers, qu'il s'agisse de troubles du spectre de l'autisme, de troubles d'apprentissage sévères ou de handicaps physiques ou cognitifs. Ces parents doivent non seulement gérer plusieurs rendez-vous médicaux, mais aussi composer avec une charge émotionnelle intense au quotidien (Pelchat, 2009).

En ce qui concerne les proches aidants, ils vivent une pression continue. Accompagner un parent qui vieillit et perd de l'autonomie nécessite du temps, de la présence et de l'énergie, tout en gérant avec les obligations professionnelles (Fast, 2015). Cette double implication, souvent invisible, peut devenir épuisante. Les familles monoparentales, particulièrement les mères célibataires, sont également en première ligne. Avec moins de ressources financières, sociales et de temps à leur disposition, elles doivent assumer seules les tâches liées au travail et à la maison (McDonnell et Gracia, 2024). Pour McDonnell et Gracia (2024), cette instabilité au niveau économique, affectif et organisationnel aggrave les tensions, affaiblit leur bien-être et les expose à une charge émotionnelle importante, difficile à porter au fil du temps.

Les problèmes de conciliation entre vie professionnelle et vie familiale découlent fréquemment des aléas personnels et familiaux, comme les maternités qui viennent entraver la carrière, en particulier dans un domaine aussi exigeant que celui de la santé (Lazzari Dodeler et Tremblay, 2016). L'accroissement de la responsabilité de tâche, la présence de cas

problématiques et la nécessité de respecter des plans de travail souvent inhabituels rendent cette mission d'autant plus pénible. Par ailleurs, la vie ne se déroule pas toujours de manière linéaire, au fur et à mesure que l'on vieillit ou en fin de carrière, il peut s'avérer indispensable de veiller à ses proches ou d'assumer des obligations domestiques qui perdurent, même si les enfants sont adultes. Ces éléments démontrent que le défi de concilier travail et vie privée ne se limite pas à la jeunesse parentale, mais est une constante tout au long de l'existence (Lazzari Dodeler et Tremblay, 2014).

c) *LES NORMES SOCIÉTALES ET LES RÔLES GENRÉS*

Les normes sociétales et les fonctions conventionnelles peuvent souvent laisser croire que le devoir de la maison pèse principalement sur les femmes, ce qui l'intensifie. Cette situation engendre un réel dilemme interne, entre nos principes, nos nécessités et les pressions professionnelles, d'où la nécessité d'un cadre de travail bienveillant et ajusté pour faciliter cette harmonie tout en préservant le côté humain (Garner et al., 2005; Medina-Garrido et al., 2023).

Il est également important de prendre en compte l'influence des conventions sociétales et des fonctions de genre. Dans de nombreuses situations, même si elles détiennent des fonctions de responsabilité, les femmes demeurent les principales dirigeantes de l'organisation du foyer. Elles font face à une corrélation d'obligation comme exceller en entreprise tout en restant disponibles, vigilantes et accessibles à la maison. Cette pression à tout réussir intensifie leur susceptibilité aux tensions entre le travail et la vie familiale (Wharton et Blair-Loy, 2006).

S'ajoutent à cela des contraintes sociales, en particulier pour les hommes, qui peuvent parfois hésiter à adopter des mesures de conciliation de peur d'être mal évalués. Ces standards accentuent le malaise et rendent l'harmonisation entre les deux domaines d'autant plus ardu à réaliser (Tremblay, 2024).

2.2.1.3 Les conséquences du conflit travail-famille

Au-delà de toutes ces contraintes s'ajoute l'impact de ce conflit sur la santé mentale. Panatik et al. (2011) ont montré que chez les enseignants, par exemple, l'interférence du travail sur la vie familiale est liée à de la détresse psychologique, du stress, de l'irritabilité, voire des symptômes dépressifs. Ces tensions nuisent non seulement à la santé mentale, mais aussi à la satisfaction générale dans la vie.

Le conflit entre le travail et la famille peut engendrer de lourdes conséquences sur le bien-être global des individus. Plusieurs chercheurs ont trouvé que les conflits travail-famille engendrent souvent une baisse de satisfaction, tant dans la vie professionnelle que dans leur vie personnelle des employés (Brough et al., 2005; Lapierre et al., 2008; Shockley et Singla, 2011). Cette tension constante peut générer un sentiment de mal-être, une impression d'être continuellement bousculé entre deux mondes, et nourrir un profond sentiment de culpabilité ou d'impuissance.

Sur le plan émotionnel, ce conflit provoque du stress et la fatigue mentale. À force de devoir jongler entre différentes exigences, les personnes peuvent finir par se sentir épuisées, vidées de leur énergie, ce qui nuit non seulement à leur santé mentale, mais aussi à leur capacité à bien travailler (Aazami et al., 2015; Darouei et Pluut, 2021; Prajogo et Kumalaningrum, 2016). Cette situation est principalement préoccupante chez les femmes, qui, lorsque les pressions dans les deux sphères s'accumulent, ressentent un grand sentiment de surcharge et une détresse psychologique (Aazami et al., 2015).

Cette situation peut aussi affecter la performance au travail. Lorsque les personnes sont moins motivées et concentrées, ils peuvent avoir l'impression d'être moins performants, ce qui peut les pousser soit à compenser cela en travaillant davantage, soit à passer moins de temps avec la famille pour préserver leur image professionnelle (Lu et al., 2024). D'autres peuvent vouloir même quitter leur emploi pour pouvoir parvenir à équilibrer les deux sphères, dans des secteurs exigeants, comme la santé ou l'hôtellerie (Karatepe et al., 2008; Yang et al., 2024).

Les conséquences du conflit peuvent s'étendre aux relations interpersonnelles qui ne s'arrêtent pas à la sphère individuelle, mais peuvent s'étendre. Le stress accumulé au travail peut déborder à la maison en affectant la qualité des échanges avec les proches et provoquant des tensions conjugales ou familiales (Brough et al., 2005; Scotland, 2012). Dans certains cas, les conjoints ressentent, eux aussi, le poids de ces tensions, au point d'être eux-mêmes affectés dans leur bien-être et leur concentration au travail le lendemain (Sanz-Vergel et al., 2025).

2.2.2 Conciliation travail-vie personnelle

La conciliation travail-vie personnelle peut être vue de deux manières. D'un côté, comme l'ensemble des stratégies, mesures et politiques mises en place pour permettre aux individus de trouver un équilibre entre les exigences professionnelles et personnelles (Institut National de Santé Publique du Québec, s.d.). De l'autre, elle renvoie à un sentiment de se sentir satisfait dans les deux domaines de sa vie sans pour autant partager le temps de façon égale (Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail, 2024). Comme l'indiquent Sirgy et al. (2024), l'équilibre ne repose pas sur une division parfaite du temps, mais plutôt sur la qualité de ce temps et la satisfaction qu'on en retire autant au travail qu'à la maison.

Dans l'historique, la notion de conciliation travail-famille a émergé avec l'arrivée massive des femmes sur le marché de travail, mettant en lumière les tensions entre responsabilités professionnelles et obligations familiales (Ilama et Tremblay, 2014). D'après Chrétien et Létourneau (2010a), lorsqu'on parle de conciliation travail-famille, c'est qu'il existe un conflit entre ces deux sphères qu'on veut résoudre. Elle est connue sous différentes appellations dans la littérature scientifique : « articulation emploi-famille », « harmonisation vie professionnelle-vie personnelle » ou encore « équilibre travail-famille » (Tremblay, 2012).

Progressivement, cette notion s'est développée pour devenir celle de conciliation travail-vie personnelle, qui ne se limite plus aux responsabilités parentales, mais englobe d'autres aspects de la vie privée, comme les loisirs, le sport ou encore les soins apportés à

des proches (Tremblay et al., 2006a). Selon Lazzari Dodeler et Tremblay (2014), la conciliation travail-famille implique la recherche d'un compromis entre les obligations professionnelles et les besoins de la vie personnelle, notamment pour les parents actifs ou les personnes exerçant des responsabilités de soins.

Dans ce cadre élargi, le concept d'équilibre travail-vie personnelle, apparue dans les années 1980 (Balamurugan et Sreeleka, 2020), met l'accent sur l'épanouissement dans quatre différentes dimensions de la vie : travail, famille, amis et soi-même. Il s'agit moins d'une division du temps que d'un sentiment de bien-être global (Sirgy et Lee, 2018). Néanmoins, plusieurs auteurs soulignent l'incohérence persistante dans la manière dont cet équilibre est conceptualisé (Chung et Van der Lippe, 2020).

Plusieurs auteurs associent ainsi la conciliation travail-vie personnelle à la recherche d'un équilibre entre les différentes sphères de vie (Balamurugan et Sreeleka, 2020; Frone, 2003; Greenhaus et Allen, 2011; Grzywacz et Carlson, 2007). Toutefois, cette notion d'équilibre est parfois critiquée, car elle sous-entend une répartition idéale ou égale du temps alors que la réalité de conciliation repose sur les ajustements continus, individuels et contextuels (Chung et Van der Lippe, 2020; Mathieu et Tremblay, 2022a).

Pour cette recherche, nous utiliserons l'expression « conciliation travail-famille/vie personnelle », qui désigne la capacité d'un individu à répondre aux exigences de la vie professionnelle et de la vie privée de manière satisfaisante (Muasya, 2023). L'auteur Lazzari (2012) propose une définition plus inclusive et associe le terme « travail » à des synonymes, tels que carrière ou profession, et élargit la notion de « famille » à l'ensemble de la sphère privée et personnelle. La conciliation renvoie ainsi à une action active de gestion des tensions entre ces deux univers (Ilama et Tremblay, 2014).

En ce sens, Perreault et Power (2023) définissent la conciliation travail-vie personnelle comme une négociation constante des conflits entre les rôles professionnels et les responsabilités personnelles. Balaji (2014) la décrit comme la capacité à maintenir un équilibre malgré les tensions croissantes, où le travail et la vie personnelle peuvent devenir

des sphères concurrentes, réclamant temps et énergie. Pour Greenhaus et Powell (2006), ce défi est particulièrement accentué chez les femmes, souvent confrontées à des attentes sociétales élevées dans les deux domaines.

Le conflit travail-vie personnelle survient lorsque les obligations professionnelles interfèrent avec la vie privée, ou inversement, rendant difficile l'implication satisfaisante dans l'un des rôles (Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail, 2024; Frone, 2003). Ce conflit est bidirectionnel, comme le soulignent Jauvin et al. (2019), car les exigences du travail peuvent nuire à la vie familiale et vice-versa.

Face à cela, des mesures organisationnelles de soutien à la conciliation sont jugées essentielles pour prévenir les effets négatifs sur la santé mentale (Jauvin et al., 2019). Comme le précisent Mathieu et Tremblay (2022a), la conciliation ne consiste pas à viser un équilibre idéal, mais à gérer les exigences de manière souple, en fonction de variables comme le genre, le soutien de l'employeur ou le contexte institutionnel.

Au-delà de la sphère familiale, une approche plus globale de la conciliation émerge aujourd'hui. Pour Tanquerel (2024), elle consiste à répondre aux exigences professionnelles tout en s'épanouissant dans sa vie personnelle, que cela passe par des loisirs, des moments de repos, ou des engagements communautaires. Cette capacité à alterner entre les rôles et à préserver son bien-être est fondamentale pour la santé psychologique des individus (Mohamed et al., 2024).

Enfin, Chrétien et Létourneau (2010a) décrivent la conciliation comme une démarche proactive, par lesquelles les personnes tentent de répondre à l'augmentation des exigences au travail et à la maison, sans que l'une empiète sur l'autre. Il s'agit d'un processus dynamique, qui implique d'organiser son temps et son énergie en fonction de ses valeurs et priorités personnelles (Jauvin et al., 2019).

La conciliation travail-vie personnelle peut donc être comprise comme un processus dynamique et multidimensionnel par lequel un individu cherche à répondre de manière satisfaisante aux exigences parfois concurrentes de la vie professionnelle et de la vie

personnelle (Grodent et Tremblay, 2013). Cependant, ce processus de conciliation bien qu'important pour le bien-être (Tremblay, 2012) est souvent mis à l'épreuve par les conflits inter-rôles soulevés par la multiplication des responsabilités professionnelles et personnelles.

Dans cette optique, Mansour et Tremblay (2018a) définissent le conflit entre les sphères professionnelle et familiale comme une forme de tension inter-rôles, qui surviennent lorsque les exigences, le temps requis ou les pressions associées à l'un de ces rôles entrent en conflit ou se révèlent incompatibles avec les attentes liées à l'autre. Cette conceptualisation s'inscrit dans les travaux de (Greenhaus et Beutell, 1985), qui identifient trois principales sources de ce type de conflit : le conflit de temps, le conflit de tension et le conflit de comportement.

Ces différentes manifestations soulignent la complexité des ajustements que doivent opérer les individus pour préserver un équilibre satisfaisant entre leurs responsabilités professionnelles et personnelles. En réalité, cela signifie jongler avec des horaires parfois imprévisibles, répondre aux attentes d'un employeur tout en assumant les besoins de sa famille. Ces tensions entre les différents rôles professionnel et personnel viennent perturber l'équilibre recherché, et constituent des obstacles majeurs à une conciliation durable. Lorsqu'on doit, par exemple s'occuper d'un enfant malade ou gérer les tâches ménagères à même tant qu'une tâche professionnelle, la personne se retrouve face à un dilemme (Gemmano et al., 2023). Ces conflits de rôle, comme l'expliquent Greenhaus et Beutell (1985), apparaissent lorsque les attentes de deux sphères de vie deviennent contradictoires ou en compétition. Ils empêchent réellement la conciliation de vie, car ils demandent constamment des compromis, souvent au détriment du bien-être personnel.

2.2.2.1 Les défis de la conciliation travail-vie personnelle

La conciliation travail-famille émerge en réponse aux conflits entre le travail et la famille (CTF) Chrétien et Létourneau (2010a), qui apparaît lorsque les exigences liées au travail et les exigences liées à la famille deviennent incompatibles. Il est un des facteurs déterminants de la santé mentale (Bilodeau et al., 2020).

Parmi les défis majeurs associés à cette conciliation, le temps de travail représente un élément central. En effet, le nombre d'heures travaillées joue un rôle majeur dans l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle des salariés (Gamber et Zülch, 2018) et constitue un défi majeur pour les parents (Tremblay, 2024, p. 182). Le prolongement des horaires de travail peut engendrer des tensions entre les responsabilités professionnelles et les engagements personnels, ce qui peut conduire à du stress et à une insatisfaction au travail (Greenhaus et Beutell, 1985). Il est crucial d'avoir une certaine souplesse dans les horaires de travail afin que les employés puissent ajuster leur agenda selon leurs exigences personnelles, ce qui peut atténuer le stress et augmenter leur contentement général. C'est dans ce sens que Greenhaus et Powell (2006) pensent que, le temps d'accomplir les tâches de l'un rend difficile celle de l'autre et vice-versa.

Dans le livre de Tremblay (2024), les parents, surtout les mères qui ont des enfants à bas âges ainsi que les hommes et femmes cadres se plaignent de manquer de temps à travers : les exigences de l'emploi, les échéanciers serrés et l'accélération du travail. De plus, une charge de travail excessive due à des attentes démesurées selon Demerouti et Bakker (2011); (Tremblay, 2024) peut nuire à la santé physique et psychologique, conduisant ainsi au burn-out professionnel (Adam et al., 2005; Allan et al., 2007). Par conséquent, les sociétés qui privilégient une gestion équilibrée du temps de travail et apprécient les contributions de leurs employés participent à l'établissement d'un cadre professionnel positif propice à la fois au bien-être des employés et à leur productivité (Anand et al., 2016).

Levin-Epstein (2006) a montré que, lorsque les horaires de travail sont plus flexibles, cela favorise une meilleure conciliation face aux exigences professionnelles et personnelles. Ce qui sous-entend que quand les horaires de travail ne sont pas souples, cela engendre un déséquilibre dans l'accomplissement des tâches professionnelles et personnelles. Dans une étude réalisée sur les travailleurs de quarts rotatifs, avec des horaires qui changent chaque semaine, les résultats ont montré que, lorsqu'on a plus d'heures de travail, cela agit sur les besoins personnels qui sont impactés Williams (2008). Ce rythme diminue le temps de qualité en famille, comme les repas, les loisirs et la sociabilité (David, 2014; Presser, 2004). C'est

dans cette même optique Agogué et Rampa (2021) affirment que chaque individu est responsable de la gestion de son temps afin de mieux équilibrer les exigences professionnelles et personnelles.

Pour faire face à ces contraintes de temps, les participants dans l  tude de Jauvin et al. (2019), ont souligné qu il faudrait une organisation personnelle et rigoureuse. Cela se traduit souvent par une planification serrée, choisir par ordre de priorité. Par exemple, en faisant des compromis de temps accordé aux activités domestiques, personnelles ou professionnelles, au détriment de la qualité ou de la performance souhaitée pour tenter de trouver un équilibre.

La situation familiale joue un rôle important dans la conciliation entre le travail et la vie personnelle. C est dans cette optique que St-Onge et al. (2002), trouvent que pour mieux concilier le travail et la vie personnelle, il convient de trouver un conjoint ou une conjointe qui nous soutient tant sur le plan professionnel que personnel. Dans ce contexte de conciliation entre la vie privée et professionnelle, Bastid (2003) explique que les femmes sont plus impliquées dans les obligations familiales, car elles s occupent du foyer et des enfants. Même dans le cas où celles-ci n ont pas encore d enfants (Grodent et Tremblay, 2013). En conséquence, de nombreuses femmes se retrouvent fatiguées, ce qui peut nuire à leur bien-être et à leur efficacité au travail.   l inverse, les hommes demeurent, en moyenne, plus investis dans leur carrière, et consacrent moins de temps à la maison (Liff et Ward, 2001; Tremblay, 2012).

Toutefois, les recherches récentes suggèrent que ces dynamiques évoluent lentement. Chez les jeunes générations et dans certains contextes de télétravail, on observe une redistribution plus équilibrée des rôles familiaux (Tremblay et Mathieu, 2023). La pandémie a accentué ces inégalités et les femmes prenaient souvent en charge une plus grande part des responsabilités domestiques, au prix d un stress élevé (Mathieu et Tremblay, 2022b). Malgré tout, l adoption du travail à domicile a aussi permis, dans certains foyers, une meilleure répartition des tâches et une bonne conciliation entre emploi et vie familiale. Même si la division genr e du travail reste bien ancrée au Québec, ces changements laissent entrevoir un lent rééquilibrage des rôles (Mathieu et Tremblay, 2022b).

Jauvin et al. (2019) et Maublanc (2009) mentionnent que les femmes, vu qu'elles sont plus impliquées dans les obligations familiales par rapport à leurs conjoints, l'arrivée d'un enfant peut impacter sur leur rendement au travail et même freiner leurs carrières professionnelles. La plupart du temps ce sont elles qui sont les plus convoquées par les crèches et l'école dans les cas d'accidents ou maladie de l'enfant (Pailhé et Solaz, 2010). Le plus de temps passé au travail peut engendrer les tensions au sein des couples, réduire la satisfaction dans le couple Bianchi et Milkie (2010) et peut même engendrer la séparation (Allen et al., 2000).

Tremblay (2019), montre que plus de la moitié des femmes, dont 55,2 %, rencontrent des difficultés à concilier le travail et la vie personnels à cause des contraintes liées aux temps. Mais ce problème n'est pas seulement réservé qu'aux femmes, car 42,6 % des hommes rencontrent également des difficultés. De plus, les femmes sont celles qui refusent le plus souvent les postes de responsabilités à cause des obligations familiales, 30 % des femmes de cette étude ont dû quitter leurs postes contre 18 % chez les hommes (Tremblay, 2019). Aussi, dans l'étude de Tremblay et Mathieu (2020b), il est mentionné que, même si le plus souvent ce sont les femmes qui rencontrent des difficultés à concilier, les hommes aussi sont de plus en plus confrontés. Par exemple, au Québec, avec les congés de paternité qui se sont intensifiés, les pères sont de plus en plus impliqués à s'occuper des enfants (Adler et Lenz, 2015).

2.2.2.2 Les impacts de la conciliation travail-vie personnelle

Aujourd'hui, parvenir à un équilibre entre le travail et la vie personnelle constitue un enjeu majeur pour le bien-être des individus. Cet équilibre, lorsqu'il est atteint, se traduit par une grande satisfaction, une réduction du stress, et un sentiment accru de maîtrise de son quotidien, tant sur le plan familial que professionnel. Ce qui favorise des relations plus harmonieuses, une meilleure santé mentale et une plus grande motivation dans l'ensemble des sphères de la vie. Grzywacz et Carlson (2007) soulignent d'ailleurs que cet équilibre

contribue à un sentiment général d'épanouissement et est bénéfique autant pour la performance au travail que pour la qualité de vie à la maison.

En outre, quand un parent parvient à mieux gérer ses horaires ou à réduire son stress lié au travail, les bénéfices se répercutent sur l'ensemble du foyer. Une conciliation réussie contribue à la stabilité et à l'harmonie familiale (Voydanoff, 2005) : moins d'irritabilité, plus de disponibilité émotionnelle, davantage de temps partagé. Lorsque les exigences professionnelles semblent compatibles avec les ressources disponibles dans la vie familiale, les relations intrafamiliales s'en trouvent renforcées (Voydanoff, 2005).

Dans ce contexte, le rôle des milieux de travail est déterminant. Lorsqu'une organisation soutient activement ses employés en offrant de la flexibilité, en reconnaissant les besoins familiaux ou en instaurant un climat bienveillant, les impacts sur la santé mentale, la satisfaction et la rétention du personnel sont significatifs (Chrétien et Létourneau, 2010b). Dans le secteur de la santé, par exemple, l'absence de soutien mène souvent à un épuisement marqué, tandis qu'un environnement où règne le soutien permet de préserver la motivation et la qualité du travail (Tremblay et Larivière, 2009). Sandhya (2024), dans son étude sur les policiers pendant la pandémie, démontre que le soutien organisationnel et la gestion du stress influencent directement la résilience, la performance et, par conséquent, la qualité du service offert à la population.

Les effets d'un mauvais équilibre ne se limitent d'ailleurs pas à la sphère mentale. Le stress chronique entraîne des troubles physiques concrets, tels que les insomnies, douleurs musculaires, maux de dos, affaiblissements du système immunitaire. Frone et al. (1997) ont montré que les conflits récurrents entre travail et famille augmentent les risques de dégradation de la santé physique. Les travaux de Allen et al. (2000) confortent cette pensée en mettant en évidence une forte association entre mauvaise conciliation et symptômes somatiques.

Toutefois, ce n'est pas tous les travailleurs qui peuvent faire face à ces défis, comme ceux qui ont peu de marge de manœuvre sur leur horaire, notamment les employés à statut

précaire ou les travailleurs de nuit, se retrouvent souvent plus vulnérables (Lefrançois et al., 2017). À ce propos, Lefrançois et al. (2017) ont montré que les horaires atypiques peuvent créer une coupure douloureuse avec la vie familiale, renforcer un sentiment d'isolement et nourrir un certain découragement. Kossek et Lautsch (2012) rappellent, par ailleurs, que les personnes qui occupent des postes moins décisionnels ont souvent moins de contrôle sur les frontières entre leur vie privée et leur vie professionnelle, ce qui rend la conciliation plus difficile.

Par ailleurs, les normes sociales ajoutent un poids supplémentaire. De nombreuses femmes continuent de porter une charge mentale importante liée aux responsabilités familiales, ce qui complique davantage la recherche d'un équilibre réel. Hochschild et Machung (2012) dans leur ouvrage sur la « seconde journée », montre à quel point les femmes en emploi cumulent les tâches professionnelles et celles domestiques. Du côté des hommes, certains subissent aussi une pression culturelle forte à toujours se montrer disponibles et impliqués au travail, ce qui peut créer un conflit interne difficile à résoudre (Nomaguchi et Milkie, 2020).

Face à ces pressions, chacun développe des stratégies d'adaptation, comme la planification rigoureuse, le cloisonnement mental des rôles, la recherche de soutien social. Ces tactiques, bien qu'invisibles, jouent un rôle clé dans la capacité à faire face aux multiples exigences de la vie (Lapierre et Allen, 2006). Les auteurs Lapierre et Allen (2006) ont démontré que ceux qui adoptent des stratégies d'adaptation actives, comme la planification, la recherche de soutien ou la résolution de problèmes arrivent à mieux gérer les conflits de rôles et à préserver leur bien-être.

Pour finir, la pandémie de COVID-19 a exacerbé les défis liés à l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle. Le télétravail imposé, la porosité entre espace privé et professionnel, ainsi que l'allongement des journées de travail ont rendu la déconnexion plus difficile, tout en augmentant la fatigue mentale. Selon Bocean et al. (2023), cette période a mis à l'épreuve la capacité des employés à préserver un espace privé, tout en répondant aux

exigences professionnelles accrues. Elle a aussi et surtout révélé que la conciliation n'est pas un luxe, mais une nécessité fondamentale pour vivre et travailler dans la dignité.

2.2.2.3 Stratégies d'adaptation et soutien organisationnel de la conciliation travail-vie personnelle

Dans le but de réduire les effets négatifs que peut engendrer le conflit entre la vie professionnelle et personnelle, de plus en plus d'entreprises adoptent des mesures de conciliation travail-vie personnelle. Ces initiatives reposent souvent sur la mobilisation de différentes ressources, qu'elles soient humaines, organisationnelles ou matérielles, afin d'aider les employés à mieux équilibrer ces deux sphères.

Pour mieux concilier le travail et la vie personnelle, les employés mobilisent plusieurs stratégies qui dépendent du contexte organisationnel. Dans l'étude d'Anastasopoulou et al. (2023), les femmes, par exemple, ont tendance à privilégier des stratégies actives, comme la résoudre les problèmes ou chercher du soutien social. Participer à des activités sociales ou apprendre de nouvelles choses après le travail leur permet également de se recharger mentalement. Or, les stratégies passives, comme l'évitement ou la simple détente peuvent parfois aggraver le stress et la fatigue. C'est donc l'harmonisation des ressources personnelles combinées à un environnement bienveillant qui favorisent un bon équilibre.

Toutefois, cette résilience individuelle ne peut se développer pleinement sans un véritable soutien au niveau de l'organisation. Comme le précisent Buick et al. (2024), il ne suffit pas de mettre en place des politiques de flexibilité pour améliorer la conciliation travail-vie personnelle. Il faut aussi que les gestionnaires soient outillés, soutenus et reconnus dans leur rôle de soutenir la conciliation. Il est nécessaire de leur offrir des formations adaptées, de cultiver une atmosphère de confiance et un climat sain. Cela permet aux employés de se sentir écoutés, compris et libres de s'adapter à leur rythme de vie personnel. Lorsqu'un gestionnaire se sent soutenu, il est plus capable de créer un environnement où l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle devient une priorité de tous.

Selon Mazerolle et al. (2018), le soutien des superviseurs et des collègues n'est pas simplement une ressource morale, mais un levier concret pour améliorer la satisfaction au travail et réduire les conflits entre vie professionnelle et personnelle. Le soutien au travail n'est pas seulement la responsabilité de l'employeur, mais aussi des gestionnaires qui sont des supérieurs immédiats (Jauvin et al., 2019). Le soutien des employeurs pour une conciliation entre le travail et la vie personnelle joue un rôle important, car il permet non seulement la satisfaction au travail des employés, mais aussi permet un bon rendement au travail (St-Onge et al., 2002). Ce soutien joue un rôle clé dans la gestion des horaires et la flexibilité des emplois du temps, ce qui influence directement l'équilibre entre les responsabilités professionnelles et personnelles. Les gestionnaires peuvent contribuer à cet équilibre, selon Mazerolle et al. (2018), en :

- Encourageant un environnement de travail flexible pour permettre aux employés d'ajuster leurs horaires selon leurs besoins personnels ;
- Soutenant activement leurs collègues par une communication ouverte et bienveillante;
- Appliquant des politiques organisationnelles positives qui renforcent une culture de travail saine et adaptable.

Valcour et al. (2011) mettent l'accent sur l'importance des manifestations concrètes du soutien organisationnel, telles que des horaires flexibles, une charge de travail raisonnable, une stabilité d'emploi, ainsi qu'un appui visible et authentique venant des collègues et des supérieurs hiérarchiques. L'efficacité des politiques en place ne réside pas uniquement dans leur existence formelle, mais dans la manière dont elles sont perçues par les employés. Lorsque ces derniers constatent une réelle considération de leur bien-être, leur niveau d'engagement s'en trouve généralement renforcé, tant au niveau professionnel que familial.

Cependant, Allen (2001) explique que, même quand des mesures pour concilier vie professionnelle et vie personnelle sont en place, elles ne sont pas toujours utilisées. Les

employés peuvent ressentir une « culpabilité organisationnelle »². Cette idée montre qu'en plus des règles écrites, c'est souvent le comportement attendu et la culture de l'entreprise qui déterminent si ces mesures sont vraiment accessibles.

Dans la même logique, Botero (2013) indique que de simples pratiques, telles que l'écoute active, la souplesse dans l'organisation du travail ou encore une communication claire sur les dispositifs de conciliation, peuvent améliorer l'expérience professionnelle. La disponibilité, la sensibilité et la réceptivité d'un superviseur constituent des facteurs déterminants de sa gestion des responsabilités personnelles des employés. Ce type de soutien contribue à accroître le sentiment de reconnaissance et de respect à l'égard de leurs diverses fonctions.

Tremblay (2024) développe une approche qui s'inscrit dans cette perspective en indiquant que les travailleurs mobilisent des stratégies concrètes, telles que la demande d'aménagements ou le recours aux congés. Toutefois, l'efficacité de ces démarches repose essentiellement sur le degré de sensibilité de l'organisation à leurs besoins. Lorsque l'entreprise valorise la solidarité et le bien-être collectif, les initiatives individuelles prennent une dimension plus inclusive et humaine.

Martinez-Sanchez et al. (2018) rappellent que la mise en place de modalités flexibles de travail, telles que le télétravail, les horaires flexibles ou le partage de poste, traduit une reconnaissance des employés en tant que personnes, et non comme de simples ressources. Cette approche contribue à instaurer un climat organisationnel apaisé et stimulant, ce qui permet aux salariés d'ajuster leur rythme de travail à leurs vies personnelles.

Cependant, comme l'ont observé Boukheloua et al. (2017), ces pratiques demeurent peu répandues dans certains contextes, à l'image de l'université de Mascara, en Algérie, où les politiques de conciliation travail-famille sont encore limitées. Des mesures concrètes, telles que les services de garde ou les congés familiaux, peuvent pourtant agencer de manière

² La crainte d'être perçus comme moins dévoués les empêche de profiter pleinement des politiques proposées

significative le soutien organisationnel. Par ailleurs, ce sont souvent les gestes quotidiens de solidarité et de compréhension entre collègues et surtout des supérieurs qui permettent de mieux concilier obligations professionnelles et responsabilités familiales (Chrétien et Létourneau, 2010a) .

En prolongeant la réflexion, Létourneau et Lambert (2016) proposent d'inclure des proches dans les démarches de conciliation, puisqu'ils sont eux-mêmes parfois confrontés à des horaires irréguliers, et à un niveau de stress élevé. Un véritable dialogue entre les salariés et leur hiérarchie, qu'il s'agisse d'aspects pratiques ou émotionnels avec une culture organisationnelle fondée sur la formation continue et la collaboration, favorise un sentiment de soutien dans la recherche d'un équilibre. Il s'agit, en somme, de créer un environnement professionnel empreint d'humanité, de respect et de compréhension (Létourneau et Lambert, 2016).

Cette conception prend tout son sens dans les professions soumises à une pression intense, comme celle des forces de l'ordre. En effet, Sandhya et Annamalai (2025) démontrent que le renforcement de la résilience et du soutien social, tant au travail que dans le ménage, aide les policiers à mieux gérer leur stress. Des dispositifs tels que la pleine conscience, les groupes de soutien entre pairs ou les politiques en faveur de la famille permettent d'atténuer la pression ressentie tout en consolidant le sentiment d'être écouté, épaulé et respecté.

Le rôle des ressources humaines est essentiel dans l'accompagnement des salariés, en particulier dans un contexte de télétravail ou d'horaires flexibles. En favorisant l'alignement entre les attentes des employés et les réalités du travail à distance, les tensions organisationnelles peuvent être réduites, ce qui se traduit par une amélioration du bien-être psychologique général (Prasad et al., 2025).

Pour finir, Eng Ingela et al. (2024) insistent sur le fait qu'en contexte de travail hybride, l'équilibre repose en grande partie sur la capacité des organisations à instaurer des repères clairs. Il s'agit notamment d'encadrer l'usage des technologies numériques, de promouvoir

les pauses et les routines saines, ou encore de rendre les réunions hybrides accessibles à tous. Ces éléments concrets permettent aux employés de structurer leur quotidien professionnel tout en préservant leur bien-être.

2.2.3 L'équilibre travail-vie personnelle

L'équilibre travail-vie personnelle est vue comme la satisfaction et le bon fonctionnement dans les rôles professionnels et familiaux avec un minimum de conflit de rôles (Allen et al., 2013; Greenhaus et Allen, 2011; Sirgy et Lee, 2018). Il ne s'agit pas uniquement de répartir le temps de manière équitable entre ces deux sphères, mais plutôt de parvenir à une harmonie, où l'individu tire une réelle satisfaction de chacune de ses responsabilités.

D'après Kalliath et Brough (2008), l'équilibre entre travail et vie personnelle est le fait qu'un individu soit à la fois engagé et satisfait dans l'accomplissement de ses tâches professionnelles et personnelles. Un bon équilibre peut, par exemple, se traduire par la possibilité pour un parent de réorganiser son horaire de travail pour passer plus de temps avec un jeune enfant, ce qui donne à l'individu un sentiment d'autonomie et de contrôle sur sa vie.

Greenhaus et al. (2003) à leur tour, le voient comme une répartition équilibrée du temps et de l'énergie psychologique entre les domaines de vie, alors que pour Kossek et al. (2011), il s'agit surtout d'un état de satisfaction globale, qui reflète un ajustement réussi entre les différentes responsabilités.

Quant à d'autres, l'équilibre travail-vie personnelle se caractérise par une harmonie entre les activités privées (telles que les loisirs, les interactions sociales et la famille) et le travail. Si un déséquilibre survient, le travail peut interférer avec le temps réservé aux loisirs et à la vie de famille (Abdel Hadi et al., 2021; Aczel et al., 2021).

Plusieurs études, comme celles de Bhende et al. (2020) ainsi que celles de Wood et al. (2020) évoquent que l'équilibre travail-vie personnelle est un moyen de favoriser le bien-être

des employés, permet de réduire les niveaux de stress et d'améliorer le bien-être des employés.

2.2.3.1 Dimensions et perception de l'équilibre travail-vie personnelle

L'équilibre entre le travail et la vie personnelle est une réalité vécue de différente manière en fonction de l'individu. Il ne se limite pas seulement aux nombres d'heures que l'on répartit entre les différentes sphères, mais aussi à ce que l'on ressent face à cette organisation de la vie (Casper et al., 2018; Tremblay, 2012). Certains le voient comme une sorte d'harmonisation, de cohérence entre ce qu'ils valorisent et la manière dont ils vivent leurs rôles. D'autres le perçoivent comme une lutte constante pour éviter les conflits des rôles (Casper et al., 2018). L'équilibre travail-vie personnelle comprend plusieurs dimensions :

- La dimension de temps : elle est associée au contrôle sur les horaires et à la flexibilité, agit sur la capacité à s'organiser et à trouver du temps pour soi ou sa famille (Bocean et al., 2023; Mahendra et Kurniawati, 2024);
- La dimension psychologique : elle implique un sentiment de satisfaction, de contrôle et d'harmonie avec ses propres valeurs. L'équilibre est plus visible dès l'instant que nos perceptions sont alignées avec les choix que nous qu'on prend chaque jour, même face aux obstacles (Kilic, 2018; Kwasek et al., 2025);
- La dimension de relation : elle considère que le soutien social reçu à travers les politiques qui favorisent la conciliation est important, que ce soit de la part de la famille, des collègues ou de la hiérarchie et de la qualité des interactions humaines dans les deux sphères de vie (Boulet, 2014; Paegle et al., 2025);
- La dimension contextuelle : elle exprime la culture de l'organisation, les attentes sociales ou le degré de pression au travail, autant d'éléments qui façonnent la façon dont l'équilibre est vécu, notamment dans les milieux exigeants, comme la santé (Payette et Chrétien, 2020).

En clair, l'équilibre est un sentiment qui change selon les circonstances, marqué par l'expérience quotidienne, les ressources disponibles et la liberté perçue de jongler avec ses rôles. Ceux qui bénéficient d'un environnement flexible, d'horaires stables ou de pratiques de conciliation adaptées ressentent plus souvent un mauvais équilibre. En revanche, une culture d'entreprise qui ne soutient pas avec des horaires changeants ou une surcharge de travail génère un déséquilibre, souvent ressenti comme une culpabilité ou une frustration (Williams, 2008).

Pour renchérir, la perception de cet équilibre entraîne des répercussions visibles sur le bien-être, la motivation et la santé mentale. Un bon équilibre encourage l'engagement, la satisfaction au travail et le sentiment d'épanouissement. Cependant, lorsqu'il est absent, les conséquences peuvent s'étendre de l'épuisement à un désengagement, voire au retrait d'une démission au travail (Boulet, 2014; Kwasek et al., 2025).

2.2.3.2 Équilibre travail-vie personnelle : entre conflits de rôles et stratégies de conciliation

Atteindre l'équilibre entre le travail et la vie personnelle demeure un défi pour plusieurs. Ce faible équilibre est encore difficile à atteindre à cause des responsabilités professionnelles, tâches personnelles, familiales ou sociales qui rentrent en conflit (Bashir et al., 2022). Des études illustrent que les conflits de rôles, qu'ils soient dus à une surcharge, à la fatigue, à des horaires irréguliers ou à un manque de soutien, peuvent rendre difficile la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle, et affecter le bien-être général (Bashir et al., 2022; Guest, 2002; Marques et Berry, 2021).

Selon Maslach et Leiter (2016), ce n'est pas uniquement le volume de travail qui pèse, mais aussi tout ce que l'on ne voit pas. Notons-en autres, la charge émotionnelle, les attentes parfois opposées entre ce que l'on doit donner aux autres et ce que l'on peut réellement offrir. L'existence de ces tensions est plus accentuée dans les métiers du soin et de l'accompagnement et finit par user les personnes de l'intérieur et peut conduire à l'épuisement professionnel.

Mazerolle et Pitney (2011) soulignent que les personnes qui exercent dans le domaine du sport sont particulièrement confrontées à ces tensions, du fait de leur emploi du temps atypique et du niveau élevé de responsabilités qu'ils portent.

Face à ces conflits, plusieurs études montrent qu'il existe des moyens efficaces pour préserver, voire renforcer, cet équilibre. Notons-en autres, les horaires flexibles, le télétravail, un meilleur contrôle sur l'organisation des tâches ou encore des initiatives de soutien sont des stratégies qui aident à mieux gérer les rôles en conflit (Boiarintseva et al., 2022; Kwasek et al., 2025). Ces méthodes réduisent non seulement le stress, mais elles améliorent aussi l'engagement dans les rôles professionnels et personnels.

D'autres trouvent souvent leur propre manière de s'organiser, que ce soit en gérant bien leur temps, en priorisant leurs tâches, en créant des moments pour soi durant la journée ou en partageant les responsabilités au sein du couple ou de la famille (Mazerolle et Pitney, 2011). Boiarintseva et al. (2022) mettent d'ailleurs en évidence l'importance de cette autonomie individuelle, quelle que soit l'organisation conjugale.

Cependant, la conciliation ne dépend pas seulement des individus, mais aussi de l'environnement de travail. Un soutien bien structuré au niveau organisationnel, notamment des politiques favorables à la conciliation, un management attentif ou un leadership qui encourage l'écoute et la collaboration peut aider à équilibrer vie professionnelle et personnelle (Bashir et al., 2022; Ratinet et al., 2025). Lorsque les employés se sentent bien soutenus, ils sont plus capables de gérer les contraintes de leur vie professionnelle et personnelle, tout en restant motivés et satisfaits (Tremblay et Mathieu, 2020a).

CONCLUSION CHAPITRE 2

Ce chapitre nous a permis de poser des théories essentielles pour comprendre les enjeux de la conciliation travail-vie personnelle dans un contexte de travail hybride postpandémique. Le conflit entre travail et vie familiale, sous ses différentes formes, a mis en avant les tensions réelles et parfois discrètes qui naissent de la coexistence de plusieurs rôles. Ces conflits ne sont pas seulement des problèmes personnels, mais peuvent aussi engendrer des tensions structurelles, provoquées par des normes professionnelles, sociales et organisationnelles très exigeantes.

Devant ces difficultés, la conciliation se présente comme une solution active, un processus de mise en harmonie qui sollicite à la fois les efforts personnels et collectifs. Cependant, l'équilibre entre travail et vie personnelle, bien que recherchée par beaucoup, reste une aspiration fragile et subjective, souvent marquée par des déséquilibres éphémères et des compromis. Il ne s'agit pas d'une répartition parfaite du temps, mais d'un sentiment général de satisfaction, qui repose sur la prise en compte des besoins professionnels et personnels.

Les concepts de conflit travail-vie personnelle, de stratégies de conciliation, de soutien organisationnel et de recherche d'un équilibre entre le travail et la vie personnelle sont retenus pour l'analyse des données. Dans cette recherche, ces concepts ne cherchent pas à tester des idées déjà formées, mais à comprendre le sens que les participantes donnent à leur façon de concilier vie professionnelle et vie personnelle. Ils guident ainsi la lecture des récits et aident à voir comment les professionnelles racontent leur expérience, donnent du sens à ce qu'elles vivent et construisent leur propre histoire. Ils guideront l'interprétation des défis exprimés par les professionnels de la santé mentale.

Le prochain chapitre vise à présenter la démarche méthodologique qui sera empruntée dans ce mémoire.

CHAPITRE 3

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Dans ce chapitre, nous présentons de manière détaillée la méthodologie retenue afin de répondre à notre question de recherche, qui est de comprendre comment les professionnels de la santé mentale arrivent à concilier leur travail et leur vie professionnelle dans un contexte de travail hybride postpandémique. Pour mieux expliquer le processus de cette méthodologie, cette section est divisée comme suit : le cadre épistémologique qui met l'accent sur les différents paradigmes épistémologiques, le type de recherche, la population étudiée, la méthode de collecte de données, le déroulement du processus de collecte de données et l'éthique de la recherche.

3.1 CADRE ÉPISTÉMOLOGIQUE

L'épistémologie, un terme introduit au début du vingtième siècle, désigne une branche de la philosophie des sciences dédiée à l'étude des théories et des fondements de la connaissance (Cherkaoui et Haouata, 2017; Thietart, 2025). L'épistémologie est l'étude de comment on définit les connaissances valides. Elle cherche à comprendre ce qui rend la science différente pour juger la valeur de ses connaissances (Piaget, 1967). Son objectif est de déterminer si ces connaissances peuvent être considérées comme certaines, authentiques et justifiées (Lamy, 2023).

Pour Cohen et al. (2002), l'épistémologie s'intéresse à la nature et aux différentes formes de la connaissance. Les présupposés épistémologiques portent sur la manière dont les connaissances sont générées, obtenues et diffusées, autrement dit ce que signifie réellement le savoir. Elle aborde également la question du lien entre celui qui prétend connaître et ce qui peut effectivement être connu (Scotland, 2012). C'est pour cela que les auteurs soutiennent que chaque projet de recherche s'appuie sur une représentation du monde ancrée dans un

cadre épistémologique (Perret et Séville, 2007). D'après Lamy (2023), il existe trois formes d'épistémologie :

- L'épistémologie théorique, qui se concentre sur l'analyse des paradigmes et des conceptions de la connaissance scientifique.
- L'épistémologie spontanée, qui découle de l'expérience pratique des chercheurs sans nécessairement s'appuyer sur des théories préétablies.
- L'épistémologie universitaire, institutionnalisée et reconnue dans le milieu scientifique, qui se manifeste à travers les publications, les colloques et l'enseignement.

Cette distinction est essentielle, car elle permet de mieux comprendre comment les chercheurs naviguent entre les exigences théoriques et pratiques pour produire une recherche rigoureuse.

Selon Godin (1997, p. 156), l'épistémologie répond à trois questions :

« -qu'est-ce que la connaissance ? (La question gnoséologique)

Comment est-elle constituée ? (La question méthodologique)

Comment apprécier sa valeur ? (La question éthique) ».

Pour répondre à ces interrogations, le chercheur peut se référer aux trois paradigmes épistémologiques les plus courants : le positivisme, qui a pour but d'élucider la réalité et qui suppose que la réalité étudiée existe indépendamment du chercheur (Paillé, 2006) ; le constructivisme, qui aspire à appréhender la réalité comme une construction sociale dans le but de comprendre le sens donné aux expériences vécues par les sujets (Fortin et Gagnon, 2016); et l'interprétativisme, qui vise à comprendre la réalité en se basant sur le point de vue des acteurs eux-mêmes, en s'appuyant sur des recherches qualitatives détaillées, des études de discours ou des témoignages explicatifs fournis par ces acteurs concernant leurs actions (Leca et Plé, 2007; Perret et Séville, 2007).

Les auteurs Dehbi et Angade (2019, p. 7) affirment que : *« Les approches interprétatives donnent à la recherche la possibilité et la liberté d’aborder les questions d’influence et d’impact ainsi de poser des questions telles que “pourquoi” et “comment” des trajectoires technologiques particulières sont créées ».*

Dans ce mémoire, nous utilisons le paradigme interprétativiste qui permet la compréhension approfondie de la réalité selon l’expérience vécue des participants de notre étude.

3.2 POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE

Toute recherche repose obligatoirement sur des fondements, des positions ontologiques et épistémologiques (Scotland, 2012). L’épistémologie théorique en sciences de gestion propose divers paradigmes et cadres conceptuels pour orienter la recherche. Parmi eux, le paradigme interprétatif est particulièrement adapté à l’étude des phénomènes sociaux complexes, où les significations sont construites par les acteurs eux-mêmes (Cherkaoui et Haouata, 2017). Dans cette recherche, notre but est de mieux comprendre comment les professionnels de la santé mentale concilient leur travail et leur vie personnelle dans un contexte de travail hybride postpandémique.

Le positionnement épistémologique choisit est basé sur le paradigme interprétatif, qui soutient que le sens des faits sociaux est vu comme étant créé par la société, au lieu d’être dicté par des théories déjà définies. Le chercheur est important, car il joue un rôle actif dans la production de la connaissance, ainsi que la compréhension des réalités, et non un simple observateur en retrait. À travers les entrevues avec les participants, il cherche à saisir le sens que chacun exprime par son vécu et en fonction de sa lecture personnelle, son propre parcours, il interprète (Boucherf, 2016).

Ainsi, vu que notre but est de comprendre la réalité que vivent les professionnels de la santé mentale en milieu de travail hybride pour concilier leur vie personnelle et professionnelle en se basant sur leur vécu, le paradigme interprétatif est donc privilégié. Ce

paradigme emmène le chercheur à considérer ce que veulent, pensent et motivent les personnes pour mieux saisir leur situation (Lazzari, 2012). Il repose sur deux éléments clés de la recherche interprétative, notamment le caractère unique et situé, qui demande d'examiner un problème dans son contexte et à un moment donné, puisque la compréhension qui en découle en dépend étroitement. Il implique également, l'empathie, qui aide le chercheur à comprendre les émotions et sentiments des personnes impliquées dans l'étude, et à mieux saisir leur expérience (Perret et Séville, 2007). Dans cette étude, l'empathie a permis à la chercheuse d'être à l'écoute non seulement ce que les participantes disaient, mais aussi ce qu'elles laissaient entre les lignes (silences, hésitations, émotions). Le but était de se mettre à leur place tout en gardant une distance pour mieux interpréter.

3.3 TYPE ET MÉTHODE DE RECHERCHE

La différenciation entre la recherche qualitative et quantitative remonte depuis les temps d'Aristote (Dumez, 2016). Dans notre projet, il est question d'interpréter, de comprendre comment les professionnels de la santé mentale arrivent à concilier travail et vie personnelle en contexte de travail hybride postpandémique. Dans ce cas, la méthode qualitative est appropriée, car elle est basée sur la compréhension des phénomènes (Fortin et Gagnon, 2016). Elle s'intéresse à la manière dont les individus construisent et donnent sens à leurs expériences en se basant sur leurs perceptions subjectives et leurs interprétations des événements de leur vie (Paillé et Mucchielli, 2003).

Contrairement aux approches quantitatives qui cherchent à mesurer des phénomènes à l'aide de données numériques et de statistiques, la recherche qualitative se penche sur les récits et les significations que les personnes attribuent à leurs vécus (Anadón, 2006; Boucherf, 2016; Fortin et Gagnon, 2016). Dans notre projet, il s'agit de comprendre comment les professionnels de la santé mentale perçoivent et évaluent leur propre équilibre entre le travail et la vie personnelle. Les significations qu'ils attribuent à leur effort pour équilibrer les exigences professionnelles et personnelles sont intrinsèquement personnelles et varient

d'un individu à l'autre. Cela permet d'avoir la richesse des différentes expériences vécues, enracinées dans leurs contextes sociaux et culturels (Mucchielli, 2005).

3.4 POPULATION À L'ÉTUDE ET ÉCHANTILLONNAGE

Notre population visée est celle des professionnels de la santé mentale travaillant en mode hybride sans distinction hiérarchique ni de spécialisation, dans le but d'explorer une diversité d'expériences et de perceptions sur l'équilibre travail-vie personnelle en contexte hybride.

Le choix d'une méthode d'échantillonnage est important pour sélectionner les participants à l'étude. Pour Agogué et al. (2023, p. 59), « *L'échantillonnage renvoie à la sélection du sous-ensemble de gens qu'on invitera à participer à une recherche* ». Nous choisissons nos participants selon la méthode d'échantillonnage « boule de neige » qui est une méthode d'échantillonnage non probabiliste, une méthode non aléatoire. Elle n'exige pas de base d'enquête exhaustive et constitue un moyen rapide, sûr et performant de collecter des informations. Cette méthode est appropriée lorsqu'on s'intéresse à une population précise selon Agogué et al. (2023) qui, dans notre cas, sont les professionnels de la santé mentale.

La méthode « boule de neige » consiste à avoir un échantillon de personnes, qui, par la suite nous recommandera à d'autres personnes ayant les mêmes critères de sélection (Agogué et al., 2023, p. 61). Elle est la recommandation d'une personne à une autre, alors un échantillonnage par référence selon Lazzari (2012). Toutefois, l'objectif n'est pas d'avoir un échantillon qui représente toute la population, mais de choisir des participants qui possèdent une expérience approfondie du sujet, afin de recueillir des informations riches, pertinentes et significatives pour la compréhension du phénomène (Paillé et Mucchielli, 2021a).

Ainsi, le recrutement de cette étude se fait à partir du réseau de la chercheuse. Aussi, afin d'atteindre un échantillon plus vaste, un message est transmis par le biais des médias sociaux de la chercheuse et ceux-ci nous recommandent à d'autres participants, à la suite de l'acceptation du projet par le comité d'éthique de la recherche de l'UQAR. Dans le but de

cibler des professionnels de la santé mentale qui vivent réellement les défis et les opportunités du mode hybride, en lien avec l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, les participants ont été sélectionnés selon les critères suivants :

- Être professionnel de la santé mentale travaillant en mode hybride ;
- Avoir travaillé dans ce modèle depuis au moins 6 mois ;
- Être âgé de 18 ans et plus ;
- Être disposé à participer à une entrevue individuelle d'environ 90 minutes et à partager son expérience sur deux semaines dans un journal de bord.

3.5 MÉTHODE DE COLLECTE DES DONNÉES

Dans cette partie, il est question d'expliquer comment nous allons procéder pour collecter les données dans le cadre de cette recherche. Selon Aktouf (1992), la méthode se définit comme une procédure logique propre à une science qui comprend un ensemble de pratiques spécifiques pour garantir la clarté, l'évidence et l'irréfutabilité des démonstrations et des théorisations. Pour Patton cité dans les livres de Fortin et Gagnon (2016), le chercheur peut avoir recours à plusieurs méthodes de collecte de données au sein d'une même étude. Parmi ces collectes de données, on peut citer l'observation, l'entrevue, le groupe de discussion focalisé, le recueil de textes, les notes de terrain et le journal de bord (Paillé, 2006). Mais, dans notre étude, le journal de bord et l'entretien semi-dirigé sont privilégiés, parce qu'ils permettent de comprendre à la fois ce que les personnes vivent chaque jour, et aussi de mieux saisir leurs pensées, émotions et moyens qu'elles utilisent. L'usage fréquent de l'entrevue, couplé à des détails méthodologiques variés et fins (le type de questions posées, le rôle de l'intervieweur ou les modalités d'analyse des verbatim), paraît être un facteur encourageant pour opter pour cette méthode (Baribeau et Royer, 2012).

Dans le cadre de cette recherche, la première étape consiste à ce dont les participants tiennent un journal de bord pendant deux semaines. Ils y notent de façon chronologique leurs

vécus, observations et situations, qu'elles soient positives ou négatives, influençant la conciliation entre travail et vie personnelle, tout en s'autoévaluant (Laszczuk et Garreau, 2018). Le journal de bord est un outil pour noter des expériences, des observations et des pensées sur une certaine période. Il s'agit d'un carnet avec lequel on note ce qu'on apprend, ses idées personnelles et des informations utiles sur le sujet de recherche (Menegale, 2020; Valéau et Gardody, 2016; Van Meerkerk, 2017). La deuxième étape consiste à réaliser des entrevues semi-dirigées avec chaque participant afin de mieux comprendre et interpréter ces vécus individuels. Cette méthode est centrale dans une perspective interprétative, car elle permet de saisir le sens que les participants attribuent à leur conciliation travail-vie personnelle (Savoie-Zajc, 2009).

L'entrevue semi-directive est « semi-préparée, semi-structurée et semi-dirigée. Ce qui signifie que le chercheur prépare son entrevue, quoique de manière non fermée, qu'il propose un ordre des interrogations et guide la conversation, sans toutefois l'imposer. Bref, l'entrevue est préparée, mais elle demeure ouverte à la spécificité des cas et à la réalité de l'acteur. (Paillé, 1991, p. 4)

L'entrevue semi-structurée permet de comprendre comment une personne voit les choses, ce qu'elle pense d'une expérience, et sa façon de voir le monde, pour mieux les connaître et d'en apprendre plus sur un sujet (Poupart, 1997). Elle permet de recueillir des données à la fois structurées et ouvertes, qui laissent la flexibilité aux chercheurs d'interagir activement avec les participants afin de comprendre plus sur le sujet (Thompson et al., 2021).

Il est vrai que l'utilisation des entretiens semi-dirigés bien qu'efficace et flexible présente certaines limites. Tout d'abord, leur flexibilité peut engendrer des résultats imprévisibles, qui rend le contrôle des thèmes abordés plus difficile et risque des écarts par rapport aux objectifs initiaux de la recherche. Par ailleurs, la diversité et la complexité des données recueillies peuvent rendre leur analyse plus exigeante, surtout lorsque le nombre d'entrevues est important. La qualité des données dépend aussi des compétences de l'intervieweur, un manque d'expérience pourrait limiter la profondeur des réponses obtenues (Thompson et al., 2021). En outre, le contexte de l'entretien peut créer la difficulté pour certains participants d'exprimer des idées complexes uniquement à l'oral, car les relations de

pouvoir qui existent entre le chercheur et le participant peuvent influencer (Thille et al., 2021).

Pour limiter cet effet, la chercheuse adopte donc une posture d'écoute active, bienveillante, sans jugement. Elle crée un climat de confiance, explique clairement les conditions de confidentialité et utilise les techniques de relance. Cette approche a permis aux participantes de se sentir entendues et de partager librement leurs expériences.

3.6 LE DÉROULEMENT DU PROCESSUS DE COLLECTE DE DONNÉES

Dans cette recherche, un journal de bord et des entrevues semi-structurées servent à collecter les données, pour permettre d'examiner en détail les perceptions et vécus des participants sur l'équilibre travail-vie personnelle dans un environnement hybride.

D'abord, une lettre de recrutement (voir annexe A) est envoyée via les réseaux sociaux et le réseau de la chercheuse. Il s'agit d'une fiche rédigée par la chercheuse sur lequel est marqué tout ce qui peut maintenir l'attention des personnes à s'intéresser à son étude et à lui fournir des pistes. Les personnes intéressées reçoivent ensuite un formulaire de consentement libre et éclairé (voir annexe B) qui doit signer avant de poursuivre.

Une fois le consentement obtenu, un journal de bord est transmis aux participants (voir annexe C), qu'ils remplissent au quotidien sur une période de deux semaines. Ce journal leur permet de consigner leurs réflexions, leurs expériences liées à la conciliation travail-vie personnelle en mode hybride.

Après avoir rempli le journal de bord, chaque participant a été invité à participer à une entrevue d'environ 90 minutes. Celle-ci se déroule selon la préférence du participant via Zoom ou en présentiel. Avant, l'entretien, les objectifs de l'étude sont rappelés suivant notre feuille de route qui est le guide d'entretien pour guider l'entretien (voir Annexe D). Les participants ont été amenés à répondre aux questions du guide. Chaque entrevue est enregistrée avec l'accord du participant, puis retranscrite intégralement pour permettre une analyse rigoureuse et approfondie des données recueillies.

3.7 MÉTHODE D'ANALYSE DES DONNÉES

Dans cette recherche, les récits recueillis à travers les journaux de bord et les entrevues semi-dirigées sont analysés à l'aide d'une analyse thématique inductive, en s'inspirant des travaux de Paillé et Mucchielli (2021b), Braun et Clarke (2006) ainsi que ceux de Fortin et Gagnon (2016). Cette analyse s'inscrit dans un cadrage interprétativiste, qui considère les participants comme les meilleurs témoins de leur expérience et vise à comprendre leur réalité telle qu'ils la vivent. Cette méthode permet de faire ressortir des thèmes à partir de ce que disent les participants, sans s'impliquer dans les propos de ceux-ci et de leur vécu de la conciliation travail-vie personnelle dans un contexte de travail hybride. Cette partie de la recherche demande beaucoup de concentration et de rigueur de la part du chercheur (Miles et Huberman, 2003). Suivant une démarche interprétative, l'analyse se construit sans grille préétablie, afin de laisser toute la place à ce que les participants ont réellement exprimé. Il s'agit ici de se mettre à l'écoute de leur réalité, tel qu'ils la perçoivent, et la racontent, avec leurs mots, leur sensibilité, leurs priorités. L'objectif est de comprendre en profondeur comment chacun d'eux vit les tensions, mobilise des ressources, élabore des stratégies ou fait face à des défis liés à la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle. L'analyse repose sur plusieurs lectures attentives des données recueillies pour éviter de nous tromper, avec des allers-retours constants entre les extraits, les codes et les interprétations, dans le respect de la singularité de chaque trajectoire (Fortin et Gagnon, 2016).

3.8 ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE

L'éthique de la recherche est définie comme un ensemble de principes qui visent à protéger l'intérêt, le bien-être et la sécurité des participants humains (Makola et Ntoyanto-Tyatyantsi, 2023). Elle repose sur trois principes fondamentaux à respecter dans le cas d'une recherche scientifique avec les êtres humains que sont : le respect des personnes, la préoccupation pour le bien-être et la justice (Énoncé de politique des trois Conseils, 2010). Les chercheurs doivent obtenir l'accord des participants en leur fournissant des informations détaillées sur les risques, les méthodes et le traitement des données. Il est donc important de

préserver la confidentialité et l'anonymat des participants, tout en évaluant les risques avant d'entamer un projet. Si des résultats inattendus surviennent, les chercheurs doivent être prêts à modifier ou à suspendre l'étude afin de préserver la sécurité des participants (Dooly et al., 2017). Dans le cadre d'une étude qualitative comme celle-ci, il existe des normes d'éthique à respecter. Le rapport de proximité et les participants doit rester professionnel et équilibré afin d'éviter tout biais susceptible d'influencer les résultats (Martineau, 2007).

D'abord, cette recherche a été soumise à un protocole d'éthique, soldé par un certificat d'éthique selon l'article 3.7 cité dans l'article Énoncé de politique des trois Conseils (2010) afin de mener une étude conforme aux principes éthiques. Les données recueillies sont sujettes à la confidentialité et au consentement libre et éclairé. Après l'obtention du certificat d'éthique, les participants ont reçu un formulaire d'information et de consentement pour leur permettre de comprendre pleinement l'étendue de leur participation et la nature de la recherche. Ils ont donc bien été informés de l'objet de la recherche et à quelle fin les données collectées seront utilisées. Nous avons veillé à ce que cela soit sans pression, comme ce qui est recommandé dans l'article de Savoie-Zajc (2006). Les dossiers de chaque participant, ainsi que les verbatim ont été codifiés (numéro de code pour chaque participant) et le nom des participants n'apparaît dans aucun document pour maintenir l'anonymat. De plus, pour garantir la confidentialité, après l'entrevue, les résultats sont présentés de sorte que les participants ne puissent être identifiés. La chercheuse et les directeurs de recherche sont les seules personnes ayant eu accès aux données, car il est important de respecter la dignité des participants ainsi que leur vie privée et leur confidentialité (Van der Maren, 2003).

Aussi, le risque éthique mineur de cette étude est qu'elle pourrait susciter un certain malaise chez les participants en raison de la nature des questions posées. Il n'y a eu aucun risque physique au cours de cette étude. Puisque les mêmes questions seront posées à tous les participants, les réactions seront différentes selon leur niveau de confort personnel vis-à-vis des sujets abordés. Néanmoins, les participants ont la possibilité de ne pas répondre à certaines questions ou de se retirer de l'étude à tout instant (Savoie-Zajc, 2006). Dans notre cas, nous n'avons eu aucun risque physique.

CONCLUSION CHAPITRE 3

Toute recherche doit respecter une méthode claire pour avoir des résultats sûrs. Dans ce chapitre, nous nous sommes positionnées en tant que chercheuses et avons présenté la méthode que nous avons choisie. Nous avons choisi d'effectuer une recherche qualitative, car elle nous aide à mieux comprendre les expériences des professionnels de la santé mentale qui travaillent en hybride. Elle permet de collecter des histoires détaillées, variées et basées sur la vie des participants.

Nous avons fait des entrevues partiellement guidées et un journal de bord, en utilisant un échantillonnage par boule de neige, pour comprendre leurs sentiments et leurs pensées avec leurs propres mots. Cette méthode s'appuie sur une façon de comprendre les choses qui est très adaptée à ce type de recherche. Elle insiste sur l'importance de comprendre ce que les gens ressentent à propos de leurs expériences, en établissant une relation avec laquelle l'on écoute et on fait preuve d'empathie.

Après avoir présenté toutes les étapes de notre démarche et les éléments qui ont poussé notre choix méthodologique, dans le prochain chapitre, il sera question d'analyser les résultats obtenus au cours de cette recherche.

CHAPITRE 4

ANALYSE DES RÉSULTATS

Au vu des réalités sociales observées dans les domaines de la santé et des services sociaux, ce sont plus les femmes qui y travaillent. C'est dans cette optique que les quatre personnes interrogées et qui ont manifesté un intérêt sont toutes des femmes. Dans ce même élan, plusieurs études ont démontré que les femmes sont encore celles qui subissent le plus les difficultés à concilier vie professionnelle et vie familiale (Hochschild et Machung, 2012). Malgré les idées qui changent, les femmes sont encore celles qui s'occupent des tâches liées aux enfants et à la maison (Daminger, 2019). Ce qui rend encore difficile leur conciliation entre vie professionnelle et familiale, et cause beaucoup de stress, une fatigue constante et des tensions régulières. Dans ce chapitre, nous présenterons les résultats issus des journaux de bord et des entrevues semi-dirigées réalisées auprès de quatre participantes, soit des professionnelles de la santé mentale.

4.1 PRÉSENTATION DES PARTICIPANTES

Quatre professionnelles de la santé mentale ont participé à la recherche, exerçant dans différents contextes : secteur public, privé ou travail autonome.

Pour la réalisation de cette étude, elles ont été invitées à remplir un journal de bord préalablement préparé par l'étudiante chercheuse sur deux semaines ouvrables, puis ont été par la suite interrogées dans une entrevue préalablement préparée. Chaque professionnel avait un rendez-vous défini pour faire l'entrevue juste après avoir terminé de remplir le journal de bord.

Pour revenir à notre objectif de recherche, il est question de mieux comprendre le vécu des professionnels de la santé mentale travaillant en mode hybride en lien avec la conciliation

travail-vie personnelle. Dans le tableau ci-dessous, nous présentons les participantes à l'étude.

Tableau 1 : Profil de la population à l'étude

Participants	Situation matrimoniale	Années d'expérience en télétravail	Poste occupé	Statut
Participante A	Mariée, mère d'un enfant	6 ans	Infirmière clinicienne	Employé
Participante B	En couple, mère de 2 enfants	2 ans	Infirmière clinicienne	Employé
Participante C	En couple, mère de triplés	3 ans	Travailleuse sociale	Travailleuse autonome
Participante D	En couple, mère de 2 enfants	4 ans	Psychoéducatrice	Employé, cheffe d'équipe

Il s'agit de quatre femmes, toutes mères de 1 à 3 enfants, dont deux infirmières cliniciennes, une travailleuse sociale et une psychoéducatrice ayant une expérience de travail hybride de 2 à 6 ans. Parmi elles, trois employées dans des organisations de santé et une travailleuse indépendante.

4.2 EXPÉRIENCES DE LA CONCILIATION TRAVAIL-VIE PERSONNELLE

4.2.1 Profession de professionnelles de la santé mentale

En début d'entretien, chaque participante a été invitée à expliquer son rôle en tant que professionnelle de la santé mentale

Participante A : « *Moi, j'ai deux chaises. Une en santé mentale, où j'accompagne les usagers, et une autre en clinique pour les réfugiés, où j'évalue la santé physique des nouveaux arrivants* ».

Participante B : « *Je suis intervenante en santé mentale dans un CLSC. J'ai deux jeunes enfants, et je travaille à temps plein dans un modèle hybride, c'est-à-dire que je fais du télétravail et je suis aussi présente sur place certaines journées. Je travaille en première ligne, ce qui veut dire que je reçois des demandes urgentes et je fais beaucoup de suivis psychosociaux. C'est un travail exigeant, mais que j'aime beaucoup* ».

Participante C : « *Je suis travailleuse sociale. Je fais beaucoup d'accompagnement auprès des couples, mais je travaille aussi en individuel avec des personnes qui vivent des enjeux, comme la toxicomanie, la dépression ou l'anxiété. Souvent, ces problématiques de santé mentale influencent la dynamique relationnelle dans le couple. J'essaie de les aider à composer avec ces réalités-là et à mettre en valeur les forces de chacun. C'est rare que les gens viennent me voir pour une seule chose. Ils arrivent avec une demande précise, par exemple, "on veut que notre couple aille mieux", mais, très vite, plusieurs autres éléments émergent : recomposition familiale, santé physique ou mentale, dépendances, anxiété, surcharge du quotidien, problèmes financiers... C'est vaste. C'est difficile pour moi de dire ce que je fais exactement, tellement les situations sont complexes* ».

Participante D : « *J'ai plusieurs rôles. Je coordonne les réunions, reçois les demandes à la clinique, fais du triage, maintiens les liens avec les partenaires, comme l'association sur les premiers épisodes psychotiques, et je travaille sur un projet de recherche sur les meilleures pratiques. J'interviens aussi auprès des proches et directement avec les jeunes, que ce soit au bureau, à l'hôpital ou dans la communauté.* »

Ce qui montre à quel point cette profession est un peu complexe et généralement chargée d'émotions. On voit bien qu'elles supportent beaucoup sur le plan humain et organisationnel tout en restant engagées au travail.

4.2.2 Perception de l'équilibre travail-vie personnelle des professionnelles de la santé mentale

Les participantes perçoivent leur équilibre travail-vie personnelle selon leur contexte professionnel, leur autonomie, la flexibilité organisationnelle et leur attitude face aux exigences quotidiennes. Certaines considèrent le télétravail comme un atout, réduisant les contraintes de déplacement et facilitant la gestion du temps familial :

« Je profite des siestes de mon fils pour passer mes appels... » (Participante A).

Elle rajoute : *« Il m'est plus facile de concilier famille et travail à partir de la maison. En effet, j'ai moins de route à faire. Il n'y a pas le stress de la route, d'être à l'heure »* (Participante A).

« Moi, je fais mes suivis, je fais mes appels... mais je suis chez moi, je n'ai pas besoin de me déplacer, ça m'enlève un stress » (Participante B).

Selon Tremblay (2021), le télétravail facilite la conciliation travail-famille, notamment pour les femmes avec des responsabilités familiales, en réduisant le stress logistique et le temps de déplacement, des avantages souvent mentionnés dans les recherches (Kelliher et Anderson, 2010). La participante B ressent également un meilleur contrôle sur son quotidien professionnel en télétravail. Elle rapporte ceci :

« C'est plus facile de gérer ma journée quand je travaille à la maison. J'ai plus de contrôle », « Le matin, je me lève plus tôt pour préparer les affaires, comme ça je suis plus libre après » (Participante B).

L'autonomie est un facteur clé de la satisfaction dans la conciliation travail-famille (Allen et al., 2013), comme l'illustre la participante B, qui ressent une bonne maîtrise de ses obligations grâce à une organisation facilitée. Cependant, d'autres participantes soulignent l'importance de séparer les sphères professionnelle et personnelle pour préserver leur bien-être :

« Je ne prends jamais de travail pour la transporter à la maison. [...] Quand je ferme la porte du bureau, c'est fini » (Participante C).

« C'est rare que le travail m'affecte à cause de la maison ou l'inverse, car je ne mélange pas les deux » (Participante D).

Ces témoignages mettent en lumière une vision positive de l'équilibre travail-famille, favorisé par une séparation nette des rôles, qui agit comme une ressource contre le débordement émotionnel et professionnel (Geraldès et al., 2025). En revanche, certaines participantes adoptent une approche plus introspective, s'appuyant sur leur résilience ou leur capacité d'adaptation personnelle pour gérer cet équilibre : *« Je pense que j'ai gardé mon équilibre malgré tout »* (Participante D).

« Ce n'est pas facile tous les jours, mais j'ai trouvé ma recette » (Participante C).

Les perceptions révèlent un équilibre travail-famille dynamique, vu comme un ajustement constant plutôt qu'un état stable, en accord avec Wayne et al. (2022), qui soulignent un équilibre construit par apprentissages et expérimentations. La santé mentale et le bien-être personnel sont également reconnus comme des facteurs clés dans cette équation. Comme le souligne la participante C :

« Je me dis toujours que, si je suis bien dans ma tête, je vais être une meilleure intervenante ».

Les témoignages reflètent une prise de conscience de l'interdépendance entre équilibre personnel et efficacité professionnelle. Gollac et Bodier (2011) soulignent que, dans les métiers à forte charge émotionnelle, la qualité du travail est étroitement liée à l'état psychologique du travailleur.

4.3 DÉFIS RENCONTRÉS DANS LA CONCILIATION ENTRE LE TRAVAIL ET LA VIE PERSONNELLE

Dans le même sens que Gagnon et Casselot (2024), qui nous invitent à écouter et à comprendre le vécu des femmes à partir de leurs expériences réelles, les témoignages des participantes nous ramènent au quotidien, là où la CTVP prend corps. Entre les horaires qui débordent, les imprévus qui s'accumulent et les attentes parfois lourdes du milieu de travail, elles décrivent une réalité marquée de tensions, de fatigue et d'ajustements constants. Ces récits révèlent que la conciliation travail-vie famille n'est pas seulement une question d'organisation, mais aussi une épreuve vécue dans le corps, dans le temps et dans les relations.

Les quatre participantes expriment qu'elles ont du mal à gérer leur temps, car il leur est souvent difficile de concilier les tâches professionnelles et la vie familiale. La participante A explique qu'en début de journée, elle commence déjà à ressentir une pression de temps.

« J'ai dû me dépêcher pour faire le plus de choses le matin » (Participante A).

Cette tension est accentuée par des attentes professionnelles spécifiques, comme elle l'explique : *« Ce qui est difficile, ce sont les attentes des médecins. Par exemple, à la clinique des réfugiés, je ne peux pas faire des prises de sang ou d'autres actes qu'ils aimeraient que je fasse »*. Cela renforce son sentiment de manque de temps et de surcharge.

La situation devient encore plus pénible lorsqu'on enchaîne les tâches sans le moindre répit, particulièrement quand le travail déborde largement des heures normales. La participante B explique cela ainsi : *« Grosse journée considérant que je commençais à 8 h et j'ai fini ma journée de travail à 00 h »*.

Tout ça devient carrément difficile quand des imprévus viennent s'ajouter comme un problème de garderie, une urgence avec les proches. Ainsi, la participante A souligne : *« Pas de garderie, j'ai donc gardé mon fils une demi-journée et le papa a pris le relais en PM »*.

Cette situation improvisée reflète une forme d'adaptation, mais montre également à quel point l'organisation et la planification quotidienne sont fragiles.

Ces ajustements fragilisent la planification quotidienne, tandis que le stress s'intensifie, comme elle l'exprime : « *Le stress de ne pas arriver dans les temps avec les réfugiés et l'interprète.* », ou encore « *Je suis stressé, car je suis en retard pour récupérer mon fils à la garderie* » (Participante A).

Pour la participante C, qui s'occupe seule de ses enfants, une situation pareille est encore plus compliquée : « *Je suis une maman monoparentale, donc il faut vraiment que je prévoie à l'avance* ».

Elle décrit des fins de mois particulièrement intenses, avec des tâches administratives et des urgences cliniques : « *Les fins de mois sont plus stressantes, parce qu'il faut tout fermer, envoyer les bilans, faire les suivis... et tout ça en même temps que les rencontres avec les familles* ».

En contexte de télétravail, l'efficacité et la concentration deviennent encore plus un défi : « *Lorsque je reçois un appel en télétravail, mon fils me parle* » (Participante A). Les petites interruptions issues de ces situations illustrent le partage du travail, que les scientifiques appellent « fragmentation du travail domestique et professionnel » (Craig et Brown, 2017), où l'on passe constamment d'une activité professionnelle à une activité familiale, souvent sans transition. Selon Lupien (2023), le cerveau n'est pas conçu pour gérer simultanément deux tâches cognitives complexes, ce qui rend chaque interruption coûteuse en concentration et augmente le stress, empêchant un travail en profondeur.

Comme l'évoque la participante B : « *On dirait que j'étais tout le temps interrompu. Je commençais quelque chose, puis je devais arrêter pour gérer un enfant, un appel, une urgence.* ». Cette alternance entre rôles entraîne un épuisement physique et émotionnel.

Les contraintes liées au fait d'alterner entre plusieurs rôles provoquent un épuisement autant physique qu'affectif, un ressenti partagé, par exemple, par la participante B : « *Je*

trouve que mon cerveau est en surcharge. Parce qu'en même temps, il faut que je fasse les lunches, les devoirs... ». On ne peut vraiment jamais se déconnecter du boulot, ce qui rend la charge mentale encore plus lourde à porter. : « *Même quand j'étais en congé, je répondais à mes courriels.* » (Participant B).

Cet état de vigilance constante alimente un épuisement émotionnel, comme le décrit la participante D : « *La participante D renforce ce constat en expliquant : « Je finis une journée de travail, mais ma tête ne décroche pas. Je pense à ce que je n'ai pas eu le temps de faire, puis à ce qu'il faut que je prépare pour les enfants ».*

Plusieurs femmes témoignent d'un épuisement émotionnel persistant, qui se manifeste à la fois par un sentiment général de découragement et par une tension ciblée et plus visible. La participante D décrit ainsi son état : « *Je suis moins heureuse, mais je suis plus fatiguée* ». Le manque de repos, les conflits conjugaux, les inquiétudes concernant les enfants ou les clients s'additionnent et entraînent un état émotionnel fragile et permanent « *Bien durant la journée, mais un peu déstabilisée par la situation de ma fille. Tristesse, inquiétude pour ma fille, colère* » (**Participant D, extrait du journal de bord**).

Les crises familiales, comme des tensions avec ses enfants, amplifient cette fragilité : « Cette instabilité émotionnelle est aggravée par des périodes de crise familiale, comme le confie la participante D :

« J'ai eu vraiment de la difficulté quand c'était plus difficile avec mon garçon. Là, c'était vraiment difficile de la concilier avec mon corps³ et avec ma famille ».

L'expérience de ces femmes est aussi marquée par un sentiment de culpabilité tenace, qui ressurgit dès qu'elles doivent s'absenter ou repousser des tâches. Par exemple, la participante B, parlant de l'hospitalisation de sa fille lors de l'entrevue, explique : « *Une fois, ma fille a été hospitalisée, j'ai dû tout arrêter. J'ai annulé mes rendez-vous [...] et j'ai eu beaucoup de culpabilité. Je pensais à mes clients, à mes collègues qui devaient prendre le*

³ Ici, la participante a précisé qu'elle faisait référence à son travail ou son niveau d'énergie et d'humeur.

relais ». Cette tension entre les responsabilités du travail et les devoirs de parent montre à quel point ces femmes se sentent obligées de répondre aux attentes implicites de la société envers les mères travailleuses. C'est-à-dire être disponible pour leurs enfants tout en étant performantes au travail (Corbeil et al., 1994; Corinaldi, 2019). C'est un phénomène souvent observé dans les études, où l'on parle d'une pression intérieure à être à la fois une « bonne mère » et la « bonne employée » (Damingier, 2019). Selon Damingier (2019), les femmes, en particulier, ressentent une charge mentale intense, devant constamment anticiper et organiser les besoins du foyer, même si elles n'effectuent pas forcément plus de tâches concrètes que leurs partenaires.

Selon Geraldès et al. (2025), les rôles genrés, où les femmes sont socialisées à répondre aux besoins d'autrui, expliquent cette charge mentale disproportionnée. Les participantes intériorisent cette responsabilité, hésitant à demander de l'aide ou à exprimer leur fatigue, conforme à l'idéal féminin de disponibilité et de dévouement discret.

Enfin, on voit bien que des obstacles importants viennent compliquer leur situation. La charge de travail journalière et les exigences professionnelles sont parfois tellement lourdes qu'il devient impossible de tout faire en une journée de travail.

La participante A raconte : *« J'étais stressée, car j'avais plein de documents à envoyer après les rendez-vous : ordonnances aux ITSS, documents de triage, etc. Et je ne pouvais faire tout ça qu'en présentiel. En plus, je n'avais pas de solution de garde pour mon fils »*.

Certaines participantes expliquent qu'on leur en demande beaucoup trop, que ce soit de la part de leur patron ou de leurs collègues. Par exemple, la participante B se souvient d'avoir dû choisir entre son travail et sa famille.

Elle dit à ce propos : *« J'avais encore un appel à faire »* (Participante B) alors qu'elle devait aller chercher ses enfants.

En plus, cette surcharge s'accompagne parfois d'un manque de moyens financiers :

« J'avais épuisé mes jours de maladie. Financièrement, ça m'a affectée aussi. J'ai arrêté de travailler une semaine, puis il a fallu rattraper » (Participante B).

Et même les relations avec les autres au travail, qui pourraient normalement aider à relâcher la pression, ne suffisent pas toujours.

La participante A explique: « Je me suis sentie stressée lors d'une rencontre d'équipe, car je suis mal à l'aise en groupe ».

Ce sentiment d'être seule rend encore plus compliqué de demander de l'aide ou de parler de ce qui nous tracasse.

Dans cette perspective, les fonctions de genre valorisant la disponibilité, la discrétion et le dévouement silencieux chez les femmes contribuent à leur hésitation à exprimer leur fatigue ou leur besoin de soutien (Gagnon et Casselot, 2024; Lupien, 2023). En intériorisant ces attentes, certaines femmes se censurent, évitant de déléguer ou de reconnaître leur surcharge, ce qui rend la conciliation travail-famille particulièrement éprouvante. Ce rôle de pilier invisible accentue la difficulté de cette conciliation (Gagnon et Casselot, 2024).

À cette pression s'ajoute une perméabilité émotionnelle entre la sphère familiale et professionnelle. Les tensions familiales peuvent affecter l'humeur et la concentration au travail, rendant la séparation des deux domaines complexes (McCloskey, 2016).

La participante D confie : « Ça m'est arrivé de partir au travail en chicane avec mon chum. Je déteste ça ». Même si l'on tente de se concentrer, les pensées liées à la maison restent présentes, et viennent s'ajouter aux préoccupations professionnelles. Elle précise : « J'étais un peu dérangée. J'étais préoccupée par des interventions à faire le matin, puis j'étais aussi fâchée à cause des enfants qui ne m'avaient pas écoutée ». Tout comme la participante C qui ajoute : « Oui, surtout quand je pars au travail après une chicane avec les enfants. Je pense à eux toute la journée. Ça me reste dans la tête, ça influence un peu mon humeur au travail ».

De même, des expériences professionnelles intenses, comme une rencontre marquante : « *Une fois, j'ai eu une rencontre difficile avec une jeune. Elle m'a touchée. Ensuite, elle ne répondait plus à mes messages, ça m'a inquiétée tout le week-end* » (Participante C).

Ces dynamiques montrent que la conciliation travail-famille ne se limite pas à des questions d'organisation ou d'horaire. Elle exige une gestion émotionnelle constante, qui épuise mentalement et laisse peu de place à la récupération où les femmes portent ainsi un fardeau émotionnel et physique, leurs préoccupations multiples traversant sans cesse les frontières entre vie privée et professionnelle.

4.4 STRATÉGIES INDIVIDUELLES ET ORGANISATIONNELLES DE LA CONCILIATION TRAVAIL-VIE PERSONNELLES MOBILISÉES

4.4.1 Stratégies individuelles

Les participantes adoptent une méthode qui inclut une diversité de stratégies personnelles, ce qui crée des tensions entre la sphère professionnelle et les responsabilités familiales. Ces pratiques démontrent qu'un travail d'ajustement permanent, composé de microdécisions quotidiennes, de renégociations internes et d'une grande capacité de résilience est effectué.

La planification rigoureuse constitue un point fort pour éviter tout type d'abus. La participante A mentionne : « *Je me suis dépêchée pour faire le plus de choses que je peux le matin* », et la participante C renchérit : « *Le matin, je me lève tôt, je prépare les lunches, les vêtements, tout est prêt* ». Ce type de fonctionnement illustre la charge mentale proactive décrite par Gagnon et Casselot (2024) où les femmes endossent la responsabilité invisible de penser et d'organiser le futur, en vue d'éviter tout déséquilibre.

Certaines participantes utilisent des techniques concrètes de gestion du temps, comme des canevas hebdomadaires stricts (Participante B), des rappels numériques (« *Rappel Outlook* ») ou une discipline dans le respect de l'agenda (Participante D). Cette organisation

structurelle leur permet de conserver un contrôle subjectif, même partiel, sur les exigences de leur emploi et de leur vie familiale.

De nombreuses femmes évoquent des stratégies afin de limiter le stress ou même de l'éviter, tout en pratiquant le sport, le yoga, des mouvements physiques ou des rituels de recentrage. La participante D affirme : « *Quand je suis fatiguée, je me couche plus tôt. [...] Le jog m'a fait du bien aujourd'hui* ». D'autres mentionnent l'importance de se parler intérieurement avec compassion, comme la Participante B : « *Calme-toi, ça va aller. Ta fille passe avant.* ». Ces astuces sont conformes à ce que Gagnon et Casselot (2024) identifient comme une subjectivité incarnée, où les femmes reprennent le devant sur la maîtrise de leurs corps et leurs émotions.

Il existe des situations marquantes, comme les voix de femmes qui revendiquent le droit de ne pas tout maîtriser. Comme le dit la participante C : « *Je me donne le droit de ne pas tout réussir* ». Cette posture va à l'encontre des normes sociales de performance continue et constitue, selon Gagnon et Casselot (2024), une forme discrète de désobéissance aux attentes genrées.

Les participantes ont parfois instauré des espaces personnels pour se recentrer : « *J'ai instauré un moment de silence le dimanche soir* » (Participante C), « *Sortie au cinéma, sortie au restaurant* » (Participante A). Ces instants, bien que courts, jouent un rôle important dans la préservation de leur santé mentale. Ils permettent une reconstruction subjective hors des exigences du rôle professionnel ou parental. Ce fardeau invisible affecte leur bien-être et leur énergie quotidienne. Un ressourcement personnel, défini comme une reconstitution des ressources émotionnelles et identitaires (Hobfoll, 1989), devient crucial pour retrouver un équilibre psychologique loin des pressions du travail et de la famille.

4.4.2 Soutien organisationnel

En dehors des efforts individuels, les participantes identifient plusieurs éléments liés au cadre organisationnel qui favorisent ou freinent la conciliation travail-famille. Les

programmes d'aide, la flexibilité ou les dynamiques d'équipe apparaissent ici comme des facteurs importants de changement structurel.

Certaines participantes bénéficient d'un encadrement bienveillant : « *J'ai des soutiens de ma gestionnaire, ma famille, mon réseau* » (Participante A), ou encore : « *Je trouve qu'on a un bon soutien, autant de la gestionnaire que de l'équipe* » (Participante D). Ce soutien se manifeste également par l'existence de structures comme le programme des « *éveilleurs* » (Participante D), qui renforce la solidarité entre collègues. Ce type d'environnement collaboratif rejoint les conclusions de Tremblay (2012), qui souligne l'importance d'un climat organisationnel soutenant pour une conciliation durable.

Le télétravail est largement valorisé comme un levier d'autonomie. Voici des extraits de quelques participantes : « *Je peux combiner télétravail et bureau, ce qui me permet de ne pas manquer trop d'heures* » (Participante A), « *Le télétravail, je préfère ça. Ça me facilite la vie* » (Participante D). Il permet d'atténuer la fatigue telle que les transports et la préparation des repas, mais aussi un espace de concentration important.

Toutefois, ce type de fonctionnement reste parfois limité par des réglementations sévères : « *Ils refusent qu'on fasse du télétravail sans billet médical* » (Participante B). Ce paradoxe met en lumière ce que Gagnon et Casselot (2024) qualifient de disjonction entre les besoins situés des femmes et les normes bureaucratiques impersonnelles.

Certaines équipes ont instauré des ajustements internes pour mieux soutenir la charge : « *On s'est réorganisés en équipe, on en a discuté* » (Participante B). D'autres parlent d'une planification collective claire : « *J'ai structuré mes semaines par blocs* » (Participante D). Ces réorganisations traduisent une capacité à redéfinir collectivement les rythmes de travail, ce que plusieurs études en ergonomie du travail recommandent pour diminuer le stress chronique (Moen et al., 2011; Vleeshouwers et al., 2022).

Si la sphère organisationnelle offre un soutien variable, le soutien familial reste un point pertinent.

La participante A déclare : « *Ma belle-mère est super aidante* ».

Pour la participante D : « *Mes parents m'aident beaucoup* ».

Et pour la participante B : « *J'ai aussi mon amie qui m'aide à garder mes enfants à l'occasion* ».

Ce soutien, bien que précieux, repose encore majoritairement sur des réseaux féminins et génère des inégalités selon le lieu de résidence ou les ressources disponibles. Comme le soulignent Gagnon et Casselot (2024), cela révèle une externalisation tacite des responsabilités sociales, vers le privé et le domestique.

Le soutien du conjoint est essentiel pour faciliter la conciliation travail-famille, atténuant les tensions entre rôles professionnels et familiaux (Greenhaus et Beutell, 1985) et libérant des ressources temporelles et émotionnelles (Greenhaus et Powell, 2006). Ce soutien varie toutefois.

Pour la participante A, le conjoint s'engage activement dans les tâches ménagères et la garde des enfants, « *soin de leur fils* » et « *prends des jours de congés si nécessaire* », allégeant ainsi sa charge mentale (Carlson et al., 2022).

La participante B bénéficie d'une aide plus limitée : « *même si mon conjoint peut désormais aller chercher les enfants à la garderie, je reste celle qui organise les rendez-vous des enfants avec l'école ou les pédiatres et prend les congés* », illustrant une répartition inégale de l'organisation familiale et engendre des conflits (Offer et Schneider, 2011; Shockley et al., 2017).

Pour la participante C, dont le conjoint vit ailleurs, le soutien est occasionnel, mais précieux, démontrant qu'une coopération basée sur la confiance peut compenser la distance (McIntosh et al., 2010). Pour cela, elle l'explique ainsi :

« *Nous sommes une belle équipe dans toutes les petites choses du quotidien. Il fait parfois des transports à mes enfants, passe du temps avec eux. Exemple, ce soir, il va aider*

mon garçon à réparer son scooter. Il me donne un coup de main pour mes travaux de maison et de changement de saison. Bref, plein de petites choses et de mon côté, je l'aide avec sa mère avec laquelle il vit en bigénération, ses nièces et ses petits-enfants que je garde régulièrement. Je fais de la bouffe, des transports aux rendez-vous médicaux, bref... Comme nous ne vivons pas ensemble, ce que l'on s'offre est vraiment des coups de main ponctuels. Cependant, nous pouvons toujours compter l'un sur l'autre ».

Enfin, le soutien peut être aussi émotionnel. La participante D raconte à ce propos : « *Mon conjoint part travailler très tôt le matin et les crises de mon garçon se produisaient beaucoup dans ces moments, alors il ne pouvait pas m'aider beaucoup, étant absent. Je le textais pour me vider le cœur un peu et il était là pour moi, textuellement, disons... Sinon, il a toujours été soutenant au niveau des tâches, préparation des repas et s'occuper des enfants le soir quand je finissais plus tard le travail ».* Ces gestes, même simples, contribuent à réduire le stress et à renforcer la résilience (Nomaguchi et Milkie, 2020).

La participante D réussit à poser des limites claires entre travail et vie personnelle. Elle dit : « *Je ne ramène pas de travail à la maison »*, « *Je finis ma journée vers 16 h 30, même si ce n'est pas tout fini »*. D'autres valorisent les moments de partage informel avec leurs collègues, comme forme de décompression psychologique. À ce propos, la participante C affirme : « *Je trouve des moyens d'échanger avec d'autres collègues travailleurs indépendants ou anciens collègues. On se fait des soupers quelques fins de semaine »*. Cela traduit une volonté de maintenir un équilibre psychologique par la régulation des sphères et par le lien social.

À la fin de l'entrevue, les participantes ont été emmenées à donner leurs impressions vis-à-vis du télétravail.

Les participantes ont des avis différents vis-à-vis du télétravail ainsi que sur leurs approches pour trouver un bon équilibre entre le travail et la famille. Pour les participantes A et C, le télétravail est une solution bénéfique dans la mesure où il permet de gérer son

temps et d'éviter le stress du quotidien. À cet effet, par exemple, la participante A, nous dit que c'est une façon pour elle d'être plus concentré sans penser au stress lié au déplacement.

Ces points de vue, vont dans le même sens que l'idée d'Hélène Baril publiée en Août 2025 dans *la presse* selon laquelle, le télétravail peut aider à mieux se concentrer et diminuer le stress causé par les trajets, mais il faut aussi avoir de la rigueur pour ne pas mélanger le travail et la vie personnelle ⁴.

La participante C affirme :

« Le télétravail devrait être démocratisé. J'aime le présentiel, mais parfois, ça fait du bien d'être chez soi. [...] On n'a pas à stresser pour le lunch, se demander ce qu'il faut manger les midis ».

Dans cette même pensée, la participante B s'accentue plus sur l'importance pour les organisations de mettre cette solution, le télétravail, à disposition des intervenantes, surtout en cas de surcharge au travail. Elle insiste sur le fait que ce mode de travail augmente la productivité :

« On vit une semaine plus difficile, on a besoin de souffler [...]. Ce serait pertinent qu'on explore la possibilité d'avoir un ou deux jours par semaine de télétravail. »

Ces affirmations suggèrent qu'il s'agit d'un lien avec l'équilibre qui ne reste pas immobile, mais qui change selon les besoins du moment. Le télétravail devient alors une méthode d'adaptation, une façon d'apprendre à s'ajuster aux attentes de chacun, comme le précisent les auteurs Sirgy et al. (2024) qui considèrent l'équilibre entre travail et vie familiale comme un processus en constante évolution.

⁴ Publié le 18 août 2025 sur <mailto:https://www.lapresse.ca/affaires/2025-08-18/planete-economique/le-teletravail-un-heritage-injuste.php>

Cependant, la participante D préfère travailler au bureau. Elle souligne clairement le besoin de conserver une limite, car le télétravail peut créer de la confusion, effacer la distinction entre la maison et le travail. Elle l'exprime ainsi :

« Le télétravail brouille les limites. Je préfère travailler au bureau. Mon but, c'est de garder cette séparation ».

À travers ces extraits, nous voyons que le télétravail peut être vu de plusieurs manières. Certaines souhaitent que les différents aspects de leur vie se mêlent pour mieux s'adapter, tandis que d'autres ressentent le besoin de garder une séparation pour se protéger émotionnellement.

CONCLUSION CHAPITRE 4

À la lumière des données recueillies et en lien avec les objectifs de ce mémoire, ce chapitre a permis d'accéder à une compréhension plus profonde du quotidien des professionnels de la santé mentale qui travaillent en mode hybride. Dans les résultats, trois points importants ressortent.

D'abord, elles font face à des défis persistants (charge mentale, disponibilité permanente, frontière floue, travail-famille). Ensuite, elles développent des stratégies d'adaptation différentes (organisation, rituels émotionnels, soutien familial). Enfin, elles perçoivent un soutien organisationnel souvent inégal.

À présent, nous passons à la discussion de nos résultats en articulant notre discussion autour des questions posées par notre problématique, en nous appuyant sur nos résultats d'analyse et en nous référant à la littérature scientifique.

CHAPITRE 5

DISCUSSION

Comprendre comment des professionnelles de la santé mentale parviennent à concilier leur travail et leur vie personnelle dans un contexte de travail hybride postpandémique était l'objectif de cette étude. Les résultats montrent un processus complexe, qui combine défis individuels, organisationnels et socioculturels, avec des stratégies mobilisées.

5.1 DÉFIS DES PROFESSIONNELS DE LA SANTÉ MENTALE À CONCILIER TRAVAIL ET VIE PERSONNELLE EN CONTEXTE DE TRAVAIL HYBRIDE

Les propos des participantes révèlent des difficultés concrètes et diversifiées dans leur tentative de concilier vie professionnelle et vie personnelle. La participante A exprime le sentiment de vivre constamment entre deux mondes, incapables de répondre pleinement aux attentes du travail tout en assumant ses responsabilités familiales. Ce sentiment de tension illustre bien le conflit entre les rôles professionnels et familiaux tel que défini par Greenhaus et Beutell (1985), où les exigences de l'un interfèrent avec celles de l'autre. Les participantes A et C mentionnent particulièrement un manque de temps, une fatigue persistante et un stress quotidien qui compliquent davantage la conciliation. Pour elles, trouver un équilibre ne se limite pas à une bonne organisation, mais constitue une épreuve quotidienne.

De son côté, la participante C insiste sur la pression liée à la gestion du temps. Malgré une organisation méthodique, elle se sent souvent fatiguée et coupable de ne pas être suffisamment présente ni efficace dans ses différents rôles. Cette réalité rejoint les constats de Maslach et Leiter (2016), selon lesquels une surcharge d'obligations et des attentes élevées peuvent mener à l'épuisement, surtout dans les secteurs exigeants, comme la santé. Elle évoque aussi le manque de ressources et l'absence de flexibilité dans son environnement de travail, des éléments qui rendent encore plus difficile l'harmonisation entre ses obligations

professionnelles et personnelles. Ses propos mettent en évidence le modèle demande-contrôle, qui explique que, quand les exigences au travail sont fortes et que l'autonomie est limitée, cela génère plus de tensions et favorise l'épuisement (Karasek Jr, 1979).

De son côté, la participante B témoigne d'une difficulté à distinguer les émotions professionnelles et personnelles. Elle raconte que les histoires de souffrance de ses clientes la suivent jusqu'à la maison et rendent difficile le détachement. Cet exemple illustre ce que Grandey (2000) désigne comme la frontière émotionnelle et psychologique, soit la ligne qui sépare les émotions que l'on doit exprimer ou dissimuler au travail de celles que l'on ressent réellement au plus profond de soi. Cette limite est souvent difficile à garder, surtout quand on aide des personnes en difficulté. Des émotions comme la tristesse ou la compassion deviennent alors dures à contrôler, ce qui peut fatiguer mentalement, rendre mal à l'aise ou même mener à une surcharge émotionnelle. Dans le domaine de la santé mentale, cette limite est encore plus fragile, car les professionnelles gèrent non seulement leurs propres émotions, mais aussi celles de leurs patients. Ce travail émotionnel peut beaucoup épuiser, même en dehors du travail (Chen et al., 2024).

Enfin, la participante D évoque les attentes implicites de disponibilité et de dévouement. Elle se sent responsable de « tenir » à la fois pour ses clientes et pour sa famille. Cette posture correspond au rôle de « pilier invisible » décrit par Gagnon et Casselot (2024), où les femmes supportent un poids constant sans que cela soit souvent questionné. Ce rôle est pertinent parce qu'il met l'accent sur une norme sociale sous-entendue. On attend de ces femmes qu'elles portent de façon discrète, la stabilité émotionnelle et pratique de ceux qui les entourent. Les écrits mettent en évidence que cette dynamique est une extension des normes traditionnelles de genre, attribuant aux femmes un rôle central dans le domaine familial (Bareket et Fiske, 2023). Il est également démontré que ces attentes durables augmentent la charge mentale et le danger d'épuisement professionnel, surtout dans les professions de soin où l'empathie et le dévouement sont valorisés (Li et Liu, 2023).

Dans notre étude, le témoignage de la participante D illustre parfaitement cette réalité. Elle ressent une pression continue, généralement dissimulée, qui dépasse la simple gestion

du temps, se percevant comme celle qui doit « soutenir » les autres. Cela démontre que les défis de l'équilibre travail-vie privée ne sont pas uniquement personnels, mais aussi liés à des normes culturelles qui influencent considérablement l'expérience des femmes dans le domaine de la santé mentale.

Pour finir, les données de cette recherche apportent une contribution originale en mettant en évidence la perméabilité émotionnelle (participante B) et le rôle du pilier invisible (participante D). Ces deux éléments, peu visibles dans la littérature, montrent que les problèmes de conciliation dépassent les simples contraintes de temps et d'organisation. Le rôle de pilier invisible désigne cette responsabilité discrète que de nombreuses femmes assument en soutenant leur entourage tout en portant les difficultés de leurs clientes. Ce double engagement se fait sans reconnaissance formelle, mais impacte profondément leur vie quotidienne. Elles se perçoivent comme un soutien essentiel et un refuge émotionnel pour les autres, tout en n'ayant pas elles-mêmes accès à un espace de soutien. Ces deux aspects, rarement évoqués dans les recherches, montrent que les difficultés à tout gérer vont bien au-delà d'un simple manque de temps ou de problèmes d'organisation. Elles mettent en lumière une pression émotionnelle et sociale plus large, qui marque profondément le vécu des professionnelles et pose la question de la façon dont les institutions reconnaissent, ou ignorent ce travail émotionnel.

Certains problèmes souvent mentionnés dans les écrits n'ont pas été évoqués par les participantes de cette étude. Comme les difficultés financières (Duxbury, 2003) ou encore le fait de renoncer aux loisirs et aux relations sociales par manque de temps (Voydanoff, 2005).

5.2 STRATÉGIES D'ADAPTATION

Les participantes utilisent différentes méthodes pour gérer les difficultés liées à l'équilibre entre travail et vie personnelle. La participante A met en place une organisation rigoureuse pour gérer son temps (comme planifier sa journée, choisir les tâches les plus importantes et essayer de ne pas être dépassée par les imprévus). Bien qu'elle reconnaisse que ce système est susceptible de devenir pénible et créer du stress, elle affirme que cette

organisation l'aide à « rester calmement en surface ». Cela démontre les aspects émotionnels en lien avec la conciliation travail-famille. Cet état de choses reflète l'observation de Greenhaus et Beutell (1985) selon laquelle, quand le temps et l'énergie sont limités, les conflits entre les rôles s'intensifient. Toutefois, comme l'indiquent Greenhaus et Powell (2006), le transfert des ressources d'un domaine à un autre peut aider à diminuer ces tensions et garder ainsi un équilibre. Il est question de la théorie de l'enrichissement telle que décrite par Taheri et al. (2021). Par exemple, en se servant des compétences acquises au travail (comme gérer le stress ou organiser son emploi du temps) pour mieux s'occuper de la famille, ou en s'appuyant sur l'aide des proches pour garder assez d'énergie pour le travail. Ainsi, bien gérer son temps et recevoir du soutien sont des stratégies clés pour limiter les conflits et créer des effets positifs entre vie professionnelle et vie personnelle.

De son côté, la participante C souligne l'importance du soutien de son conjoint et de sa famille. Elle explique qu'elle n'a pas pu continuer à gérer tout cela sans l'aide de son partenaire pour s'occuper des enfants et faire certaines tâches ménagères. Cette situation correspond à la théorie de l'échange social selon Di Tomaso et al. (2023), qui soutient que l'équilibre dépend aussi de la réciprocité et du partage des responsabilités entre les partenaires. O'Sullivan et al. (2025) et Polat et al. (2018) valident l'idée selon laquelle l'aide des proches participe de manière significative à la diminution du stress lié à l'équilibre entre le travail et la vie personnelle, en particulier chez les femmes travaillant dans le secteur de la santé.

En ce qui la concerne, la participante B met l'accent sur des stratégies émotionnelles. Elle explique que, pour retrouver son équilibre, elle doit apprendre la gestion de ses émotions au travail, à travers des rituels de transition (marche, sport) et d'autres activités, telles que la lecture avant ou après le travail. Ces démarches se retrouvent dans la littérature sur la gestion des émotions (Grandey, 2000). Selon la participante B, le travail émotionnel, c'est l'effort que font les gens pour contrôler leurs émotions et montrer celles que leur métier attend d'eux. Dans le domaine de la santé mentale, cela signifie, rester calme face à la souffrance des patientes, faire preuve d'empathie tout en gardant une attitude professionnelle, ou encore

cacher sa fatigue pour ne pas inquiéter les autres. Mais cette gestion des émotions continue même à la maison, car les émotions vécues au travail peuvent affecter l'équilibre psychologique à la maison. Des recherches montrent que ce contrôle émotionnel constant peut provoquer du stress et mener à l'épuisement, mais que certaines habitudes ou moments pour se détendre peuvent aider à en limiter les effets (Chen et al., 2024; Vaziri et al., 2020).

Le soutien affectif ou social de la famille, des amis ou des collègues est aussi une aide importante pour éviter l'épuisement et mieux faire face aux difficultés (Moisoglou et al., 2024). C'est dans le même ordre d'idée que la participante D qui fait ressortir une stratégie plus liée aux relations, comme compter sur le soutien des proches et exprimer ses émotions pour soulager sa charge mentale. Elle dit que parler à des amis ou à la famille lui offre un certain apaisement. Ces propos rappellent la théorie de l'accumulation des rôles (Frazier et Brown, 2023; Mize et Kincaid, 2025; Sieber, 1974), qui considère les relations sociales comme une ressource utile, pas seulement un fardeau.

Enfin, les récits mettent en lumière une contribution originale qui est le rôle central des stratégies émotionnelles et relationnelles, comme les rituels de transition, le partage verbal ou la recherche d'un soutien affectif. Même si la littérature met régulièrement l'accent sur l'organisation du temps, cette étude souligne qu'en santé mentale, l'adaptation s'appuie autant sur la gestion émotionnelle que sur la planification horaire. Cette remarque rappelle la façon dont ce travail émotionnel pourrait être soutenu de manière collective, et plus généralement, aux responsabilités de l'organisation dans la gestion des émotions au travail. Les témoignages des participantes reflètent que le maintien de l'équilibre ne relève pas seulement d'une bonne gestion du temps, mais essentiellement d'un travail émotionnel permanent. Il s'agit de se départir mentalement des histoires de souffrance, de trouver des moments de repos, et de discuter de ses émotions avec quelqu'un afin d'atténuer le stress. Des chercheurs confirment que ces aspects émotionnels sont importants du fait qu'ils agissent à la fois sur le bien-être personnel et sur la qualité du travail (Chen et al., 2024; Moisoglou et al., 2024). En s'accentuant sur l'importance des stratégies émotionnelles et relationnelles,

ce mémoire indique que concilier travail et vie personnelle dans la santé mentale est un processus lié à l'organisation, mais aussi profondément psychologique.

5.3 SOUTIEN ORGANISATIONNEL

Outre, les efforts personnels et familiaux, les participantes ont aussi parlé du soutien donné ou non par l'organisation. La participante A note qu'elle bénéficie d'un soutien de sa gestionnaire, mais que cela dépendait surtout de la volonté de celle-ci, plutôt que d'une politique définie. Cela souligne l'importance de la qualité des compétences interpersonnelles et du style de direction dans l'encadrement des individus. En effet, un gestionnaire qui soutient, écoute et prend en compte des besoins individuels, est capable de favoriser un meilleur équilibre entre travail et vie personnelle, même sans adopter une procédure formelle. En revanche, lorsque la volonté personnelle du responsable est le seul déterminant de ce soutien, il devient inégal et éphémère, ce qui laisse certains employés bénéficier d'un meilleur accompagnement que d'autres. Dans la même lignée, Gull et al. (2023) démontrent que les pratiques de leadership bienveillant et flexible sont fondamentales pour atténuer le stress lié aux conflits travail-famille et améliorer le bien-être des employés. Cela montre les difficultés des organisations où le soutien est basé sur les relations hiérarchiques, et non sur des règles claires.

La participante D souligne une culture implicite qui valorise le dévouement, en attendant des professionnelles qu'elles soient toujours disponibles, même au détriment de leur vie personnelle. Elle dit qu'elle hésitait à utiliser les mesures existantes par peur d'être jugée comme « moins engagée ». Ces remarques reflètent les normes genrées (Gagnon et Casselot, 2024) ainsi que la littérature sur la culpabilité liée à l'organisation, qui empêche les employés de profiter pleinement des politiques de conciliation (Allen, 2001). Ce constat rejoint Kossek et al. (2021) qui montre que la culture dans les entreprises peut parfois peser plus fort que les règles officielles. Ce sont aussi des règles à définir et à redéfinir en fonction des contextes et des besoins qui changent. Ces règles ne doivent pas être générales, mais plutôt adaptées au contexte et aux situations réelles. Pour les femmes, cette situation est

encore plus difficile à cause des attentes sociales qui associent le travail de soin et la disponibilité à une sorte de « vocation » (Faniko et al., 2022). Cela engendre un sentiment de culpabilité et limite l'usage des soutiens disponibles. Il n'est donc pas seulement question de créer des mesures pour mieux concilier travail et vie, mais aussi de changer la culture d'entreprise en vue de rendre ces mesures plus accessibles et valorisées. Une alternative concrète, avancée par de récentes recherches sur un climat de travail inclusif et une bonne sécurité psychologique, est d'encourager clairement l'usage de ces mesures et d'entraîner les cadres à soutenir sans juger (Kossek et al., 2024).

La participante B a exposé son expérience en affirmant qu'elle trouvait quelques fois de l'aide au sein de son équipe de travail, auprès de collègues qui étaient prêts à échanger leurs horaires ou à s'entraider. Mais, elle a également souligné que ce genre d'aide n'était pas formel et était plus conditionné par la solidarité entre collègues que par des politiques de l'organisation. Ainsi, la vraie solidarité au travail repose sur des rapports sincères et vrais, basés sur la confiance et des discussions ouvertes, et non sur des règles établies. Lorsque les gens se sentent vraiment écoutés et soutenus, ils facilitent la création d'un climat de confiance qui permet l'émergence d'une communauté solidaire et solide. La solidarité ne s'apparente donc pas juste à un outil de gestion, mais plutôt à une qualité profondément humaine, forgée par les interactions et les émotions partagées au travail (Albert et al., 2022). Cette situation rappelle la théorie de l'échange social de Blau (1964) cité par Kacmar et al. (2014). Toutefois, cette situation montre aussi que, lorsque le système repose uniquement sur l'entraide, il pourrait s'affaiblir, puisque dépendant de la qualité des relations entre personnes et ne garantissant pas l'égalité entre les employés (Kossek et al., 2021).

Ces résultats révèlent comment le soutien organisationnel est capital pour réduire les conflits entre travail et vie personnelle. Mais son efficacité ne dépend pas seulement des politiques que l'entreprise adopte, mais aussi de sa culture et de la perception de ces mesures par les employés (Kossek et al., 2011). En d'autres termes, il s'agit de créer les conditions pour un climat d'entraide et de confiance dans lequel tout le monde a le sentiment que sa voix compte et que ses besoins sont pris en considération. Comme le souligne Dejours

(2025), la mise en place de la démocratie au travail peut ouvrir des voies précieuses. En créant des espaces de délibération et d'écoute, en encourageant la participation et faisant preuve de reconnaissance envers chacun, le cadre de travail va au-delà d'un simple lieu de production. Il devient un lieu de coopération et de démocratie au travail.

5.4 LIMITES DE L'ÉTUDE

Comme toute recherche qualitative, ce mémoire présente certaines limites qu'il importe de reconnaître. D'abord, le nombre restreint de participantes (quatre femmes) limite la portée des résultats. Les récits recueillis offrent une analyse approfondie, mais non généralisable à l'ensemble des professionnelles en santé mentale. Ce choix méthodologique s'explique par la volonté d'approfondir les expériences individuelles, mais il réduit la diversité des trajectoires représentées.

Ensuite, les conditions de travail propre aux milieux institutionnels étudiés ont défini un contexte particulier dans lequel les entrevues ont eu lieu. Ce contexte peut influencer les propos des participantes et ne reflète pas nécessairement la réalité d'autres secteurs de la santé mentale (par exemple, le travail en pratique privée ou en milieu communautaire).

Un autre aspect important de cette recherche est que toutes les participantes étaient des femmes. Cela limite l'étude aux expériences féminines et ne permet pas d'explorer celles des hommes ou d'autres identités de genre, mais cette spécificité est aussi une force. En effet, comme la plupart des participantes sont mères de jeunes enfants, cela a permis de bien comprendre les réalités particulières de la maternité et les défis qu'elle pose pour concilier travail et vie personnelle. Cette focalisation apporte un point de vue riche et détaillé sur des expériences souvent ignorées dans les études plus générales.

Enfin, les témoignages recueillis s'appuient sur un moment précis de leur parcours professionnel et familial. Les expériences de conciliation varient avec le temps lorsque les enfants grandissent ou selon les différentes étapes de carrière, ce qui met en lumière une

période difficile de la vie professionnelle et familiale, quand s'ajoutent la gestion des jeunes enfants et les exigences du travail.

5.5 PISTES DE RECHERCHE FUTURES

Pour les recherches futures, il serait utile d'élargir l'analyse à des profils différents, incluant des hommes, des personnes sans enfants, et des individus de cultures et milieux sociaux variés. Cela aiderait à mieux comprendre la diversité des expériences de conciliation et à savoir si les résultats ici concernent surtout les mères de jeunes enfants ou aussi d'autres groupes. De plus, pour montrer comment le soutien organisationnel se manifeste concrètement selon les environnements, il serait bien d'explorer d'autres contextes (cliniques privées, organismes communautaires) afin d'enrichir les résultats.

Par ailleurs, il serait important d'observer les professionnelles sur une période plus longue. En effet, la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle n'est pas figée. Elle évolue avec l'âge des enfants, les changements de responsabilités professionnelles ou encore les différents moments de la vie. Une étude qui suit les personnes au fil du temps aiderait à comprendre ces évolutions.

Une autre piste serait de se pencher sur les questions liées aux attentes des supérieurs hiérarchiques, qui contraignent les travailleurs à se rendre disponibles, répondre aux courriels, même en dehors des heures de travail, et ce au détriment de leur état de fatigue (Tedone, 2022). Concrètement, cela veut dire de mettre en place des méthodes de gestion qui respectent le droit à la déconnexion, reconnaître la lourde charge émotionnelle des métiers de soin, et valoriser les moments où les professionnelles peuvent partager leurs difficultés sans être stigmatisé. Cette lourde charge émotionnelle, qui est une gestion des émotions afin de répondre aux attentes du travail, si elle n'est pas reconnue, peut augmenter le stress et mener à l'épuisement (Jauvin et al., 2024). Ces conditions diminuent les risques d'épuisement et renforcent la sécurité psychologique, selon Newman et al. (2017).

Pour finir, la conciliation travail-vie personnelle est un sujet qui dépend de plusieurs facteurs (individuels, sociaux et organisationnels). Comme le disent Guest (2017) et Kossek et al. (2021), les études futures devraient se référer à des points de vue combinés pour mieux comprendre et unifier les connaissances sur les carrières et la conciliation entre travail et vie familiale. Cette méthode permet d'intégrer les nouvelles façons de construire une carrière, les familles diverses et les modes de travail émergents, à travers les expériences de différentes catégories de travailleurs. Dans le domaine de la santé mentale, où le stress émotionnel est très présent, cette approche offre un fondement solide pour aider les professionnelles et les structures où elles travaillent.

Ce mémoire peut aider les responsables et organisations de la santé mentale à renforcer la flexibilité, à valoriser les stratégies émotionnelles, à mieux reconnaître le travail invisible des professionnelles, et à favoriser une culture d'entraide de solidarité au travail.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette recherche portait sur la conciliation travail-vie personnelle des professionnels de la santé mentale dans un contexte de travail hybride postpandémique. La question de recherche suivante a guidé l'étude : comment les professionnels de la santé mentale arrivent-ils à concilier leur travail et leur vie personnelle dans un contexte de travail hybride postpandémique ?

Pour répondre à cette question, quatre entrevues semi-dirigées ont été réalisées, avec l'appui d'un journal de bord, ce qui a permis d'accéder au vécu des professionnels de la santé mentale. Pour mieux comprendre les ressentis des participantes, leurs émotions, et vivre à travers elles certaines situations rencontrées dans leur profession, nous avons opté pour un paradigme épistémologique interprétativiste et l'approche qualitative. Même si cela n'était pas planifié au départ, seules des femmes ont accepté d'y participer. Cette situation a apporté une touche particulière aux résultats, car elle met en lumière la conciliation du travail et de la vie personnelle à travers les expériences féminines, souvent marquées par une charge émotionnelle importante.

Les résultats obtenus de cette recherche sont complexes. D'un côté, le travail hybride est vu comme une bonne occasion pour avoir plus de temps, plus de liberté et parfois un meilleur équilibre entre vie familiale et professionnelle. De l'autre côté, il apporte aussi de nouveaux défis, car il brouille les frontières entre travail et vie personnelle, le stress mental augmente et il devient difficile de se détacher du travail. Pour cela, les participantes ont évoqué l'importance d'avoir des moyens d'adaptation. Par exemple, apprendre à poser des limites, à savoir ce qui est essentiel, à établir des habitudes ou encore à accepter de ne pas tout contrôler. Malgré les difficultés, toutes expriment un désir de trouver un équilibre et de continuer à exercer leur métier avec enthousiasme et engagement.

En plus de ces observations, cette étude met en lumière plusieurs points importants. Elle rappelle que trouver un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle n'est pas un processus simple ou identique pour tout le monde, mais une adaptation constante qui

demande à la fois des efforts personnels et des aides de l'organisation. Elle confirme aussi que l'expérience des femmes dans ce domaine est particulière, influencée par leur relation à la charge de travail familiale, à l'attention qu'elles portent aux autres et à leur gestion des émotions.

Comme le souligne Dejours (2025), créer une culture de confiance et de solidarité va au-delà des simples règles ou politiques. Il faut aussi écouter, dialoguer et reconnaître les efforts, afin que les équipes et les responsables puissent travailler ensemble pour construire une véritable collaboration autour d'un objectif commun.

Cependant, bien que l'échantillon soit limité, cette recherche ouvre des pistes intéressantes, il serait utile d'intégrer des hommes, des profils familiaux variés ou des cadres travaillant dans des environnements différents dans les recherches futures.

Finalement, cette recherche invite à une réflexion plus large. Au niveau individuel, elle montre que concilier travail et vie personnelle ne se résume pas à gérer son emploi du temps, mais demande aussi un vrai travail sur ses émotions (Chen et al., 2024). Au niveau organisationnel, elle indique que les règles pour concilier ne suffisent pas si elles ne sont pas soutenues par une culture d'aide et de sécurité psychologique (Russo et Morandin, 2023). Enfin, au niveau de la société, elle rappelle que reconnaître l'importance de la santé mentale et du bien-être au travail est indispensable pour que les institutions fonctionnent durablement (Trevino Garcia et Christensen, 2025). Dans un monde du travail en pleine transformation, où l'hybridité est appelée à durer, la question de la conciliation travail-vie personnelle ne peut plus être considérée comme une affaire privée. Elle concerne aussi les organisations, les politiques publiques et, plus largement, la société. Reconnaître l'importance de la santé mentale des travailleurs et des travailleuses, offrir un soutien réel, valoriser les efforts de conciliation, ce n'est pas seulement améliorer la qualité de vie individuelle. C'est aussi garantir la qualité du travail collectif et le bon fonctionnement de nos institutions.

ANNEXE A : LETTRE DE RECRUTEMENT

PARTICIPANT(E)S RECHERCHÉ

TITRE DU PROJET : LA CONCILIATION TRAVAIL-VIE PERSONNELLE DES PROFESSIONNELS DE LA SANTÉ MENTALE DANS UN CONTEXTE DE TRAVAIL HYBRIDE POSTDÉMIQUE

RESPONSABLE(S) DU PROJET : Blandine Houla Bohoussou, étudiante en gestion des personnes en milieu de travail (avec mémoire) à l'UQAR sous la direction de :

Isabelle F. Dandurand, Professeure en sciences de la gestion, UQAR campus de Rimouski

Charles Côté, Professeur en sciences de la gestion, UQAR campus de Lévis

Je suis actuellement à la recherche de personnes adultes intéressées à participer à une étude portant sur la conciliation travail-vie personnelle des professionnels de la santé mentale dans un contexte de travail hybride postpandémique. L'objectif principal de cette étude est de mieux comprendre comment les professionnels de la santé mentale parviennent à concilier leur travail et leur vie personnelle.

Chaque participant(e) à ce projet de recherche devra remplir un journal de bord en une quinzaine de minutes au quotidien sur deux semaines, suivies d'une séance d'entrevue semi-dirigée en présentiel ou par vidéoconférence selon votre préférence d'environ 90 minutes maximum qui se tiendra après que le participant(e) aura soumis le journal de bord. Les renseignements recueillis seront traités de manière confidentielle et anonymisée dans le respect des normes éthiques, par la responsable du projet. Votre participation est volontaire, et vous pourrez vous retirer de l'étude à tout moment sans justification. Les résultats obtenus seront analysés et interprétés afin qu'ils contribuent à enrichir les connaissances du domaine.

Pour participer à cette recherche, vous devez respecter les critères suivants :

- Être professionnel de la santé mentale travaillant en mode hybride ;
- Avoir travaillé dans ce modèle depuis au moins 6 mois ;
- Être âgé de 18 ans et plus ;
- Être disposé à participer à une entrevue individuelle d'environ 90 minutes et à partager son expérience sur deux semaines dans un journal de bord.

Si vous êtes intéressé(e) à participer à cette étude ou si vous avez des questions, veuillez contacter

Blandine Houla Bohoussou

- Par courriel : bohb0003@uqar.ca
- Par téléphone : 438 773 5251

Nous vous remercions de l'intérêt que vous portez à la recherche et espérons vous compter parmi nos participant(e)s !

ANNEXE B : FIC

1 TITRE DU PROJET

La conciliation travail-vie personnelle des professionnels de la santé mentale dans un contexte de travail hybride postpandémique

2 RESPONSABLE(S) DU PROJET DE RECHERCHE

2.1 Responsable

Blandine Houla Bohoussou, étudiante en gestion des personnes en milieu de travail (avec mémoire) cheminement général

2.2 Direction de recherche

Directrice de recherche : Isabelle F. Dandurand, Professeur en sciences de la gestion, UQAR campus de Rimouski

Codirecteur de recherche : Charles Côté, Professeur en sciences de la gestion, UQAR campus de Lévis

3 FINANCEMENT

Aucun

4 CONFLIT D'INTÉRÊTS

Aucun conflit d'intérêts.

5 PRÉAMBULE

Nous sollicitons votre participation au projet de recherche en titre. Avant d'accepter de participer à ce projet, veuillez prendre le temps de lire, de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent. Ce formulaire de consentement peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles et à demander de vous expliquer tout mot ou renseignement qui n'est pas clair lors de votre entretien avec un membre de l'équipe de recherche. Ce dernier prendra le temps de lire avec vous le présent document. Enfin, si vous désirez participer à ce projet, votre consentement écrit sera recueilli. Vous pouvez signifier votre consentement par courriel à Blandine Houla Bohoussou, responsable du projet à l'adresse suivante : boh0003@uqar.ca.

6 NATURE, OBJECTIFS ET DÉROULEMENT DU PROJET DE RECHERCHE

6.1 Description du projet de recherche

Le présent projet s'intéresse à la conciliation travail-vie personnelle des professionnels de la santé mentale dans un contexte de travail hybride postpandémique. Avec la fin des restrictions sanitaires dues à la COVID-19, beaucoup de travailleurs souhaitent conserver la flexibilité qu'offre le travail à distance tout en profitant des avantages du travail en présentiel, comme les interactions sociales et les échanges spontanés. Le travail hybride, qui combine ces deux approches, s'impose donc comme une nouvelle réalité pour plusieurs. Cependant, cette organisation du travail soulève des défis importants, notamment en ce qui concerne l'équilibre entre les exigences professionnelles et les besoins personnels. L'objectif de cette recherche est de comprendre comment les professionnels de la santé mentale parviennent à concilier leur travail et leur vie personnelle dans ce contexte hybride postpandémique.

6.2 Objectif(s) spécifique(s)

Afin de répondre à cette question, voici les objectifs secondaires suivants qui visent à :

- Mieux comprendre la conciliation travail-vie personnelle des professionnels de la santé mentale en contexte de travail hybride
- Explorer et décrire les expériences personnelles des professionnels de la santé en lien avec l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle
- Identifier les défis perçus liés à la conciliation des sphères professionnelles et personnelles
- Identifier et décrire les stratégies individuelles et collectives utilisées pour gérer la conciliation travail-vie
- Décrire et comprendre les influences des pratiques organisationnelles dans la gestion de la conciliation des deux sphères

6.3 Déroulement

Votre participation à ce projet de recherche consistera à réaliser un journal de bord sur deux semaines que vous devez remplir chaque jour et une entrevue sera réalisée par la suite, dont la durée sera environ d'une heure et 30 minutes. Les entrevues seront réalisées au moyen d'un système de visioconférence sécuritaire et enregistrées, mais seul l'audio sera retranscrit en verbatim pour l'analyse. Plus précisément, la plateforme zoom sera utilisée.

7 AVANTAGES, RISQUES ET/OU INCONVÉNIENTS ASSOCIÉS AU PROJET DE RECHERCHE

En raison de la nature du thème à l'étude, la santé psychologique au travail, la recherche peut entraîner des risques psychologiques minimaux pour le participant (comme des remises en question pour le rappel de situations désagréables). Les personnes participantes peuvent donc se retirer à tout moment de la recherche, sans avoir à fournir de justification. Elles peuvent aussi décider de ne pas répondre à certaines questions. Aussi, le temps nécessaire pour participer à ce projet peut constituer un désavantage. Vous ne retirerez aucun bénéfice personnel de votre participation à ce projet de recherche. Toutefois, les résultats obtenus pourraient contribuer à l'avancement des connaissances dans ce domaine. de trouver des avantages de pistes de solutions ce cette conciliation.

8 CONFIDENTIALITÉ, CONSERVATION DES DONNÉES ET DIFFUSION

8.1 Confidentialité

Les renseignements concernant les personnes participantes seront recueillis et traités par la responsable du projet. Ces renseignements seront traités de manière confidentielle. Les dossiers de chaque participant ainsi que les verbatim seront codifiés (numéro de code pour chaque participant) et le nom des participants n'apparaîtra dans aucun document. Les données (verbatim et codification), de même que les formulaires de consentement seront conservées dans l'entrepôt de données institutionnelles sécurisées de l'UQAR (SABRE) pendant une période de sept (7) ans suivant la fin du projet de recherche (jusqu'en juin 2032). Elles seront par la suite supprimées à l'aide d'un logiciel spécialisé.

Les personnes participantes ne pourront pas être identifiées de façon indirecte par recoupement, puisque les données seront décontextualisées. Plus précisément, des codes chiffrés seront attribués aux entrevues à la place des noms des personnes participantes. Les clés de codes seront enregistrées dans un répertoire distinct des données et des formulaires de consentement. Aussi, après leur retranscription en verbatim, les enregistrements vidéo des entrevues seront détruits à l'aide d'un logiciel spécialisé.

La confidentialité des données recueillies dans le cadre de ce projet de recherche sera assurée conformément aux lois et règlements applicables dans la province de Québec et aux règlements et politiques de l'Université du Québec à Rimouski.

Si vous souhaitez obtenir le verbatim (transcription) de votre entretien, veuillez inscrire votre adresse courriel ici :

8.3 Diffusion

Les résultats de la recherche seront publiés par le biais du mémoire de maîtrise de l'étudiant-chercheur. La publication des résultats de la recherche ne permettra en aucun cas d'identifier les personnes participantes à l'étude. Un court résumé des résultats de la recherche sera expédié aux participants qui en feront la demande en indiquant l'adresse courriel où ils aimeraient recevoir le document.

Si vous souhaitez recevoir le mémoire de recherche, veuillez inscrire votre adresse courriel ici:

9 PARTICIPATION VOLONTAIRE ET DROIT DE RETRAIT

Votre participation à ce projet de recherche est volontaire. Vous êtes donc libre de refuser d'y participer. Vous avez le droit de ne pas répondre à une ou plusieurs questions. Vous pouvez également vous retirer de ce projet à n'importe quel moment, sans avoir à donner de

raisons, en faisant connaître votre décision à l'étudiante responsable du projet, par courriel, et ce, sans qu'il y ait de préjudices. En cas de retrait, les données recueillies par le biais de l'entrevue ainsi que par le biais du journal de bord seront détruites selon les modalités prévues à l'UQAR au moment du retrait. Enfin, toute nouvelle connaissance acquise durant le déroulement du projet qui pourrait affecter votre décision de continuer d'y participer vous sera communiquée sans délai selon les modalités qui suivent par courriel.

10 INDEMNITÉ COMPENSATOIRE

Aucune rémunération ou compensation n'est offerte dans le cadre de cette recherche.

11 PERSONNES-RESSOURCES

Si vous éprouvez un malaise pendant et après une activité impliquant votre participation à ce projet de recherche, vous pouvez contacter par téléphone Info-Social au 811.

Si vous avez des questions concernant le projet de recherche ou si vous éprouvez un problème que vous croyez relié à votre participation au projet de recherche, vous pouvez communiquer avec la responsable du projet de recherche aux coordonnées suivantes :

Nom : Isabelle Farmer Dandurand
Courriel : isabelle_f.dandurand@uqar.ca
Contact : 418 723-1986, poste 1138, bureau A-221

Pour toute question d'ordre éthique concernant votre participation à ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec le Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Rimouski
Par courriel : cer@uqar.ca

12 REMERCIEMENT

Votre collaboration est précieuse pour la réalisation de la recherche. Nous apprécions le temps et l'attention que vous avez consacrés pour la participation à cette étude et nous vous en remercions.

13 CONSENTEMENT DU PARTICIPANT

- .
- ☐ Je consens à ce que les données recueillies soient enregistrées (enregistrement audio).
 - ☐ Je consens à ce que les données recueillies soient utilisées dans le cadre d'un autre projet de recherche ayant reçu au préalable une approbation éthique.

Dans le cadre du projet intitulé *la conciliation travail-vie personnelle des professionnels de la santé mentale dans un contexte de travail hybride postpandémique*, j'ai pris connaissance du formulaire d'information et de consentement et je comprends suffisamment bien le projet pour que mon consentement soit éclairé. Je suis satisfait des réponses à mes questions et du temps que j'ai eu pour prendre ma décision. Je consens donc à participer à ce projet de recherche aux conditions qui y sont énoncées. Je comprends que je suis libre d'accepter de participer et que je pourrai me retirer en tout temps de la recherche si je le désire, sans aucun préjudice ni justification de ma part. Une copie signée et datée du présent formulaire d'information et de consentement m'a été remise.

Nom et signature du participant

Date

Signature et engagement du chercheur responsable du projet

Je confirme avoir moi-même, ou un membre autorisé de l'équipe de recherche, expliqué au participant dans les termes du présent formulaire d'information et de consentement, répondu aux questions qu'il a posées et lui avoir clairement indiqué qu'il pouvait à tout moment mettre un terme à sa participation, et ce, sans préjudice. Je m'engage, avec l'équipe de recherche, à respecter ce qui a été convenu au formulaire d'information et de consentement et à en remettre une copie signée au participant à cette recherche.

Blandine Houla Bohoussou

Nom et signature du chercheur responsable du projet de recherche
D

ate

14 CONSENTEMENT DU PARTICIPANT (Copie de l'équipe de recherche)

- ☐ Je consens à ce que les données recueillies soient enregistrées (enregistrement audio).
- ☐ Je consens à ce que les données recueillies soient utilisées dans le cadre d'un autre projet de recherche ayant reçu au préalable une approbation éthique.

Dans le cadre du projet intitulé *la conciliation travail-vie personnelle des professionnels de la santé mentale dans un contexte de travail hybride postpandémique*, j'ai pris connaissance du formulaire d'information et de consentement et je comprends suffisamment bien le projet pour que mon consentement soit éclairé. Je suis satisfait des réponses à mes questions et du temps que j'ai eu pour prendre ma décision. Je consens donc à participer à ce projet de recherche aux conditions qui y sont énoncées. Je comprends que je suis libre d'accepter de participer et que je pourrai me retirer en tout temps de la recherche si je le désire, sans aucun préjudice ni justification de ma part. Une copie signée et datée du présent formulaire d'information et de consentement m'a été remise.

Nom et signature du participant

Date

Signature et engagement du chercheur responsable du projet

Je confirme avoir moi-même, ou un membre autorisé de l'équipe de recherche, expliqué au participant dans les termes du présent formulaire d'information et de consentement, répondu aux questions qu'il a posées et lui avoir clairement indiqué qu'il pouvait à tout moment mettre un terme à sa participation, et ce, sans préjudice. Je m'engage, avec l'équipe de recherche, à respecter ce qui a été convenu au formulaire d'information et de consentement et à en remettre une copie signée au participant à cette recherche.

Blandine Houla Bohoussou

Nom et signature du chercheur responsable du projet de recherche

Date

ANNEXE C : JOURNAL DE BORD

Instructions

Veillez remplir s'il vous plait ce journal chaque jour pendant les deux prochaines semaines. L'objectif est de documenter vos expériences, vos ressentis et vos observations dans différentes situations (travail, domicile, moments de transition, etc.). Soyez aussi précis que possible, en indiquant les situations et les ressentis liés à votre équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

CONTEXTE DE LA JOURNÉE

- Lieu principal de la journée (Exemple : Travail, Domicile, mixte (préciser les moments))
- Situation particulière de la journée (Exemple : journée de télétravail, déplacement professionnel, journée familiale, etc.) :

DESCRIPTION DES ACTIVITÉS

- **Au travail** (Tâches principales réalisées, interactions avec les collègues, moments marquants (positifs ou stressants), temps consacré aux pauses ou moments de détente)
- **À la maison** (Activités réalisées après le travail ou en dehors des horaires professionnels, interactions familiales ou sociales, moments de détente et d'autosoin)

RESSENTIS ET EXPÉRIENCES

- Équilibre ressenti entre vie professionnelle et vie personnelle (Exemple : "J'ai réussi à bien séparer mes temps de travail et mes moments de détente", "J'ai eu du mal à décrocher en fin de journée", etc.)
- Émotions et stress (Exemple : moments de stress, satisfaction, fatigue, joie, etc. - précisez quand et dans quel contexte ces émotions se sont manifestées)

- Difficultés ou défis rencontrés (Exemple : interruptions au travail, conflits entre obligations familiales et professionnelles, difficultés d'organisation, etc.)
- Points positifs et stratégies mises en place (Exemple : moments où vous avez su gérer efficacement une situation stressante, astuces personnelles pour déconnecter, etc.)

RÉFLEXIONS ET SUGGESTIONS

- Qu'est-ce qui a bien fonctionné aujourd'hui pour maintenir un équilibre ?
(Réfléchissez aux éléments qui vous ont aidé à gérer la journée de façon équilibrée.)
- Quelles améliorations ou ajustements envisageriez-vous pour demain ? (Par exemple, modifier votre emploi du temps, prévoir des temps de pause supplémentaires, etc.)
- Toute autre observation ou sentiment que vous jugez pertinent de partager

NB: Vous pouvez ajouter des sections ou adapter les questions selon vos ressentis et le déroulement de votre journée. Votre sincérité et vos détails sont essentiels pour mieux comprendre la réalité quotidienne de la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle. Ceux-ci sont résumés dans le tableau ci-dessous.

TABLEAU DE BORD

Date	Jo ur 1	Jo ur 2	Jo ur 3	Jo ur 4	Jo ur 5	Jo ur 6	Jo ur 7	Jo ur 8	Jo ur 9	Jo ur 10	Jo ur 11	Jo ur 12	Jo ur 13	Jo ur 14
Lieu principal														
Situation particulière														
Activités professionnelles														
Activités personnelles														
Équilibre ressenti														
Émotions et stress														
Difficultés rencontrées														

Stratégies mises en place														
Réflexions et améliorati ons														
Autres observatio ns														

ANNEXE D : GUIDE D'ENTREVUE

I. Présentation

Bonjour, je m'appelle Blandine Houla Bohoussou, et je suis étudiante à la maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail sous la direction de Mme Isabelle F. Dandurand et la codirection de M. Charles Côté. Mon mémoire porte sur les défis liés à la conciliation travail-vie personnelle des professionnels de la santé mentale, particulièrement dans un contexte hybride postpandémique.

II. Rappel des objectifs de la recherche

L'objectif principal de cette recherche est de mieux comprendre la conciliation travail-vie personnelle des professionnels de la santé mentale dans un contexte de travail hybride postpandémique. Des objectifs secondaires guident également l'étude :

- Explorer et décrire les expériences personnelles des professionnels de la santé mentale en lien avec l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle
- Identifier les défis perçus liés à la conciliation des sphères professionnelles et personnelles
- Identifier et décrire les stratégies individuelles et collectives utilisées pour gérer la conciliation travail-vie personnelle
- Décrire et comprendre les influences des pratiques organisationnelles dans la gestion de la conciliation des deux sphères

III. Retour sur le formulaire d'information et de consentement

- Participation volontaire à l'étude
- Confidentialité des résultats
- Enregistrement de l'entretien

IV. Questions

1. Présentation personnelle et professionnelle

- Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ? (Âge, genre, situation familiale, profession, type de contrat, nombre d'années d'expérience en travail hybride)
- Pouvez-vous me décrire brièvement votre rôle en tant que professionnel(le) de la santé mentale ?

2. Modifications liées au travail hybride

- Depuis la mise en place du travail hybride, comment votre emploi du temps a-t-il changé ? (Jours télétravaillés vs présentiel, flexibilité des horaires)
- Est-ce que la pandémie a modifié la façon dont vous gérez votre emploi du temps entre le travail et la vie personnelle ? Si oui, comment ?
- J'ai vu que vous avez noté, dans votre journal de bord, une journée de télétravail où vous aviez enchaîné plusieurs (visioconférences, soutien à domicile). Est-ce que ce type de journée est fréquent ? Comment vous le vivez, comparé à une journée en présentiel ?
- Quels aspects de votre travail avez-vous trouvés les plus faciles ou les plus difficiles à gérer dans ce contexte ?
- Quels aspects de votre travail avez-vous trouvés les plus faciles ou les plus difficiles à gérer dans ce contexte ?

3. Perception de l'équilibre et impact sur le bien-être (à partir du journal de bord)

- a. Comment percevez-vous votre équilibre entre votre vie professionnelle et votre vie personnelle dans le contexte du travail hybride ?
- b. Avez-vous constaté des changements dans vos habitudes de travail ou dans votre équilibre travail-vie personnelle ? Comment décririez-vous l'impact psychologique sur votre bien-être ?
- c. Comment le travail hybride, notamment la flexibilité offerte, influence-t-il votre bien-être mental au quotidien ?

4. Expériences et gestion des tensions

- a. Pouvez-vous me donner un exemple précis où vous êtes senti(e) complètement dépassé(e) par les exigences du travail et de la maison ? (À partir du journal de bord ou pas)
 - Quelles étaient les principales causes de ce sentiment ?
 - Comment avez-vous essayé de gérer cette situation ?
 - Quelles ont été les conséquences ?
- b. Avez-vous une expérience où vous avez réussi à maintenir un bon équilibre entre les deux exigences ?
 - Si oui, qu'est-ce que qui a rendu cette expérience différente des autres ?
 - Quels éléments spécifiques vous ont permis de réussir à gérer cet équilibre ?
 - Avez-vous eu recours à des stratégies particulières ou une aide d'une personne particulière ?

5. Ressources, stratégies et pistes d'amélioration

- a. Quelles stratégies ou habitudes avez-vous mises en place (ou développées) pour gérer votre stress et maintenir un équilibre sain ?
- b. Comment évaluez-vous le soutien de votre employeur et des ressources organisationnelles (politiques, mesures de soutien) dans vos efforts de conciliation ?
- c. Y a-t-il autre chose que vous aimeriez partager sur votre expérience de la conciliation travail-vie personnelle en mode hybride ?

V. Conclusion de l'entrevue et remerciement

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aazami, S., Akmal, S. et Shamsuddin, K. (2015). A model of work-family conflict and well-being among Malaysian working women. *Work*, 52(3), 687-695.
- Abdel Hadi, S., Bakker, A. B. et Häusser, J. A. (2021). The role of leisure crafting for emotional exhaustion in telework during the COVID-19 pandemic. *Anxiety, Stress, & Coping*, 34(5), 530-544.
- Achille, M. A. (2003). Définir la santé au travail. I. La base conceptuelle d'un modèle de la santé au travail. *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail*, 65-90.
- Aczel, B., Kovacs, M., Van Der Lippe, T. et Szaszi, B. (2021). Researchers working from home: Benefits and challenges. *PloS one*, 16(3), e0249127.
- Adam, B. B., G Grzywacz, J., L Bass, B. et D Linney, K. (2005). Extending the demands-control model: A daily diary study of job characteristics, work-family conflict and work-family facilitation. *Journal of occupational and organizational psychology*, 78(2), 155-169.
- Adler, M. A. et Lenz, K. (2015). *Father involvement in the early years: An international comparison of policy and practice*. Policy Press.
- Agogué, M., Chénard-Poirier, L., Grégoire, D., Plourde, Y., Robinson, M. et Soublière, J.-F. (2023). *Survivre à son projet de recherche: introduction à la méthodologie en gestion*. Editions JFD.
- Agogué, M. et Rampa, R. (2021). La conciliation famille-travail, un enjeu de taille pour les gestionnaires. *Gestion*, 46(4), 96-101.
- Agrawal, M. et Mahajan, R. (2021). Work-family enrichment: an integrative review. *International Journal of Workplace Health Management*, 14(2), 217-241.
- Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A. et Proulhac, L. (2016). Le télétravail, un objet sans désir? *Revue d'économie régionale & urbaine*, (1), 245-266.
- Aktouf, O. (1992). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisation*. Presses de l'Université du Québec.
- Albert, M.-N., Lazzari Dodeler, N. et Ohin, A. Y. (2022). How organizations can develop solidarity in the workplace? A case study. *Humanistic Management Journal*, 7(2), 327-346.
- Alla, T., Roume, S. F. et Tremblay, D.-G. (2024). Les transformations de l'espace et du modèle hybride du travail par les aires ouvertes : les effets du télétravail sur la conciliation entre les vies personnelle et professionnelle. *Ad machina*, (8), 2-23. <https://doi.org/https://doi.org/10.1522/radm.no8.1834>

- Allan, C., Loudoun, R. et Peetz, D. (2007). Influences on work/non-work conflict. *Journal of Sociology*, 43(3), 219-239.
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414-435.
- Allen, T. D., Herst, D. E., 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.
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M. et Shockley, K. M. (2013). Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel psychology*, 66(2), 345-376.
- Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A. et Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work–family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of occupational health psychology*, 16(2), 151.
- Anadón, M. (2006). La recherche dite «qualitative»: de la dynamique de son évolution aux acquis indéniables et aux questionnements présents. *Recherches qualitatives*, 26(1), 5-31.
- Anand, V., Rengarajan, V., Renganathan, R., Swathi, B., Udhaya, S. et Vardhini, N. (2016). Employee work-life balance—a study with special reference to rural employees. *Indian J Sci Technol*.
- Anastasopoulou, A., Vraimaki, E. et Trivellas, P. (2023). Recovery for resilience: the mediating role of work–life balance on the quality of life of women employees. *Sustainability (Switzerland)*, 15(17), 12877.
- Annor, F. (2016). Work–family enrichment among Ghanaian employees: The mediating role between social support and subjective well-being. *Applied Research in Quality of Life*, 11, 1155-1171.
- Balaji, R. (2014). Work life balance of women employees. *International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology*, 3(10).
- Balamurugan, G. et Sreeleka, M. (2020). A study on work life balance of women employees in it sector. *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 7(1), 64-73.
- Baral, R. et Bhargava, S. (2010). Work-family enrichment as a mediator between organizational interventions for work-life balance and job outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 274-300.
- Bareket, O. et Fiske, S. T. (2023). A systematic review of the ambivalent sexism literature: Hostile sexism protects men’s power; benevolent sexism guards traditional gender roles. *Psychological bulletin*, 149(11-12), 637.
- Baribeau, C. et Royer, C. (2012). L’entretien individuel en recherche qualitative: usages et modes de présentation dans la Revue des sciences de l’éducation. *Revue des sciences de l’éducation*, 38(1), 23-45.
- Barigozzi, F., Biroli, P., Monfardini, C., Montinari, N., Pisanelli, E. et Vitellozzi, S. (2025). Beyond Time: Unveiling the Invisible Burden of Mental Load.
- Barnett, R. C. et Hyde, J. S. (2001). Women, men, work, and family: An expansionist theory. *American psychologist*, 56(10), 781.

- Bashir, M., Bhutta, M. K. S., Bari, M. W., Saleem, A. et Tanveer, Y. (2022). Organization cross domain interventions managing strategies and employee outcomes: a role of work–family balance. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), 1754-1770.
- Bastid, F. (2003). Au delà du genre, l'équilibre vie professionnelle/vie privée facteur de diversité des carrières des femmes et des hommes cadres. *Actes du congrès de l'AGRH*.
- Beham, B., Drobnič, S., Präg, P., Baierl, A. et Lewis, S. (2020). Work-to-family enrichment and gender inequalities in eight European countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(5), 589-610.
- Bhende, P., Mekoth, N., Ingalhalli, V. et Reddy, Y. (2020). Quality of work life and work–life balance. *Journal of Human Values*, 26(3), 256-265.
- Bianchi, S. M. et Milkie, M. A. (2010). Work and family research in the first decade of the 21st century. *Journal of marriage and family*, 72(3), 705-725.
- Bilodeau, J., Marchand, A. et Demers, A. (2020). Work, family, work–family conflict and psychological distress: A revisited look at the gendered vulnerability pathways. *Stress and Health*, 36(1), 75-87.
- Bilodeau, J., Quesnel-Vallée, A., Bearegard, N. et Brault, M.-C. (2021). Gender, work–family conflict and depressive symptoms during the COVID-19 pandemic among Quebec graduate students. *Preventive medicine reports*, 24, 101568.
- Blair-Loy, M. (2004). Work devotion and work time. *Fighting for time: Shifting boundaries of work and social life*, 282-316.
- Bloom, N., Han, R. et Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, 630(8018), 920-925.
- Bocean, C. G., Popescu, L., Varzaru, A. A., Avram, C. D. et Iancu, A. (2023). Work-life balance and employee satisfaction during COVID-19 pandemic. *Sustainability (Switzerland)*, 15(15), 11631.
- Boiarintseva, G., Ezzedeen, S. R. et Wilkin, C. (2022). Definitions of work-life balance in childfree dual-career couples: an inductive typology. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 41(4), 525-548.
- Botero, I. C. (2013). Commentary: Enhancing Our Understanding of Work-Life Balance from a Communication Perspective. *Annals of the International Communication Association*, 36(1), 231-235.
- Boucherf, K. (2016). Méthode quantitative vs méthode qualitative?: Contribution à un débat. *Les cahiers du cread*, 116, 9-30.
- Boukheloua, M. A., Benabou, D. et Debbat, H. (2017). Femme au travail et Conciliation de vie professionnelle et vie personnelle: le cas de l'université de Mascara (Algérie). *Revue Organisation & Travail Volume*, 6(3).
- Boulet, M. (2014). *La satisfaction de l'équilibre travail-famille comme gage de la santé mentale*[7-12]. <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/la-satisfaction-de-lequilibre-travail-famille-comme-gage-de-la-sante-mentale.pdf>
- Boulet, M. et Le Bourdais, C. (2016). Pratiques de conciliation travail-famille et détresse psychologique des salariés québécois: une comparaison selon le genre. *Relations industrielles*, 71(3), 442-467.

- Bourque, N. S.-A.-M. (2013). Conciliation travail-famille et santé: Le Québec peut-il s'inspirer des politiques gouvernementales mises en place dans d'autres pays?- Synthèse.
- Braun, V. et Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Brough, P., O'Driscoll, M. P. et Kalliath, T. J. (2005). The ability of 'family friendly' organizational resources to predict work-family conflict and job and family satisfaction. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 21(4), 223-234.
- Buick, F., Blackman, D. A., Glennie, M., Weeratunga, V. et O'Donnell, M. E. (2024). Different approaches to managerial support for flexible working: Implications for public sector employee well-being. *Public Personnel Management*, 53(3), 377-405.
- Burch, T. (2020). All in the family: The link between couple-level work-family conflict and family satisfaction and its impact on the composition of the family over time. *Journal of business and psychology*, 35(5), 593-607.
- Burić, I., Šimunović, M. et Balaž, B. (2023). Work-family conflicts and teacher commitment during the COVID-19 pandemic: a moderated mediation analysis of emotional exhaustion and psychological capital. *Educational Psychology*, 43(5), 472-490.
- Bush, S. S. et Kaufman, N. K. (2023). Diagnostic Testing: Rating Scales and Psychological and Neuropsychological Tests. Dans *Atlas of Psychiatry* (p. 201-226). Springer.
- Cardinalli, J. A., Foster, E., Chand, R. R., Uphold, J. et Rosenfarb, I. F. (2024). Reactions Among Mental Health Professionals During Early Stages of the COVID-19 Pandemic. *Journal of Loss and Trauma*, 29(8), 886-902.
- Carlson, D. L., Petts, R. J. et Pepin, J. R. (2022). Changes in US parents' domestic labor during the early days of the COVID-19 pandemic. *Sociological inquiry*, 92(3), 1217-1244.
- Carlson, D. S., Hunter, E. M., Ferguson, M. et Whitten, D. (2014). Work-family enrichment and satisfaction: Mediating processes and relative impact of originating and receiving domains. *Journal of management*, 40(3), 845-865.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M. et Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 249-276.
- Casper, W. J., Vaziri, H., Wayne, J. H., DeHauw, S. et Greenhaus, J. (2018). The jingle-jangle of work-nonwork balance: A comprehensive and meta-analytic review of its meaning and measurement. *Journal of applied psychology*, 103(2), 182.
- Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail. (2024). *Conciliation travail-vie personnelle*. https://www.cchst.ca/oshanswers/psychosocial/worklife_balance.html
- Chafi, M. B., Hultberg, A. et Yams, N. B. (2022). Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment [Article]. *Sustainability (Switzerland)*, 14(1), article n° 294. <https://doi.org/10.3390/su14010294>
- Champagne, E., Choinière, O. et Granja, A. D. (2023). Government of Canada's teleworking and hybrid policies in the aftermath of the COVID-19 pandemic. *Canadian Public Administration*, 66(2), 158-175.

- Chan, X. W., Kalliath, T., Brough, P., Siu, O.-L., O'Driscoll, M. P. et Timms, C. (2016). Work–family enrichment and satisfaction: The mediating role of self-efficacy and work–life balance. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(15), 1755-1776.
- Chen, Y.-C., Huang, Z.-L. et Chu, H.-C. (2024). Relationships between emotional labor, job burnout, and emotional intelligence: an analysis combining meta-analysis and structural equation modeling. *BMC psychology*, 12(1), 672.
- Chênevert, D., Giauque, D., de Chatillon, E. A., Delobbe, N. et Vayre, É. (2023). Du télétravail à l'hybridité: une nouvelle manière de penser la gestion de nos organisations? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, (77), 5-22.
- Cherkaoui, A. et Haouata, S. (2017). Éléments de réflexion sur les positionnements épistémologiques et méthodologiques en sciences de gestion. *Revue interdisciplinaire*, 1(2).
- Chopin, F. (2024). Chapitre 5. Télétravail et incivilités numériques: quelle prise en compte des risques pour la santé? *Journal international de bioéthique et d'éthique des sciences*, 35(1), 61-70.
- Chrétien, L. et Létourneau, I. (2010a). La conciliation travail-famille: au-delà des mesures à offrir, une culture à mettre en place. *Gestion*, 35(3), 53-61.
- Chrétien, L. et Létourneau, I. (2010b). La culture organisationnelle et les préoccupations des parents-travailleurs concernant le soutien de l'employeur en matière de conciliation travail-famille. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 5(1), 70-94.
- Chuang, Y.-T., Chiang, H.-L. et Lin, A.-P. (2024). Information quality, work-family conflict, loneliness, and well-being in remote work settings. *Computers in Human Behavior*, 154, 108149.
- Chung, H. et Van der Lippe, T. (2020). Flexible working, work–life balance, and gender equality: Introduction. *Social indicators research*, 151(2), 365-381.
- Cohen, L., Manion, L. et Morrison, K. (2002). *Research methods in education*. routledge.
- Corbeil, C., Descarries, F., Gill, C. et Séguin, C. (1994). Perception et pratiques des mères en emploi. De quelques paradoxes. *Recherches féministes*, 7(1), 95-124.
- Corinaldi, M. (2019). Motherhood in the workplace: A sociological exploration into the negative performance standards and evaluations of full-time working mothers. *Philologia*, 11(1), 13-16.
- Craig, L. et Brown, J. E. (2017). Feeling rushed: Gendered time quality, work hours, nonstandard work schedules, and spousal crossover. *Journal of marriage and family*, 79(1), 225-242.
- Cullen, J. C. et Hammer, L. B. (2007). Developing and testing a theoretical model linking work-family conflict to employee safety. *Journal of occupational health psychology*, 12(3), 266.
- Daminger, A. (2019). The cognitive dimension of household labor. *American sociological review*, 84(4), 609-633.

- Darouei, M. et Pluut, H. (2021). Work from home today for a better tomorrow! How working from home influences work-family conflict and employees' start of the next workday. *Stress and Health*, 37(5), 986-999.
- David, H. (2014). Quand la gestion des âges est inapplicable. *Management de la retraite, de l'emploi et des temps sociaux*.
- De Pinho, L. G., Sampaio, F., Sequeira, C., Teixeira, L., Fonseca, C. et Lopes, M. J. (2021). Portuguese nurses' stress, anxiety, and depression reduction strategies during the covid-19 outbreak. *International journal of environmental research and public health*, 18(7), 3490.
- de Vroege, L. et van den Broek, A. (2023). Post-pandemic self-reported mental health of mental healthcare professionals in the Netherlands compared to during the pandemic—an online longitudinal follow-up study. *Frontiers in Public Health*, 11, 1221427.
- Dehbi, S. et Angade, K. (2019). Du Positionnement Epistémologique à La Méthodologie De Recherche: Quelle démarche Pour La Recherche En Science De Gestion? *Revue Economie, Gestion et Société*, 1(20).
- Dejours, C. (2025). *Pratique de la démocratie : servitude volontaire, travail et émancipation*. Librairie Philosophique J. Vrin.
- Déme, S., Dumas, M. et Hikkerova, L. (2018). Les sources de conflit travail-famille et d'enrichissement chez les professionnels de soins dans le secteur hospitalier. *Gestion et management public*, 71(3), 9-30.
- Demerouti, E. et Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 01-09.
- Deschênes, A.-A. (2021). Partager les connaissances malgré la distance: quel est l'effet de l'usage des technologies collaboratives? *Ad machina*, (5), 53-68.
- Di Tomaso, A., Carle, S.-M., Hassan, A. et Boivin, M.-P. (2023). Soutien et résilience: deux leviers à l'engagement du personnel de santé? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, (79), 125-141.
- Djabi, M. et Perrot, S. (2016). Tensions de rôle: proposition d'une grille d'analyse. *Management international*, 21(1), 140-148.
- Dooly, M., Moore, E. et Vallejo, C. (2017). Research ethics. *Research-publishing. net*.
- Dumez, H. (2016). Chapitre 1. Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Dans *Méthodologie de la recherche qualitative* (p. 9-29). Vuibert. <https://shs.cairn.info/methodologie-de-la-recherche-qualitative--9782311402988-page-9?lang=fr>
- Duxbury, L. E. (2003). *Le conflit entre le travail et la vie personnelle au Canada durant le nouveau millénaire: Work-life conflict in Canada in the new millennium: a status report*. < bound method Organization. get_name_with_acronym of< Organization: Public
- Eddleston, K. A. et Mulki, J. (2017). Toward understanding remote workers' management of work–family boundaries: The complexity of workplace embeddedness. *Group & Organization Management*, 42(3), 346-387.
- Eng Ingela, Tjernberg, M. et Champoux-Larsson, M.-F. (2024). Hybrid workers describe aspects that promote effectiveness, work engagement, work-life balance, and health. *Cogent psychology*, 11(1), 2362535.

- Énoncé de politique des trois Conseils. (2010). Éthique de la recherche avec des êtres humains. *Ottawa, ON: Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada, Instituts de recherche en santé du Canada*, 59-60.
- Falkenberg, H., Lindfors, P., Chandola, T. et Head, J. (2020). Do gender and socioeconomic status matter when combining work and family: Could control at work and at home help? Results from the Whitehall II study. *Economic and Industrial Democracy*, 41(1), 29-54.
- Faniko, K., Ellemers, N. et Derks, B. (2022). Lack of ambition or lack of support? Diverging career experiences of men and women explain the persistence of gender bias. *Journal of Applied Social Psychology*, 52(9), 851-864.
- Fast, J. (2015). Caregiving for older adults with disabilities. *Montreal, QC: IRPP*.
- Figley, C. R. (2002). Compassion fatigue: Psychotherapists' chronic lack of self care. *Journal of clinical psychology*, 58(11), 1433-1441.
- Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche: méthodes quantitatives et qualitatives*. Chenelière éducation.
- Frazier, C. et Brown, T. H. (2023). How social roles affect sleep health during midlife. *Journal of health and social behavior*, 64(2), 296-312.
- Frone, M. (2003). Work-family balance. *Handbook of occupational health psychology/American Psychological Association*.
- Frone, M. R., Russell, M. et Cooper, M. L. (1997). Relation of work-family conflict to health outcomes: A four-year longitudinal study of employed parents. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(4), 325-335.
- Gagnon, C. et Casselot, M.-A. (2024). *Existantes: pour une philosophie féministe incarnée*. Éditions du Remue-ménage.
- Gamber, T. et Zülch, G. (2018). Approach to improve the work-life balance of employees using agent-based planning and simulation-based evaluation. Dans. 2018 Winter Simulation Conference (WSC).
- Garner, H., Méda, D. et Senik, C. (2005). Conciliation entre vie professionnelle et vie familiale, les leçons des enquêtes auprès des ménages. *Travail et emploi*, 102(Avril-Juin), 57-67.
- Gemmano, C. G., Manuti, A., Girardi, S. et Balenzano, C. (2023). From conflict to balance: challenges for dual-earner families managing technostress and work exhaustion in the post-pandemic scenario. *International journal of environmental research and public health*, 20(8), 5558.
- Geraldes, D. T., Chambel, M. J. et Carvalho, V. S. (2025). Work-family practices and work-family relationship: the role of boundary management. *BMC Public Health*, 25(1), 1-14.
- Gignac, M. A. M., Lacaille, D., Beaton, D. E., Backman, C. L., Cao, X. et Badley, E. M. (2014). Striking a Balance: Work-Health-Personal Life Conflict in Women and Men with Arthritis and its Association with Work Outcomes. *Journal of occupational rehabilitation*, 24(3), 573-584. <https://doi.org/10.1007/s10926-013-9490-5>
- Godin, B. (1997). Le Moigne J.-L.(1995). Les épistémologies constructivistes. Paris, PUF (Que sais-je?). *Didaskalia*, 10(1), 156-157.

- Goldenberg, I., Denomme, W. J. et Lee, J. E. (2022). Pandemic-Related Challenges and Organizational Support Among Personnel in Canada's Defense Establishment. *Frontiers in Public Health*, 9, 789912.
- Gollac, M. et Bodier, M. (2011). Rapport du collège d'expertise, de suivi des risques psychosociaux au travail. *La Documentation française*.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 95.
- Greenhaus, J. H. et Allen, T. D. (2011). Work–family balance: A review and extension of the literature.
- Greenhaus, J. H. et Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M. et Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510-531.
- Greenhaus, J. H. et Powell, G. N. (2006). When Work And Family Are Allies: A Theory Of Work-Family Enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625>
- Groden, F. et Tremblay, D.-G. (2013). La conciliation vie privée-vie professionnelle des gestionnaires hommes et femmes: le cas d'une société de transport québécoise. @ *GRH*, (1), 117-147.
- Grzywacz, J. G. et Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing work—family balance: Implications for practice and research. *Advances in developing human resources*, 9(4), 455-471.
- Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), 255-279.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human resource management journal*, 27(1), 22-38.
- Gull, N., Asghar, M., Bashir, M., Liu, X. et Xiong, Z. (2023). Does a family-supportive supervisor reduce the effect of work-family conflict on emotional exhaustion and turnover intentions? A moderated mediation model. *International Journal of Conflict Management*, 34(2), 253-272.
- Haicault, M. (2014). Genre, temporalités, pratiques des espaces. Dans. Journée d'étude" Genre, temporalités, pratiques des espaces: quels outils, quelles approches, pour quels types de territoires?".
- Handke, L., O'Neill, T. A., McLarnon, M. J. et Kauffeld, S. (2025). What goes around comes around-work characteristics as both antecedents and outcomes of hybrid work adoption. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(1), 12-23.
- Helminen, V. et Ristimäki, M. (2007). Relationships between commuting distance, frequency and telework in Finland. *Journal of transport geography*, 15(5), 331-342.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.
- Hochschild, A. et Machung, A. (2012). *The second shift: Working families and the revolution at home*. Penguin.

- Huo, M. L. et Jiang, Z. (2023). Work-role overload, work–life conflict, and perceived career plateau: The moderating role of emotional stability. *Human Resource Management*, 62(6), 867-882.
- Ilama, I. I. et Tremblay, D.-G. (2014). Conciliation travail-famille et vie personnelle chez les préposés aux aînés à domicile: enjeux et analyse fondée sur une perspective de genre. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (51), 23.
- Institut National de Santé Publique du Québec. (2021). *COVID-19 – Pandémie et travail en 2021*. <https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/3195-pandemie-travail.pdf>
- Institut National de Santé Publique du Québec. (s.d.). *Activités ou politique de conciliation travail et vie personnelle*. https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/documents/sante-travail/risques-psychosociaux/1f_activites_politique_conciliation_travail_vie_personnel.pdf
- Jauvin, N., Aubry, F., Etheridge, F., Feillou, I., Gagnon, É., Freeman, A., Côté, N., Biron, C., Pelletier, M., Ziam, S. et Truchon, M. (2024). *Recherche-action visant le développement d'un modèle d'intervention préventive en SST par et pour les préposés aux bénéficiaires en CHSLD*. <https://pharesst.irsst.qc.ca/cgi/viewcontent.cgi?article=1706&context=rapports-scientifique>
- Jauvin, N., Sassine, M.-P., Boisclair, M.-C., Yergeau, M., Institut national de santé publique du Québec Direction des risques biologiques et de la santé au, t. et Institut national de santé publique du, Q. b. (2019). *Conciliation travail-vie personnelle : point de vue de travailleuses et pistes d'action pour des contextes de travail plus favorables à la santé mentale : rapport de recherche*. INSPQ, Institut national de santé publique du Québec. <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/4027531>
- Jia, C. X., Cheung, C.-k. et Fu, C. (2020). Work Support, Role Stress, and Life Satisfaction among Chinese Social Workers: The Mediation Role of Work-Family Conflict. *International journal of environmental research and public health*, 17(23), 8881. <https://www.mdpi.com/1660-4601/17/23/8881>
- Jullien, S. et Lahouste-Langlès, M.-L. (2019). Objectif 10. Équilibrer vie professionnelle et vie personnelle. Dans *Pro en Efficacité professionnelle* (p. 166-183). Vuibert. <https://shs.cairn.info/pro-en-efficacite-professionnelle--9782311622782-page-166?lang=fr>
- Kacmar, K. M., Crawford, W. S., Carlson, D. S., Ferguson, M. et Whitten, D. (2014). A short and valid measure of work-family enrichment. *Journal of occupational health psychology*, 19(1), 32.
- Kahn, R. L. (1964). *Organizational stress : studies in role conflict and ambiguity*. Wiley.
- Kalliath, T. et Brough, P. (2008). Work–life balance: A Review of the Meaning of the Balance Construct. *Journal of Management & Organization*, 14(3), 323-327.
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308.
- Karatepe, O. M., Kilic, H. et Isiksel, B. (2008). An examination of the selected antecedents and outcomes of work-family conflict and family-work conflict in frontline service jobs. *Services Marketing Quarterly*, 29(4), 1-24.

- Kelliher, C. et Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human relations*, 63(1), 83-106.
- Kilic, S. (2018). Équilibre vie personnelle-vie professionnelle, Soutien social, Engagement et Satisfaction au travail: une analyse des effets médiateurs. *Revue de gestion des ressources humaines*, 107(1), 23-33.
- Kobayashi, Y., Haseda, M. et Kondo, N. (2025). Bidirectional work-family conflicts and work engagement: A longitudinal study. *Social Science & Medicine*, 367, 117707.
- Kossek, E. E. et Lautsch, B. A. (2012). Work-family boundary management styles in organizations: A cross-level model. *Organizational Psychology Review*, 2(2), 152-171.
- Kossek, E. E., Perrigino, M. et Rock, A. G. (2021). From ideal workers to ideal work for all: A 50-year review integrating careers and work-family research with a future research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 126, 103504.
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T. et Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Personnel psychology*, 64(2), 289-313.
- Kossek, E. E., Porter, C. M., Rosokha, L. M., Wilson, K. S., Rupp, D. E. et Law-Penrose, J. (2024). Advancing work-life supportive contexts for the “haves” and “have nots”: Integrating supervisor training with work-life flexibility to impact exhaustion or engagement. *Human Resource Management*, 63(3), 397-411.
- Kotera, Y., Maxwell-Jones, R., Edwards, A.-M. et Knutton, N. (2021). Burnout in professional psychotherapists: Relationships with self-compassion, work-life balance, and telepressure. *International journal of environmental research and public health*, 18(10), 5308.
- Krishnan, A. et Deb, A. (2024). Mental health professionals' experiences of navigating the COVID-19 pandemic: a systematic narrative hybrid review. *Current Psychology*, 43(38), 30459-30473.
- Krista M., B., Montazer, S., Pineault, L., Maguire, K. et Baltes, B. (2024). Remote Work and Work-Family Conflict during COVID-19: Individual and Crossover Effects among Dual-Earning Couples. *Socius*, 10. <https://doi.org/10.1177/23780231241295790>
- Kwasek, A., Kocot, D., Soboń, J., Seleznowa, R., Muszyński, A. et Małecka, E. (2025). Work-life balance practices as a determinant of sustainable development in agile organizations: insights from our research.
- Laloy, D. (2011). L'articulation des temps sociaux comme enjeu central chez les professionnels du social. *Pensée plurielle*, 26(1), 53-64.
- Lamy, E. (2023). Is epistemology necessary? *Philosophy of Management*, 22(3), 373-394.
- Lapierre, L. M. et Allen, T. D. (2006). Work-supportive family, family-supportive supervision, use of organizational benefits, and problem-focused coping: implications for work-family conflict and employee well-being. *Journal of occupational health psychology*, 11(2), 169.
- 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 organization

- perceptions, multiple dimensions of work–family conflict, and employee satisfaction: A test of model across five samples. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 92-106.
- Laszczuk, A. et Garreau, L. (2018). Le journal de bord sibyllique. *Finance Contrôle Stratégie*, (21-3).
- Laverdure-Annie, N. S.-A.-J. et Manseau, D.-S. (2005). La difficulté de concilier travail-famille: Ses impacts sur la santé physique et mentale des familles québécoises.
- Lazzari Dodeler, N. et Tremblay, D.-G. (2014). Travailler plus longtemps? Les pratiques de conciliation-emploi-famille/vie personnelle dans la perspective d'une diversité de parcours de vie. *Question (s) de management*, (2), 91-110.
- Lazzari Dodeler, N. et Tremblay, D.-G. (2016). La conciliation emploi-famille/vie personnelle chez les infirmières en France et au Québec: une entrée par le groupe professionnel. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (54).
- Lazzari, N. (2012). *La conciliation emploi-famille/vie personnelle son incidence sur le parcours professionnel et la rétention de la main d'oeuvre dans la santé* [Université du Québec à Montréal]. WorldCat. <http://www.archipel.uqam.ca/5278/>
- Leca, B. et Plé, L. (2007). Une épistémologie à hauteur d'homme: l'anthropologie interprétative de Clifford Geertz et son apport à la recherche en management. *Document de travail du LEM*.
- Lefrançois, M., Saint-Charles, J. et Messing, K. (2017). «Travailler la nuit pour voir ses enfants, ce n'est pas l'idéal!» Marge de manoeuvre pour concilier vie familiale et horaires atypiques d'agentes et d'agents de nettoyage du secteur des transports. *Relations industrielles*, 72(1), 99-124.
- Létourneau, I. et Lambert, D. (2016). Favoriser la conciliation vie professionnelle et vie personnelle. Dans *Psychologie de la bientraitance professionnelle* (p. 271-282). Dunod.
- Levin-Epstein, J. (2006). Getting Punched: The Job and Family Clock... It's Time for Flexible Work for Workers of All Wages.
- Li, Q. et Liu, M. (2023). The effect of family supportive supervisor behavior on teachers' innovative behavior and thriving at work: A moderated mediation model. *Frontiers in psychology*, 14, 1129486.
- Liff, S. et Ward, K. (2001). Distorted views through the glass ceiling: the construction of women's understandings of promotion and senior management positions. *Gender, Work & Organization*, 8(1), 19-36.
- Lu, H., Dong, G., Yang, Y., Wang, Y., Tan, L. et Lai, S. (2024). Making up for merit! A study of the identity work of family-work conflict. *Acta Psychologica Sinica*, 56(10), 1384.
- Lupien, S. (2023). *Le stress au travail vs le stress du travail*. Éditions Va Savoir.
- MacDonald, L. M.-H. (2022). Impact of Working from Home on Addressing Practitioner Burnout and Work–Life Balance in Mental Health. *The Permanente Journal*, 26(2), 77.
- Mahendra, D. et Kurniawati, D. T. (2024). Flexi-time as a predictor of employee performance in public hospital sector: mediating role of work-life balance and job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 13(3), 194-204.

- Makola, Z. et Ntoyanto-Tyatyantsi, N. (2023). Post graduate students' experiences with research ethics: A south African perspective. *Journal of Empirical Research on Human Research Ethics*, 18(4), 208-217.
- Mansour, S. et Tremblay, D.-G. (2018a). Le conflit travail-famille-loisirs et l'intention de quitter l'entreprise : une analyse dans le secteur hôtelier au Québec. @GRH, n° 28(3), 65-96. <https://doi.org/10.3917/grh.183.0065>
- Mansour, S. et Tremblay, D.-G. (2018b). Le conflit travail-famille-loisirs et l'intention de quitter l'entreprise: une analyse dans le secteur hôtelier au Québec. @ GRH, 28(3), 65-96.
- Marques, V. C. et Berry, G. R. (2021). Enhancing work-life balance using a resilience framework. *Business and Society Review*, 126(3), 263-281. <https://doi.org/10.1111/basr.12237>
- Marsh, E., Perez Vallejos, E. et Spence, A. (2024). Digital workplace technology intensity: qualitative insights on employee wellbeing impacts of digital workplace job demands. *Frontiers in Organizational Psychology*, 2, 1392997.
- Martineau, S. (2007). L'éthique en recherche qualitative: quelques pistes de réflexion. *Recherches qualitatives*, 5, 70-81.
- Martinez-Sanchez, A., Perez-Perez, M., Vela-Jimenez, M.-J. et Abella-Garces, S. (2018). Job satisfaction and work-family policies through work-family enrichment. *Journal of Managerial Psychology*, 33(4/5), 386-402.
- Maslach, C. et Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World psychiatry*, 15(2), 103-111.
- Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S. et Battaglini, M. (1998). Élaboration et validation d'un outil de mesure du bien-être psychologique: L'ÉMMBEP. *Canadian journal of public health*, 89, 352-357.
- Mathieu, S. et Tremblay, D.-G. (2022a). La conciliation emploi-famille chez les mères et les pères québécois en temps de pandémie : constats et recommandations pour le Québec. *Enfances, Familles, Générations*, (40). <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1096376ar>
- Mathieu, S. et Tremblay, D.-G. (2022b). La conciliation emploi-famille chez les mères et les pères québécois en temps de pandémie: constats et recommandations pour le Québec. *Enfances Familles Générations. Revue interdisciplinaire sur la famille contemporaine*, (40).
- Maublanc, S. (2009). 5. Horaires de travail et investissement des pères. Dans *Entre famille et travail* (p. 121-140). La Découverte.
- Mauno, S., Kinnunen, U. et Pyykkö, M. (2005). Does work-family conflict mediate the relationship between work-family culture and self-reported distress? Evidence from five Finnish organizations. *Journal of occupational and organizational psychology*, 78(4), 509-530.
- Mazerolle, S. M. et Pitney, W. A. (2011). How to address finding a balanced lifestyle in the athletic setting: A perspective for the strength and conditioning coach. *Strength & Conditioning Journal*, 33(2), 43-45.
- Mazerolle, S. M., Pitney, W. A., Goodman, A., Eason, C. M., Spak, S., Scriber, K. C., Voll, C. A., Detwiler, K., Rock, J. et Cooper, L. (2018). National Athletic Trainers'

- Association position statement: facilitating work-life balance in athletic training practice settings. *Journal of athletic training*, 53(8), 796-811.
- McCloskey, D. W. (2016). Finding work-life balance in a digital age: An exploratory study of boundary flexibility and permeability. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 29(3), 53-70.
- McCloskey, D. W. (2018). An examination of the boundary between work and home for knowledge workers. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals (IJHCITP)*, 9(3), 25-41.
- McDonnell, C. et Gracia, P. (2024). Family structure and women's mental well-being: how family stressors explain mental health inequalities between lone and partnered mothers. *Frontiers in Sociology*, 9, 1498987.
- McIntosh, J., Smyth, B., Kelaher, M., Wells, Y. et Long, C. (2010). Post-separation parenting arrangements and developmental outcomes for infants and children: Collected reports. *Australian Government Report, Attorney-General's Department (Australia)*.
- McNall, L. A., Nicklin, J. M. et Masuda, A. D. (2010a). A meta-analytic review of the consequences associated with work-family enrichment. *Journal of business and psychology*, 25, 381-396.
- McNall, L. A., Nicklin, J. M. et Masuda, A. D. (2010b). A meta-analytic review of the consequences associated with work-family enrichment. *Journal of business and psychology*, 25(3), 381-396.
- McNeill, I. M. et Cullington, E. (2025). Workload, Work-Life Conflict, and Stress Amongst Mental Health Professionals: The Moderating Role of Segmentation Preference. *Stress and Health*, 41(4), e70095.
- Medina-Garrido, J. A., Biedma-Ferrer, J. M. et Bogren, M. (2023). Organizational support for work-family life balance as an antecedent to the well-being of tourism employees in Spain. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 57, 117-129.
- Menegale, M. (2020). Using logbooks with second and foreign language learners in higher education: learner autonomy in progress. *Philologia Hispalensis*, 34(1), 99-119.
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Mize, T. D. et Kincaid, R. (2025). Role-Accumulation and Mental Health across the Life Course. *American sociological review*, 90(2), 226-256.
- Moen, P., Kelly, E. L., Tranby, E. et Huang, Q. (2011). Changing work, changing health: can real work-time flexibility promote health behaviors and well-being? *Journal of health and social behavior*, 52(4), 404-429.
- Mohamed, Y., Choinière, O. et Achard, C. (2024). *Au-delà de la pandémie : vers un avenir du travail pluriel*. Éditions JFD.
- Moisoglou, I., Katsiroumpa, A., Malliarou, M., Papathanasiou, I. V., Gallos, P. et Galanis, P. (2024). Social support and resilience are protective factors against COVID-19 pandemic burnout and job burnout among nurses in the post-COVID-19 era. Dans. *Healthcare*.
- Morin, D., Fortier, S. et Deschenaux, F. (2018). La conciliation travail-famille: un engagement pluriel qui se conjugue à l'indicatif présent et qui s' accorde au féminin. *Revue jeunes et société*, 3(2), 38-57.

- Muasya, G. (2023). Traditional and Contemporary Perspectives of Work-Life Balance Research and Practices: A Case of Kenya. Dans *Work-Life Balance in Africa: A Critical Approach* (p. 87-108). Springer.
- Mucchielli, A. (2005). Recherche qualitative et production de savoirs. *Le développement des méthodes qualitatives et l'approche constructiviste des phénomènes humains, Recherches qualitatives, Hors-série, 1*, 7-40.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S. et McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of applied psychology, 81*(4), 400.
- Newman, A., Donohue, R. et Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human resource management review, 27*(3), 521-535.
- Ninaus, K., Diehl, S. et Terlutter, R. (2021). Employee perceptions of information and communication technologies in work life, perceived burnout, job satisfaction and the role of work-family balance. *Journal of Business Research, 136*, 652-666.
- Nomaguchi, K. et Milkie, M. A. (2020). Parenthood and well-being: A decade in review. *Journal of marriage and family, 82*(1), 198-223.
- O'Sullivan, C. C., Jenkins, S., Hunderfund, A. N. L., Ruddy, K. J., West, C. P. et Marshall, A. L. (2025). Spousal support and physician work-life integration and burnout. *JAMA Network Open, 8*(5), e259507-e259507.
- Offer, S. et Schneider, B. (2011). Revisiting the gender gap in time-use patterns: Multitasking and well-being among mothers and fathers in dual-earner families. *American sociological review, 76*(6), 809-833.
- Oleksa-Marewska, K. et Tokar, J. (2022). Facing the post-pandemic challenges: The role of leadership effectiveness in shaping the affective well-being of healthcare providers working in a hybrid work mode. *International journal of environmental research and public health, 19*(21), 14388.
- Ollier-Malaterre. (2007). *Gestion du hors-travail et relation Individu/Organisation: pertinence et efficacité des pratiques d'harmonisation travail-hors-travail, aux États-Unis, au Royaume-Uni et en France* [Thèse de doctorat. CNAM et ESSEC].
- Ollier-Malaterre, A. (2007). *Gérer le hors-travail? Pertinence et efficacité des pratiques d'harmonisation travail-hors-travail, aux États-Unis, au Royaume-Uni et en France* [Conservatoire national des arts et métiers-CNAM].
- Paegle, D. I., Lakiša, S., Matisāne, L., Matisāne, M., Paegle, L., Mārtinsons, K., Kamerāde, D., Krūmiņa, V., Akmane, E. et Kule, A. (2025). Psychosocial hazards and work-life balance: the role of workplace conflict, rivalry, and harassment in Latvia. *Frontiers in psychology, 16*, 1494288.
- Pailhé, A. et Solaz, A. (2010). Concilier, organiser, renoncer : quel genre d'arrangements ? *Travail, genre et sociétés, n° 24*(2), 29-46. <https://doi.org/10.3917/tgs.024.0029>
- Paillé, P. (1991). Procédures systématiques pour l'élaboration d'un guide d'entrevue semi-directive: un modèle et une illustration. *Université de Sherbrooke*.
- Paillé, P. (2006). *La méthodologie qualitative: postures de recherche et travail de terrain*. Armand Colin.
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2021a). Chapitre 1. Choisir une approche d'analyse qualitative. *Collection U, 5*, 13-36.

- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2021b). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales- 5e éd.* Armand Colin.
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales.* Armand Colin.
- Panatik, S. A. B., Badri, S. K. Z., Rajab, A., Rahman, H. A. et Shah, I. M. (2011). The impact of work family conflict on psychological well-being among school teachers in Malaysia. *Procedia-social and behavioral sciences*, 29, 1500-1507.
- Payette, B. et Chrétien, L. (2020). L'harmonisation travail-vie personnelle des gestionnaires du réseau de la santé: exploration des défis et des stratégies. *Ad machina*, (4), 55-74.
- Pelchat, D. (2009). Comment les pères et les mères réinventent-ils leur vie avec un enfant ayant une déficience ? *Frontières*, 22(1-2), 58-68.
<https://doi.org/https://doi.org/10.7202/045028ar>
- Pendell, R. (2025). *The Remote Work Paradox: Higher Engagement, Lower Wellbeing.* Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/660236/remote-work-paradox-engaged-distressed.aspx>
- Perreault, M. et Power, N. (2023). Work-life balance as a personal responsibility: The impact on strategies for coping with interrole conflict. *Journal of Occupational Science*, 30(2), 160-174.
- Perret, V. et Séville, M. (2007). Fondements épistémologiques de la recherche. *Méthodes de recherche en management*, 13-33.
- Piaget, J. (1967). Logique et connaissance scientifique.
- Poelmans, S. et Sahibzada, K. (2004). A multi-level model for studying the context and impact of work-family policies and culture in organizations. *Human resource management review*, 14(4), 409-431.
- Polat, Ş., Kutlu, L., Ay, F., Erkan, H. A. et Doğrusöz, L. A. (2018). The relationship between work-family conflict, organizational silence and social support in nurses at a university hospital. *Journal of Psychiatric Nursing/Psikiyatri Hemsireleri Dernegi*, 9(3).
- Poupart, J. (1997). L'entretien de type qualitatif: considérations épistémologiques, théoriques et méthodologiques. *La recherche qualitative: enjeux épistémologiques et méthodologiques*, 173, 209.
- Prajogo, W. et Kumalaningrum, M. P. (2016). Antecedents and consequences of family work conflict. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 14(14), 10111-10124.
- Prasad, K., Rao, M., Vaidya, R., Sriyogi, K., Singh, S. et Srinivas, V. (2025). The relationship between work-life balance and psychological well-being: an empirical study of metro rail travelers working in the information technology sector. *Frontiers in psychology*, 15, 1472885.
- Prasopoulou, E., Pouloudi, A. et Panteli, N. (2006). Enacting new temporal boundaries: the role of mobile phones. *European Journal of Information Systems*, 15(3), 277-284.
- Presser, H. B. (2004). Économie de 24 heures sur 24, structuration du temps et vie familiale, Âges, générations et contrat social. *Les cahiers de l'Ined*, (153), 245-261.

- Ratinet, E., Guilbert, L., Auzoult, L., Bosselut, G., Fouquereau, E., Chevalier, S. et Priolo, D. (2025). Transformational leadership and work–life balance: a moderated mediation model. *Psychologie Française*, 70(1), 81-95.
- Registre, J., Danthine, É., Ouellet, A.-M., Cachat-Rosset, G. et Saba, T. (2022). Effet du télétravail sur la santé psychologique et la performance des travailleurs durant la pandémie de la Covid-19. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 28(3), 151-165.
- Robertson, K. (2023). Vécu des travailleurs sociaux œuvrant en soins palliatifs et de fin de vie dans un contexte de pandémie.
- Robiner, W. N. (2006). The mental health professions: Workforce supply and demand, issues, and challenges. *Clinical psychology review*, 26(5), 600-625.
- Rupert, P. A., Miller, A. O. et Dorociak, K. E. (2015). Preventing burnout: What does the research tell us? *Professional Psychology: Research and Practice*, 46(3), 168.
- Russo, M. et Morandin, G. (2023). A network approach to work-family conflict. *Human resource management review*, 33(2), 100943.
- Ryan, A. M. et Kossek, E. E. (2008). Work-life policy implementation: Breaking down or creating barriers to inclusiveness? *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 47(2), 295-310.
- Saba, T. et Cachat-Rosset, G. (2020). COVID-19 et télétravail: un remède universel ou une solution ponctuelle. Québec et comparaison internationale. *The Journal of Business Communication*, 34(4), 343-369.
- Saint-Amour, N., Laverdure, J., Devault, A. et Manseau, S. (2005). La difficulté de concilier travail-famille: ses impacts sur la santé physique et mentale des familles québécoises. *Québec, Québec, Canada: Institut national de la santé publique du Québec*.
- Sandhya, D. (2024). A conceptual framework for the work–life balance of police officers: a post-COVID-19 perspective. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2304429.
- Sandhya, D. et Annamalai, S. (2025). Enhancing work–life balance: Social support, resilience, and job satisfaction among Indian gazetted police officers. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 1-38.
- Sanz-Vergel, A. I., Rodríguez-Muñoz, A. et Antino, M. (2025). Work–family conflict and spouse’s job performance: when detaching from home is key. *Work & Stress*, 39(1), 66-82.
- Satpathy, D. I., Litt, D., Patnaik, B. et Mohapatra, M. D. (2019). Work-life balance as a parameter of job satisfaction in the manufacturing sector. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology (IJMET)*, 10(2), 97-104.
- Savoie-Zajc, L. (2006). Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide. *Recherches qualitatives*, 5(1), 99-111.
- Savoie-Zajc, L. (2009). L’entrevue semi-dirigée. *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données*, 5, 337-360.
- Scotland, J. (2012). Exploring the philosophical underpinnings of research: Relating ontology and epistemology to the methodology and methods of the scientific, interpretive, and critical research paradigms. *English language teaching*, 5(9), 9-16.
- Seligman, M. E. (2008). Positive health. *Applied psychology*, 57, 3-18.

- Serrão, C., Rodrigues, A. R., Teixeira, A., Castro, L. et Duarte, I. (2022). The impact of teleworking in psychologists during COVID-19: Burnout, depression, anxiety, and stress. *Frontiers in Public Health*, 10, 984691.
- Shockley, K. M., Shen, W., DeNunzio, M. M., Arvan, M. L. et Knudsen, E. A. (2017). Disentangling the relationship between gender and work–family conflict: An integration of theoretical perspectives using meta-analytic methods. *Journal of applied psychology*, 102(12), 1601.
- Shockley, K. M. et Singla, N. (2011). Reconsidering work—family interactions and satisfaction: A meta-analysis. *Journal of management*, 37(3), 861-886.
- Siebert, S. D. (1974). Toward a theory of role accumulation. *American sociological review*, 39, 567-578.
- Sirgy, M. J., Joshanloo, M. et Yu, G. B. (2024). How Does Work-Life Conflict Influence Wellbeing Outcomes? A Test of a Mediating Mechanism Using Data from 33 European Countries. *Applied Research in Quality of Life*, 1-24.
- Sirgy, M. J. et Lee, D.-J. (2018). Work-life balance: An integrative review. *Applied Research in Quality of Life*, 13, 229-254.
- St-Onge, S., Renaud, S., Guérin, G. et Caussignac, É. (2002). Vérification d'un modèle structurel à l'égard du conflit travail-famille. *Relations industrielles*, 57(3), 491-516.
- Statistique Canada. (2020). *La santé mentale des Canadiens durant la pandémie de COVID-19*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/200527/dq200527b-fra.htm>
- Statistique Canada. (2023). *Le stress lié au travail est le plus souvent causé par une lourde charge de travail et la conciliation travail-vie personnelle*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/230619/dq230619c-fra.htm>
- Statistique Canada. (2024). *Près de 1 Canadien sur 3 indique que les exigences de son travail empiètent sur sa vie personnelle et familiale*. <https://www.statcan.gc.ca/o1/fr/plus/5623-pres-de-1-canadien-sur-3-indique-que-les-exigences-de-son-travail-empietent-sur-sa-vie>
- Sun, J., Sarfraz, M., Ivascu, L., Iqbal, K. et Mansoor, A. (2022). How did work-related depression, anxiety, and stress hamper healthcare employee performance during COVID-19? The mediating role of job burnout and mental health. *International journal of environmental research and public health*, 19(16), 10359.
- Taheri, F., Asarian, M. et Shahhosseini, P. (2021). Workaholism and workplace incivility: the role of work–family enrichment. *Management Decision*, 59(2), 372-389.
- Tanquerel, S. (2024). *Pouvons-nous apprendre à concilier vie professionnelle et vie personnelle ?* Dans *Formation* (p. 133-140). EMS Éditions. <https://doi.org/10.3917/ems.marti.2024.01.0133>
- Tedone, A. M. (2022). Keeping up with work email after hours and employee wellbeing: examining relationships during and prior to the COVID-19 pandemic. *Occupational health science*, 6(1), 51-72.
- Thébaud, S. (2010). Masculinity, bargaining, and breadwinning: Understanding men's housework in the cultural context of paid work. *Gender & society*, 24(3), 330-354.
- Thietart, R.-A. (2025). *Méthodes de recherche en management-5e éd.* Dunod.
- Thille, P. H., Rotteau, L. et Webster, F. (2021). More than words: methods to elicit talk in interviews. *Family practice*, 38(4), 545-547.

- Thompson, Z., Baker, F. A., Clark, I. N. et Tamplin, J. (2021). Making qualitative interviews in music therapy research more accessible for participants living with dementia—Reflections on development and implementation of interview guidelines. *International Journal of Qualitative Methods*, 20, 16094069211047066.
- Torales, J., O'Higgins, M., Castaldelli-Maia, J. M. et Ventriglio, A. (2020). The outbreak of COVID-19 coronavirus and its impact on global mental health. *International journal of social psychiatry*, 66(4), 317-320.
- Tremblay, D.-G. (2005). Conciliation emploi-famille et temps de travail: Que faire pour faciliter la gestion de carrière des mères et des pères? *Canadian Journal of Counselling and Psychotherapy*, 39(3).
- Tremblay, D.-G. (2012). *Articuler emploi et famille : le rôle du soutien organisationnel au cœur de trois professions*. Presses de l'Université du Québec.
- Tremblay, D.-G. (2019). *Conciliation Emploi-Famille et Temps Sociaux, 4e édition*. Presses de l'Université du Québec. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/uqar-ebooks/detail.action?docID=6178477>
- Tremblay, D.-G. (2020). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*. PUQ.
- Tremblay, D.-G. (2021). La COVID-19 et les transformations du travail et de l'emploi. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (Hors-série. Transformations).
- Tremblay, D.-G. (2024). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux* (4e édition actualisée^e éd.). Presses de l'Université du Québec.
- Tremblay, D.-G. et Larivière, M. (2009). La conciliation emploi-famille dans le secteur de la santé au Québec: le soutien organisationnel fait-il défaut aux infirmières. *Genre et diversité en gestion*, 101-118.
- Tremblay, D.-G. et Mathieu, S. (2020a). Concilier emploi et famille en temps de pandémie : les résultats d'une recherche au Québec. *Les politiques sociales*, n° 3-4(2), 75-93. <https://doi.org/10.3917/lps.203.0075>
- Tremblay, D.-G. et Mathieu, S. (2020b). Concilier emploi et famille en temps de pandémie: les résultats d'une recherche au Québec. *Les politiques sociales*, 20(3), 75-93.
- Tremblay, D.-G. et Mathieu, S. (2023). Conciliation emploi-famille: des enjeux et des options dans des territoires différents. *Revue Organisations & territoires*, 32(2), 149-164.
- Tremblay, D.-G., Paquet, R. et Najem, E. (2006a). Le télétravail: Une façon de concilier emploi et famille?
- Tremblay, D.-G., Paquet, R. et Najem, E. (2006b). Telework: a way to balance work and family or an increase in work-family conflict? *Canadian Journal of communication*, 31(3), 715-732.
- Trevino Garcia, L. E. et Christensen, J. O. (2025). Hybrid work and mental distress: a cross-sectional study of 24,763 office workers in the Norwegian public sector. *International archives of occupational and environmental health*, 1-9.
- Turbiaux, M. (2003). Bruchon-Schweitzer (Marilou), Psychologie de la santé. Modèles, concepts et méthodes, Paris, Dunod, 2002. *Bulletin de psychologie*, 56(465), 434-435.

- Ullah, I., Khan, K. S., Ali, I., Ullah, A. R., Mukhtar, S., de Filippis, R., Malik, N. I., Shalbafan, M., Hassan, Z. et Asghar, M. S. (2022). Depression and anxiety among Pakistani healthcare workers amid COVID-19 pandemic: a qualitative study. *Annals of Medicine and Surgery*, 78, 103863.
- Valcour, M., Ollier-Malaterre, A., Matz-Costa, C., Pitt-Catsoupes, M. et Brown, M. (2011, 2011/10/01/). Influences on employee perceptions of organizational work-life support: Signals and resources. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 588-595. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.02.002>
- Valéau, P. et Gardody, J. (2016). La communication du journal de bord : un complément d'information pour prouver la vraisemblance et la fiabilité des recherches qualitatives. *Recherches qualitatives*, 35(1), 76-100. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1084497ar>
- Van der Lippe, T. et Lippényi, Z. (2020). Beyond formal access: Organizational context, working from home, and work-family conflict of men and women in European workplaces. *Social indicators research*, 151(2), 383-402.
- Van der Maren, J.-M. (2003). La recherche appliquée en pédagogie.
- Van Doesum, T. J., Shields-Zeeman, L. S., Leone, S. S., van Meijel, B., Jabbarian, L. J. et van Bon-Martens, M. (2023). Impact of the COVID-19 pandemic on working conditions and mental well-being of mental health professionals in the Netherlands: a cross-sectional study. *BMJ open*, 13(4), e062242.
- Van Meerkerk, E. (2017). Teacher logbooks and professional development: A tool for assessing transformative learning processes. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1609406917735255.
- Vayre, É. (2019). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. *Le travail humain*, 82(1), 1-39.
- Vaziri, H., Casper, W. J., Wayne, J. H. et Matthews, R. A. (2020). Changes to the work-family interface during the COVID-19 pandemic: Examining predictors and implications using latent transition analysis. *Journal of applied psychology*, 105(10), 1073.
- Vleeshouwers, J., Fløvik, L., Christensen, J. O., Johannessen, H. A., Bakke Finne, L., Mohr, B., Jørgensen, I. L. et Lunde, L.-K. (2022). The relationship between telework from home and the psychosocial work environment: a systematic review. *International archives of occupational and environmental health*, 95(10), 2025-2051.
- Voydanoff, P. (2005). Toward a conceptualization of perceived work-family fit and balance: A demands and resources approach. *Journal of marriage and family*, 67(4), 822-836.
- Warner, M. A. et Hausdorf, P. A. (2009). The positive interaction of work and family roles: Using need theory to further understand the work-family interface. *Journal of Managerial Psychology*, 24(4), 372-385.
- Wąsowicz, G., Mizak, S., Krawiec, J. et Białaszek, W. (2021). Mental health, well-being, and psychological flexibility in the stressful times of the COVID-19 pandemic. *Frontiers in psychology*, 12, 647975.
- Wayne, J. H., Michel, J. S. et Matthews, R. A. (2022). Balancing work and family: A theoretical explanation and longitudinal examination of its relation to spillover and role functioning. *Journal of applied psychology*, 107(7), 1094.

- Wharton, A. S. et Blair-Loy, M. (2006). Long work hours and family life: A cross-national study of employees' concerns. *Journal of Family Issues*, 27(3), 415-436.
- Williams, C. (2008). *L'équilibre travail-vie personnelle des travailleurs de quarts*. Statistique Canada.
- Williams, K. J. et Alliger, G. M. (1994). Role stressors, mood spillover, and perceptions of work-family conflict in employed parents. *Academy of Management Journal*, 37(4), 837-868.
- Wittmer, J. L., Cooper, J. T. et Buchanan, C. L. (2023). Coaching to develop emotional intelligence and decrease work-family conflict: an application of the Work-Home resources model. *Psychological reports*, 00332941231183619.
- Wood, J., Oh, J., Park, J. et Kim, W. (2020). The relationship between work engagement and work-life balance in organizations: A review of the empirical research. *Human Resource Development Review*, 19(3), 240-262.
- Yang, X., Kong, X., Qian, M., Zhang, X., Li, L., Gao, S., Ning, L. et Yu, X. (2024). The effect of work-family conflict on employee well-being among physicians: the mediating role of job satisfaction and work engagement. *BMC psychology*, 12(1), 530.
- Zhang, J. et Liu, Y. (2011). Antecedents of work-family conflict: Review and prospect. *International journal of business and management*, 6(1), 89.
- Zhang, J., Rehman, S., Addas, A. et Ahmad, J. (2024). Influence of work-life balance on mental health among nurses: The mediating role of psychological capital and job satisfaction. *Psychology Research and Behavior Management*, 4249-4262.
- Zheng, J. et Wu, G. (2018). Work-family conflict, perceived organizational support and professional commitment: A mediation mechanism for Chinese project professionals. *International journal of environmental research and public health*, 15(2), 344.