

QUAND UN CONTEXTE DE CRISE REND LEGITIME L'INNOVATION MANAGERIALE : LE CAS DES PRATIQUES DE CONCILIATION FAMILLE-TRAVAIL EN PLEINE PANDÉMIE

Marine Agogué (HEC Montréal) & Romain Rampa (Grenoble IAE)

Résumé

En mars 2020, les politiques de confinement du fait de la pandémie de Covid-19 ont forcé le monde des organisations à modifier les pratiques de travail. En particulier, nombre d'employés du monde occidental se sont retrouvés à pratiquer le télétravail, tout en ayant à la maison leur famille, conjoint et/ou enfants. Dans ce contexte, les gestionnaires ont été forcés de s'adapter, de bricoler, et de générer des innovations managériales, notamment en termes de pratiques de conciliation famille-travail. S'appuyant sur des données qualitatives et quantitatives collectées au sein d'une grande entreprise québécoise de l'énergie au cours de la première vague de la pandémie au printemps 2020, nous proposons dans cet article la légitimité de déployer des innovations managériales en situation de crise, dans le cas précis des pratiques de conciliation travail-famille en contexte de pandémie. Nos résultats permettent d'identifier les conditions selon lesquelles de telles innovations managériales peuvent être introduites.

Mots-clés : innovation managériale, conciliation famille-travail, crise, pratiques managériales méthodologie mixte.

Abstract

In March 2020, the containment policies due to the Covid-19 pandemic forced the world of organizations to change their work practices. In particular, many employees in the western world found themselves practicing telework, while having at home their family, spouse and/or children. In this context, managers have been forced to adapt, make do, and generate managerial innovations, particularly in terms of family/work balance practices. Based on qualitative and quantitative data collected within a large Quebec energy company during the first wave of the pandemic in the spring of 2020, we propose in this article to evaluate the legitimacy of managerial innovations on work-family balance practices during the crisis. Our results make it possible to identify the conditions under which such managerial innovations can be introduced.

Keywords: managerial innovation, family-work balance, crisis, managerial practices, mixed methodology

INTRODUCTION

Les crises sont toujours des terrains fertiles pour de nombreuses innovations. L'économie du partage a par exemple largement bénéficié de la crise financière de 2008 avec le développement de nouvelles plateformes et places de marchés virtuelles pour valoriser des actifs sous-utilisés par des acteurs en quête de nouvelles sources de revenus. Mais au-delà des innovations sur les nouveaux produits, services et modèles d'affaires que ces crises permettent de générer, elles sont aussi très souvent la source d'innovations managériales, dont on parle souvent beaucoup moins, pour adapter l'organisation du travail à un nouveau contexte.

Sur ce plan, peu de crises comme celle de la pandémie de Covid-19 ont autant bouleversé, et de façon aussi rapide, les habitudes de travail et les routines des organisations. Alors que le travail à distance était, entre autres, une caractéristique surtout centrale des entreprises multinationales et des communautés open source (Ford, Piccolo, & Ford, 2017; Hertel, Geister, & Konradt, 2005; Hertel, Konradt, & Orlikowski, 2004), la crise de 2020 a effectivement obligé nombre d'employés à travailler entièrement à distance, ce qui a entraîné des changements managériaux profonds pour s'adapter à la collaboration à distance et à de nouvelles infrastructures technologiques qui sont devenues clés pour coordonner le travail. Du jour au lendemain, le travail à distance s'est ainsi généralisé, et, couplé à la fermeture des écoles et des garderies imposées par de nombreux gouvernements de par le monde, a fait émerger un contexte nouveau où employés et gestionnaires, pris avec leurs proches et leur famille à domicile, devaient composer avec un environnement de travail aux conditions largement inégales (Sostero, Milasi, Hurley, Fernandez-Macias, & Bisello, 2020). À titre d'exemple, selon Statistiques Canada¹, alors que le pourcentage de la main-d'œuvre québécoise en télétravail était en dessous de 15%, en 2019, ce taux a bondi pour dépasser les 40% en avril 2020 (Tremblay, 2020).

Dans ce contexte, les gestionnaires ont été forcés de s'adapter, de bricoler, et de générer des innovations managériales. Dans les termes de Birkinshaw, Hamel et Mol (2008), ces gestionnaires ont été obligés d'inventer de nouvelles pratiques, processus et techniques de management par rapport à ce qu'ils connaissaient dans l'objectif de mieux atteindre les buts de leur organisation. Ces innovations managériales ont pris, en autres, la forme de nouvelles pratiques de contrôle à distance, de nouvelles routines de

¹ Statistique Canada. (2020). *Tableau de bord sur l'économie du Canada et la COVID-19*. Ottawa : Statistique Canada. Repéré à www150.statcan.gc.ca/n1/pub/71-607-x/71-607-x2020009-fra.htm?HPA=1

collaboration, de nouveaux processus et standards à respecter, ainsi que de nouvelles manières d'interagir et de communiquer avec les employés.

Mais un champ en particulier, qui était jusque-là très peu adressé directement par les gestionnaires, a été propulsé sur le devant de la scène pour répondre à une drastique diminution des frontières entre la sphère personnelle et la sphère professionnelle : la question de la conciliation famille-travail. En effet, avant 2020, la question de la conciliation famille-travail est principalement abordée sous l'angle de la responsabilité individuelle des employés comme en témoignent les articles académiques et professionnels sur le sujet (Deschênes, 2012; Hirschi, Shockley, & Zacher, 2019; Tremblay, 2005). Une responsabilité individuelle qui est couplée à quelques mesures de soutien gouvernementales (subventions et autres congés parentaux) et des pratiques organisationnelles favorables à la conciliation (i.e. horaires flexibles, congés pour raisons personnelles). Cependant, la crise de la Cov-19 a amené une situation de travail généralisé à distance inédite pour de nombreuses organisations, qui ont dû largement innover pour dépasser ces mesures très largement insuffisantes pour maintenir l'engagement des employés, limiter le stress au travail et favoriser la productivité.

De nombreuses innovations managériales ont de ce fait émergé dans beaucoup d'entreprises pour soutenir les employés et les aider à passer au travers d'une telle crise, comme ont pu en témoigner plusieurs articles de presse². Pour autant, il n'était pas évident de saisir à priori l'ampleur des effets de telles mesures, ni de savoir si de telles innovations managériales développées en temps de crise seraient perçues comme appropriées, désirables et adaptées, c'est-à-dire réellement légitimes aux yeux des employés à être déployées par les organisations (Suchman, 1995). En effet, à la fois la nature du domaine et la situation de crise complexifiaient le processus de déploiement et d'adoption de telles innovations managériales, en obligeant les gestionnaires à prendre des décisions rapides et décisives face à l'inconnu (Hatchuel, et al. 2021).

C'est pour répondre à ces questions que nous avons mené entre mars et juin 2020 un projet de recherche avec Hydro-Québec, une grande entreprise du domaine de l'énergie au Québec, en mettant en place un

² <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1703181/covid-19-teletravail-surveillance-employes-hubstaff-logiciel> ; https://www.lemonde.fr/emploi/article/2020/05/17/coronavirus-le-teletravail-nouvel-ideal_6039941_1698637.html ; https://www.lemonde.fr/economie/article/2020/03/22/coronavirus-l-essor-massif-des-outils-de-travail-a-distance_6034048_3234.html ; <https://www.lapresse.ca/affaires/finances-personnelles/2020-05-10/teletravail-moins-d-heures-pour-les-parents>

protocole expérimental associé à une série de questionnaires distribués dans trois périodes de temps auprès de 360 personnes pour évaluer les effets et la légitimité d'innovations managériales sur les pratiques de conciliation travail-famille durant la crise. Notre article vise ainsi à contribuer à la littérature sur la légitimité des innovations managériales en établissant les conditions qui rendent une innovation managériale légitime en temps de crise.

REVUE DE LITTÉRATURE

L'innovation managériale en temps de crise

La création, le développement, l'implémentation et la diffusion d'innovations ont fait l'objet de nombreuses recherches dans de multiples disciplines universitaires. Mais il convient de constater que ces recherches ont en grande majorité porté sur des innovations technologiques, traitant de nouveaux produits, services et modèles d'affaires. Et c'est plutôt assez récemment que des chercheurs en management ont réellement souligné le rôle essentiel de l'innovation en matière de gestion pour le renouvellement et la performance des organisations (Birkinshaw et al., 2008; Damanpour, 2001, 2014; David, 2013; David, 2019; Le Roy, Robert, & Giuliani, 2013b). Ce type d'innovation est d'ailleurs pour des auteurs comme Mol et Birkinshaw (2009) l'une des sources les plus vitales d'avantage concurrentiel des entreprises, et pour Birkinshaw, Hamel, et Mol (2008), les innovations managériales sont même un prérequis pour supporter le développement réussi d'innovations de produits, de procédés ou de services.

De nombreuses définitions coexistent pour caractériser ces innovations que l'on appelle managériales, organisationnelles ou administratives (Le Roy, Robert, & Giuliani, 2013a). Mais les auteurs s'accordent pour dire qu'elles peuvent tout à la fois concerner de nouvelles structures organisationnelles, de nouveaux systèmes administratifs, de nouvelles pratiques de gestion, ou de nouveaux processus et de nouvelles techniques qui pourraient créer de la valeur pour l'organisation (Birkinshaw et al., 2008 ; Damanpour, 2014). Parmi les exemples les plus connus de ce type d'innovation, on peut citer la gestion de la qualité totale (Ravichandran, 2000), les cercles de qualité, la comptabilité analytique, le *crowdfunding* (Assadi, 2018) ou encore les structures multi-divisionnelles si bien décrites par Chandler (1990).

Pour Birkinshaw et Mol (2006), on peut décomposer en quatre grandes phases le processus allant de la conception à la diffusion d'une innovation managériale. Une première phase, qu'ils nomment de *motivation*,

explique les raisons, les facteurs et les circonstances habilitantes pour lesquelles les individus vont tenter d'introduire de la nouveauté en management. L'évolution de l'environnement comme des contextes de crise peuvent alors jouer ce rôle d'élément déclencheur à un processus de conception, tout comme des changements internes ou encore des changements de direction. Dans une deuxième phase dite d'*expérimentation*, une nouvelle pratique, structure, technique ou processus est alors développé, avec un processus de conception semblable à celui d'autres innovations techniques comme nous le rappelle David (2013). S'en suit une troisième phase de *mise en œuvre* où la valeur de la nouveauté est mise à l'épreuve dans l'organisation. Pour finir, si l'innovation managériale est un succès, par une dernière phase de *théorisation et d'étiquetage* par laquelle des individus à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation « *donnent un sens à la nouveauté de gestion et la valident pour en construire la légitimité* » (Birkinshaw et al, 2008 : 831³).

Les recherches sur les innovations managériales se sont multipliées depuis quelques années, comme en témoigne le numéro spécial publié dans la *Revue Française de Gestion* en 2013 sur le sujet. Pour autant, aucune recherche n'a pour le moment étudié le déploiement et la question de l'adoption d'innovation managériales en temps de crise. Or l'incertitude et la soudaineté qui caractérisent les décisions et les actions en temps de crise (Morin, 2012) risquent fort d'avoir un impact simultanément sur le processus de conception, de déploiement et d'adoption des innovations managériales. En effet ce qui caractérise la situation de crise pour Morin (2012) passe par quatre grands facteurs : 1) Une perturbation qui est l'élément déclencheur, 2) l'accroissement des désordres et de l'incertitude qui amène de l'inconnu au sein d'un système, 3) un série de blocages, dans le sens où les mécanismes traditionnels de régulation ne fonctionnent plus, et 4) en même temps une série de déblocage, c'est-à-dire de potentialités ou de solutions qui vont chercher (avec des succès et des échecs) à répondre aux différents problèmes soulevé par la crise.

La situation de crise est ainsi caractérisée par un évènement majeur qui apporte une certaine indétermination dans un système et oblige les acteurs à agir face à l'inconnu. Or pour Hatchuel et collègues (2021), face à l'inconnu les acteurs doivent alors changer de logique et de schéma décisionnel en reconnaissant en particulier les lacunes de leurs savoirs et en adoptant des processus d'innovation différents. En particulier, les auteurs soulignent que les situations de crise font en sorte qu'il est plus difficile de crédibiliser et de justifier les actions et les démarches entreprises : « *les décisions peuvent se succéder dans le temps sans*

³ Traduction personnelle

cohérence apparente, donnant le sentiment que l'anticipation est absente et que tout le monde avance à tâtons » (ibid., p.102). Et l'on peut donc se demander si la situation de crise ne change pas les mécanismes et les modalités d'adoption et les conditions de légitimation des innovations managériales.

L'adoption et la légitimité des innovations managériales en temps de crise

Le concept de légitimité organisationnelle est loin d'être nouveau en science de gestion (Dowling & Pfeffer, 1975 ; Singh, Tucker & House 1986 ; Aldrich et Fiol, 1994 ; Golant & Sillince, 2007). De nombreuses définitions et catégorisations du concept ont de fait émergé pour tenter d'appréhender ce concept central. L'une des définitions les plus citées et reprises que nous adoptons dans ce papier est celle de Suchman (1995), qui définit la légitimité comme : « *Une perception généralisée ou une hypothèse que les actions d'une entité sont désirables, appropriées, ou adaptées au sein d'un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions* » (ibid, p.574⁴). Cependant, comme l'exprime Buisson (2009), la légitimité est surtout appréhendée par la littérature au niveau de l'organisation et rarement au niveau des pratiques, des processus ou des techniques de gestion. La question de la légitimité des innovations managériales et des outils de gestion se retrouve dès lors plutôt abordée sous l'angle de leur appropriation ou de leur adoption en interne (De Vaujany, 2006, Grimand, 2012, Damanpour & Aravind, 2012), ce qui laisse le processus de légitimation en tant que tel de l'innovation managériale relativement ouvert.

Pour autant, la littérature n'est pas muette sur les types de légitimité organisationnelle. Selon Suchman (1995), on peut établir trois formes de légitimité organisationnelle d'un outil de gestion (et par extension donc d'une innovation managériale) : la légitimité pragmatique, la légitimité morale et la légitimité cognitive, chacune de ces versions reposant sur des sources et des dynamiques comportementales différentes. La légitimité pragmatique d'une innovation managériale repose principalement sur l'évaluation des bénéfices concrets individuels et collectifs que peuvent retirer les différentes parties prenantes de la mise en œuvre de cette innovation. Ces bénéfices peuvent être directs, en termes financiers, de carrière ou d'évolution personnelle par exemple, ou plus indirects en termes de pouvoir ou d'influence (Buisson, 2009). La légitimité morale d'une innovation managériale tient quant à elle à un jugement normatif de l'innovation managériale, qui se distingue des bénéfices concrets en s'incarnant comme étant « la bonne chose à faire », une contribution à l'amélioration du bien-être de l'organisation, voire du bien-être sociétal (Bédé, Bédé, Fiorello & Maumon, 2012). Ce jugement moral peut porter à la fois sur les effets de l'innovation

⁴ Traduction personnelle

managériale, sur les processus, les techniques et les méthodes qui sont mis en œuvre, ou encore sur les conséquences anticipées ou réalisées des actions de l'entité. Finalement, la légitimité cognitive d'une innovation managériale relève du degré de compréhension des différentes parties prenantes de l'innovation en tant que telle, de sa raison d'être et de ses effets, comme allant de soi, même si les bénéfices concrets et le jugement moral de l'innovation managériale (Suchman, 1995, p.582), ou encore le fait que l'entité a acquis une légitimité de fait au cours du temps qui perdure bien souvent au-delà de ses créateurs, et qui est rarement remis en question.

La légitimité des innovations managériales va donc dépendre de l'acceptation, de la compréhension et de l'adhésion que vont recevoir les nouvelles pratiques, techniques, méthodes ou systèmes qui sont déployés. Or, l'acquisition et le maintien dans le temps de ces différents types de légitimité peuvent varier en fonction des stratégies de légitimation qui sont mises en œuvre (Zimmerman et Zeitz, 2002). Et ces stratégies sont largement susceptibles d'être affecté dans un contexte de crise ou l'inconnu et le besoin de prendre des décisions rapides vont affecter la construction de la légitimité.

Le tableau 1 ci-dessous illustre les formes d'inconnus qui peuvent affecter les trois formes de légitimité en situation de crise versus en situation de non-crise. Les besoins et les intérêts qui sont centraux pour la légitimité pragmatique sont par exemple beaucoup moins stable et facile à connaître à l'avance en situation de crise qu'en situation de non-crise. De même, la légitimité cognitive est extrêmement affectée par la situation de crise, puisqu'il est beaucoup plus difficile de justifier et de rendre compréhensible la raison d'être et les résultats de l'innovation managériales qui se construisent bien souvent en cours de route en réaction à de nouveaux enjeux émergeant durant la crise. Finalement, d'un point de vue de la légitimité morale, la situation de crise fait souvent en sorte qu'il n'est pas évident de savoir « la bonne chose à faire », ni de prévoir réellement les conséquences des décisions qui sont prises à l'avance.

On peut donc pertinent de se demander si la situation de crise ne va pas affecter le processus et même la temporalité entourant la légitimation des innovations managériales en temps de crise. Et cela est d'autant plus critique dans une situation de crise où l'innovation managériale est non seulement critique, mais comporte ainsi des formes d'inconnu élevées. Ce qui nous amène alors à formuler la question de recherche suivante : *Comment se construit la légitimité d'une innovation managériale dans un contexte de crise ?*

Tableau 1 : Les formes d'inconnus affectant la construction des trois formes de légitimité en situation de crise versus de non-crise

	Sources principales de légitimité	Situation de non-crise	Situation de crise
Légitimité Pragmatique	Intérêts (carrière, financiers, évolution personnelle) Gain d'influence et de pouvoir	Besoins et intérêts plutôt stables et connu	Besoins et intérêts pas toujours connu et sujet à évolution dans le temps
Légitimité Morale	Valeurs communes Évaluation positive des conséquences sur le bien-être social Moralité de la technique et des procédures	Principes moraux stables et cohérents Conséquences plutôt prévisibles	Difficile de connaître à l'avance « la bonne chose à faire » Conséquences difficilement prévisibles
Légitimité Cognitive	Légitimité de fait Degré de compréhension sur la raison d'être, les actions et les résultats	Légitimité de fait possible Communication souvent possible sur les intentions, les actions et les résultats anticipés Enchaînement de décisions le plus souvent cohérent	Pas de légitimité de fait possible La raison d'être, les actions et les résultats se construisent en cours de route. Difficile de justifier et de rendre compréhensible a priori

MÉTHODOLOGIE

Contexte de la recherche : le cas des pratiques de conciliation famille-travail chez Hydro-Québec

Le 13 mars 2020, le gouvernement du Québec annonce la fermeture, pour une période de deux semaines, des écoles, des cégeps, des universités et des services de garde. Cette annonce est l'une des multiples décisions prises au courant du printemps 2020 pour enrayer la propagation de la Covid-19, et succède à une annonce, quelques jours plus tôt, de la fermeture des bureaux physiques de toutes les entreprises pouvant fonctionner en télétravail. L'entreprise Hydro-Québec est l'une de ces organisations qui a dû, en quelques journées, réorganiser le travail pour tous ses employés pouvant travailler depuis leur domicile.

Hydro-Québec est une entreprise d'état dans l'industrie de l'énergie de la province du Québec au Canada. L'entreprise assure la production, le transport et la distribution d'électricité dans toute la province, en s'appuyant sur l'hydroélectricité pour 99% de ses opérations. Au sein de cette organisation de près de 20 000

employés, l'Institut de recherche d'Hydro-Québec (IREQ) compte environ 500 chercheurs scientifiques, ingénieurs et spécialistes qui travaillent à soutenir l'ensemble des opérations d'Hydro-Québec et le développement de la recherche scientifique dans le domaine de l'énergie, poussant ainsi activement les idées innovantes dans le reste de l'organisation. À la suite des annonces du gouvernement en mars 2020, 360 employés de l'IREQ se sont retrouvés en télétravail, beaucoup devant composer avec des enfants, un conjoint ou un membre de la famille partageant un même espace de vie et de travail. En l'espace de quelques jours donc, la question de la conciliation famille-travail devient une préoccupation nouvelle pour les gestionnaires.

Ce sujet n'est pas nouveau en soi : à titre d'exemple, un sondage effectué au Québec juste avant la crise en février 2020 démontrait que 70% des parents d'enfants de 0-5 ans ressentaient un stress important dans la conciliation de leur vie familiale et professionnelle⁵. Cette question de la conciliation famille-travail est classiquement abordée comme (1) une question personnelle individuelle, où chaque employé est responsable de gérer son temps et de trouver un équilibre qui lui convient entre sa sphère professionnelle et personnelle (Deschênes, 2012); (2) une question de politiques publiques variées pour améliorer la conciliation famille-travail via le droit du travail, les politiques familiales, la fiscalité et même les régimes de retraite; et (3) un enjeu organisationnel adressé par les organisations via des mesures et pratiques majoritairement indirectes pour soutenir la conciliation de leurs employés, comme les garderies, les compléments de salaire et de congés à la naissance, le temps partiel volontaire, les horaires flexibles et le travail à domicile (Guérin et al, 1997 ; Tremblay, 2001; Tremblay & Vaillancourt-Laflamme, 2000). Ainsi traditionnellement, le champ de la conciliation famille-travail est rarement affecté par des mesures d'intervention et de soutien direct en provenance des gestionnaires des organisations. Cependant, la première vague de la pandémie de la Covid-19 au printemps 2020 a conduit à l'imposition pour nombre d'employés de travailler depuis la maison et à la décision de nombreux gouvernements de fermer pendant plusieurs mois les écoles et les centres de la petite enfance. Dans un tel contexte, il est alors devenu difficile pour les organisations et leurs gestionnaires de faire appel à un stock de pratiques ou de techniques existantes pour diminuer les difficultés et les enjeux que pouvaient rencontrer leurs employés dans l'articulation de leur vie professionnelle et familiale. Les gestionnaires se sont alors retrouvés confrontés avec une nouvelle problématique : comment accompagner et soutenir les employés parents dans cette nouvelle réalité, sans

⁵ <https://tout-petits.org/publications/sur-le-radar/covid-19/la-conciliation-travail-famille-en-temps-de-pandemie-comment-les-entreprises-peuvent-elles-s-ajuster/>

débalancer les dynamiques d'équipe? Une telle question a amené alors à explorer et développer de nouvelles pratiques de gestion, ou en d'autres termes, de concevoir et déployer des innovations managériales.

C'est dans ce contexte que la direction de l'IREQ, soucieuse d'accompagner ses employés dans une telle transition et s'interrogeant sur la possibilité de mettre en place des nouvelles routines de travail individuelles et collectives afin de s'assurer de l'engagement et de la productivité de ses employés malgré le contexte inédit, a soutenu le montage d'un projet de recherche sur la nouvelle réalité du télétravail et l'implantation d'innovations managériales relatives à la conciliation famille-travail. Le projet impliquait d'une part l'IREQ, d'autre l'entreprise sociale Yapouni⁶ pour développer une stratégie d'accompagnement des employés et des gestionnaires sur la conciliation famille-travail, et enfin notre équipe de recherche pour collecter des données et mesurer les effets et impacts des innovations managériales mises en place dans l'organisation.

Design de recherche

Pour répondre à notre question de recherche, notre recherche s'est appuyée sur une méthodologie mixte, mobilisant des entrevues semi-directives et un protocole expérimental conduit auprès des employés de l'IREQ. Le projet s'est ainsi déroulé en trois grandes phases nous permettant chacune de regarder différents aspects entourant la construction de la légitimité des innovations managériales (voir Figure 1).

Dans un premier temps, le but a été de cerner les enjeux actuels des employés de l'entreprise relativement à la pratique de télétravail dans le contexte de la pandémie. Nous avons conduit une première ronde d'entrevues exploratoires semi-dirigées en mars et avril 2020 (8 entrevues menées), qui ont été complétées par des sessions de travail collectif avec des employés de l'IREQ, de l'entreprise Yapouni et de notre équipe de recherche pour comprendre la réalité du nouveau contexte et déterminer une stratégie d'accompagnement des employés et des gestionnaires sur la conciliation famille-travail. Nous avons aussi distribué un premier questionnaire début mai 2020 comportant 49 questions à l'ensemble des 360 employés de l'IREQ travaillant

⁶ La mission initiale de l'entreprise Yapouni est de développer des jeux éducatifs, mobiles ou physiques, en collaboration avec des médecins, psychologues, chercheurs, afin répondre à divers enjeux de santé pédiatrique. Le contexte de la crise a amené l'équipe de Yapouni à diversifier ses projets, pour notamment concevoir et implémenter des outils et stratégies pour permettre à tous les employés et parents de trouver un équilibre entre leur vie personnelle et professionnelle ainsi qu'aux gestionnaires de jongler entre les enjeux de maintien de productivité et la santé mentale de leur équipe.

en télétravail⁷. Nous avons colligé des données à partir d'échelles de mesure existantes, concernant entre autres le sentiment de productivité des employés (Cording et al, 2014), leur engagement (Seppälä et al., 2009), leur fatigue mentale (Frone & Tidwell, 2015), leur sentiment d'auto-efficacité (Bandura, 2010; Paglis & Green, 2002), leur satisfaction (Thompson & Phua, 2012), ainsi que des données sociodémographiques incluant la nature des tâches réalisées dans le cadre des activités professionnelles. Des questions spécifiques ont été posées aux gestionnaires concernant leur niveau de confiance dans leurs employés. Enfin, un volet du questionnaire était spécifique aux employés parents, avec des questions concernant leur gestion de la conciliation famille-travail (Senécal, Vallerand, & Guay, 2001; Valcour, 2007), leur évaluation de l'ambiance à la maison et leur sentiment de culpabilité vis à vis du travail et de leur famille.

Dans une deuxième phase, la stratégie d'accompagnement des employés et gestionnaires sur l'organisation du travail et la conciliation famille-travail a été déployée par l'entreprise Yapouni mi-mai 2020 au sein de l'IREQ. Plus spécifiquement, les employés ont reçu par courriel des trousse d'outils, contenant quatre catégories d'outils : (1) une charte sur le télétravail ; (2) des routines d'équipes incluant des temps de battement entre les réunions, des blocs de silence collectif hebdomadaire sans réunion et des temps dédiés à des échanges informels ; (3) des routines individuelles visant l'implantation d'un bloc social facilitant la déconnexion et d'un bloc de concentration quotidien d'une durée de une à deux heures par jour afin de favoriser des temps de travail de qualité sans interruption, dédié à des tâches à haute valeur ajoutée ; et (4) des outils spécifiques destinés aux employés parents de jeunes enfants pour leur permettre de communiquer avec leur famille sur ces nouveaux enjeux et de garantir la possibilité de préserver des temps de concentration pour les tâches professionnelles.

Au cœur de notre démarche de recherche, nous nous intéressons à évaluer deux éléments liés à l'envoi de la trousse d'outils : 1) l'effet de l'utilisation des outils notamment sur la productivité, l'équilibre personnel et professionnel, la satisfaction ou encore l'engagement ; 2) ainsi que la perception de légitimité de ces outils par les employés. Pour ce faire, nous avons séparé les 360 participants à ce projet en trois groupes. Le premier groupe (groupe 1) a reçu une trousse contenant uniquement les outils de routines collectives et la charte sur le télétravail. Le deuxième groupe (groupe 2) a reçu la trousse d'outils complète, trousse labellisée avec le nom et le logo de l'entreprise (avec logo) et envoyée par courriel par un gestionnaire de l'entreprise.

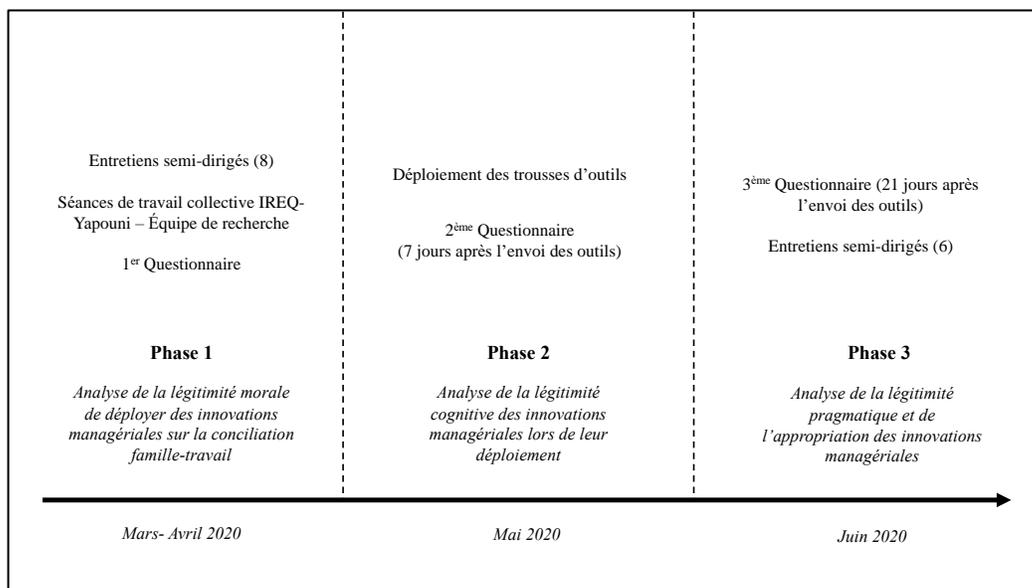
⁷ Voir annexe 1 pour la description plus précise des variables des différents questionnaires

Le troisième groupe (groupe 3) a également reçu la trousse complète, mais cette fois-ci non labellisée avec le nom et le logo de l'entreprise et envoyée par courriel par un des chercheurs de l'équipe de recherche.

Pour mesurer les effets de l'envoi des trousseaux sur nos différents groupes expérimentaux, nous avons procédé à la distribution d'un deuxième questionnaire (49 questions) une semaine après avoir envoyé les diverses trousseaux d'outils aux participants. Nous avons récolté à ce moment-là des données sur les mêmes thématiques que le premier questionnaire, et nous avons ajouté des questions concernant la perception des employés vis à vis des outils mis à disposition.

Dans une troisième et dernière phase, nous avons distribué un troisième questionnaire dans lequel nous avons récolté des données sur les thématiques des questionnaires 1 et 2, auxquelles nous avons ajouté un volet de questions concernant l'utilisation réelle faite des trousseaux ainsi que concernant leur sentiment de soutien organisationnel (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986). Nous avons de plus complété le questionnaire par une série d'entrevues semi-dirigées (6 entrevues menées) pour recueillir auprès de quelques employés et gestionnaires des données sur la perception des bénéficiaires qu'ils avaient eues des outils distribués et approfondir certains des résultats que les réponses aux deux premiers questionnaires permettaient d'appréhender.

Figure 1 - Design de recherche



Échantillon

Pour nos 14 entretiens, nous avons rencontré des employés de l'IREQ aux profils très différents : des employés, des gestionnaires de premier niveau et des directeurs ; des hommes et des femmes ; des employés avec et sans enfant⁸ ; des employés nouvellement embauchés et des employés en poste depuis longtemps.

Nous avons par ailleurs compilé trois questionnaires, qui ont été distribués début mai 2020, mi-mai 2020 et fin mai 2020 (rappelons que les trousseaux d'outils ont été envoyés entre le premier et le second questionnaire). La description de l'échantillon est donnée par le tableau 1.

Tableau 1 - Description de l'échantillon pour la collecte des données quantitatives

	Questionnaire 1	Questionnaire 2	Questionnaire 3
Nombre de questionnaires remplis	194	162	137
Nombre de questionnaires entièrement complétés	178	155	130
Taux de réponse	54%	45%	38%
% répondants gestionnaires	13%	9%	10%
% répondants ayant au moins un enfant de - de 12ans	35%	31%	28%
% répondants femmes	25%	25%	27%

Variabes mesurées dans les questionnaires

Le tableau 2 présente l'opérationnalisation des variables de notre étude, à savoir le sentiment de productivité, l'engagement, le sentiment d'auto-efficacité, la satisfaction de l'équilibre vie personnelle-vie professionnelle, le sentiment de soutien sur la conciliation (perçu relativement à l'organisation ou vis à vis de l'équipe), la satisfaction quant à leur travail des employés, le niveau de confiance des gestionnaires ainsi que le sentiment de culpabilité vis à vis de la gestion de l'équilibre famille-travail pour les employés parents. La mesure de la légitimité cognitive perçue des outils est également définie et présentée.

⁸ Dans l'ensemble de l'étude, la distinction entre employé avec et sans enfant renvoie au fait que l'employé ait (ou non) au moins un enfant de moins de 12 ans. Nous ne voulons bien évidemment pas nier l'existence de problématiques liées à la présence d'enfants de plus de 12 ans au domicile familial – cependant l'âge de 12 ans correspond à l'âge d'autonomie d'un enfant concernant ses besoins de base, et dans une perspective de l'étude de la conciliation famille-travail, il nous a semblé qu'il était nécessaire de traiter spécifiquement la question des enfants de moins de 12 ans.

Tableau 2 - Description des variables et mesures des questionnaires

Variable	Définition	Description de la mesure	Temps de mesure	Alpha
<i>Sentiment de productivité</i>	Le sentiment de productivité est défini par l'auto-évaluation par un employé de sa capacité à bien accomplir son travail (Cording et al, 2014)	Sur une échelle de 1 (Jamais) à 7 (En permanence), à quelle fréquence, dans le cadre de votre travail cette semaine, (1) Avez-vous été capable de finaliser les tâches que vous vous étiez fixées (2) Avez-vous eu en tête les objectifs que vous aviez établis pour votre travail (3) Avez-vous pu gérer les priorités dans votre travail (4) Avez-vous géré votre temps d'une façon qui vous convienne (5) Avez-vous pu travailler de façon efficace.	1, 2 et 3	0,92
<i>Engagement</i>	La vigueur de l'engagement d'un employé fait référence à un niveau élevé d'énergie et de résilience mentale pendant le travail, la volonté d'investir des efforts dans son travail et de la persévérance face aux difficultés (Seppälä et al., 2009)	Sur une échelle de 1 (Jamais) à 7 (En permanence), à quelle fréquence, dans le cadre de votre travail cette semaine, (1) vous êtes vous senti.e débordant.e d'énergie, (2) vous êtes vous senti.e en forme et plein.e d'allant (2) avez-vous eu envie de vous mettre au travail en vous réveillant le matin, (3) avez-vous réussi à travailler pendant de longues périodes de temps, (4) avez-vous été résilient mentalement, (5) avez-vous persévéré dans votre travail même quand les choses ne se passaient pas bien.	1, 2 et 3	0,90
<i>Sentiment d'auto-efficacité</i>	Le sentiment d'auto-efficacité constitue la croyance qu'a un individu en sa capacité de réaliser une tâche (Bandura, 2010; Paglis & Green, 2002)	Sur une échelle de 1 (Pas du tout) à 7 (Extrêmement), dans quelle mesure vous sentez-vous cette semaine (1) Capable de vous fier à vos propres aptitudes dans les situations difficiles (2) Capable de surmonter tout.e seul.e les problèmes que vous rencontrez (3) Capable de résoudre les tâches même les plus complexes ou difficiles.	1, 2 et 3	0,87
<i>Satisfaction au travail</i>	La satisfaction au travail est conceptualisée dans sa dimension affective et est considérée comme une appréciation globale de son travail par l'employé (Thomson & Phua, 2012)	Sur une échelle de 1 (Pas du tout) à 7 (Tout à fait), dans quelle mesure les énoncés suivants s'appliquent à votre situation (1) Je trouve un réel plaisir dans mon travail (2) J'aime plus mon travail qu'une personne moyenne ne l'apprécierait (3) Je suis enthousiaste la plupart du temps dans mon travail (4) Je suis assez satisfait.e de mon travail	1, 2 et 3	0,94
<i>Satisfaction de l'équilibre vie personnelle -vie professionnelle</i>	La satisfaction de l'équilibre vie personnelle-vie professionnelle se définit comme l'évaluation des individus selon laquelle ils disposent des ressources adéquates pour répondre efficacement aux exigences de leur travail et de leurs rôles personnels et familiaux (Valcour 2007)	Sur une échelle de 1 (Pas du tout satisfait.e) à 7 (Très satisfait.e), Si vous considérez la semaine qui vient de s'écouler, quelle est votre satisfaction concernant (1) La façon dont vous partagez votre temps entre votre travail et votre vie personnelle / familiale (2) La façon dont vous partagez votre attention entre le travail et votre vie personnelle / familiale (3) La façon dont votre vie professionnelle et votre vie personnelle s'imbriquent (4) L'équilibre entre les besoins de votre vie personnelle / familiale et les enjeux professionnels (5) L'opportunité de performer à votre travail tout en accomplissant les tâches de votre vie personnelle / familiale	1, 2 et 3	0,96

Variable	Définition	Description de la mesure		
<i>Sentiment de soutien organisationnel sur la conciliation famille-travail</i>	Le sentiment de soutien constitue l'appréciation que l'autre partie est de son côté	Sur une échelle de 1 (Pas du tout) à 7 (Extrêmement), dans quelle mesure vous sentez-vous cette semaine (1) Soutenu dans votre travail par votre employeur (2) Respecté par votre employeur dans vos choix d'organisation de votre travail (3) Compris par votre employeur dans les enjeux de conciliation travail-vie personnelle (4) Soutenu par votre employeur vis à vis de la conciliation travail-vie personnelle	2	0,94
<i>Sentiment de soutien au sein de l'équipe dans le déploiement des innovations managériales</i>	Le sentiment de soutien constitue l'appréciation que l'autre partie est de son côté	Sur une échelle de 1 (Aucun soutien) à 7 (Soutien très fort), dans quelle mesure avez-vous senti que vous aviez du soutien pour utiliser les outils proposés dans le cadre de ce projet de la part de (1) votre gestionnaire (2) votre équipe	3	0,82
<i>Sentiment de confiance des gestionnaires envers leurs employés</i>	La confiance est définie comme l'acceptation d'être vulnérable et l'admission que le dépositaire de sa confiance exerce un pouvoir sur soi ou sur quelque chose d'important pour soi (Baier, 2004)	Sur une échelle de 1 (Pas du tout confiant.e) à 7 (Très confiant.e), Dans quelle mesure en ce moment avez-vous confiance dans (1) La capacité de vos employés à bien faire les tâches qui leur incombent (2) la bonne gestion que font vos employés de leur temps (3) Les heures de travail déclarées par vos employés (4) La capacité de vos employés à composer avec la réalité actuelle.	1, 2 et 3	0,89
<i>Sentiment de culpabilité vis à vis de la gestion de l'équilibre famille-travail pour les employés parents</i>	Selon le dictionnaire Larousse, le terme culpabilité est défini comme un « sentiment de faute ressenti par un sujet, que celle-ci soit réelle ou imaginaire ».	Sur une échelle de 1 (Jamais) à 7 (En permanence), à quelle fréquence cette semaine avez-vous ressenti (1) De la culpabilité face à votre travail lorsque vous vous dédiez à vos obligations familiales (2) De la culpabilité face à vos enfants lorsque vous vous dédiez à vos obligations professionnelles	1, 2 et 3	0,72
<i>Légitimité cognitive perçue des outils mis à disposition des employés</i>	La légitimité est une perception généralisée que les actions d'une entité sont souhaitables, adaptées et appropriées par rapport à un système socialement construit de normes et de valeurs (Suchman, 1995)	Sur une échelle de 1 (Pas du tout) à 7 (Tout à fait), dans quelle mesure pensez-vous qu'il est (1) Désirable que ce type d'outil soit mis à votre disposition par votre employeur, (2) Désirable que ce type d'outils existe (3) Approprié que ce type d'outil soit mis à votre disposition par votre employeur, (2) Approprié que ce type d'outils existe	2	0,95

Stratégie d'analyse

En se basant sur les trois grandes phases de notre recherche, notre stratégie d'analyse a cherché à regarder en détails la constitution des différentes formes de légitimité. Les entretiens ont été retranscrits et analysés par thématique. L'analyse des données qualitatives a alors été faite de manière inductive (David, 1999). Nous avons pu réduire les données issues de la recherche à la lumière de la connaissance contextuelle en tenant particulièrement compte des résultats des entrevues et des questionnaires. Les questionnaires ont eux été traités de deux façons, selon les variables explorées. Pour les variables construites avec un seul point de mesure dans le temps, nous avons examiné toutes les données valides données pour le questionnaire pertinent. Dans le cas de variables nécessitant plusieurs points de mesure dans le temps, nous avons créé une base de données consolidée où les questionnaires sont appareillés - en tout, nous avons récolté 94 questionnaires complets pour les 3 temps de mesure (26% de la population cible).

Analyse de la légitimité morale

Les premiers entretiens et les réponses au premier questionnaire nous ont permis d'analyser la légitimité morale des innovations managériales en regardant les nouveaux enjeux ouverts par la crise notamment sur la question de la conciliation travail-famille.

Analyse de la légitimité cognitive

Pour étudier la légitimité cognitive des innovations managériales introduites dans le projet, nous avons comparé nos groupes expérimentaux, à savoir le groupe 1 qui a reçu une trousse contenant uniquement les outils de routines collectives et la charte sur le télétravail, le groupe 2 qui a reçu la trousse d'outils complète labellisée avec nom et logo de l'entreprise et envoyée par courriel par un gestionnaire de l'entreprise, et le groupe 3 qui a également reçu la trousse complète, mais cette fois-ci non labellisée et envoyée par courriel par un des chercheurs de l'équipe de recherche.

Analyse de la légitimité pragmatique

Pour étudier la question des effets de l'introduction de ces innovations managériales – et donc leur légitimité pragmatique –, nous avons pris en compte le fait que les employés d'Hydro Québec aient bel et bien utilisé les outils en question. Nous avons donc utilisé une question du questionnaire portant sur l'utilisation effective des outils par les employés pour former deux groupes : les

employés ayant utilisé les outils de conciliation à leur disposition (donc une partie des groupes 2 et 3 susmentionnés) et ceux ne l'ayant pas fait (le groupe 1 qui ne les a pas reçus⁹ et l'autre partie des groupes 2 et 3 susmentionnés).

RÉSULTATS

Légitimité morale des pratiques de conciliation famille-travail chez Hydro-Québec

La première phase de légitimation des innovations managériales sur la conciliation famille-travail débute alors même que le phénomène de télétravail en pandémie est très nouveau, que la crise émerge, que le quotidien des employés et des gestionnaires change brutalement, et que la situation revêt une part importante d'inconnu. Nos résultats montrent en effet que les employés ont dû basculer en un temps record dans de nouvelles modalités organisationnelles, les forçant à développer des routines et des façons de faire inédites. Il est à noter que pour 63% des participants à notre étude, l'imposition du télétravail du fait du confinement a été une première expérience de télétravail.

Dans nos entretiens de la phase 1, en amont donc de l'introduction de nouvelles pratiques de gestion portant sur la conciliation famille-travail, les employés enthousiastes à l'idée de pratiquer le télétravail mentionnent que leur efficacité s'explique par le fait de pouvoir commencer à travailler rapidement sans avoir à se déplacer¹⁰, et certains employés ajoutent être davantage en mesure de se concentrer, puisqu'il n'y a pas de distraction comme un collègue qui discute avec son voisin de bureau¹¹. Nos données quantitatives montrent de plus que pour 37% des répondants, la situation actuelle de télétravail leur permet de faire des tâches professionnelles qu'ils n'ont jamais le temps de faire. Comme l'exprime une des chercheuses de l'institut :

« C'est du télétravail très intense. J'imagine que quand on fait du télétravail partiellement, on prévoit généralement du travail de bureau. Alors que là, on doit faire à distance tout ce qu'on est censé faire en présentiel, donc avec les réunions qui s'ajoutent c'est beaucoup plus.

⁹ A noter que nous avons vérifié que les employés du groupe 1 n'ont effectivement pas utilisé les outils de conciliation que des collègues des groupes 2 et 3 auraient pu leur transmettre – 2 participants du groupe 1 les ayant utilisés, nous les avons retirés de l'étude.

¹⁰ Un tiers des répondants du troisième questionnaire mentionnent avoir décalé leurs horaires de travail car cela correspond mieux à leur situation.

¹¹ 32% des employés estiment présentement leur concentration meilleure ou vraiment meilleure qu'en situation de travail au bureau.

Actuellement ma charge a augmenté, mais je gagne beaucoup de temps, presque 2 heures par jour à aller à l'IREQ. Donc en termes d'heures c'est pareil, mais c'est plus efficace. »

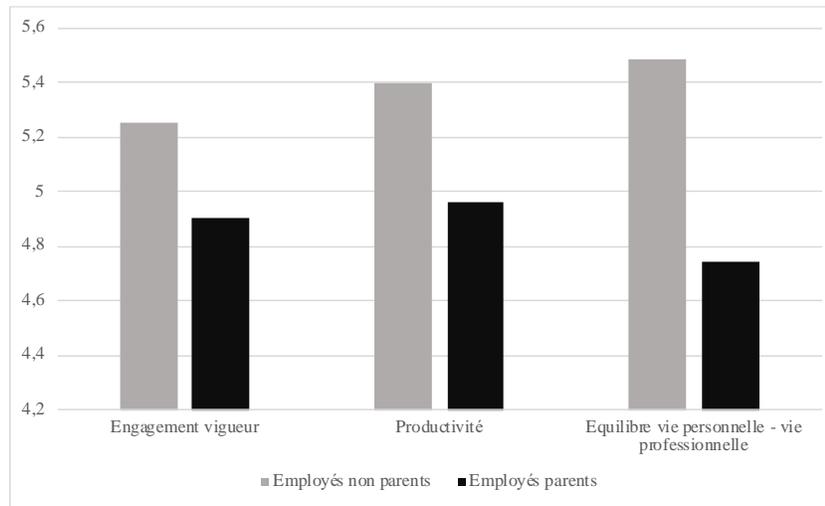
C'est donc dans ce contexte de grand inconnu que doivent être réfléchies des mesures de conciliation famille-travail qui n'existent pas encore, mais que l'on doit quand bien même légitimer en amont au sein de l'organisation pour libérer des ressources, du temps pour les concevoir. Cela passe alors par un diagnostic à l'interne, basé sur les premières données collectées par notre équipe de recherche et partagées auprès de l'équipe de direction. En effet, nos résultats démontrent que le sentiment d'efficacité explicite précédemment est moindre chez les parents de jeunes enfants. Effectivement, ils ont de la difficulté à partager leur temps entre leur famille et leur emploi et ceci a pour effet qu'ils n'ont pas l'impression d'être aussi efficaces. La situation de télétravail généralisé a fait entrer en collision la sphère privée et la sphère publique des employés. Si cela est bénéfique pour la vie personnelle de 70% des employés qui évaluent comme supérieure leur qualité de vie personnelle en situation de télétravail à l'heure de la Covid19 comme en témoignent les données plus haut, la question de l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle se pose au regard de la productivité et de l'engagement des employés. Les données de notre premier questionnaire – colligées là encore en amont du déploiement des pratiques de conciliation famille-travail – démontrent en effet que la productivité des employés ainsi que leur engagement dépendent fortement de l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Spécifiquement, nos résultats apportent des preuves statistiquement significatives que l'équilibre professionnel – personnel est fortement corrélé avec la perception de productivité (48% de la variance de productivité expliquée ; $p < 0.00001$) et avec le sentiment d'engagement (40% de la variance de l'engagement expliquée ; $p < 0.00001$).

De plus, les employés qui composent avec de jeunes enfants¹² pendant les heures de travail ont un sentiment plus faible d'équilibre personnel/professionnel, ce qui affecte en retour négativement leur engagement et in fine leur sentiment de productivité¹³ (voir Figure 2). Ils rapportent également un stress au travail plus élevé ($p < 0,05$) que les employés n'ayant pas de jeunes enfants.

¹² Les employés parents avec jeunes enfants sont les employés ayant rapporté avoir au moins un enfant de moins de 12 ans à la maison. L'âge de 12 ans correspond à l'âge d'autonomie d'un enfant concernant les besoins de base.

¹³ Données du premier questionnaire, début mai 2020, avant l'envoi des trousseaux d'outils

Figure 2 - Comparaison des niveaux initiaux d'engagement, de sentiment de productivité et de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle entre les employés parents et les employés non parents



En creusant cette question de façon qualitative dans les entretiens, il semble que les parents de jeunes enfants ressentent une double culpabilité face au travail et la vie familiale, en ayant l'impression de ne pas pouvoir donner leur meilleur ni au travail ni à la maison, car ils sont toujours pris entre les deux. Une répondante nous a ainsi partagé que :

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

Cette question du sentiment de culpabilité n'est par ailleurs pas neutre du point de vue du genre, les femmes avec enfant ressentant une culpabilité plus forte ($p < 0,05$; hausse de 27%) que leurs homologues masculins vis-à-vis leurs activités professionnelles et personnelles.

Pris ensemble, ces éléments suggèrent qu'il est du ressort de l'organisation d'agir pour soutenir ces employés vis à vis de leurs stratégies individuelles et collectives de conciliation famille-travail : il

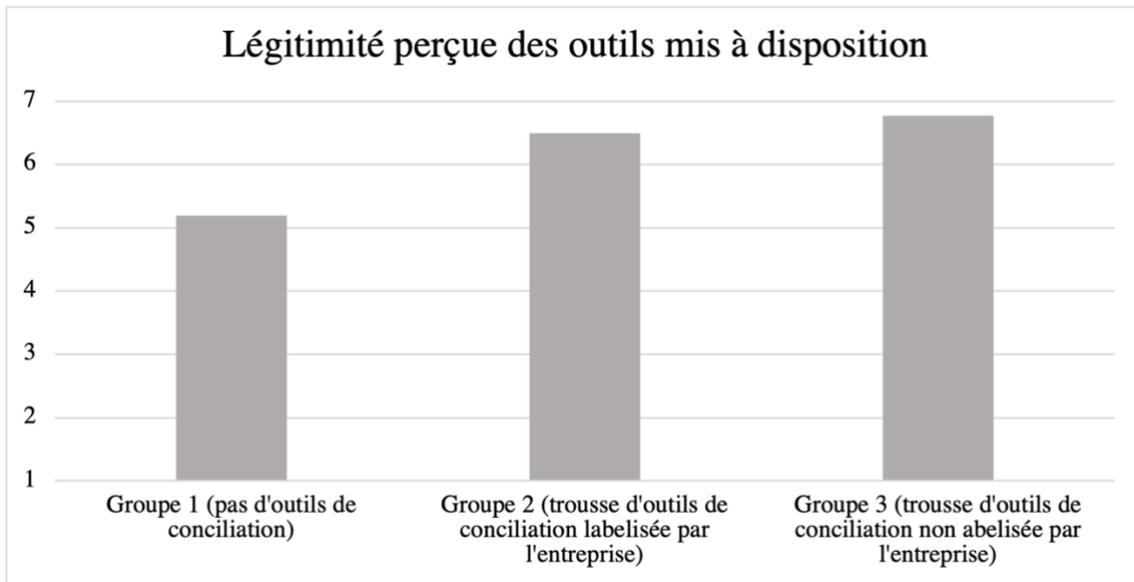
s'en dégage une forme d'impératif moral à agir, définissant ainsi les premiers contours de la légitimité morale de ces innovations managériales.

La légitimité cognitive des pratiques de conciliation famille-travail chez Hydro-Québec.

Dans la phase 2 du projet, il ne s'agit plus seulement d'identifier les enjeux et les problèmes concrets de la conciliation famille-travail au sein des équipes de l'IREQ, mais de mettre en place de nouvelles pratiques permettant de soutenir l'équilibre vie personnelle – vie professionnelle des employés. Des trousseaux d'outils sont donc distribués aux employés, et l'analyse du questionnaire #2 permet de saisir la perception des employés de ces outils, au moment de leur réception, et donc en amont de leur utilisation. Il s'agit là de pouvoir saisir la compréhension des différentes parties prenantes des innovations managériales déployées dans l'organisation – la légitimité cognitive donc de ces innovations managériales.

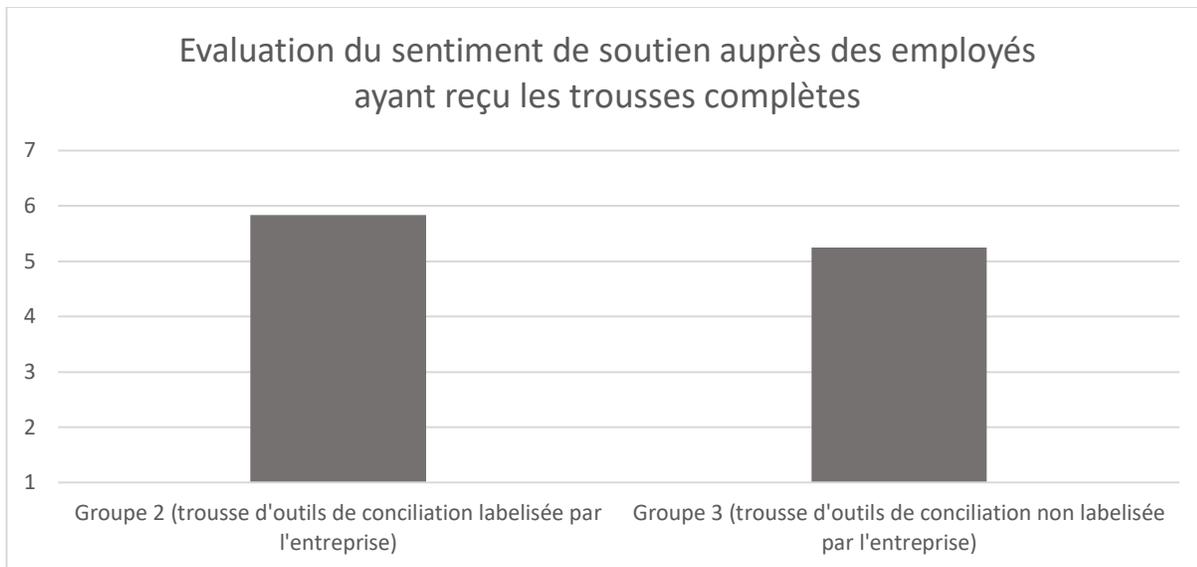
L'analyse du questionnaire #2 apporte des preuves statistiquement significatives qu'innover sur le plan de la conciliation famille travail est légitime pour les employés. Tout d'abord, les participants au projet ont majoritairement ouvert les trousseaux d'outils mises à leur disposition (62% des participants). Les employés qui ont utilisé le plus les trousseaux sont ceux et celles qui ont eu au préalable un sentiment de productivité plus faible et un moins bon équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle, soulignant ainsi que les outils ont adressé un besoin de la part des employés et ont atteint leur cible. De plus, les employés parents ont plus utilisé les outils que leurs collègues non parents. En effet, une analyse ANOVA unidirectionnelle de nos trois groupes expérimentaux ($f=9,01$, $p<0,001$) démontrent que les deux groupes d'employés qui ont reçu les trousseaux complètes (incluant les outils de conciliation vie personnelle / vie professionnelle) les évaluent comme substantiellement plus légitimes que ceux et celles qui ont reçu les trousseaux restreintes aux outils de base sans outils sur la conciliation famille-travail (voir Figure 3).

Figure 3: Comparaison de la légitimité perçue des innovations managériales entre les trois groupes expérimentaux



Par ailleurs, parmi les employés qui ont reçu la trousse entière, un test de Student nous donne des preuves statistiquement significatives ($p=0,01$) que les employés qui ont eu la trousse labellisée Hydro-Québec (Groupe 2) se sentent plus soutenus par leur employeur vis à vis de la conciliation ($M= 5,84/7$) que les employés (Groupe 3) ayant reçu les mêmes outils mais non labellisés ($M= 5,25/7$). Cela amène à penser que peu importe l'utilisation des outils qui en est faite, l'envoi d'outils portant sur l'amélioration de la conciliation vie personnelle / vie professionnelle suscite une augmentation du sentiment de soutien de l'employeur sur ces questions de conciliation si les outils viennent de l'employeur et sont labellisés par l'employeur (voir Figure 4).

Figure 4: Comparaison du sentiment de soutien entre les deux groupes expérimentaux ayant reçu les mêmes innovations managériales, mais présentées soit comme venant de l'interne de l'organisation (trousse d'outils labellisée), soit comme venant de l'externe de l'organisation (trousse d'outils non labellisée)



Pris ensemble, ces éléments permettent de saisir la nature de la légitimité cognitive des innovations managériales déployées dans l'organisation : lorsque le contenu des pratiques managériales sur la conciliation est réellement innovant (Groupes 2 & 3), la légitimité cognitive est plus élevée comparativement au groupe contrôle (Groupe 1). Cependant, cette légitimité cognitive ne se construit pas indépendamment de l'organe légitimateur : lorsque l'innovation managériale est introduite et soutenue en interne (Groupe 2), elle suscite un meilleur sentiment de soutien organisationnel vis à vis de la conciliation famille-travail que lorsque cette même innovation est introduite et soutenue par une personne externe à l'organisation (Groupe 3). La légitimité cognitive se retrouve donc ici empreinte d'enjeux politiques et dépend de la partie prenante qui la soutient.

La légitimité pragmatique des pratiques de conciliation famille-travail chez Hydro-Québec

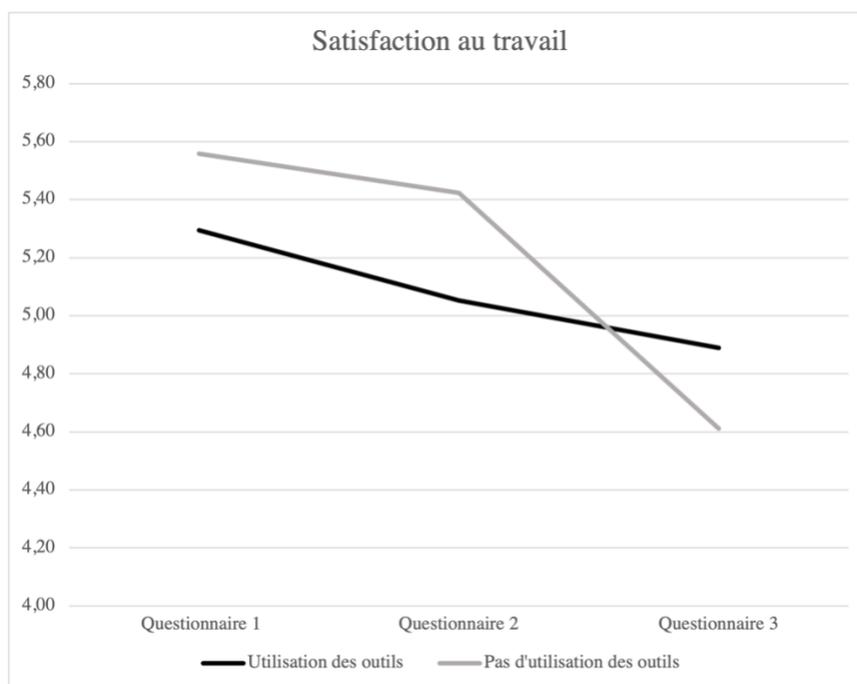
Pour terminer, on peut analyser plus en détail les effets que produit l'introduction d'innovations managériales sur les pratiques de conciliation famille-travail en temps de crise, et donc déterminer la nature de la légitimité pragmatique des innovations managériales introduites. Nos résultats tendent à démontrer que ces dernières ont eu un rôle majeur au niveau de la satisfaction au travail et le sentiment de performance au travail.

Les employés ayant utilisé les outils complets rapportent en effet une évaluation de leur performance en télétravail comparativement au travail au bureau comme meilleure que les employés n'ayant pas

utilisé les outils ($p < 0,05$). Spécifiquement, 30% des employés ayant utilisé les outils estiment avoir une performance nettement meilleure en télétravail, alors qu'ils ne sont que 18% parmi ceux n'ayant pas utilisé les outils. Il semble en particulier que le sentiment d'être plus performant dans la tenue de réunion en télétravail est sensiblement plus élevé chez les employés ayant utilisé les outils ($p < 0,01$).

Par ailleurs, il semble que la satisfaction de la qualité du travail soit impactée par l'utilisation des outils. Une ANOVA à mesures répétées montre que la satisfaction du travail est impactée par l'utilisation des outils ($p = 0,01$).

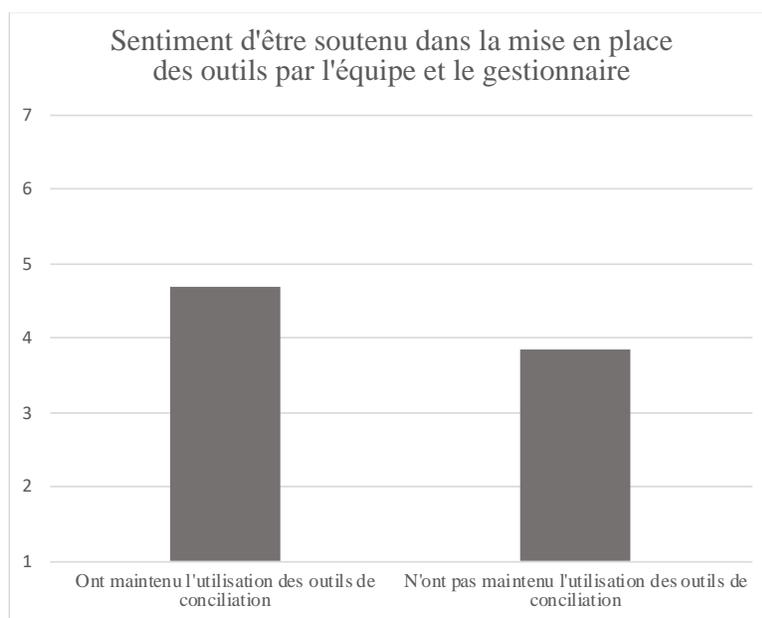
Figure 5 : Évolution de la satisfaction au travail sur le mois de mai 2020



De plus, notre étude tend à démontrer que la question de la légitimité des innovations managériales en temps de crise est fortement liée à l'implication et la mobilisation des gestionnaires dans la mise en œuvre de ces innovations. En effet, les employés mobilisant le plus les outils de conciliation famille-travail sont ceux et celles qui se sentent soutenus dans la démarche par leur gestionnaire et par leur équipe ($p < 0,05$). Ce qui tend aussi à démontrer que la conciliation n'est pas simplement une

affaire individuelle, qui repose seulement sur l'employé était bien, au moins dans le contexte de la pandémie du Covid en 2020, un enjeu organisationnel collectif.

Figure 6: Comparaison du sentiment de soutien entre les employés ayant utilisé les outils et ceux.celles ne l'ayant pas fait

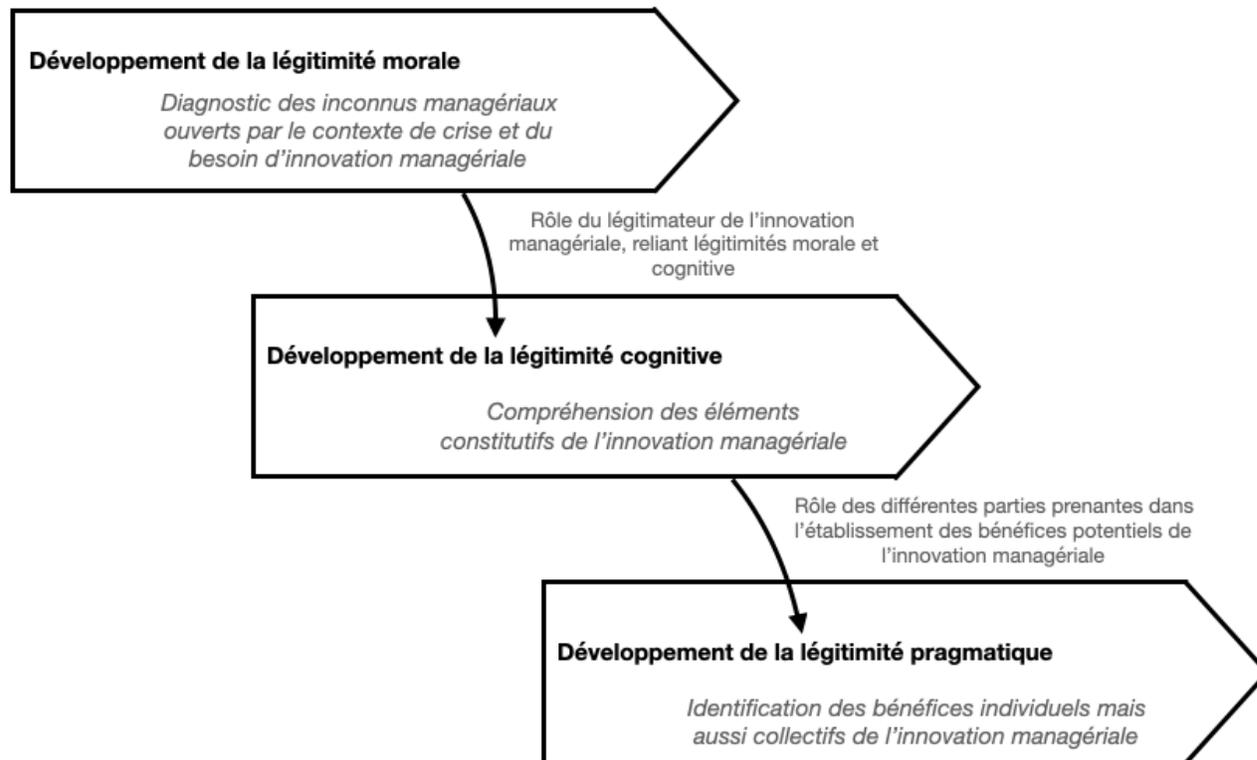


DISCUSSION

Un modèle de processus de légitimation de l'innovation managériale en contexte de crise

Notre analyse de l'introduction des pratiques de conciliation famille-travail chez Hydro-Québec, véritables innovations managériales dans un contexte de bascule immédiate d'une organisation complète en télétravail dans un contexte de pandémie, doublé d'un confinement et d'une fermeture des écoles, permet de mieux comprendre le processus de légitimation d'une innovation managériale dans un contexte de crise. En particulier, nos résultats suggèrent que ce processus de légitimation peut se penser en 3 phases successives mais interdépendantes, tels que représentées sur la figure 7.

Figure 7 : Modèle d'un processus de légitimation de l'innovation managériale en contexte de crise



Les conditions limites de l'innovation managériale en temps de crise

Une des contributions de cet article est d'avoir donc analysé la légitimation d'une innovation managériale en temps de crise, qui plus est dans un domaine où la gestion n'avait pas l'habitude d'intervenir directement et d'innover. Nos résultats apportent ainsi des preuves significatives que l'introduction d'innovations managériales sur la conciliation famille-travail durant la crise du Covid est non seulement perçue comme légitime par les employés (mêlant donc légitimité morale et cognitive), mais a eu un effet positif sur la satisfaction au travail, le sentiment de performance des employés, et l'équilibre qu'ils peuvent développer entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle, établissant les bases d'une légitimité pragmatique.

Bien sûr ces effets sont à remettre dans le contexte d'une crise qui a transformé les habitudes de travail de chacun. Mais cela démontre que si les innovations managériales sont adaptées au contexte nouveau qui émerge dans le temps d'une crise, alors ces dernières vont être perçues comme

désirables, et les employées vont se les approprier, et ce d'autant plus qu'ils auront le sentiment d'être supportés dans ces nouvelles pratiques, outils et méthodes par leurs gestionnaires (Baral & Bhargava, 2010).

Toutefois, notre étude montre justement que ce sentiment de soutien, de la part des gestionnaires et des autres membres de leurs équipes, est crucial dans l'adoption et le maintien de l'utilisation de ces innovations managériales dans le temps. Cela signifie dans le cadre de notre étude que les innovations managériales sur la conciliation travail-famille ne sont réellement légitimes que si le sujet devient un enjeu collectif et que les gestionnaires s'engagent réellement dans une stratégie de soutien à la conciliation pour les employés parents (Fan, 2018; Ghislieri, Gatti, Molino, & Cortese, 2017). Plus généralement, ce résultat est en accord avec d'autres études qui démontrent par exemple le rôle de la communication et de l'accompagnement par les gestionnaires dans l'adoption d'innovation managériales (Damanpour, Sanchez-Henriquez, & Chiu, 2018).

Conclusion

Bien que centrale, la question de la légitimité des innovations managériales en temps de crise n'a jamais fait l'objet de recherche approfondie en management. À travers une étude des effets et de la réception d'une innovation managériale sur les pratiques et les outils de conciliation famille-travail dans une grande entreprise, notre article permet de démontrer que même sur des domaines peu familiers aux gestionnaires, des innovations managériales peuvent être perçues comme légitimes en temps de crise si elles sont jugées comme adaptées au nouveau contexte et déployées avec des stratégies de soutien pour les employés afin de favoriser leur adoption et le maintien de leur utilisation dans le temps.

Deux grandes conditions limites sont cependant à prendre en considération pour généraliser les résultats de notre étude. Premièrement, notre étude se base pour l'instant sur l'étude d'un cas unique dans une organisation. Afin de diminuer les facteurs propres à l'entreprise et d'augmenter la validité de nos résultats, une réplique de l'étude dans d'autres contextes organisationnels serait pertinente. De plus, il pourrait être intéressant d'étudier de manière qualitative des cas partageant le même contexte pour prolonger l'analyse des premiers résultats développés dans cette étude. D'autre part, il faut aussi prendre en compte les particularités du contexte dans lequel l'étude s'est

déroulée, durant une crise ayant affecté soudainement et très fortement les pratiques de travail. Il est donc difficile aujourd'hui d'établir avec certitude que des innovations managériales sur les pratiques de conciliation travail-famille seront encore légitimes au-delà de la crise. Toutefois, des travaux antérieurs à la crise comme ceux de Tremblay et collègues (Nogues & Tremblay, 2018; Tremblay, 2020; Tremblay & d'Amours, 2016) poussaient déjà vers l'ouverture de telles alternatives, et de plus amples recherches longitudinales ne manqueront pas, nous l'espérons, de nous aider à mieux cerner dans le futur le rôle que peuvent jouer des organisations vis à vis de la conciliation famille-travail.

Références

ALDRICH, H. E., & FIOL, C. M. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of management review*, 19(4), 645-670.

ASSADI, D. (2018). Crowdfunding: vers de nouveaux paradigmes de l'innovation?. *Innovations*, (2), 5-14.

BAIER, A.C. (2004). *Confiance*, dans M. Canto-Sperber (sous la direction de), Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale, tome 1, Paris, PUF, 353-359.

BANDURA, A. (2010). Self-efficacy. *The Corsini encyclopedia of psychology*, 1-3.

BARAL, R., & BHARGAVA, S. (2010). Work-family enrichment as a mediator between organizational interventions for work-life balance and job outcomes. *Journal of Managerial Psychology*.

BAUDRY, S., & FILLION, S. (2014). La conciliation vie professionnelle/vie privée: quels outils pour les politiques publiques? *Regards Croisés sur l'Economie*(2), 245-250.

BÉDÉ, D., BÉDÉ, S., FIORELLO, A., & MAUMON, N. (2012). L'appropriation d'un outil de gestion de la qualité à travers le prisme de la légitimité: le cas d'un Institut d'Administration des Entreprises. *Management Avenir*, (4), 83-106.

BIRKINSHAW, J., HAMEL, G., & MOL, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845.

BIRKINSHAW, J. M., & MOL, M. J. (2006). How management innovation happens. *Mit Sloan Management Review*, 47(4), 81-88.

BUISSON, M. L. (2009). La légitimité intra-organisationnelle des pratiques de gestion. Le cas de l'introduction de la rémunération au mérite dans les organisations de service public. *Revue de gestion des ressources humaines*, (4), 63-84.

- CHABAUT, D. (2013). Du design organisationnel aux pratiques managériales. *Revue Française de Gestion*(6), 149-160.
- CHANDLER, A. D. (1990). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise* (Vol. 120): MIT press.
- DAMANPOUR, F. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of Management Studies*, 38(1), 45-65.
- DAMANPOUR, F. (2014). Footnotes to Research on Management Innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265-1285.
- DAMANPOUR, F., SANCHEZ-HENRIQUEZ, F., & CHIU, H. H. (2018). Internal and External Sources and the Adoption of Innovations in Organizations. *British Journal of Management*, 29(4), 712-730.
- DAVID, A. (2013). La place des chercheurs dans l'innovation managériale. *Revue Française de Gestion*(6), 91-112.
- DAVID, A. (2019). Understanding the invention phase of management innovation: a design theory perspective. *European Management Review*, 16(2), 383-398.
- DESCHÊNES, G. (2012). Comment mieux concilier sa vie professionnelle et sa vie personnelle? *Gestion*, 37(4), 49-56.
- DE VAUJANY, F. X. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion: vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management Avenir*, (3), 109-126.
- DOWLING, J., & PFEFFER, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific sociological review*, 18(1), 122-136.
- EDWARDS, J. R., & ROTHBARD, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178-199.
- EISENBERGER, R., HUNTINGTON, R., HUTCHISON, S., & SOWA, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500.
- FAN, P. (2018). Person–organization fit, work–family balance, and work attitude: The moderated mediating effect of supervisor support. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 46(6), 995-1010.
- FORD, R. C., PICCOLO, R. F., & FORD, L. R. (2017). Strategies for building effective virtual teams: Trust is key. *Business Horizons*, 60(1), 25-34.

- FRONE, M. R., & TIDWELL, M.-C. O. (2015). The meaning and measurement of work fatigue: Development and evaluation of the Three-Dimensional Work Fatigue Inventory (3D-WFI). *Journal of Occupational Health Psychology, 20*(3), 273.
- GHISLIERI, C., GATTI, P., MOLINO, M., & CORTESE, C. G. (2017). Work–family conflict and enrichment in nurses: between job demands, perceived organisational support and work–family backlash. *Journal of Nursing Management, 25*(1), 65-75.
- GOLANT, B. D., & SILLINCE, J. A. (2007). The constitution of organizational legitimacy: A narrative perspective. *Organization studies, 28*(8), 1149-1167.
- GRIMAND, A. (2012). L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles: le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences. *Management Avenir, (4)*, 237-257.
- HATCHUEL, A., LE MASSON, P., & WEIL, B. (2021). L'expert et le politique face à l'inconnu. La jaune et la rouge [revue mensuelle de la société amicale des anciens élèves de l'Ecole Polytechnique], (763), 101-103.
- HERTEL, G., GEISTER, S., & KONRADT, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review, 15*(1), 69-95.
- HERTEL, G., KONRADT, U., & ORLIKOWSKI, B. (2004). Managing distance by interdependence: Goal setting, task interdependence, and team-based rewards in virtual teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 13*(1), 1-28.
- HIRSCHI, A., SHOCKLEY, K. M., & ZACHER, H. (2019). Achieving work-family balance: An action regulation model. *Academy of Management Review, 44*(1), 150-171.
- KREINER, G. E. (2006). Consequences of work-home segmentation or integration: A person-environment fit perspective. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 27*(4), 485-507.
- KREINER, G. E., HOLLENSBE, E. C., & SHEEP, M. L. (2009). Balancing borders and bridges: Negotiating the work-home interface via boundary work tactics. *Academy of Management Journal, 52*(4), 704-730.
- LE ROY, F., ROBERT, M., & GIULIANI, P. (2013a). L'innovation managériale. *Revue Française de Gestion*(6), 77-90.
- LE ROY, F., ROBERT, M., & GIULIANI, P. (2013b). L'innovation managériale. Introduction. *Revue Française de Gestion, 338*, 4551.
- MORIN, E. (2012). Une vision spirituelle de la crise économique: altruisme plutôt qu'avidité: le remède à la crise. Y. Michel.

- NOGUES, S., & TREMBLAY, D.-G. (2018). La conciliation travail-famille-soins: analyse du soutien organisationnel. *Nouvelles Pratiques Sociales*, 30(1).
- PAGLIS, L. L., & GREEN, S. G. (2002). Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change. *Journal of Organizational Behavior*, 23(2), 215-235.
- PARASURAMAN, S., & GREENHAUS, J. H. (2002). Toward reducing some critical gaps in work–family research. *Human Resource Management Review*, 12(3), 299-312.
- PARKER, K., HOROWITZ, J. M., & ROHAL, M. (2015). *Raising kids and running a household: How working parents share the load*. In: Washington, DC: Pew Research Center.
- RAVICHANDRAN, T. (2000). Swiftness and intensity of administrative innovation adoption: An empirical study of TQM in information systems. *Decision Sciences*, 31(3), 691-724.
- SALLES, A. (2004). L'allocation parentale d'éducation en France et en Allemagne: un instrument au service d'une meilleure conciliation entre travail et famille?. *Innovations*, (2), 93-115.
- SENÉCAL, C., VALLERAND, R. J., & GUAY, F. (2001). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Toward a motivational model. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(2), 176-186.
- SEPPÄLÄ, P., MAUNO, S., FELDT, T., HAKANEN, J., KINNUNEN, U., TOLVANEN, A., & SCHAUFELI, W. (2009). The construct validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and longitudinal evidence. *Journal of Happiness Studies*, 10(4), 459.
- SHOCKLEY, K. M., CLARK, M. A., DODD, H., & KING, E. B. (2021). Work-family strategies during COVID-19: Examining gender dynamics among dual-earner couples with young children. *Journal of Applied Psychology*. 106(1), 15–28
- SINGH, J. V., TUCKER, D. J., & HOUSE, R. J. (1986). Organizational legitimacy and the liability of newness. *Administrative science quarterly*, 171-193.
- SOSTERO, M., MILASI, S., HURLEY, J., FERNANDEZ-MACIAS, E., & BISELLO, M. (2020). Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide? *European Commission, Seville, JRC121193*.
- SUCHMAN, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- THOMPSON, E. R., & PHUA, F. T. (2012). A brief index of affective job satisfaction. *Group & Organization Management*, 37(3), 275-307.
- 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. (2020). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*: PUQ.

TREMBLAY, D.-G., & D'AMOURS, L. (2016). Conciliation travail-famille, encore et toujours un défi. *Gestion*, 41(1), 22-25.

VALCOUR, M. (2007). Work-based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work-family balance. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 15

ZIMMERMAN, M. A., & ZEITZ, G. J. (2002). Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of management review*, 27(3), 414-431.