

**Stratégies organisationnelles pour harmoniser la vie professionnelle et la vie personnelle chez  
les ergothérapeutes travaillant au sein des services en santé mentale**

Ève Collin

Département d'ergothérapie, Université du Québec à Trois-Rivières

Comme exigence partielle

Décembre 2025

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire, de cette thèse ou de cet essai a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire, de sa thèse ou de son essai.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire, cette thèse ou cet essai. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire, de cette thèse et de son essai requiert son autorisation.

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS .....	4
RÉSUMÉ.....	5
ABSTRACT.....	6
1. INTRODUCTION.....	8
2. ÉTAT DES CONNAISSANCES .....	9
2.1 Harmonisation de la vie professionnelle et personnelle .....	9
2.2 Stratégies individuelles .....	11
2.3 Stratégies collectives.....	13
2.4 Stratégies organisationnelles.....	14
3. CADRE DE RECHERCHE .....	17
3.1 Cadres théoriques.....	17
3.2 Pertinence du cadre de recherche.....	20
3.3 Synthèse.....	21
3.4 Les objectifs de recherche et la question de recherche .....	22
4. MÉTHODE.....	22
4.1 Devis de recherche.....	22
4.2 Recrutements des participants .....	23
4.2.1 Critères d'inclusion et d'exclusion .....	23
4.2.2 Méthode d'échantillonnage.....	24
4.2.3 Méthode de recrutement .....	24
4.2.4 Considération éthique .....	24
4.3 Processus de collecte de données .....	25
4.4 Méthode d'analyse de données .....	25
5. RÉSULTATS .....	27
5.1 Participants .....	28
5.2 Enjeux d'harmonisation entre la vie professionnelle et la vie personnelle.....	28
5.2.1 Conflits entre les responsabilités professionnelles et personnelles.....	28
5.2.2 Facteurs externes et internes à l'employé influençant l'harmonisation entre ses rôles .....	30
5.3 Description des stratégies organisationnelles .....	33
5.3.1 Stratégies habilitantes .....	33
5.3.2 Stratégies mixtes.....	35

5.3.3 Stratégies englobantes .....	43
5.3.4 Facilitateurs organisationnels .....	45
5.4 Description des stratégies informelles et non encadrées par l'organisation .....	46
6. DISCUSSION.....	48
6.1 Une influence bidirectionnelle entre la vie professionnelle et personnelle.....	49
6.2 Les stratégies organisationnelles les plus prometteuses.....	50
6.3 Un point de vigilance : la flexibilité du travail.....	54
6.4 Constat imprévu : Les stratégies individuelles complémentaires .....	55
6.5 Forces et limites de l'étude.....	56
6.6 Retombées potentielles en ergothérapie .....	57
7. CONCLUSION .....	57
ANNEXE A.....	67
ANNEXE B.....	68
ANNEXE C.....	69

## REMERCIEMENTS

J'aimerais tout d'abord exprimer ma gratitude aux participantes qui ont contribué à ce projet émergent. Leurs échanges ont été d'une grande richesse et ont offert des informations précieuses pour l'avancement de cette recherche.

Je tiens également à remercier Joanie Maclure, directrice de cet essai critique et professeure au département d'ergothérapie de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR). Son expertise, sa passion pour mon sujet de maîtrise et son accompagnement constant ont grandement nourri et structuré ma réflexion. Son écoute et son attitude rassurante m'ont permis de progresser dans ce projet avec confiance et sérénité.

Je souhaite aussi remercier mes collègues de classe ainsi que les professeures Myriam Chrétien-Vincent et Alexandra Lecours, du département d'ergothérapie à l'UQTR, présentes au Séminaire. Les encouragements et la bienveillance ont contribué à renforcer mon sentiment d'appartenance et à mieux gérer le stress au parcours de maîtrise.

Enfin, une pensée toute particulière à mes précieuses amies, Annie-Kim Blanchette et Yolaine Champagne-Nadeau, qui m'ont accompagnée tout au long de ce parcours. Entre les journées partagées au café et les multiples pauses bien méritées, elles ont contribué à maintenir un équilibre essentiel entre les études et la vie personnelle.

## RÉSUMÉ

**Problématique:** La conciliation entre la vie professionnelle et personnelle représente un enjeu grandissant dans le milieu du travail, particulièrement en santé et services sociaux, où la surcharge entraîne souvent de l'épuisement professionnel et des changements de carrière. **Objectif:** Cette recherche vise à explorer la réalité des ergothérapeutes œuvrant en santé mentale quant à l'harmonisation entre leurs rôles professionnels et personnels. Elle cherche également à décrire les stratégies organisationnelles déjà en place ou recommandées pour favoriser leur bien-être. **Cadre de recherche:** Les appuis théoriques sont ceux proposés par Bourdeau (2022), à savoir le continuum entre les mesures englobantes et habilitantes ainsi que ceux fondés sur la théorie de l'autodétermination, ce qui permet d'évaluer le potentiel des stratégies organisationnelles en fonction des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation. **Méthodologie:** Un devis qualitatif descriptif a été retenu. Les données ont été recueillies par des entrevues semi-structurées, puis analysées à l'aide d'une analyse thématique. **Résultats:** Les participants ont souligné l'interdépendance entre événements professionnels et personnels, ce qui se traduit par de l'épuisement émotionnel ou des imprévus nécessitant l'arrêt de travail. Diverses stratégies organisationnelles ont été relevées : certaines favorisant l'autonomie (modification du travail, partage des tâches entre collègues, congés ponctuels), d'autres facilitant la disponibilité (mise en place d'une salle d'entraînement ou d'une garderie à proximité). Des mesures hybrides, selon leur utilisation, comprennent la flexibilité de l'horaire, le télétravail, les heures supplémentaires payées, les rencontres avec les gestionnaires, le mentorat, les activités d'équipe, ainsi qu'un environnement et un équipement de travail adéquats. **Discussion:** L'étude met en lumière le lien bidirectionnel entre la vie professionnelle et la vie personnelle, ainsi que l'importance du rôle des organisations dans le bien-être des ergothérapeutes. Deux stratégies ressortent comme particulièrement prometteuses : la modification du travail et le travail partagé entre collègues. **Conclusion:** Les stratégies organisationnelles les plus prometteuses sont celles qui adoptent une approche habilitante et répondent

aux besoins fondamentaux d'autonomie, de compétence et d'affiliation. Elles contribuent à l'harmonie et au bien-être des ergothérapeutes, confirmant l'importance de prendre soin de soi pour mieux prendre soin des autres.

### ABSTRACT

**Issue:** Work–life balance has become increasingly important in the workplace, particularly in health and social services, where heavy workloads often lead to professional burnout and career changes. **Objective:** This study aims to explore the experiences of occupational therapists working in mental health regarding the harmony between their professional and personal roles. It also seeks to describe the organizational strategies currently in place and those recommended to support their well-being. **Research framework:** The analysis is grounded in Sarah Bourdeau's (2022) thesis and in Self-Determination Theory, which helps assess the potential of organizational strategies to meet the basic needs for autonomy, competence, and relatedness. **Methodology:** A qualitative descriptive design was used. Data were collected through semi-structured interviews and were analyzed thematically to identify key themes. **Results:** Participants highlighted the interdependence between professional and personal events, leading to emotional exhaustion and unexpected circumstances requiring time off work. Several organizational strategies were identified: some foster autonomy (job crafting, task sharing among colleagues, occasional leave), others increase availability (on-site gym or childcare services). Hybrid strategies, when implemented, include flexible scheduling, telework, paid overtime, meetings with managers, mentorship, team activities, and a healthy work environment and efficient equipment. **Discussion:** The study reveals a bidirectional relationship between professional and personal life and emphasizes the critical role of organizations in supporting occupational therapists' well-being. Two strategies emerged as particularly promising: job crafting and task sharing among colleagues. **Conclusion:** The most effective organizational strategies are those that adopt an enabling approach while meeting the fundamental needs for autonomy, competence, and relatedness. Such strategies foster

work–life balance and the well-being of occupational therapists, highlighting the importance of “taking care of oneself to better care for others.”

## 1. INTRODUCTION

Le personnel du domaine de la santé et des services sociaux fait face à des défis quotidiens considérables, notamment les conflits entre ses responsabilités professionnelles et personnelles qui ont des répercussions profondes sur son bien-être psychologique et physique (Montayre et al., 2024). En réalité, le secteur de la santé présente les taux les plus élevés d'épuisement professionnel, atteignant 53 % (CNESST, 2022), ce qui a un effet direct sur la qualité de vie de la main-d'œuvre (Khanji et al., 2023). Parmi ceux-ci, les ergothérapeutes travaillant dans les services de santé mentale sont plus à risque d'épuisement professionnel que ceux travaillant dans d'autres secteurs (Scanlan et Hazelton, 2019). En effet, ils sont plus vulnérables à l'exposition à des violences verbales et physiques, à des décès inattendus et à une surcharge de travail (Aust et al., 2024). Ces événements peuvent entraîner une diminution de la satisfaction au travail, de l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle, ainsi qu'une augmentation du taux de réorientation professionnelle (Scanlan et Hazelton, 2019). Il est donc primordial de soutenir la santé mentale des ergothérapeutes issus des services de santé mentale. Toutefois, il n'incombe pas uniquement aux équipes professionnelles d'assurer leur bien-être au travail. Selon la Loi modernisant le régime de santé et de sécurité du travail (LMRSST), l'organisation doit veiller à l'évaluation des risques psychosociaux du travail. Elle vise à améliorer la protection des travailleurs contre les risques psychosociaux tels que l'insécurité, le stress et les conflits au travail. Ainsi, les employeurs doivent mettre en place une politique sur le harcèlement psychologique incluant des procédures de soutien et de plainte (*Loi modernisant le régime de santé et de sécurité du travail*). Il est ainsi pertinent de s'intéresser à la manière dont les organisations peuvent contribuer au bien-être du personnel et à l'équilibre qu'il trouve entre son emploi et sa vie personnelle. Dans cet essai, il sera question d'exposer les stratégies organisationnelles favorisant l'harmonisation entre la vie professionnelle et la vie personnelle des ergothérapeutes travaillant au sein de services de santé mentale. Pour explorer ce sujet de recherche, cinq sections seront présentées. Tout d'abord, l'état des

connaissances sera nécessaire pour définir les concepts relatifs à la problématique en s'appuyant sur les données probantes actuelles. Ensuite, le cadre théorique sera présenté afin de guider l'étude. Puis, les aspects méthodologiques seront abordés, fournissant des informations détaillées sur la manière dont la recherche a été menée. Après cela, les résultats de l'analyse des données qualitatives seront présentés. Ces résultats seront ensuite discutés. Enfin, les forces et les limites de l'étude seront mises en lumière, avant de conclure par les faits saillants de celle-ci.

## **2. ÉTAT DES CONNAISSANCES**

L'état des connaissances présenté ci-dessous vise à comprendre les concepts clés ayant conduit à la question de recherche. Pour mieux comprendre la réalité des ergothérapeutes, cette section expose le concept d'harmonisation professionnelle et personnelle. De plus, elle explore les stratégies individuelles, collectives et organisationnelles utilisées dans le contexte de la pratique en santé et des services sociaux.

### **2.1 Harmonisation de la vie professionnelle et personnelle**

Un concept clé en ergothérapie est l'équilibre occupationnel. Cependant, il n'existe pas de consensus clair quant à sa définition dans la littérature (Liu et al., 2023; Wagman, 2015). Les ergothérapeutes indiquent que ce concept demeure abstrait, les obligeant à s'appuyer sur leur propre interprétation pour l'appliquer dans leur pratique (Liu et al., 2023; Yazdani et al., 2018). De plus, selon la littérature, il n'est pas possible d'atteindre l'équilibre occupationnel absolu (Backman, 2004), c'est-à-dire de répartir le temps équitablement entre le travail, la famille, le repos et le plaisir (Wilcock, 1997). Il serait plus pertinent d'attribuer de l'importance à la qualité et à la signification des occupations plutôt qu'à la simple quantité de temps consacré à chaque domaine (Hammell, 2009; Wagman, 2015). Le choix de s'engager dans différentes occupations est personnel et subjectif en accord avec ses objectifs, ses valeurs et ses priorités (Hammell, 2009). En effet, il est influencé par la culture, les valeurs, le statut social, les compétences acquises au fil du temps, l'environnement dans lequel l'individu se trouve, les

rôles qu'il assume et les opportunités d'emploi (Dhas, 2022; Yazdani et al., 2018). Ainsi, Liu et al. (2023) estiment qu'il serait plus approprié d'utiliser le terme « harmonie » plutôt que « équilibre » lorsqu'ils parlent de la vie occupationnelle (Liu et al., 2023). Ainsi, le concept d'« harmonisation entre la vie professionnelle et la vie personnelle » sera privilégié tout au long du texte. Il se définit comme une relation fluide et complémentaire entre les rôles professionnels et personnels. L'harmonisation vise à ajuster les exigences des activités professionnelles aux besoins, aux intérêts et aux responsabilités personnelles de l'individu, afin de favoriser un bien-être global (Greenhaus et Allen, 2011; Haar, 2014). Les études démontrent qu'un faible niveau de conflits entre les occupations et les rôles dans la vie professionnelle et personnelle tendent vers un meilleur bien-être et la satisfaction de la vie (Gao et al., 2025; Haar, 2014; Liu et al., 2023). En effet, ces deux domaines sont étroitement liés. Les conflits apparaissent lorsqu'il y a une surcharge de responsabilités professionnelles qui empêche l'individu de remplir ses obligations personnelles, et inversement. Par exemple, s'occuper d'un enfant malade peut nuire à l'efficacité au travail, tout comme de longues heures de travail peuvent empêcher d'accompagner l'enfant à ses rendez-vous médicaux. Cette incompatibilité entre les exigences et les responsabilités génère du stress, ce qui réduit le bien-être général de l'individu (Gao et al., 2025). En fait, dans notre monde contemporain, l'harmonie entre la vie professionnelle et la vie personnelle est difficile à concilier en raison des rôles que l'individu assume, des exigences qu'il doit satisfaire et des milieux dans lesquels il interagit. L'apparition du néolibéralisme a entraîné plusieurs conséquences sur le plan socio-économique, notamment la responsabilisation accrue de l'individu vis-à-vis de ses succès et de ses échecs. Autrement dit, il transparait à travers «l'autodiscipline, la planification prudente et l'acceptation de la responsabilité personnelle» (Clouston, 2014; Egan et Restall, 2022). Selon l'étude de Haar (2014), les conflits entre le travail et la famille sont particulièrement fréquents dans les pays individualistes, où le travail est perçu avant tout comme un moyen d'accomplissement personnel. Cette conception peut entrer en contradiction avec les responsabilités familiales, ce qui crée des tensions. De plus, selon le

travail du care de Molinier, les responsabilités domestiques et de soins aux proches sont davantage attribuées aux femmes qu'aux hommes, celles-ci rencontrent davantage de difficultés à concilier vie professionnelle et vie familiale, ce qui accentue les risques de surcharge et d'épuisement (Modak, 2015). En revanche, dans les pays où les valeurs collectivistes prédominent, le travail est essentiellement perçu comme un moyen de soutenir la famille, en garantissant sa santé et sa stabilité financière. Ainsi, les conflits entre les domaines professionnel et familial semblent moins marqués dans ces sociétés, où la priorité est donnée au bien-être collectif plutôt qu'à l'épanouissement individuel. Ensuite, l'émergence du capitalisme a mis l'accent sur le profit, en privilégiant les individus qui génèrent des revenus pour l'État. Ainsi, dans le monde du travail salarié, les employés ressentent une pression constante à performer, à accroître leur charge de travail et, par conséquent, à allonger leurs heures de travail, souvent au détriment de leur temps consacré à d'autres aspects de la vie (Bourdeau et al., 2019; Clouston, 2014). En effet, les nombreuses exigences professionnelles obligent les individus à privilégier leurs responsabilités familiales et leurs tâches quotidiennes, au détriment des activités favorisant leur bien-être. Ainsi, il est difficile d'atteindre l'harmonisation occupationnelle lorsque notre société valorise des activités de productivité rémunérées au détriment d'autres occupations, telles que le loisir et les soins personnels. Ce qui entraîne un déséquilibre, un désengagement, du stress et une perte de soi (Gao et al., 2025).

## **2.2 Stratégies individuelles**

En réalité, le travail constitue une occupation centrale dans la vie des adultes. Il est donc essentiel de traiter les conflits susceptibles de survenir entre les responsabilités professionnelles et personnelles, qui entraînent l'épuisement professionnel. La littérature met en évidence diverses stratégies pertinentes pour favoriser le bien-être du membre du personnel. Cependant, les stratégies proposées sont principalement individuelles, telles que l'adoption de saines habitudes de vie, l'équilibre

de vie, la participation à des activités significatives et la gestion des stressseurs (Brooks Carthon et al., 2021; Duncan et Pond, 2025).

Tout d'abord, une stratégie essentielle que mettent de l'avant les ergothérapeutes dans leur pratique consiste à promouvoir de saines habitudes de vie. En effet, les saines habitudes de vie jouent un rôle fondamental dans le maintien du bien-être général et dans la gestion du stress au travail. Une alimentation équilibrée, une activité physique régulière, un sommeil de qualité et la gestion de son temps sont des éléments cruciaux pour soutenir la performance professionnelle et préserver la santé mentale (Duncan et Pond, 2025; Haar, 2014; Khanji et al., 2023). Les employés qui adoptent des habitudes de vie saines sont généralement plus concentrés, moins sujets à l'anxiété ou à la dépression, et mieux préparés à faire face aux défis professionnels (Başoğul et al., 2021).

De plus, il demeure essentiel de maintenir un équilibre de vie en s'accordant des moments à l'extérieur du travail, que ce soit par des vacances, des congés ou encore des pauses quotidiennes favorisant la déconnexion. Dans le même esprit, la participation à des activités de loisir constitue un levier primordial pour vivre des moments significatifs avec soi-même, ses proches et ses amis, et ainsi soutenir le bien-être global (Duncan et Pond, 2025).

Ensuite, une stratégie consiste à s'engager dans des activités significatives au travail qui constituent un défi juste, en harmonie avec ses valeurs et ses compétences (Duncan et Pond, 2025; Scanlan et Hazelton, 2019). En effet, pour éprouver du bien-être au travail, il est essentiel que la personne ait confiance en ses compétences et ressente un sentiment d'efficacité personnelle. Ce sentiment représente la croyance individuelle en sa capacité à s'adapter, à s'organiser et à relever les défis de la vie (Roger et Othmane, 2013). Ces éléments créent un environnement où le travailleur peut éprouver une plus grande satisfaction, moins de stress, une motivation accrue et un développement personnel continu (Scanlan et Hazelton, 2019).

Finalement, il est essentiel que l'employé développe une conscience de soi qui lui permette d'identifier ce qu'il ressent ainsi que l'impact de ces émotions sur son bien-être et sa performance au travail. La capacité à reconnaître les stressors, qu'ils soient liés aux exigences professionnelles ou aux responsabilités personnelles, constitue une première étape incontournable dans la gestion du stress. Pour y parvenir, l'adoption de techniques de régulation émotionnelle, telles que la méditation de pleine conscience, la respiration consciente ou encore l'écriture réflexive, peut s'avérer particulièrement bénéfique. Ces pratiques favorisent non seulement une meilleure compréhension de ses réactions, mais contribuent aussi à réduire la charge émotionnelle et à accroître la résilience face aux défis du quotidien (Duncan et Pond, 2025).

Cela dit, les professionnels de la santé et des services sociaux doivent développer des stratégies individuelles qui leur permettent de s'adapter aux situations stressantes. Le texte de Roger et Othmane (2013) soutient qu'il est essentiel de concilier les efforts individuels et organisationnels afin d'assurer l'harmonisation entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Toutefois, il a été démontré que les stratégies individuelles sont moins durables que les stratégies organisationnelles pour prévenir les problèmes de santé mentale au travail. Il est donc pertinent de se pencher sur les stratégies organisationnelles, susceptibles d'offrir des solutions plus efficaces et durables pour améliorer le bien-être du personnel (Aust et al., 2024).

### **2.3 Stratégies collectives**

Les stratégies collectives dites de défense désignent des mécanismes élaborés par un groupe de travailleurs pour réduire temporairement la souffrance psychique et le stress liés à l'organisation du travail (Durand et al., 2009). À court terme, elles jouent un rôle protecteur en permettant aux équipes de se soutenir mutuellement et de préserver leur équilibre psychologique. Toutefois, si elles se limitent à masquer ou à minimiser les problèmes structurels, elles risquent, à long terme, d'entraîner une détérioration progressive de la santé mentale et physique des travailleurs, en empêchant la résolution

des causes profondes du stress (Rhéaume et al., 2008). Par exemple, elles peuvent prendre différentes formes, comme la création d'espaces de dialogue qui offrent aux employés l'occasion de partager leur vécu, d'être écoutés et reconnus, tout en favorisant l'usage de l'humour pour dédramatiser les situations difficiles. Ces relations se caractérisent par l'écoute et la bienveillance, visant à offrir ou recevoir de l'aide, des conseils ou de la reconnaissance lors d'échanges dans un contexte professionnel. En effet, le soutien social peut être bénéfique pour évacuer le stress lorsqu'une personne fait face à des situations de travail difficiles (Roger et Othmane, 2013). Il est donc recommandé d'allouer du temps aux relations sociales dans le cadre professionnel, car le soutien des proches et des collègues constitue l'une des stratégies les plus efficaces pour favoriser le bien-être au travail (Malik et al., 2024). Cela dit, contrairement aux stratégies individuelles, qui reposent sur les initiatives personnelles de chaque employé, les stratégies partagées reposent sur la coopération, la communication et la solidarité entre collègues.

#### **2.4 Stratégies organisationnelles**

Les stratégies organisationnelles peuvent être définies comme des actions planifiées et structurées mises en place par l'organisation pour encadrer le fonctionnement du travail : structuration des tâches, répartition des responsabilités, définition des objectifs, contrôle de la performance et régulation des relations entre individus et services (Rhéaume et al., 2008). Elles visent à améliorer les conditions de travail afin de prévenir la dégradation de la santé mentale et physique de l'équipe de travailleurs, d'améliorer leur qualité de vie et leurs résultats professionnels (Aust et al., 2024).

La littérature propose plusieurs stratégies organisationnelles. Premièrement, il y a la flexibilité du travail et des horaires, qui se caractérise par la possibilité de changer d'horaire, de diminuer le travail en continu et d'offrir le télétravail (Aust et al., 2024; Barbieri et al., 2025). Deuxièmement, il y a la modification du travail ou de la tâche qui s'illustre par la rotation des tâches, l'ajustement de la tâche selon les compétences de l'employé, la détermination d'objectifs réalistes, des exigences

professionnelles adéquates (ni trop élevées ni trop faibles), la limitation des heures de travail et l'accord des délais (Aust et al., 2024). Troisièmement, il s'agit d'offrir des occasions de soutien entre pairs (Aust et al., 2024; Brooks Carthon et al., 2021). Le soutien au travail peut prendre plusieurs formes, soit par les discussions entre collègues lors de rencontres d'équipe, soit par l'appui des superviseurs ou du mentorat. Ces pratiques contribuent à créer un environnement où les employés se sentent entendus et valorisés. Plus précisément, les rétroactions positives, la reconnaissance et l'ajustement des exigences de travail par le superviseur favorisent une meilleure gestion de la charge émotionnelle et une clarté des rôles (Badu et al., 2020; Blom et Curseu, 2025). À plus long terme, le développement des habiletés professionnelles renforce la qualité des soins offerts, tout en consolidant la résilience et le sentiment de soutien collectif (Badu et al., 2020; Zink et al., 2024). Quatrièmement, il y a l'implication des employés dans la prise de décision en vue d'améliorer le milieu de travail, afin de modifier l'environnement psychosocial au travail en fonction des besoins identifiés par les employés et les superviseurs (Aust et al., 2024; Brooks Carthon et al., 2021). Cela renforce le pouvoir décisionnel et l'engagement de l'employé (Blom et Curseu, 2025). Cinquièmement, l'instauration de temps de repos durant les activités de travail constitue une stratégie essentielle pour réguler les efforts des employés et atténuer les effets d'un travail exigeant (Blom et Curseu, 2025; Zink et al., 2024). Pour soutenir cette démarche, il est nécessaire d'adapter l'environnement physique en mettant à disposition des espaces propices à la récupération, tels qu'un accès à des zones vertes pour favoriser les pauses à l'extérieur, une salle réservée au repos ou encore des locaux lumineux et personnalisés dans les unités de soins. Ces aménagements contribuent non seulement à réduire la fatigue, mais aussi à améliorer le bien-être et la qualité de vie au travail (Aust et al., 2024; Brooks Carthon et al., 2021). Sixièmement, le changement des modèles de soins et des processus de travail se définit comme des interventions axées principalement sur l'amélioration de la prestation des soins aux patients (Aust et al., 2024).

L'étude d'Aust et al. (2024) met en évidence que les interventions les plus significatives sont, en premier lieu, la modification du travail ou des tâches, suivie du changement de l'environnement physique de travail, et enfin de la flexibilité du travail et des horaires. Bien que de nombreuses études aient démontré que l'implication des employés dans la prise de décisions, visant à accroître le contrôle des employés, peut avoir des effets positifs sur leur santé, ces interventions rencontrent des obstacles lors de leur mise en œuvre, tels que le manque de leadership et de soutien, ainsi que de ressources. En conséquence, elles génèrent souvent des effets moins positifs que les autres interventions proposées ci-haut.

Ces interventions peuvent contribuer à réduire l'épuisement professionnel, la surcharge de travail, l'absentéisme et le changement de carrière, et à améliorer la satisfaction du travail et de la vie personnelle, l'équilibre de vie et la satisfaction des soins aux patients (Brooks Carthon et al., 2021; Zink et al., 2024). Ainsi, il est important que l'organisation veuille à offrir un environnement de travail sain et sécuritaire, dans le contexte de la pénurie de main-d'œuvre, afin d'attirer du personnel ou de maintenir les professionnels au sein de leurs équipes (Aust et al., 2024). Dans cette perspective, la mise en œuvre d'une prévention primaire apparaît essentielle, puisqu'elle vise à éliminer ou à réduire les sources de risque liées aux conditions et à l'organisation du travail. En agissant en amont, elle contribue à la fois à la prévention et à la promotion de la santé, générant ainsi des effets plus significatifs et durables que ceux des stratégies individuelles (Montano et al., 2014; Scanlan et Hazelton, 2019). En effet, ces interventions organisationnelles influencent directement les conditions de travail, la charge mentale et le rapport subjectif que les individus entretiennent avec leur activité professionnelle (Rhéaume et al., 2008).

### 3. CADRE DE RECHERCHE

Le cadre de recherche s'appuie à la fois sur la théorie de l'autodétermination, largement mobilisée au cours des dernières décennies, et sur la thèse de Sarah Bourdeau, qui met en lumière des thèmes émergents.

#### 3.1 Cadres théoriques

Tout d'abord, le cadre théorique repose sur la théorie de l'autodétermination, développée par Ryan et Deci à partir de 1985. Elle a progressivement pris forme pour mettre en lumière le rôle central des besoins psychologiques fondamentaux dans la motivation humaine (Csillik et Fenouillet, 2019). Elle postule que la participation des individus à des activités dépend de la mesure dans laquelle leur environnement favorise la satisfaction de leurs besoins. Selon Ryan et Deci, trois besoins essentiels structurent cette théorie : l'autonomie, la compétence et l'affiliation. L'autonomie renvoie à la capacité d'être à l'origine de ses propres actions, de faire des choix libres et de se sentir responsable de ses décisions. La compétence correspond au besoin de relever des défis, de développer ses habiletés et de se sentir efficace dans ses actions. Enfin, l'affiliation reflète le besoin d'appartenir à un groupe, de nouer des relations significatives et de se sentir connecté aux autres. Lorsque ces trois besoins sont comblés, l'individu éprouve un sentiment de vitalité, de bien-être et de motivation optimale. À l'inverse, lorsqu'ils ne sont pas satisfaits, la motivation et la santé psychologique peuvent être compromises. Ainsi, les environnements répondant à ces besoins fondamentaux sont ceux qui favorisent le plus l'épanouissement et le fonctionnement optimal des individus (Csillik et Fenouillet, 2019).

Ensuite, l'étude de Bourdeau (2020) examine la relation entre les types de politiques organisationnelles et divers facteurs, tels que la satisfaction vis-à-vis de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, la satisfaction de la vie personnelle, la satisfaction au travail, l'épuisement émotionnel et le changement de carrière. L'étude propose que les politiques organisationnelles s'inscrivent sur un continuum allant des stratégies habilitantes aux stratégies

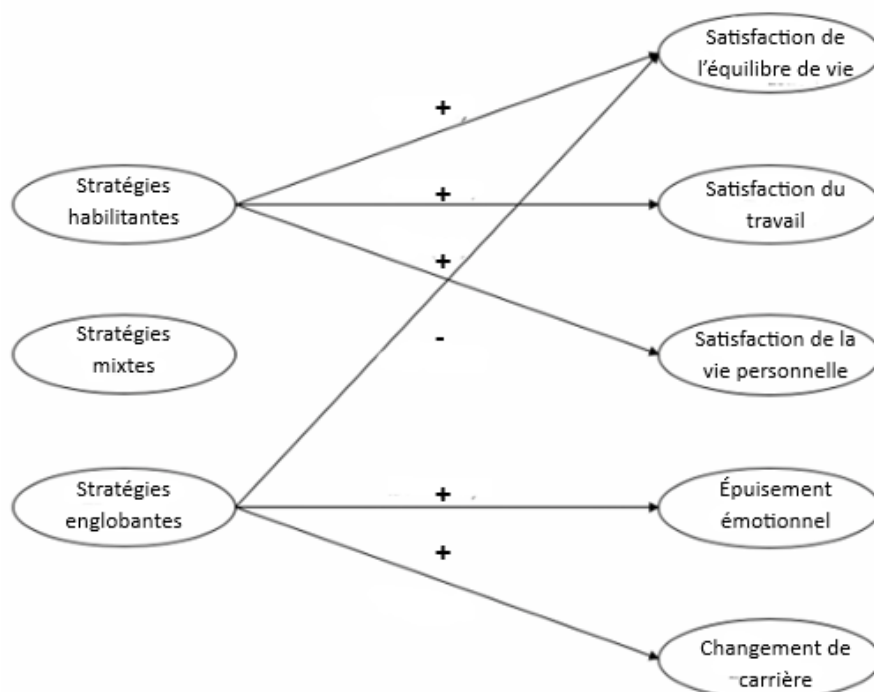
englobantes. Les stratégies habilitantes sont définies comme des politiques offrant davantage d'autonomie aux employés, en leur permettant de décider quand, où, comment et pendant combien de temps ils travaillent. Elles incluent des mesures telles que des congés pour des urgences personnelles, la possibilité de réduire la charge de travail et le travail partagé entre collègues. Ces politiques permettent aux employés de consacrer moins de temps au travail et de s'engager dans des activités extérieures, ce qui favorise la santé mentale et le bien-être. À l'autre extrémité du continuum se trouvent les politiques englobantes, qui visent à accroître le temps et la disponibilité des employés pour accomplir leur travail. Elles se caractérisent par le fait de concentrer les employés sur le lieu de travail en offrant des services normalement accessibles à l'extérieur, tels que des garderies, des salles d'entraînement ou des cliniques de santé. En regroupant ces services sur le site, l'organisation maximise la disponibilité des employés, qui n'ont plus à consacrer de temps ni d'énergie à se déplacer pour y accéder. Cela favorise de meilleures performances au travail, une réduction de l'absentéisme et un travail plus continu, puisque les employés passent davantage de temps sur leur lieu de travail. Par ailleurs, certaines stratégies peuvent se situer aux deux extrémités du continuum, selon la manière dont elles sont mises en œuvre, comme la possibilité d'horaires de travail flexibles soit la liberté de choisir ses horaires de début et de fin, le télétravail, l'option de travailler à temps partiel, les horaires de travail compressés, ou encore les emplois à temps partiel saisonniers.

D'après les résultats de l'étude, il est recommandé aux organisations de privilégier les stratégies habilitantes, car elles sont significativement associées à la satisfaction concernant l'équilibre entre le travail et la vie personnelle, à la satisfaction de la vie personnelle et à la satisfaction au travail. En revanche, l'utilisation de politiques englobantes est significativement associée à un épuisement émotionnel accru (y compris l'épuisement professionnel) et à une diminution de la satisfaction quant à l'équilibre entre le travail et la vie personnelle. En effet, il a été démontré que passer davantage d'heures à travailler prédit une faible satisfaction de l'équilibre entre le travail et la vie personnelle, une faible

satisfaction de la vie personnelle, ainsi qu'un niveau plus élevé d'épuisement émotionnel et un changement de carrière, comme le montre la figure 1. Par exemple, la politique d'implantation de garderies sur le lieu de travail aide les employés à concilier les exigences professionnelles et les responsabilités familiales. Cependant, cette mesure peut aussi inciter les employés à travailler davantage d'heures en finissant de travailler plus tard, entraînant ainsi une surcharge de travail, ce qui peut expliquer un taux élevé d'épuisement professionnel. En effet, l'étude de Weal (2020) supporte que les avantages familiaux offerts par l'organisation tels que les services de garde d'enfants ou de soins aux personnes âgées, les services de référence et de ressources, l'aide financière pour la garde d'enfants, ainsi que l'assurance maladie pour les membres de la famille aient peu démontré une association avec la diminution des conflits entre le travail et la famille. Cela dit, les stratégies englobantes ne sont pas nécessairement mauvaises, mais les organisations doivent veiller à ce qu'elles ne favorisent pas les longues heures de travail supplémentaires. Concernant les stratégies situées au centre du continuum, telles que le télétravail et les horaires flexibles, plusieurs études mettent en évidence des résultats incohérents et peu significatifs quant à leur efficacité (Aust et al., 2024; Nayak et Pandey, 2022; Weale et al., 2020). L'étude de Sarah Bourdeau (2020) montre que ces stratégies n'ont pas de relation significative avec l'épuisement professionnel, la satisfaction au travail, la satisfaction de la vie personnelle, ni avec l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, comme le montre la figure 1. En effet, elle souligne que les conséquences varient selon la manière dont ces stratégies sont utilisées. Par exemple, une personne en télétravail qui utilise le temps gagné en transports pour faire les courses pourrait se voir attribuer davantage de responsabilités familiales, en plus de ses obligations professionnelles, ce qui entraîne une surcharge mentale et s'éloigne de l'équilibre de vie.

**Figure 1**

*Relation entre les stratégies organisationnelles et l'impact chez le travailleur*



Note : reproduit à partir de *Les deux côtés de la médaille des dispositifs de conciliation travail et vie personnelle : processus expliquant les conséquences liées à leur utilisation* (p.102, fig. 3.1), par S. Bourdeau, 2020. Adapté avec permission.

### 3.2 Pertinence du cadre de recherche

Les besoins fondamentaux mis en évidence par la théorie de l'autodétermination trouvent un écho direct dans la pratique de l'ergothérapie. Pour offrir des services de qualité, les ergothérapeutes doivent eux-mêmes veiller à nourrir leur engagement et leur satisfaction au travail. Le besoin d'autonomie se manifeste par la possibilité d'organiser leurs tâches de manière indépendante, en choisissant leurs méthodes et leurs priorités. Cette autonomie décisionnelle, essentielle à la profession, est valorisée par la reconnaissance de l'ergothérapeute en tant qu'expert de sa propre pratique et de son

contexte professionnel (ACORE et al., 2021). Le besoin de compétence, quant à lui, s'exprime à travers le développement et le maintien de capacités fonctionnelles et professionnelles permettant de s'adapter à différents environnements physiques, sociaux et institutionnels (ACORE et al., 2021). L'accès à des formations, à des outils et à des ressources soutient ce développement continu et renforce la confiance face aux défis du métier. Enfin, le besoin d'affiliation se traduit par l'importance d'un environnement social respectueux et bienveillant. Des relations de collaboration et d'entraide entre collègues renforcent l'intégration, la résilience et la participation à des occupations professionnelles significatives. Ainsi, répondre à ces trois besoins fondamentaux contribue non seulement au bien-être des ergothérapeutes, mais aussi à la qualité et à la pérennité des soins qu'ils offrent.

La théorie de l'autodétermination est une lentille efficace pour interpréter la dynamique relationnelle entre les stratégies organisationnelles et les besoins fondamentaux. La théorie permettra de faire ressortir les stratégies organisationnelles classées selon le continuum de Sarah Bourdeau, qui répondent aux besoins fondamentaux nécessaires pour favoriser l'engagement, la motivation et le bien-être de l'employé. L'étude de Sarah Bourdeau sera particulièrement pertinente pour classer les résultats dans mon arbre thématique, en situant les stratégies organisationnelles sur le continuum proposé dans mon cadre théorique, soit habilitantes, mixtes ou englobantes. Elle me permettra également d'analyser et d'interpréter ces résultats afin de mettre en évidence les stratégies les plus prometteuses pour favoriser une harmonisation entre la vie professionnelle et la vie personnelle, notamment celles de nature habilitante.

### **3.3 Synthèse**

Bien que la question de l'harmonisation entre la vie professionnelle et la vie personnelle suscite un intérêt croissant, les recherches empiriques sur ce sujet demeurent rares, et encore moins celles qui examinent les facteurs organisationnels susceptibles de permettre des interventions pour réduire les conflits entre les responsabilités professionnelles et personnelles des travailleurs. Parmi les dimensions

individuelles, les saines habitudes de vie sont souvent mises en avant, tandis que les variables organisationnelles font l'objet de peu d'études. Cette étude cherche à combler cette lacune. Ces résultats offriront des perspectives claires pour la poursuite d'activités de recherche sur le sujet, dans l'optique d'améliorer les conditions de travail et la rétention de la main-d'œuvre. Dans une optique de santé et de sécurité au travail, et dans une approche de promotion et de prévention de la santé, le projet aura le potentiel d'améliorer le bien-être de ces personnes.

### **3.4 Les objectifs de recherche et la question de recherche**

Ma question de recherche est : « Quelles sont les stratégies organisationnelles mises en œuvre pour harmoniser la vie professionnelle et personnelle des ergothérapeutes travaillant au sein des services de santé mentale ? ». Ainsi, l'objectif général de cette étude est de décrire les politiques mises en place au sein d'un milieu offrant des services de santé mentale favorisant l'harmonisation entre la vie professionnelle et la vie personnelle, selon la perspective des ergothérapeutes du Québec. Les objectifs spécifiques de l'étude sont : (1) de comprendre la réalité des ergothérapeutes quant à leur conciliation entre la vie professionnelle et personnelle; (2) de déterminer les stratégies mises en place par l'organisation pour favoriser l'harmonisation entre la vie professionnelle et la vie personnelle ; (3) d'explorer les attentes des ergothérapeutes et leurs recommandations sur les stratégies organisationnelles.

## **4. MÉTHODE**

Cette section présente le devis de recherche, le recrutement des participants, le processus de collecte de données, la méthode d'analyse et les considérations éthiques.

### **4.1 Devis de recherche**

Cette recherche s'inscrit dans le paradigme constructiviste qui permet de considérer l'existence de réalités multiples (Fortin et Gagnon, 2022). Ce choix s'appuie sur la nécessité de comprendre les

perceptions des ergothérapeutes qui constituent la population à l'étude, en offrant une vision holistique du phénomène et en fournissant des connaissances approfondies sur les moyens d'harmoniser la vie professionnelle et personnelle. Pour y parvenir, un devis descriptif qualitatif est privilégié, selon une approche holistique et un processus itératif (Fortin et Gagnon, 2022). Cette méthode est pertinente puisqu'elle permettra de décrire les expériences personnelles des ergothérapeutes (Fortin et Gagnon, 2022) concernant leur système de soins, ainsi que les stratégies organisationnelles qu'elles considèrent comme bénéfiques pour la santé mentale, tant dans le travail salarié qu'à domicile. En considérant les contextes personnels et organisationnels, ainsi que les expériences individuelles et collectives de la pratique ergothérapique dans un milieu de soins en santé mentale, il sera possible de dégager des pistes de solution pour mieux soutenir la santé mentale du personnel.

#### **4.2 Recrutements des participants**

La méthode d'échantillonnage est présentée ci-dessous et comprend les critères d'inclusion et d'exclusion, la stratégie d'échantillonnage retenue, le déroulement du recrutement ainsi que les considérations éthiques.

##### ***4.2.1 Critères d'inclusion et d'exclusion***

La population visée pour cette étude était les ergothérapeutes, en raison de leur vision holistique et de leur compréhension de l'équilibre occupationnel, utilisé comme levier pour atteindre le bien-être (Clouston, 2014). L'échantillon a été choisi en fonction des critères d'inclusion suivants : être ergothérapeute, travailler dans un service de santé mentale et résider au Québec. Les ergothérapeutes œuvrant exclusivement en santé physique ont été exclus de l'échantillon, car la réalité des milieux de pratique en santé physique peut différer considérablement de celle des milieux en santé mentale. Il a donc été pertinent de cibler une population spécifique afin de répondre adéquatement à la question de recherche.

#### **4.2.2 Méthode d'échantillonnage**

La méthode d'échantillonnage utilisée était non probabiliste, car la sélection des individus au sein de la population cible reposait sur un choix subjectif, c'est-à-dire non aléatoire. Cette approche a permis de recueillir les données de manière plus simple, plus rapide et à moindre coût (Fortin et Gagnon, 2022). Plus précisément, un échantillonnage intentionnel a été retenu afin de recruter les participants au projet de recherche. Les personnes intéressées pouvaient ainsi choisir librement de participer. L'objectif était de recruter quatre participants, ce nombre étant déterminé uniquement par la contrainte de temps liée à la réalisation de mon essai de maîtrise en ergothérapie.

#### **4.2.3 Méthode de recrutement**

Les ergothérapeutes œuvrant au sein d'équipes en santé mentale ont été sollicités par la diffusion d'une affiche sur les réseaux sociaux, dans le groupe Facebook «Ergothérapie QUÉBEC» (voir Annexe A). Le courriel de l'étudiante chercheuse figurerait sur l'affiche afin que les volontaires puissent la contacter. Les critères d'inclusion et d'exclusion ont été validés dès le premier contact par courriel avec le participant. Six personnes ont manifesté leur intérêt à participer au projet de recherche. Quatre d'entre elles ont confirmé leur participation, atteignant ainsi l'objectif de recrutement fixé.

#### **4.2.4 Considération éthique**

Le projet de recherche a été approuvé par le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Trois-Rivières portant le numéro de CER-25-318-07.13 (voir Annexe B). Sa période de validité s'étend du 9 avril 2025 au 9 avril 2026. Le participant a été invité à donner son consentement verbal à participer à la recherche lors d'une rencontre en vidéoconférence visant à présenter le projet. Au préalable, le formulaire de consentement lui a été envoyé par courriel afin qu'il puisse le signer électroniquement.

### **4.3 Processus de collecte de données**

Une entrevue semi-structurée a été retenue comme méthode de collecte de données (voir Annexe C). Cette approche a permis de recueillir des informations sur les stratégies organisationnelles mises en œuvre pour harmoniser la vie professionnelle et la vie personnelle. Elle a également offert l'avantage de tenir compte des réalités multiples et de la subjectivité des participants. Le phénomène étudié étant peu exploré au Québec, la réalisation d'entrevues individuelles était essentielle pour mieux comprendre le point de vue des personnes concernées. Chaque participant a participé à une seule entrevue en vidéoconférence. La durée moyenne des entrevues était de 60 minutes. Le lieu a été choisi par le participant, mais il était recommandé, lors des échanges par courriel pour planifier la rencontre, d'opter pour un environnement neutre, sécuritaire et garantissant la confidentialité. Les entrevues ont été enregistrées afin de permettre une retranscription intégrale, qui a ensuite servi à l'analyse des données.

En complément, un questionnaire sociodémographique a été utilisé afin de brosser un portrait des participants, dans un souci de transparence et pour favoriser la transférabilité des résultats. Ce questionnaire a été transmis par courriel avant l'entrevue et devait être rempli une seule fois. Le temps estimé pour le compléter était d'environ 5 minutes. Les données recueillies ont également été utilisées pour trianguler les résultats avec celles issues de la littérature.

### **4.4 Méthode d'analyse de données**

Cette étude a été soumise à une analyse thématique visant à identifier les thèmes pertinents, en lien avec les objectifs de la recherche (Paillé et Mucchielli, 2021). Ce travail thématique a été basé sur les étapes de Paillé et Mucchielli (2021), qui sont non-linéaires : (1) organisation des données; (2) révision des données et immersion du chercheur; (3) élaboration de catégories ; (4) émergences des thèmes ; (5) ajustement de l'arbre thématique. Dans la première étape, l'étudiante chercheuse a retranscrit en verbatim l'entièreté des entrevues réalisées grâce au verbatim généré par l'application Zoom à l'issue de l'enregistrement. Toutefois, une révision des verbatims a été nécessaire pour identifier et corriger les

erreurs, les inexactitudes ou les erreurs d'interprétation afin d'assurer l'exactitude des données. Cette retranscription a été réalisée dans le logiciel NVivo. Dans la deuxième étape, l'étudiante chercheuse a effectué plusieurs lectures des verbatim afin de s'immerger dans les données. Dans la troisième étape, l'étudiante chercheuse a organisé la structure des résultats en les répartissant en trois catégories, fondées sur le cadre de référence. La première catégorie, intitulée « Stratégies », comprenait les sous-catégories suivantes : « habilitantes », « mixtes » et « englobantes ». Enfin, une seconde catégorie, nommée « Autres », était destinée à offrir une certaine flexibilité, permettant d'ajouter une nouvelle catégorie en fonction de la pertinence des données recueillies. Elle regroupait «les défis pour l'harmonisation», «les facteurs impactant l'harmonisation» et «l'approche du gestionnaire». Dans la quatrième étape, l'étudiante chercheuse a effectué une segmentation des verbatims en unités analytiques, c'est-à-dire de cerner, à l'aide d'une série de courtes expressions (les thèmes), l'essentiel d'un propos dans l'entrevue. Cette étape est réalisée à l'aide du logiciel NVivo pour élaborer et regrouper les thèmes issus des données qualitatives récoltées. Dans la quatrième étape, l'étudiante chercheuse a disposé ses thèmes selon les catégories établies. Les étapes trois et quatre se sont déroulées selon une démarche en continu pour la création des catégories et des thèmes. Finalement, dans la cinquième étape, l'étudiante chercheuse a complété un arbre thématique qui regroupait les thèmes par catégorie selon les points communs des expériences analysées, afin de représenter visuellement les principaux résultats.

La directrice de l'essai a été impliquée dans l'ensemble des étapes pour approfondir les réflexions. De plus, les données issues des questionnaires sociodémographiques ont été utilisées pour décrire l'échantillon. L'étudiante chercheuse a rédigé des mémos analytiques tout au long du processus de collecte et d'analyse des données. Ces notes réflexives, permettant de recueillir des réflexions, des interprétations et des idées sous forme narrative, ont été utilisées pour approfondir la compréhension des données, clarifier et guider le codage des données, l'élaboration des catégories et les considérations méthodologiques (Charmaz, 2006). Ce processus a été utilisé pour la transparence et la rigueur de la

recherche scientifique, afin de documenter l'évolution des pensées de l'étudiante chercheuse au cours de son étude (Charmaz, 2006). Ces données réflexives ont été triangulées avec celles de l'entrevue individuelle, du questionnaire sociodémographique et de la littérature existante sur le sujet.

En ce qui concerne la scientificité, l'analyse des critères s'est reposée sur les travaux de Drapeau (2004) ainsi que sur ceux de Lincoln et Guba (1985). Pour assurer la crédibilité, l'étudiante chercheuse a vérifié la constance des informations recueillies, de ses observations et de ses interprétations sous divers angles, grâce à la mise en œuvre d'une triangulation des méthodes de collecte des données, incluant la recension des écrits, des questionnaires, des entretiens et des mémos analytiques (Drapeau, 2004; Lincoln et Guba, 1985). Ces différentes méthodes ont permis également de rechercher des explications divergentes, tandis que le débriefage avec la directrice d'essai qui a favorisé l'exactitude des résultats (Lincoln et Guba, 1985). En ce qui concerne la transférabilité, les questionnaires sociodémographiques ont permis de décrire l'échantillon de manière plus étendue. Tandis que les mémos analytiques ont offert des informations sur le contexte, le moment des entrevues et l'environnement de l'étude, afin de favoriser la transférabilité des résultats à d'autres contextes (Drapeau, 2004; Lincoln et Guba, 1985). Enfin, la fiabilité a été assurée grâce à un guide d'entretien uniforme pour tous les participants, afin de garantir la cohérence des processus, ainsi qu'à un processus soigneusement documenté au moyen de mémos analytiques. De plus, la vérification par la directrice de l'essai a été effectuée pour l'interprétation des données (Drapeau, 2004), ainsi que la triangulation des données (Lincoln et Guba, 1985).

## **5. RÉSULTATS**

La présentation des quatre ergothérapeutes met en lumière les enjeux qu'elles rencontrent dans l'harmonisation entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle. Elles partagent également diverses stratégies organisationnelles, collectives et individuelles déjà présentes dans leur milieu ou qu'elles recommandent afin d'améliorer cette harmonie.

## **5.1 Participants**

Quatre ergothérapeutes œuvrant dans le domaine de la santé mentale ont participé à cette étude. Elles indiquent que leur niveau d'harmonisation entre la vie professionnelle et la vie personnelle est satisfaisant. L'une d'entre elles travaille à temps partiel, soit trois jours par semaine, pour un total de 21 heures travaillées, tandis que les trois autres occupent un poste à temps plein, soit 5 jours par semaine, pour un total de 35 heures travaillées. Plus spécifiquement, une participante bénéficie d'un horaire condensé, ayant choisi de réduire sa pause du dîner pour libérer son vendredi après-midi. Une autre dispose d'une flexibilité quant à ses heures d'arrivée et de départ, à condition de respecter le nombre d'heures de travail quotidiennes. Enfin, une participante suit un horaire fixe et identique chaque jour. Parmi elles, trois travaillent en clinique privée, tandis que l'autre exerce dans le secteur public. L'âge moyen des participantes est de 29 ans, avec une plage de 24 à 38 ans. La majorité des participantes est en début de carrière, avec une expérience en ergothérapie variant entre 4 mois et 3 ans et demi. Une participante plus expérimentée exerce depuis 16 ans. Elle est également mère de famille et a quatre enfants. Bien que chacune des personnes rencontrées accorde une grande importance à son bien-être, en harmonisant la vie professionnelle et la vie personnelle, plusieurs soulignent les défis et les obstacles qui rendent cette conciliation parfois difficile.

## **5.2 Enjeux d'harmonisation entre la vie professionnelle et la vie personnelle**

Les enjeux d'harmonisation entre la vie professionnelle et la vie personnelle des participantes se manifestent notamment par des conflits de rôles. Cette section explore ces tensions, ainsi que les facteurs externes et internes qui les influencent ou les exacerbent, ainsi que les conflits qui en découlent.

### ***5.2.1 Conflits entre les responsabilités professionnelles et personnelles***

Les participantes soulèvent que les conflits entre les responsabilités professionnelles et personnelles affectent l'harmonisation entre le rôle de travailleur et le rôle de parent, souvent associé à

la vie familiale, parentale, conjugale ou domestique. Deux principaux conflits sont exprimés : un premier, lié à la vie professionnelle et influençant la vie personnelle, et, inversement, un second, lié à la vie personnelle et influençant la vie professionnelle. D'une part, un conflit mentionné est la charge émotionnelle et cognitive que le travail peut entraîner, qui déborde souvent dans la vie personnelle. En effet, ses professionnelles, qui offrent des services en santé mentale, rapportent qu'elles sont fréquemment amenées à intervenir auprès de clients vivant des situations émotionnellement intenses, telles que la gestion de crises suicidaires. Cette charge émotionnelle peut affecter leur disponibilité mentale, réduisant ainsi leur énergie pour les autres sphères de leur vie personnelle : « *Quand tu n'as pas l'énergie pour rentrer à la maison [...], quand tu as un gros mal de tête en revenant à la maison, de faire la routine après ça, tu n'as plus de temps pour apprécier de faire des activités que tu aimes faire, donc là, ça vient briser l'harmonisation (P4).* » D'autre part, un second conflit rencontré concerne les imprévus personnels et familiaux dans un contexte de travail peu flexible. En effet, des horaires parfois planifiés plusieurs semaines à l'avance rendent difficile la conciliation entre les responsabilités professionnelles et les obligations personnelles, telles que la gestion des courses, des rendez-vous ou encore des tâches ménagères. Par ailleurs, les enfants constituent un facteur important qui accroît les imprévus. Une participante ayant une famille mentionne que lorsqu'un de ses enfants tombe malade, cela exige davantage de soins et de rendez-vous médicaux, ce qui l'oblige parfois à quitter son travail en cours de journée. Elle souligne qu'avant d'adopter un horaire à temps partiel, elle devait s'absenter régulièrement une journée par semaine pour assumer ses responsabilités familiales, ce qui avait un impact sur sa performance professionnelle : « *Ok, bien, c'est sûr qu'au niveau de la flexibilité de l'horaire, moi, j'ai des enfants, donc clairement, ils ont des rendez-vous. Mon horaire est booké des fois 2-3-4 semaines d'avance, donc je n'ai pas la flexibilité de changer. Si, par exemple, un médecin dit « finalement, j'ai une libération », c'est quand même plus difficile de déplacer les clients parce que l'horaire est déjà tout monté, donc je n'ai pas nécessairement de marge de manœuvre pour le modifier (P3).* » Ainsi,

l'organisation du milieu de travail apparaît comme un facteur déterminant de l'harmonisation entre la vie professionnelle et la vie personnelle, en agissant soit comme un levier, soit comme un obstacle.

### **5.2.2 Facteurs externes et internes à l'employé influençant l'harmonisation entre ses rôles**

Plusieurs facteurs influençant l'harmonisation entre la vie professionnelle et la vie personnelle ont été soulevés par les participantes. Tout d'abord, ces facteurs varient selon le milieu de travail où les professionnelles exercent leurs fonctions. En effet, chaque secteur présente une clientèle, des responsabilités, des exigences et une structure différente, ce qui peut faire fluctuer la charge de travail des employés. La principale distinction se situe entre les secteurs public et privé de la santé, qui diffèrent notamment par leur mode de financement et leur accès aux soins.

D'une part, les participantes travaillant en clinique privée dans le domaine de la santé mentale rapportent ressentir une pression financière de la part de leur employeur, qui attend une rentabilité des services de soins. Cette pression s'explique notamment par un modèle de performance axé sur le nombre de clients vus, combiné à une charge de travail en santé mentale moins facilement mesurable. L'une d'elles souligne qu'« *en santé mentale, il est difficile d'évaluer précisément la charge de travail. Par exemple, lorsque je vois quatre clients en santé physique dont les suivis se déroulent bien, la charge mentale reste relativement stable. En revanche, voir un seul client en santé mentale qui vit des difficultés importantes, avec plusieurs enjeux à aborder, peut être beaucoup plus exigeant. Si ce client traverse une mauvaise journée ou présente une situation complexe, la charge de travail devient nettement plus lourde, même si, en apparence, je n'ai qu'un seul rendez-vous. (P4)* » En réalité, la rentabilité est souvent évaluée selon des critères quantitatifs, tels que le nombre de clients vus par heure ou par jour. Or, les interventions en santé mentale sont généralement plus longues, individualisées et nécessitent un investissement émotionnel important. Cette logique de performance chiffrée accentue le sentiment de pression financière chez les ergothérapeutes œuvrant en santé mentale. Les participantes rapportent que cette exigence de rentabilité leur impose, de manière indirecte, une pression sur la rapidité des

soins et la rédaction des notes. Elles soulignent également que ce modèle axé sur la rentabilité limite leur liberté de prendre des vacances à certains moments de l'année, car ces absences peuvent nuire à la rentabilité de l'entreprise. L'ensemble de ces contraintes génère une anxiété de performance qui affecte leur bien-être : *« Je pense qu'au niveau des périodes d'achalandage, de sentir que c'est plus difficile de prendre des vacances dans des périodes parce que justement on veut être rentable. On sait que c'est une période qu'on peut profiter de cette rentabilité [...] Il y a comme ce sentiment de culpabilité-là de les prendre (P4) »*. Le milieu de la clinique privée offre également des avantages, tels qu'une flexibilité qui favorise une meilleure harmonisation entre les rôles professionnels et personnels. En effet, les participantes mentionnent apprécier une structure organisationnelle plus souple et moins hiérarchisée, un processus décisionnel plus rapide, ainsi qu'une plus grande proximité entre les professionnels et la direction.

D'autre part, les participantes travaillant ou ayant travaillé dans le secteur public rapportent que la lourdeur du système organisationnel des CISSS (Centres intégrés de santé et de services sociaux) et des CIUSSS (Centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux) constitue un obstacle majeur à l'harmonisation entre la vie professionnelle et la vie personnelle. L'une d'elles illustre bien cette réalité : *« Mon Dieu, la lourdeur du CIUSSS, tu sais... c'est le fait que ma chef d'équipe a un gestionnaire, qui a une gestionnaire, qui a une gestionnaire, puis là, Santé Québec, puis là, genre le ministère. C'est gros! C'est un énorme bateau, tu sais, on ne peut pas tourner le bateau vite, là. C'est l'enjeu principal! »(P2)* Cette réalité ne se limite pas aux services de santé mentale ; elle concerne l'ensemble des professionnels travaillant dans les services de santé et de services sociaux publics. En effet, plusieurs participantes indiquent que cette hiérarchie complexe ralentit les prises de décision, notamment concernant l'approbation des vacances, la possibilité d'un horaire condensé ou les demandes d'accommodement. De plus, la tendance à standardiser les procédures à grande échelle réduit leur autonomie dans

l'organisation du travail. Toutefois, ce milieu offre une plus grande sécurité d'emploi, ce qui peut favoriser l'harmonisation des différents rôles dans la vie des professionnelles.

Ensuite, d'autres facteurs, mentionnés par les ergothérapeutes, qui influencent l'harmonisation entre la vie professionnelle et personnelle concernent leurs caractéristiques personnelles, leur niveau d'expérience et leur formation en santé mentale. En effet, les ergothérapeutes qui éprouvent une anxiété de performance, un besoin de perfectionnisme ou une forte empathie envers leurs clients sont plus susceptibles de présenter un mal-être au travail. Une participante le nomme bien : *« j'ai l'impression que je peux tout le temps en faire plus ou tout le temps faire mieux, donc il y a tout le temps une recherche de défis [...] puis j'ai une bonne capacité d'adaptation, donc j'aime ça me mettre en situation de défi pour cette stimulation là, mais ça prend de l'énergie, puis, au final, des fois, je me rends compte que c'est trop »*(P4). De plus, comme la majorité des participantes en sont à leurs débuts dans la profession, plusieurs rapportent avoir ressenti un sentiment d'imposteur, un manque de confiance en soi et de l'insécurité dans la prise de décisions cliniques. En santé mentale, les intervenantes agissent davantage comme accompagnatrices et figures pivots dans le processus thérapeutique, c'est-à-dire qu'elles assurent la continuité, la coordination et la cohérence des services pour un usager tout au long de son parcours de soins, ce qui peut entraîner une certaine perte de repères identitaires liés à leur profession. De plus, les interventions en santé mentale se caractérisent par leur complexité et la singularité des situations cliniques, reposant principalement sur le développement d'une relation thérapeutique de qualité et sur une part importante d'intuition. Cette réalité contribue à susciter un sentiment d'insécurité professionnelle chez les jeunes ergothérapeutes. Toutefois, leur formation en santé mentale constitue une force selon les participantes. L'une d'elles soulève que *« si t'es intervenante en santé mentale, tout ce qui est gestion des émotions et affirmation de soi, tu es supposé connaître les bases ce qui aide à formuler une demande sainement, t'affirmer dans ta demande et de la justifier correctement »* (P1). En effet, cette formation leur fournit des outils concrets en matière d'affirmation de

soi, de gestion des émotions et d'adoption de saines habitudes de vie, ce qui peut les aider à mieux faire face aux défis professionnels.

### **5.3 Description des stratégies organisationnelles**

Dans leurs témoignages, les ergothérapeutes décrivent une variété de stratégies organisationnelles qui façonnent leur quotidien professionnel. En s'appuyant sur le continuum établi par Bourdeau (2020), ces stratégies se répartissent en trois catégories : trois habilitantes, huit mixtes et deux englobantes (voir la Figure 2).

#### **5.3.1 Stratégies habilitantes**

Trois stratégies habilitantes se démarquent, plaçant l'autonomie décisionnelle au cœur de la pratique des employés. En leur offrant la liberté de choisir le moment, le lieu et la charge de travail, ces stratégies favorisent une harmonie essentielle. Elles permettent ainsi aux employés de dégager du temps en dehors des heures de travail pour prendre soin d'eux-mêmes et de leur famille, contribuant de manière significative à une meilleure harmonisation entre la vie professionnelle et la vie personnelle.

##### **5.3.1.1 Modification du travail.**

La modification du travail fait référence à la possibilité pour les employés d'ajuster certaines tâches, les exigences liées à leur poste ou leur charge de cas, en fonction de leurs capacités ou de leur état du moment. Par exemple, une participante travaillant dans le secteur public explique que sa gestionnaire lui permet d'organiser l'horaire de ses rendez-vous de manière autonome. Elle précise qu'il lui est possible d'écourter certaines rencontres, en passant de 50 à 30 minutes, lorsqu'elle ressent une charge émotionnelle importante liée aux enjeux abordés par le client. Une autre participante mentionne qu'au début de la pratique, il est essentiel d'adapter les exigences du poste en offrant davantage de temps pour accomplir les tâches : « *En débutant la pratique, c'était plus long à rédiger, on est un peu plus incertaine, on a besoin de plus de temps pour réfléchir. Donc, avoir ce temps-là supplémentaire, ça aidait*

*beaucoup à la gestion du temps, du stress et à préserver l'équilibre pour ne pas ramener du travail à la maison. (P1)»* De plus, une participante indique avoir apprécié que sa gestionnaire reconnaisse la différence de charge mentale entre une rencontre individuelle et une rencontre de groupe, et qu'elle ajuste en conséquence la charge de cas. Cette stratégie présente des caractéristiques habilitantes, car elle accorde à l'employé une marge de manœuvre dans la gestion de son temps, l'organisation de son travail et l'ajustement de ses responsabilités à ses besoins individuels, favorisant ainsi un meilleur équilibre entre bien-être et performance.

### **5.3.1.2 Travail partagé entre collègues.**

Le travail partagé entre collègues vise à répartir certaines responsabilités, tâches ou réflexions entre les membres d'une équipe afin de favoriser le soutien mutuel, l'efficacité professionnelle et le bien-être au travail. Cette forme de collaboration peut se présenter de différentes manières, notamment par la discussion collective des enjeux rencontrés au travail, le partage des décisions complexes ou encore la répartition des tâches en fonction des forces et des disponibilités de chacun. Une participante illustre bien l'essence de cette stratégie : *« On a des réunions d'équipe toutes les semaines [...] c'est là qu'on règle les enjeux et les dossiers difficiles. Donc on réfléchit à douze têtes, au lieu que ce soit seulement moi toute seule à mon bureau. C'est super aidant. Puis ça, c'est mis en place par la gestionnaire. (P2) »* Une autre participante souligne que son milieu de travail est structuré de façon à ce qu'en cas de crise avec un client, un réseau de soutien soit disponible. Ainsi, si l'intervenante principale est absente ou dépassée, d'autres collègues peuvent prendre le relais ou apporter une aide immédiate. Cette stratégie est habilitante puisqu'elle permet aux employés de renforcer leur sentiment de contrôle face aux situations complexes, en favorisant le partage des difficultés, la recherche de solutions collectives et une répartition plus équitable de la charge mentale. Elle contribue ainsi à libérer du temps et de l'énergie, ce qui facilite l'engagement dans des activités personnelles après le travail.

### **5.3.1.3 Congés ponctuels.**

Les congés ponctuels se définissent par l'ouverture du gestionnaire à l'ajout de journées de congé au fur et à mesure, selon les besoins exprimés par les employés. La majorité des participantes mentionne qu'elles disposent généralement d'une période précise de l'année pour prendre leurs vacances, celles-ci étant souvent attribuées en fonction de l'ancienneté. Toutefois, certaines indiquent qu'elles peuvent poser des jours de congé supplémentaires au cours de l'année, selon les disponibilités. Toutes s'entendent pour dire que les congés permettent une véritable déconnexion du travail, favorisant ainsi la prévention de l'épuisement professionnel, la récupération physique et mentale, ainsi que le soutien à la vie personnelle et familiale. Les congés ponctuels s'inscrivent dans une stratégie organisationnelle habilitante lorsqu'elles sont encouragées, respectées et facilement accessibles, car elles offrent aux employés l'autonomie de choisir le moment où elles en ressentent le besoin. En leur permettant de se recentrer sur eux-mêmes, elles contribuent directement à leur bien-être, à leur engagement professionnel et à leur performance globale.

### **5.3.2 Stratégies mixtes**

Dans cette section, huit stratégies organisationnelles mixtes émergent, occupant une place centrale sur le continuum entre les stratégies habilitantes et englobantes. Leurs impacts dépendent largement de la manière dont elles sont mises en œuvre, tant par l'organisation que par les employés eux-mêmes.

#### **5.3.2.1 Flexibilité de l'horaire.**

La flexibilité de l'horaire se définit comme la possibilité offerte par l'employeur à l'employé de modifier son horaire de travail afin de s'adapter à des conflits entre ses responsabilités professionnelles et personnelles. Il s'agit de la stratégie la plus fréquemment mentionnée et jugée la plus pertinente par les participantes pour favoriser l'harmonisation entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Elle

prend plusieurs formes : l'horaire variable, l'horaire condensé, l'horaire réduit et la possibilité de modifier son horaire ponctuellement.

Premièrement, l'horaire variable permet à l'employé de choisir ses heures de début et de fin de journée, dans une plage horaire définie par l'employeur. Par exemple, une participante décrit son expérience ainsi : « *La consigne, c'est que, tant que tu arrives entre huit et neuf heures, puis que tu pars entre quatre et cinq heures, c'est adéquat ! La gestionnaire nous fait confiance pour faire nos 35 heures par semaine dans ces délais-là, ce qui offre une très belle flexibilité ! (P2)* » Cette stratégie permet notamment de s'adapter aux obligations familiales, telles que les horaires de garderie ou d'école, de réduire le stress lié aux déplacements durant les heures de pointe et d'atténuer le sentiment de culpabilité associé à un éventuel retard. L'horaire variable peut être considéré comme une stratégie habilitante, dans la mesure où il accorde à l'employé une autonomie dans la gestion de son temps de travail. Toutefois, elle peut également prendre une forme englobante si elle entraîne une mauvaise gestion de l'heure de départ, ce qui augmente le risque que l'employé dépasse les heures demandées, parfois sans compensation.

Deuxièmement, les horaires condensés permettent aux employés de répartir leur temps de travail sur un nombre réduit de jours, en travaillant plus d'heures par jour, ce qui leur donne droit à une journée ou une demi-journée de congé par semaine. Par exemple, une participante explique qu'elle ne prend que 30 minutes de pause pour le dîner, au lieu d'une heure, et commence sa journée plus tôt. Grâce à cet aménagement, elle parvient à terminer sa semaine de travail le vendredi à midi. Elle affirme : « *On dirait que d'avoir trois jours de fin de semaine, ça me donne vraiment le temps de me déposer, de profiter de ma fin de semaine et de me préparer. (P1)* » Cet arrangement procure non seulement un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle, mais favorise également le repos et la récupération, ce qui peut contribuer au bien-être général et à une meilleure performance au travail.

Troisièmement, l'horaire réduit consiste à réduire le nombre d'heures ou de jours travaillés par semaine. Une participante adopte cette stratégie en travaillant trois jours par semaine plutôt que cinq. Elle souligne que cette réduction est essentielle pour favoriser une meilleure harmonie entre sa vie professionnelle, sa vie familiale et son bien-être personnel. Elle témoigne : « *J'ai quatre enfants, donc c'est sûr que je manquais au minimum une journée par semaine. Et je n'arrivais pas à prendre soin de moi, zéro plus une barre ! Essayer de faire le lavage, gérer le quotidien... je n'y arrivais pas du tout. Donc pour moi, l'équilibre, ça a été de travailler trois jours par semaine. (P3)* » Cet exemple illustre bien comment la réduction du temps de travail peut devenir une stratégie habilitante, en offrant un espace concret pour répondre aux exigences personnelles et familiales tout en préservant la santé mentale et physique.

Quatrièmement, l'horaire ponctuellement ajusté permet de modifier temporairement les heures de travail, à la demande de l'employé et avec l'accord du gestionnaire, afin de répondre à une responsabilité personnelle. Par exemple, un employé peut demander de déplacer une heure de travail pour se rendre à un rendez-vous médical. Cette stratégie favorise une meilleure réactivité face aux imprévus personnels et renforce le sentiment de soutien de l'organisation.

Bref, la flexibilité de l'horaire constitue davantage une stratégie habilitante lorsque l'employé peut moduler son horaire en fonction de ses besoins personnels, familiaux et professionnels. En ce sens, elle soutient l'autonomie, favorise l'harmonie entre les sphères de vie et permet à l'individu d'exercer un certain pouvoir décisionnel sur l'organisation de son temps, ce qui rejoint la perspective développée par Sarah Bourdeau (2020). Cependant, cette flexibilité peut également glisser vers une logique englobante si les ajustements d'horaire entraînent une augmentation du temps consacré au travail, par exemple lorsque l'employé commence plus tôt ou termine plus tard de manière systématique, sans réelle possibilité de déconnexion. Les participantes ont d'ailleurs souligné que la pertinence de cette stratégie dépend fortement des besoins, des préférences et des rythmes propres à chaque individu. C'est donc

l'employé lui-même qui est le mieux placé pour évaluer si cette flexibilité contribue ou non à une véritable harmonisation de ses rôles.

### **5.3.2.2 Télétravail.**

Une autre stratégie mentionnée à plusieurs reprises par toutes les participantes est le télétravail, qui consiste à effectuer ses tâches professionnelles en ligne, à l'extérieur des bureaux habituels, afin de mieux accommoder le personnel. Les participantes n'ayant pas d'enfant à charge s'accordent à dire que le télétravail permet une meilleure gestion de l'énergie, notamment grâce à la réduction du temps de déplacement et de la préparation des repas. Le télétravail est également perçu comme une solution pertinente lors des tempêtes hivernales ou des journées où l'on présente des symptômes de grippe. Les participantes estiment que ces moments sont particulièrement propices à la formation ou aux tâches de rédaction, car la productivité est accrue grâce à la réduction des interactions sociales avec les collègues. De plus, le temps normalement consacré aux déplacements peut être réinvesti dans les tâches domestiques, ce qui renforce le sentiment d'efficacité et favorise une meilleure conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Ces avantages s'inscrivent davantage dans une logique de stratégies habilitantes, dans la mesure où le télétravail offre une plus grande autonomie dans l'organisation du travail, tant sur le lieu que sur le moment d'exécution des tâches. Il permet aussi d'adapter l'environnement de travail et de structurer les pauses en fonction des besoins individuels.

Toutefois, la majorité des participantes s'accorde pour dire qu'elles préféreraient que le télétravail soit mis en place dans leur milieu de travail, à raison d'une journée ou d'une demi-journée par semaine. L'une d'elles l'exprime clairement : « *Je ne ferais pas toute ma semaine en télétravail parce que le contact, autant avec les clients qu'avec mes collègues, c'est important. (P2)* » En effet, après une rencontre difficile avec un client, il est plus probable de garder un sentiment négatif tout au long de la journée lorsqu'on est en télétravail, faute de pouvoir en discuter avec les collègues. Ces échanges permettent généralement un certain lâcher-prise, une légèreté dans l'ambiance et renforcent le

sentiment d'appartenance. Certaines participantes soulignent également que le télétravail à temps plein peut entraîner un isolement social et professionnel, nuisant à la cohésion d'équipe et au soutien organisationnel. L'une d'elles illustre bien cette réalité : « *Pendant la Covid, chacun était chez soi, et honnêtement, l'équipe était amochée. Il n'y avait plus de cohésion. [...] La charge de travail était plus élevée, surtout à cause de la charge mentale. On ne pouvait plus se partager les tâches, on ne pouvait pas s'aider ni ventiler. [...] Ce n'est pas parce qu'on ne travaillait pas bien à la maison, mais plutôt à cause du manque d'ambiance d'équipe et de soutien entre collègues. (P2)* » Par ailleurs, une participante ayant des enfants mentionne que le télétravail n'est pas efficace dans son cas, car le contexte familial empiète sur son temps de travail. Elle explique : « *[...] Il y a beaucoup trop de distractions du genre vider mon linge sale, vider mon lave-vaisselle, appeler le médecin... donc la charge mentale familiale est trop présente à la maison pour travailler. (P3)* » Ces inconvénients s'apparentent aux effets des stratégies englobantes, dans la mesure où l'employé a tendance à étendre sa journée de travail en dehors des heures normales pour rattraper le temps perdu en raison des responsabilités domestiques. De plus, les participantes indiquent qu'en télétravail, elles prennent moins de pauses sociales ou de moments pour « ventiler », ce qui accroît la durée effective du travail tout en réduisant les temps de récupération psychologique.

### **5.3.2.3 Heures supplémentaires payées.**

Les heures supplémentaires payées correspondent au temps de travail effectué par un employé au-delà de son horaire établi, avec l'accord du gestionnaire, afin de réduire sa charge de travail, et donnent lieu à une compensation financière ou en temps. Parmi les milieux de pratique des participantes, certains autorisent les heures supplémentaires, tandis que d'autres ne les permettent pas. Dans les milieux où cette pratique est acceptée par le gestionnaire, les participantes affirment que cette stratégie constitue un atout pour harmoniser les responsabilités professionnelles et personnelles. En effet, les heures supplémentaires permettent aux employées de disposer de plus de temps pour

terminer leurs tâches, ce qui s'inscrit dans une approche plus englobante de la gestion du travail. Lorsqu'elles sont compensées par du temps plutôt que par une rémunération, par exemple en accumulant des heures pour obtenir une journée de congé payé destinée à des responsabilités personnelles, cette stratégie est perçue comme davantage habilitante. La participante 1 le met bien en lumière : « *Le fait que j'ai choisi d'en faire un peu plus hier, bien, ça me donne la latitude que quand je vais avoir un rendez-vous, bien, je vais être payée quand même, ou si je voulais [...] courir ce matin, je serais rentrée plus tard. (P1)* » Elle devient particulièrement bénéfique lorsque l'employée possède la liberté de choisir cette option, car cela lui confère un pouvoir décisionnel sur la manière d'organiser son travail. Cependant, il est important de souligner que cette stratégie peut devenir néfaste pour l'harmonisation des rôles si le temps supplémentaire ne peut pas être repris, en raison d'une surcharge de travail. C'est pourquoi, dans l'un des milieux de pratique mentionnés par les participantes, les heures supplémentaires ne sont pas autorisées. Cette décision contribue à allonger la liste d'attente, mais les gestionnaires y privilégient plutôt le lâcher-prise et une stratégie de partage des tâches entre collègues.

#### **5.3.2.4 Rencontre individuelle avec le gestionnaire.**

La rencontre avec le gestionnaire constitue un moment, généralement hebdomadaire ou annuel, visant à soutenir le bien-être des employés, notamment en matière de charge émotionnelle liée au travail et de gestion de l'énergie. Les participantes indiquent que ces rencontres sont bénéfiques lorsqu'elles visent à revoir la charge de cas des travailleurs, à obtenir une rétroaction sur leur travail et à favoriser un échange constructif sur les défis rencontrés. Elle s'inscrit parmi les stratégies habilitantes lorsque le gestionnaire permet à l'employé de nommer les difficultés rencontrées au travail, ce qui lui offre davantage de contrôle et d'autonomie dans la gestion de sa charge de cas. Cette démarche permet également de fixer des priorités claires et de valoriser l'initiative personnelle. Toutefois, elle relève des stratégies englobantes lorsque le gestionnaire offre ou ajuste les ressources afin d'aider l'employé à faire

face à une surcharge de travail, par exemple en accordant du temps supplémentaire pour la rédaction et en offrant du mentorat en dehors des heures de travail.

#### **5.3.2.5 Mentorat.**

L'organisation peut mettre en place des séances de mentorat pour soutenir les employés dans leur pratique professionnelle. Une participante souligne clairement la pertinence d'une telle initiative : *« Avoir du mentorat, avoir accès à des ergothérapeutes d'expérience, c'est important, surtout en début de pratique. Ça a un impact majeur sur la santé mentale, le sentiment d'imposture et le sentiment d'accomplissement. » (P3)* Cette stratégie est considérée comme habilitante lorsqu'elle soutient, notamment en début de carrière ou en période de transition, le développement des compétences professionnelles et l'acquisition de nouvelles connaissances. Elle renforce alors le sentiment d'efficacité personnelle et la confiance nécessaires pour exercer son jugement professionnel, réduisant ainsi la dépendance à l'égard de l'organisation et augmentant le pouvoir d'agir individuel. Cependant, cette stratégie peut être perçue comme englobante lorsqu'elle vise avant tout la performance, notamment si le mentorat augmente la charge de travail de l'employé en l'offrant en dehors des heures de travail. Dans ce cas, elle peut limiter l'autonomie professionnelle en imposant des modes de travail standardisés par l'organisation. Elle contribue toutefois à l'optimisation du rendement collectif en misant sur la transmission interne des savoirs et la solidarité entre collègues, ce qui permet de maintenir un haut niveau de qualité du travail.

#### **5.3.2.6 Activités d'équipe organisées par l'organisation.**

Les activités sociales se définissent comme des événements organisés par l'institution afin de favoriser la cohésion d'équipe, le sentiment d'appartenance et le lâcher-prise. Ces initiatives peuvent s'inscrire dans des stratégies habilitantes lorsqu'elles permettent aux employés de s'éloigner temporairement de leurs tâches, sans prolonger leur temps de travail. Par exemple, aller dîner au restaurant pour souligner un anniversaire et revenir au bureau un peu plus tard que prévu, à l'heure du

midi. À l'inverse, ces activités prennent une dimension plus englobante lorsqu'elles visent non seulement à créer un environnement de travail agréable et inclusif, renforçant le sentiment d'affiliation, mais aussi à encourager les employés à passer plus de temps au travail. C'est le cas, par exemple, d'un 5 à 7 organisé sur le lieu de travail après les heures régulières. Une participante exprime bien cette nuance : « *je trouve ça le fun, parce que comparé à d'autres milieux de travail où les activités se faisaient le soir, je me disais : "Bon, j'ai déjà assez donné de temps au travail." Tandis que pendant le dîner, j'y suis déjà de toute façon, donc c'est agréable. (P1)*»

### **5.3.2.7 Espaces sains.**

Les espaces sains se définissent comme des environnements de travail propres, spacieux et vivants, notamment grâce à la présence de plantes et à une bonne luminosité naturelle. Selon une participante, un tel cadre lui permet d'être plus productive et contribue directement à son bien-être psychologique. D'autres participantes soulignent l'importance d'aménager une salle de détente, incluant, par exemple, un divan, des couvertures et de la musique apaisante, afin d'offrir un véritable moment de repos. Le fait d'avoir une salle à dîner distincte des espaces de travail est également perçu comme essentiel pour décrocher mentalement, puisqu'elle permet de ne pas voir les téléphones ni les ordinateurs pendant les pauses. Par ailleurs, disposer d'un espace vert extérieur, propice aux pique-niques ou aux rencontres avec les clients, est jugé bénéfique. Être à proximité d'un plan d'eau, par exemple, permet également aux employés de faire des marches pour se ressourcer, favorisant ainsi une harmonie entre le bien-être et le travail. Cette stratégie peut être interprétée de deux façons. Elle correspond à une stratégie habilitante lorsque les espaces sont conçus pour permettre une véritable coupure avec les tâches professionnelles, en créant une séparation claire entre les moments de travail et de repos. Elle prend une forme englobante lorsque l'aménagement vise surtout à rendre le lieu de travail plus agréable, ce qui augmente le plaisir de rester sur place, les performances et le temps passé au bureau.

### **5.3.2.8 Équipements efficaces.**

Les organisations qui mettent à disposition des équipements efficaces, que ce soit pour réaliser des évaluations, faciliter la rédaction ou soutenir la qualité des interventions, contribuent directement au bon déroulement du travail et à une réduction de la surcharge. Une participante souligne d'ailleurs l'importance d'« *avoir du matériel efficace qui ne crée pas de frustration, de problèmes ni de perte de temps.(P1)* ». Cette stratégie peut être qualifiée d'habilitante lorsqu'elle permet à l'employé de gagner du temps et d'optimiser son autonomie, par exemple grâce à un logiciel d'intelligence artificielle qui accélère la rédaction des notes cliniques, permettant ainsi de terminer la journée de travail plus tôt. Cependant, elle peut aussi s'inscrire dans une logique englobante si elle est utilisée pour augmenter la productivité, c'est-à-dire pour faire plus en moins de temps, sans nécessairement alléger la charge globale.

### **5.3.3 Stratégies englobantes**

Parmi l'ensemble des stratégies relevées, très peu relèvent de la catégorie des stratégies englobantes. Seules deux ont été identifiées. Celles-ci visent à offrir aux employés des services et des ressources qui leur libèrent du temps et de l'énergie, afin qu'ils puissent se consacrer pleinement à leur travail.

#### **5.3.3.1 Mise en place d'une salle d'entraînement sur le milieu de travail.**

La mise en place d'une salle d'entraînement sur le lieu de travail désigne une initiative organisationnelle visant à offrir aux employés un espace d'entraînement accessible directement sur leur lieu de travail. Toutes les participantes travaillant dans une clinique privée mentionnent avoir accès à une salle d'entraînement équipée de machines, disponible à l'heure du midi ou en soirée, une fois les clients partis. Toutefois, elles déclarent ne pas l'utiliser, ou très rarement, ce qui rend difficile l'évaluation concrète de cette stratégie dans leur quotidien. Néanmoins, elles perçoivent cette initiative comme un avantage, soulignant qu'elle permet de réduire les déplacements vers un centre externe, favorise la

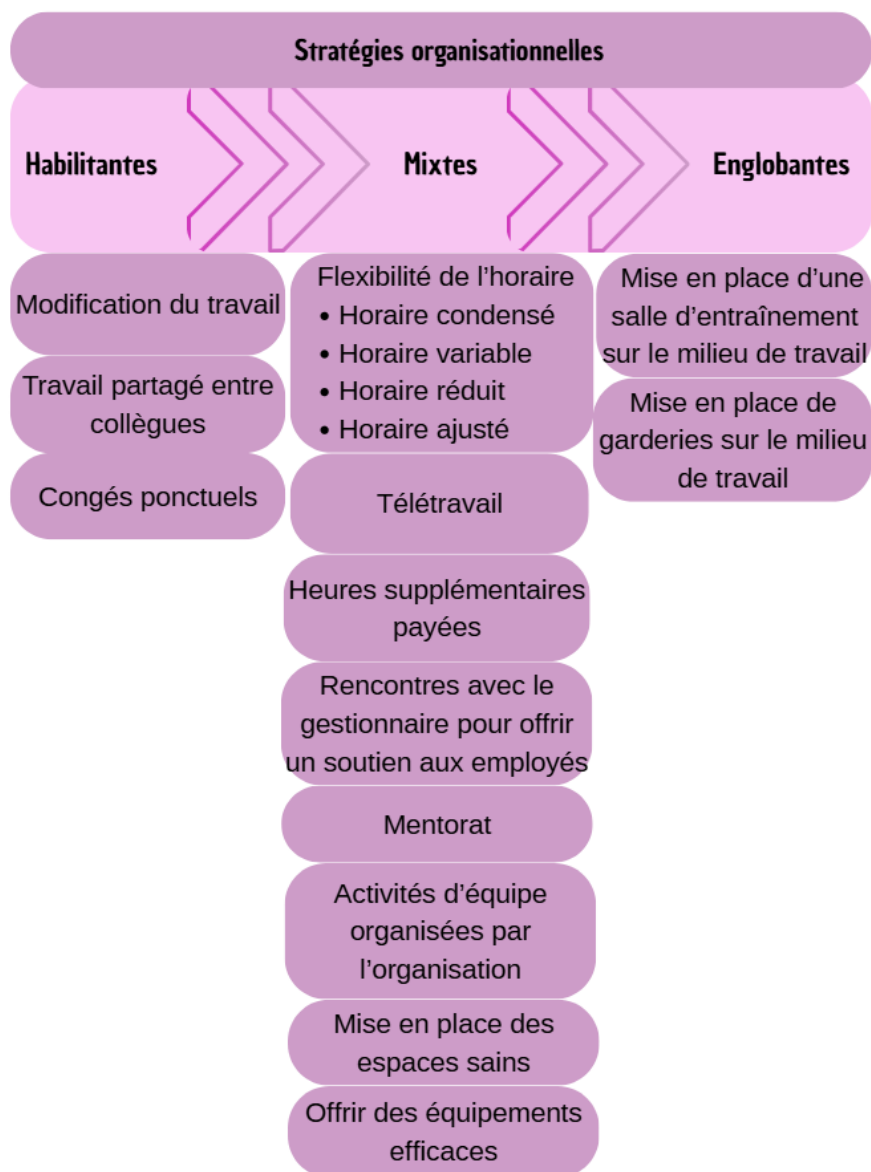
santé globale, aide à réduire le stress et améliore la concentration. La salle d'entraînement s'inscrit dans une logique englobante si son objectif implicite est d'encourager une présence prolongée sur le lieu de travail, en estompant les frontières entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Par exemple, un employé pourrait choisir d'arriver plus tôt ou de rester plus tard pour profiter des installations. Cela peut renforcer l'idée que le lieu de travail devient aussi un lieu de vie, où s'installe une forme de dépendance ou de loyauté accrue envers l'entreprise. Toutefois, cette stratégie suscite un sentiment d'appartenance lorsque plusieurs membres de l'équipe participent ensemble à l'activité physique.

### ***5.3.3.2 Mise en place d'une garderie sur le milieu de travail.***

La mise en place d'une garderie sur le lieu de travail constitue une initiative organisationnelle visant à soutenir les employés ayant des enfants, en leur offrant un service de garde accessible à proximité immédiate de leur environnement professionnel. Une participante ayant des enfants a d'ailleurs mentionné avoir rencontré plusieurs difficultés liées à l'accessibilité des garderies. Idéalement, une garderie située près du lieu de travail, réservant des places prioritaires au personnel, serait une solution concrète et avantageuse. Cette stratégie s'inscrit dans une logique englobante, car elle facilite la conciliation entre la vie personnelle et professionnelle en allégeant les routines quotidiennes, en réduisant le temps de déplacement et en procurant un sentiment de sécurité quant au bien-être de l'enfant, ce qui permet une meilleure concentration au travail. Elle peut également favoriser un retour plus rapide après un congé parental. Tous ces facteurs contribuent à augmenter la disponibilité au travail, à réduire l'absentéisme et à renforcer le sentiment d'engagement envers l'organisation, en rendant le lieu de travail plus intégré à la vie personnelle des employés.

Figure 2

Arbre thématique des stratégies organisationnelles



#### 5.3.4 Facilitateurs organisationnels

Les principaux facilitateurs organisationnels de la mise en place de mesures de conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle résident dans les approches adoptées par les gestionnaires à l'égard de leurs employés. En effet, les participantes soulignent qu'un gestionnaire à l'écoute, centré sur les besoins individuels, ouvert au changement, respectueux de l'autonomie professionnelle, équitable et

capable d'offrir un sentiment de contrôle contribue significativement au soutien émotionnel au travail. De plus, plusieurs participantes mentionnent que le fait que l'équipe de direction soit composée d'anciennes ergothérapeutes constitue un atout important, car cela favorise une meilleure compréhension des réalités cliniques et des défis professionnels rencontrés sur le terrain.

#### **5.4 Description des stratégies informelles et non encadrées par l'organisation**

Les participantes mentionnent parfois des stratégies qui dépassent le cadre strictement organisationnel, bien que les questions d'entretien aient été orientées vers les pratiques mises en place au sein des structures de travail. Ces stratégies relèvent davantage de l'initiative collective ou individuelle, sans être formellement encadrées par l'organisation.

D'une part, une stratégie collective, évoquée et centrale, concerne les discussions informelles entre collègues. Il s'agit d'échanges spontanés, non planifiés, qui se déroulent en dehors des cadres formels comme les réunions d'équipe. Ces conversations ont souvent lieu dans les espaces communs, tels que la cuisine, la salle de pause et les couloirs, lors de moments de transition. Selon les participantes, ces échanges sont essentiels pour faire face aux exigences émotionnelles et aux difficultés quotidiennes du travail. Ils permettent de ventiler, de partager un vécu et de réduire l'anxiété liée aux situations complexes. Comme le souligne une participante : « *C'est inclus un peu dans notre charge de travail, on a des dossiers lourds, on a des trucs difficiles à gérer, donc on va parler à une collègue pour ventiler* » (P2). Ces discussions contribuent également à la cohésion d'équipe par le biais de l'humour et du partage d'anecdotes, qui permettent de dédramatiser certaines situations : « *Si je parle des usagers bien sûr sur l'heure du dîner, ça va être des anecdotes, ça va être des trucs drôles qui se sont passés, ça va être une belle réussite, un bon coup ou une bad luck, mais ça ne sera jamais un usager en crise suicidaire.* (P2) » Ainsi, même si elles ne relèvent pas d'une stratégie organisationnelle formelle, ces interactions constituent un levier important de régulation collective et de soutien psychologique.

D'autre part, parmi les stratégies individuelles mentionnées, l'établissement d'une routine stable et répétée est perçu comme un moyen pertinent de réduire la charge mentale au cours de la journée, en libérant davantage de disponibilité cognitive pour les activités hors du travail. En effet, plusieurs participantes soulignent qu'avoir un horaire défini, notamment des heures de rencontre similaires chaque jour, permet d'instaurer une routine de plus en plus efficace, tout en limitant le besoin constant d'adaptation. Cela contribue à un meilleur équilibre entre l'efficacité professionnelle et le bien-être personnel. L'une d'elles précise, par exemple, qu'elle réserve systématiquement une période de rédaction après chaque rencontre afin d'éviter d'accumuler des retards dans la prise de notes. Elle observe également une différence notable entre sa méthode et celle de certains collègues : « *Mes collègues, je dirais pour la majorité, ils sont plus désorganisés. Ils prennent plus de retard dans les notes [...] Puis ils n'ont pas de structure comme la mienne, ils sont vraiment pêle-mêle souvent dans leur horaire. [...] Ma petite routine me maintient dans un équilibre plus que les autres, qui ont tendance à tout changer chaque jour, puis à ne pas toujours faire les mêmes routines.*(P2) » Cette stratégie individuelle joue un rôle important dans la préservation de l'équilibre personnel et dans la prévention du stress lié à la désorganisation. Par ailleurs, le respect des heures de départ constitue une autre stratégie individuelle complémentaire qui contribue à l'harmonisation entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Plusieurs participantes s'accordent à dire qu'elles s'efforcent de quitter le travail à l'heure prévue, même si toutes les tâches ne sont pas entièrement terminées. Cette pratique repose sur une forme de discipline personnelle, mais aussi sur la reconnaissance de ses limites. Elles affirment que repousser constamment l'heure de départ alourdit la charge mentale, empiète sur la vie personnelle et favorise l'épuisement à long terme.

Une stratégie individuelle fréquemment mentionnée porte sur la gestion des distractions dans l'environnement de travail. Une participante donne des exemples concrets, comme fermer la porte de son bureau lors des périodes de rédaction, afin de limiter les interruptions et de garder le contrôle sur

les interactions non sollicitées avec ses collègues. D'autres stratégies incluent la planification de périodes précises de la journée pour répondre aux courriels, ainsi que le fait de ne pas répondre au téléphone lorsqu'une tâche est déjà en cours. Ces pratiques permettent de maintenir un état de concentration soutenu, ce qui favorise l'efficacité et la qualité du travail réalisé. Par ailleurs, certaines participantes mentionnent la désactivation des notifications de l'application Teams en dehors des heures de bureau, ce qui contribue à instaurer une réelle coupure entre le travail et la vie personnelle. Cela permet de mieux préserver son énergie et d'éviter la surcharge liée à une disponibilité constante.

Finalement, une dernière stratégie individuelle rapportée consiste à prendre soin de soi pendant les heures de travail. Cela consiste à s'accorder des moments de plaisir, de détente et de lâcher-prise au cours de la journée, afin de favoriser le bien-être et la récupération mentale. Les participantes mentionnent, par exemple, que certaines profitent de l'heure du dîner pour faire de l'exercice, se faire une manucure ou pratiquer des techniques de pleine conscience. Ces activités contribuent à maintenir un équilibre psychologique et à se recentrer tout au long de la journée. Par ailleurs, une participante souligne l'importance de créer une transition entre son rôle professionnel et son rôle de mère. Pour y parvenir, elle pratique le vélo après sa journée de travail, en y intégrant des pauses de pleine conscience. Ce moment lui permet de décharger la charge mentale accumulée et de se reconnecter à elle-même avant de retrouver sa vie familiale.

## **6. DISCUSSION**

Cette étude visait à mieux comprendre les enjeux d'harmonisation entre la vie professionnelle et la vie personnelle vécus par les ergothérapeutes œuvrant en santé mentale. En explorant cette réalité, elle permet également de mettre en lumière les stratégies organisationnelles les plus prometteuses pour soutenir cet équilibre, tout en tenant compte des besoins fondamentaux des travailleurs dans l'organisation du travail.

### **6.1 Une influence bidirectionnelle entre la vie professionnelle et personnelle**

Il est possible de distinguer une relation bidirectionnelle entre les responsabilités professionnelles et personnelles, marquée par des conflits qui s'influencent mutuellement. Autrement dit, la vie professionnelle et la vie personnelle sont étroitement liées : ce qui se passe dans l'un de ces domaines a un impact direct sur l'autre. L'article d'Ozdemir (2023), qui présente une méta-analyse, soutient cette affirmation à travers la « *Work-Life Spillover Theory* », traduite librement par la théorie du débordement entre le travail et la vie personnelle. Selon cette théorie, il n'existe pas de frontière nette entre ces deux sphères. Les émotions, attitudes, habiletés et comportements développés dans l'une se transfèrent dans l'autre, de manière positive ou négative (Lee et al., 2021).

Les participantes de cette étude illustrent bien cette dynamique. Lorsqu'elles vivent du stress ou une surcharge émotionnelle au travail, notamment en lien avec la gestion de crises suicidaires, les émotions ressenties débordent dans leur vie personnelle. Cela peut entraîner de la frustration, une augmentation des conflits familiaux, un sentiment de mal-être ou encore une incapacité à accomplir les tâches domestiques (Lee et al., 2021). Inversement, des situations personnelles, telles que des conflits familiaux ou la prise en charge imprévue d'une maladie chez un enfant, peuvent affecter leur niveau de concentration au travail, réduisant ainsi leur productivité. Il a été démontré que ces conflits entre vie professionnelle et vie personnelle peuvent entraîner un débordement négatif, menant à une augmentation des symptômes dépressifs (Lee et al., 2021) ainsi qu'à des intentions de quitter l'emploi pour alléger cette pression (ÖZdemİR, 2023).

En somme, cette relation bidirectionnelle met en lumière l'importance du rôle des organisations dans la recherche d'une harmonisation entre les sphères professionnelles et personnelles. Or, comme le soulignent Ebrahimi et al. (2025), le manque d'implication organisationnelle dans le soutien à la qualité de vie des travailleurs de la santé entraîne des répercussions notables, telles que l'augmentation des cas d'épuisement professionnel, le développement d'attitudes négatives envers la profession, une

diminution de la confiance envers le supérieur immédiat, une baisse de la satisfaction au travail, une détérioration de la qualité des services offerts et une tendance accrue à la démission. Ces constats mettent en évidence la nécessité, pour les organisations, d'implanter des stratégies concrètes et adaptées afin de soutenir cette harmonie, essentielle au bien-être et à la rétention des employés.

## **6.2 Les stratégies organisationnelles les plus prometteuses**

Les stratégies organisationnelles les plus prometteuses pour soutenir l'harmonisation entre la vie professionnelle et la vie personnelle sont celles qui répondent simultanément à plusieurs besoins fondamentaux de la théorie de l'autodétermination, tout en correspondant à une approche habilitante (voir le Tableau 1).

Tout d'abord, trois besoins fondamentaux doivent être comblés pour favoriser le bien-être, la motivation, la vitalité et l'engagement des employés : le besoin d'autonomie, de compétence et d'affiliation. Certaines stratégies organisationnelles mises en place répondent à deux besoins fondamentaux à la fois. Par exemple, la modification du travail et le télétravail permettent à la fois de soutenir l'autonomie et les compétences. Ces stratégies donnent à l'employé le pouvoir de prendre des décisions quant à l'organisation de son horaire ou à la répartition de ses tâches, tout en favorisant un sentiment d'efficacité grâce à des objectifs réalistes et adaptés à ses capacités. L'employé devient ainsi l'acteur principal de ses choix professionnels, ce qui renforce son engagement et son sentiment de maîtrise. D'autres stratégies organisationnelles répondent conjointement aux besoins en compétences et en affiliation, telles que le travail partagé entre collègues, le mentorat et les rencontres individuelles avec le gestionnaire. Ces dispositifs permettent de répartir les responsabilités et d'ajuster la charge de travail en fonction des forces de chacun, renforçant ainsi le sentiment de compétence. En parallèle, ils favorisent la collaboration, les échanges et l'intégration au sein de l'équipe, contribuant à un climat relationnel positif. Dans le cadre du mentorat, par exemple, l'employé bénéficie d'un accompagnement personnalisé qui soutient son développement professionnel tout en créant un lien de confiance avec la

personne-ressource. Les rencontres avec le gestionnaire, quant à elles, peuvent renforcer les compétences et l'affiliation lorsque l'employé se sent soutenu, reconnu et écouté dans son cheminement.

Ensuite, certaines stratégies répondent plus spécifiquement à un seul besoin fondamental. Le besoin d'autonomie est notamment soutenu par la possibilité de prendre des congés ponctuels, de bénéficier d'une flexibilité horaire, ou encore par les heures supplémentaires acceptées par l'employeur. Ces pratiques permettent à l'employé de faire des choix en fonction de ses besoins et de ses priorités, renforçant ainsi son sentiment de liberté et de contrôle sur son organisation de travail. Le besoin de compétences, bien qu'il soit associé à d'autres, s'exprime également de manière distincte à travers des stratégies qui permettent à l'employé de relever des défis, de développer ses compétences et de s'épanouir professionnellement. Ce besoin est comblé dès lors que l'individu se sent capable, utile et en progression dans son rôle. Enfin, le besoin d'affiliation est principalement satisfait par les activités sociales proposées au sein de l'organisation. Ces moments favorisent les interactions positives, renforcent les liens interpersonnels et permettent aux employés de se sentir inclus et connectés à leur communauté de travail.

Finalement, il convient également de souligner que certaines stratégies, bien qu'importantes, ne répondent pas directement aux trois besoins fondamentaux de la théorie de l'autodétermination. C'est notamment le cas des initiatives visant à améliorer l'environnement de travail, telles que l'aménagement d'espaces sains, l'accès à des équipements efficaces ou la mise en place d'une salle d'entraînement ou d'une garderie sur les lieux de travail. Selon la thèse de Sarah Bourdeau (2020), ces mesures tendent vers des stratégies englobantes qui sont associées à une relation négative avec l'équilibre de vie, ainsi qu'à un risque accru d'épuisement émotionnel et à une intention de changer de carrière. Ainsi elles apparaissent moins pertinentes.

Ainsi, en mobilisant la théorie de l'autodétermination et les résultats de la thèse de Sarah Bourdeau (2020), il est possible d'identifier les stratégies organisationnelles les plus prometteuses pour favoriser l'harmonisation entre la vie professionnelle et la vie personnelle. D'une part, certaines stratégies habilitantes, qui répondent simultanément à deux besoins fondamentaux, se révèlent particulièrement efficaces. C'est le cas, par exemple, de la modification des tâches ou du partage du travail entre collègues.

D'une part, la stratégie de modification du travail, «*job crafting*», consiste à ajuster les tâches afin d'équilibrer les demandes professionnelles et les ressources disponibles, en fonction des habiletés, des connaissances, des préférences et des besoins des employés, ce qui contribue à rendre le travail plus significatif (Döbler et al., 2022). Cette stratégie s'inscrit en continuité avec les recherches antérieures qui démontrent son lien direct avec l'engagement au travail, l'engagement envers l'organisation ainsi que la performance dans l'exécution des tâches (Döbler et al., 2022; Lu et al., 2025). Les employés qui adoptent cette stratégie développent davantage leurs ressources sociales en sollicitant le soutien de leurs collègues, l'appui de leur superviseur et la rétroaction, tout en réduisant les pressions liées au travail, notamment l'ambiguïté des rôles, l'insécurité d'emploi et les conflits interpersonnels (Lu et al., 2025). À cet égard, l'étude de Döbler et al. (2022) soulignent l'importance de concevoir et d'implanter des interventions visant à encourager les comportements de modification du travail au sein des organisations.

D'autre part, le travail partagé entre collègues repose sur des occasions d'interactions sociales, de prise de décision collective et de répartition des responsabilités. Il est démontré que le travail d'équipe est positivement associé à la satisfaction au travail et à l'engagement (Ogbonnaya et al., 2018). Le soutien social généré par la collaboration améliore la qualité du fonctionnement des employés et contribue à leur bien-être (Schulz et al., 2019). De plus, le travail partagé entre collègues influence positivement la satisfaction des patients et la qualité des soins, en raison de ses effets bénéfiques sur la

satisfaction et le bien-être des employés (Karhulahti-Nordström et al., 2025; Ogbonnaya et al., 2018). La qualité des relations interpersonnelles et du soutien social joue également un rôle clé dans la diminution des comportements de retrait et du désengagement envers l'organisation, tout en favorisant un sentiment d'attachement organisationnel, ce qui réduit les intentions de carrière alternatives (Ogbonnaya et al., 2018). Ce type de collaboration contribue à donner davantage de sens au travail en modulant l'expérience des employés. Comme le souligne Ogbonnaya (2018), le travail d'équipe constitue une composante incontournable du milieu organisationnel.

Bref, la stratégie de modification du travail et de travail partagé entre collègues contribue à l'harmonisation de la vie professionnelle et personnelle en permettant aux employés d'ajuster et de redistribuer leurs tâches afin de réduire les pressions, d'accroître leurs ressources et de donner davantage de sens à leur emploi. En renforçant leur autonomie et leur soutien social, le *job crafting* et le travail partagé entre collègues limitent les conflits entre la vie personnelle et la vie professionnelle et favorisent une meilleure harmonie entre les deux sphères de vie.

Cela dit, les recherches montrent que ce n'est ni la stratégie de modification du travail ni le travail partagé entre collègues qui conduit à une plus grande satisfaction au travail. C'est surtout le soutien organisationnel perçu, soit la perception qu'ont les employés du degré auquel leur organisation valorise leur contribution et prend soin de leur bien-être, qui prédit positivement leur engagement et leur bien-être (Ingusci et al., 2016; Lu et al., 2025). Ainsi, tel que mis en évidence dans cette étude, le rôle du gestionnaire s'avère central : il doit faire preuve d'écoute, d'ouverture au changement et d'équité, tout en tenant compte des besoins des employés et en leur offrant un réel pouvoir décisionnel, afin de favoriser à la fois leur engagement et leur bien-être au travail.

**Tableau 1**

*Stratégies organisationnelles les plus prometteuses pour l'harmonisation de la vie professionnelle et la vie personnelle*

<i>Besoins fondamentaux</i>	<b>Autonomie</b>	<b>Autonomie - Compétence</b>	<b>Compétence</b>	<b>Compétence - Affiliation</b>	<b>Affiliation</b>
<i>Stratégies organisationnelles</i>					
<b>Stratégies habilitantes</b>	Congés ponctuels	Modification du travail	-	Travail partagé entre collègues	-
<b>Stratégies mixtes</b>	Flexibilité de l'horaire	Télétravail	-	Mentorat	Activités sociales
	Heures supplémentaires payées			Rencontre avec le gestionnaire	

### **6.3 Un point de vigilance : la flexibilité du travail**

Cette étude révèle que la stratégie organisationnelle la plus fréquemment mise en place pour favoriser l'harmonisation entre la vie professionnelle et la vie personnelle demeure la flexibilité des horaires, tandis que la mesure la plus souhaitée par les participantes est le télétravail, à raison d'une journée par semaine. La pandémie de COVID-19 a d'ailleurs accéléré l'adoption de modalités de travail flexibles par les organisations, considérées comme un outil de prévention et de promotion de la santé des travailleurs (Barbieri et al., 2025; Yeves et al., 2022). Toutefois, une question demeure : cette stratégie contribue-t-elle réellement à instaurer une culture organisationnelle positive ? Selon l'analyse de la relation entre les besoins fondamentaux et les stratégies habilitantes, la flexibilité de l'horaire ne figure pas parmi les stratégies les plus prometteuses pour assurer une harmonie durable entre les rôles professionnels et personnels. Cela peut s'expliquer par une utilisation inadéquate ou un encadrement insuffisant de la part de l'organisation. En effet, mal gérée, cette flexibilité peut entraîner un

débordement des heures prévues et brouiller les frontières entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Cette ambiguïté des frontières complique la « déconnexion » et accroît les risques de surmenage, d'épuisement professionnel et de fatigue mentale. De plus, certains employés peuvent ressentir une pression implicite à travailler au-delà des heures normales afin de respecter les échéances ou de suivre le rythme de l'équipe, particulièrement en l'absence de balises claires établies par l'employeur (Mahalakshmi et Aziz, 2024). Les résultats scientifiques demeurent contrastés. Par exemple, Nur Ahdianita et Setyaningrum (2024) soulignent que l'horaire flexible n'est pas nécessairement associé à l'engagement au travail. En revanche, d'autres recherches mettent en évidence des effets positifs, notamment sur la satisfaction professionnelle et le bien-être des employés (Rehman et al., 2025). Yeves et al. (2022) rapporte que la flexibilité des horaires contribue à la santé mentale à long terme grâce à une réduction de la surcharge de travail, mais uniquement chez les employés qui ne pratiquent pas le télétravail. Ces résultats font écho aux propos des participantes de cette étude, qui précisent ne pas souhaiter recourir au télétravail à temps plein, en raison du manque d'efficacité lié aux distractions domestiques et familiales (Barbieri et al., 2025). Par ailleurs, Mahalakshmi et Aziz (2024) soulignent que l'efficacité des modalités de flexibilité dépend fortement des caractéristiques individuelles, telles que l'âge, le genre, le statut familial ou encore l'étape de vie, qui influencent les besoins et les préférences des employés. Ainsi, pour rendre cette stratégie réellement bénéfique à l'harmonisation de la vie professionnelle et de la vie personnelle, il est primordial que les organisations tiennent compte de ces facteurs dans la structuration de leurs politiques de flexibilité.

#### **6.4 Constat imprévu : Les stratégies individuelles complémentaires**

Un résultat fortuit de cette recherche porte sur les stratégies individuelles, mentionnées spontanément par les participantes malgré des questions axées sur les stratégies organisationnelles. Cela révèle la complémentarité entre ces deux dimensions dans l'harmonisation entre la vie professionnelle et la vie personnelle. En effet, les stratégies individuelles, telles que la pratique d'activités de loisir, la

recherche de soutien social ou la gestion du stress, permettent principalement de traiter ou d'atténuer les manifestations de l'épuisement professionnel. Elles constituent donc des moyens concrets et immédiats pour protéger le bien-être de l'employé au quotidien (Duncan et Pond, 2025).

Toutefois, ces approches demeurent limitées si elles ne s'accompagnent pas de stratégies organisationnelles. Ces dernières visent plutôt à prévenir l'épuisement professionnel en agissant sur ses causes structurelles : charge de travail excessive, manque d'autonomie, absence de soutien organisationnel ou flou des rôles. Ainsi, tandis que les stratégies individuelles renforcent la résilience et aident l'employé à mieux composer avec les demandes, les stratégies organisationnelles assurent un environnement de travail durablement favorable à la santé mentale (Badu et al., 2020; Duncan et Pond, 2025; Zink et al., 2024). C'est de cette interaction que découle l'impact le plus significatif sur le bien-être des travailleurs.

### **6.5 Forces et limites de l'étude**

La principale force de cette recherche réside dans son apport scientifique à la prévention et à la promotion de la santé mentale des professionnelles ergothérapeutes par l'entremise de stratégies organisationnelles. Le sujet s'inscrit dans un enjeu actuel et concret en ergothérapie, puisqu'il touche directement à la qualité de vie des professionnels ainsi qu'à celle des services offerts aux clients. L'étude s'appuie par ailleurs sur un ancrage théorique solide grâce à l'utilisation d'une théorie reconnue, la théorie de l'autodétermination, offrant ainsi un cadre rigoureux pour l'analyse. Sur le plan méthodologique, elle se distingue également par une démarche scientifique crédible et cohérente, notamment grâce à la triangulation des données (questionnaire sociodémographique, entrevue, journal de bord et validation par la directrice de recherche).

La principale limite de cette étude réside dans la taille restreinte de l'échantillon, ce qui n'a pas permis d'assurer une saturation complète des données et peut en réduire la transférabilité à d'autres

contextes. De plus, le manque de temps n'a pas permis de valider les résultats auprès des participants, ce qui aurait contribué à renforcer la crédibilité et la solidité des conclusions.

### **6.6 Retombées potentielles en ergothérapie**

Au-delà de la réflexion scientifique, cet essai souligne que prendre soin de soi constitue une compétence professionnelle à part entière. En protégeant et en valorisant la santé des ergothérapeutes, l'on contribue à assurer la pérennité et l'excellence de la pratique ergothérapique. Les résultats suggèrent d'ailleurs qu'il est parfois plus bénéfique de travailler moins, mais mieux. Selon le référentiel de compétences pour les ergothérapeutes au Canada, un ergothérapeute compétent est attendu non seulement pour offrir des soins de qualité à ses clients, mais aussi pour préserver sa propre satisfaction au travail, son engagement et son bien-être (ACORE et al., 2021). Pour ce faire, il doit développer son expertise en ergothérapie et viser l'excellence dans sa pratique, afin de favoriser sa participation occupationnelle. Cela implique de reconnaître et d'intégrer les contraintes et ressources présentes dans le système de santé, susceptibles d'influencer son équilibre. De plus, la promotion de la santé mentale au travail repose sur une responsabilité partagée entre l'organisation et l'ergothérapeute, qui doivent s'entendre sur les stratégies les plus pertinentes à mettre en œuvre. Les compétences de communication et de collaboration deviennent alors essentielles pour établir des relations respectueuses et efficaces. Ainsi, cette étude a le potentiel d'inspirer les organisations à jouer un rôle actif dans la prévention et la promotion de la santé des ergothérapeutes.

## **7. CONCLUSION**

Cette étude a permis d'explorer la réalité vécue par les ergothérapeutes œuvrant au sein de services de santé mentale en matière de conciliation entre le travail et la vie personnelle. Elle met en lumière les stratégies organisationnelles présentes ou envisageables dans ces milieux, qui favorisent l'harmonisation entre les rôles professionnels et personnels. Les résultats identifient comme les plus

efficaces celles qui répondent aux besoins fondamentaux d'autonomie, de compétence et d'affiliation, tout en s'inscrivant dans une approche habilitante. L'analyse souligne que les organisations ont un rôle central à jouer dans la mise en place et le renforcement de pratiques de prévention et de promotion de la santé, afin de préserver l'harmonie entre les rôles et la satisfaction professionnelle des ergothérapeutes. Ces constats invitent à approfondir la recherche sur l'implantation concrète et l'évaluation à long terme des stratégies organisationnelles dans le milieu de pratique en santé mentale. Étudier leur faisabilité, leur acceptabilité auprès des équipes, dont les gestionnaires, ainsi que leur impact mesurable sur la santé psychologique, la performance et la rétention du personnel, permettrait de mieux outiller les gestionnaires et de soutenir une culture organisationnelle durable, axée sur le bien-être et l'efficacité des soins.

## RÉFÉRENCES

- ACORE, ACPUE et ACE. (2021). *Référentiel de compétences pour les ergothérapeutes au Canada*.  
<https://www.oeq.org/DATA/ARTICLESPECIAL/84~v~ot-competency-document-fr-web.pdf>
- Aust, B., Leduc, C., Cresswell-Smith, J., O'Brien, C., Rugulies, R., Leduc, M., Dhalaigh, D. N., Dushaj, A., Fanaj, N., Guinart, D., Maxwell, M., Reich, H., Ross, V., Sadath, A., Schnitzspahn, K., Tóth, M. D., van Audenhove, C., van Weeghel, J., Wahlbeck, K. et Arensman, E. (2024). The effects of different types of organisational workplace mental health interventions on mental health and wellbeing in healthcare workers: a systematic review. *International Archives of Occupational & Environmental Health*, 97(5), 485–522. <https://doi.org/10.1007/s00420-024-02065-z>
- Backman, C. L. (2004). Occupational balance: Exploring the relationships among daily occupations and their influence on well-being. *Canadian Journal of Occupational Therapy / Revue Canadienne D'Ergothérapie*, 71(4), 202–209. <https://doi.org/10.1177/000841740407100404>
- Badu, E., O'Brien, A. P., Mitchell, R., Rubin, M., James, C., McNeil, K., Nguyen, K. et Giles, M. (2020). Workplace stress and resilience in the Australian nursing workforce: A comprehensive integrative review. *International Journal of Mental Health Nursing*, 29(1), 5–34.  
<https://doi.org/10.1111/inm.12662>
- Barbieri, B., Bellini, D., Batzella, F., Mondo, M., Pinna, R., Galletta, M. et De Simone, S. (2025). Flexible Work in the Public Sector: A Dual Perspective on Cognitive Benefits and Costs in Remote Work Environments. *Public Personnel Management*, 54(1), 99–129.  
<https://doi.org/10.1177/00910260241275241>
- Başoğul, C., Arabaci, L. B., Satıl, E. M. et Aslan, A. B. (2021). Professional values and professional quality of life among mental health nurses: A cross-sectional study. *Nursing & Health Sciences*, 23(2), 362–371. <https://doi.org/10.1111/nhs.12811>

Blom, A. B. C. et Curseu, P. L. (2025). A multilevel investigation of the relationship between the strength of ethical organizational culture and psychological safety: Do simple organizational interventions work? *Journal of Organizational Change Management*, 38(2), 378–392.

<https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2024-0345>

Bourdeau, S., Ollier-Malaterre, A. et Houlfort, N. (2019). Not All Work-Life Policies Are Created Equal: Career Consequences of Using Enabling Versus Enclosing Work-Life Policies. *Academy of Management Review*, 44(1), 172–193. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0429>

Brooks Carthon, J. M., Hatfield, L., Brom, H., Houton, M., Kelly-Hellyer, E., Schlak, A. et Aiken, L. H. (2021). System-Level Improvements in Work Environments Lead to Lower Nurse Burnout and Higher Patient Satisfaction. *Journal of Nursing Care Quality*, 36(1), 7–13.

<https://doi.org/10.1097/NCQ.0000000000000475>

Charmaz, K. (2006). Constructing grounded theory : A practical guide through qualitative analysis. Dans *Memo-Writing* (p. 72–94). SAGE Publications. [https://doi.org/http://www.sxf.uevora.pt/wp-content/uploads/2013/03/Charmaz\\_2006.pdf](https://doi.org/http://www.sxf.uevora.pt/wp-content/uploads/2013/03/Charmaz_2006.pdf)

Clouston, T. J. (2014). Whose occupational balance is it anyway? The challenge of neoliberal capitalism and work–life imbalance. *The British Journal of Occupational Therapy*, 77(10), 507–515.

<https://doi.org/10.4276/030802214X14122630932430>

CNESST. (2022). *L'état de santé mentale au travail sous la loupe*. Prévention au travail.

<https://www.preventionautravail.com/etat-sante-mentale-travail/>

Csillik, A. et Fenouillet, F. (2019). Chapitre 13. Edward Deci, Richard Ryan et la théorie de l'autodétermination. Dans *Psychologies pour la formation* (p. 223–240). Dunod.

<https://doi.org/10.3917/dunod.carre.2019.02.0223>

Dhas, B. N., & Wagman, P. . (2022). Occupational balance from a clinical perspective. *Scandinavian Journal of Occupational Therapy*, 29(5), 373–379.

- Döbler, A.-S., Emmermacher, A., Richter-Killenberg, S., Nowak, J. et Wegge, J. (2022). New insights into self-initiated work design: The role of job crafting, self-undermining and Five types of job satisfaction for employee's health and work ability. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 36(2), 113–147.  
<https://doi.org/10.1177/23970022211029023>
- Drapeau, M. (2004, 2004/03/01/). Les critères de scientificité en recherche qualitative. *Pratiques Psychologiques*, 10(1), 79–86. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.prps.2004.01.004>
- Duncan, S. et Pond, R. (2025). Effective burnout prevention strategies for counsellors and other therapists: a systematic review and meta-synthesis of qualitative studies. *Counselling Psychology Quarterly*, 38(3), 526–555. <https://doi.org/10.1080/09515070.2024.2394767>
- Durand, J.-P., Baszanger, I. et Dejours, C. (2009). Souffrance en France : La banalisation de l'injustice sociale. *Sociologie du travail*, 42(2), 313–340.
- Egan, M. et Restall, G. (2022). *L'ergothérapie axée sur les relations collaboratives pour promouvoir la participation occupationnelle*. Association canadienne des ergothérapeutes.
- Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2022). *Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives* (4<sup>e</sup> éd.). Chenelière éducation.
- Gao, M., Yan, N. et Smale, B. (2025). Moderating effect of leisure satisfaction on the relationship between work-life conflict and life satisfaction. *Leisure Studies*, 1–17.  
<https://doi.org/10.1080/02614367.2025.2451286>
- Greenhaus, J. H. et Allen, T. D. (2011). Work–family balance: A review and extension of the literature. Dans *Handbook of occupational health psychology*, 2nd ed. (p. 165–183). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10474-000>

- Haar, J. M. R., M. Sune, A. Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361–373. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010>
- Hammell, K. W. (2009). Self-care, productivity, and leisure, or dimensions of occupational experience? Rethinking occupational "categories". *Canadian journal of occupational therapy. Revue canadienne d'ergotherapie*, 76(2), 107–114. <https://doi.org/10.1177/000841740907600208>
- Ingusci, E., Callea, A., Chirumbolo, A. et Urbini, F. (2016). Job crafting and job satisfaction in a sample of Italian teachers: the mediating role of Perceived Organizational Support. *Electronic Journal of Applied Statistical Analysis*, 9(4), 675–687. <https://doi.org/10.1285/i20705948v9n4p675>
- Karhulahti-Nordström, H., Väisänen, V., Petra, S., Hanna, A. et Sinervo, T. (2025). Teamwork and use of teams in services for older people: a qualitative study of finnish nurse managers' experiences. *BMC Nursing*, 24(1), 1–12. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-03418-w>
- Khanji, M. Y., Collett, G., Godec, T., Maniero, C., Ng, S. M., Siddiqui, I., Gupta, J., Kapil, V. et Gupta, A. (2023). Improved lifestyle is associated with improved depression, anxiety and well-being over time in UK healthcare professionals during the COVID-19 pandemic: Insights from the CoPE-HCP cohort study. *General Psychiatry*, 36(1), 1–12. <https://doi.org/10.1136/gpsych-2022-100908>
- Lee, D.-W., Hong, Y.-C., Seo, H.-y., Yun, J.-Y., Nam, S.-h. et Lee, N. (2021, 2021/09/01/). Different Influence of Negative and Positive Spillover between Work and Life on Depression in a Longitudinal Study. *Safety and Health at Work*, 12(3), 377–383. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.shaw.2021.05.002>
- Lincoln, Y. S. et Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- Liu, Y., Zemke, R., Liang, L. et Gray, J. M. (2023). Occupational harmony: Embracing the complexity of occupational balance. *Journal of Occupational Science*, 30(2), 145–159. <https://doi.org/10.1080/14427591.2021.1881592>

*Loi modernisant le régime de santé et de sécurité du travail*. LQ. (2021). c. 27.

<https://www.canlii.org/fr/qc/legis/loisa/lq-2021-c-27/derniere/lq-2021-c-27.html>

Lu, L., Ding, F., Ye, Z., Wu, Y. et Yang, D. (2025). Job crafting, perceived organizational support, and well-being: Enhancing teachers' work engagement under China's double-reduction policy. *Social Behavior & Personality: an international journal*, 53(8), 1–11.

<https://doi.org/10.2224/sbp.15058>

Mahalakshmi, G. K. et Aziz, S. (2024). The Role of Flexible Work Hours in Enhancing Work-Life Balance in IT SectorA Case study of Telangana. *Frontiers in Health Informatics*, 13(6), 1186–1193.

<https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=bccd87a3-497a-3a82-96c3-7bba5906982b>

Malik, M., Penalosa, M., Busch, I. M., Burhanullah, H., Weston, C., Weeks, K., Connors, C., Michtalik, H. J., Everly, G. et Wu, A. W. (2024). Rural healthcare workers' well-being: A systematic review of support interventions. *Families, Systems, & Health*, 42(3), 355–374.

<https://doi.org/10.1037/fsh0000921>

Modak, M. (2015). Pascale Molinier: Le travail du care. *Nouvelles Questions Féministes*, 34(1), 126–130.

<https://doi.org/10.3917/nqf.341.0126>

Montano, D., Hoven, H. et Siegrist, J. (2014). Effects of organisational-level interventions at work on employees' health: a systematic review. *BMC Public Health*, 14(1), 1–20.

<https://doi.org/10.1186/1471-2458-14-135>

Montayre, J., Harris, C., Li, W., Tang, L., West, S. et Antoniou, M. (2024). Older nurses and work-related factors that impact their mental health and wellbeing: a qualitative systematic review. *Contemporary Nurse: A Journal for the Australian Nursing Profession*, 60(5), 537–554.

<https://doi.org/10.1080/10376178.2024.2368625>

- Nayak, A. et Pandey, M. (2022). A study on moderating role of family-friendly policies in work–life balance. *Journal of Family Issues*, 43(8), 2087–2110.  
<https://doi.org/10.1177/0192513X211030037>
- Nur Ahdianita, F. C. et Setyaningrum, R. P. (2024). The effect of work flexibility, work-balance, and, job Satisfaction of milliennial employees. *Eduvest: Journal Of Universal Studies*, 4(4), 1875–1889.  
<https://doi.org/10.59188/eduvest.v4i4.1116>
- Ogbonnaya, C., Tillman, C. J. et Gonzalez, K. (2018). Perceived Organizational Support in Health Care: The Importance of Teamwork and Training for Employee Well-Being and Patient Satisfaction. *Group & Organization Management*, 43(3), 475–503. <https://doi.org/10.1177/1059601118767244>
- ÖZdemİR, İ. (2023). Work/family border theory or work-life spillover theory : A meta-analytical approche to turnover intention. *Electronic Journal of Social Sciences*, 22(88), 1392–1407.  
<https://doi.org/10.17755/esosder.1205895>
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2021). Chapitre 12. L'analyse thématique. Dans *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (vol. 5<sup>e</sup> éd., p. 269–357). Armand Colin.  
<https://shs.cairn.info/l-analyse-qualitative-en-sciences-humaines--9782200624019-page-269?lang=fr>
- Rehman, E., Alotaibi, K. A., Rehman, S. et Ahmad, M. (2025). Effect of work schedule flexibility as a moderator in the relationship between job stress and wellbeing in pharmacy practice. *Scientific Reports*, 15(1), 1–12. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-10523-y>
- Rhéaume, J., Maranda, M.-F., Deslauriers, J.-S., St-Arnaud, L. et Trudel, L. (2008). Action syndicale, démocratie et santé mentale au travail. *Nouvelles pratiques sociales*, 20(2), 82–110.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.7202/018450ar>

Roger, A. et Othmane, J. (2013). Améliorer l'équilibre professionnel et l'équilibre de vie : le rôle de facteurs liés à l'individu et au soutien hiérarchique. *@GRH*, 6(1), 91–115.

<https://doi.org/10.3917/grh.131.0091>

Scanlan, J. N. et Hazelton, T. (2019). Relationships between job satisfaction, burnout, professional identity and meaningfulness of work activities for occupational therapists working in mental health. *Australian Occupational Therapy Journal*, 66(5), 581–590. [https://doi.org/10.1111/1440-](https://doi.org/10.1111/1440-1630.12596)

[1630.12596](https://doi.org/10.1111/1440-1630.12596)

Schulz, A. D., Schöllgen, I. et Fay, D. (2019). The Role of Resources in the Stressor-Detachment Model. *International Journal of Stress Management*, 26(3), 306–314.

<https://doi.org/10.1037/str0000100>

Wagman, P., Håkansson, C., & Jonsson, H. (2015). Occupational balance: A scoping review of current research and identified knowledge gaps. *Journal of Occupational Science*, 22(2), 160–169.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1080/14427591.2014.986512>

Weale, V., Oakman, J. et Wells, Y. (2020). Can organisational work–life policies improve work–life interaction? A scoping review. *Australian Psychologist*, 55(5), 425–439.

<https://doi.org/10.1111/ap.12469>

Wilcock, A. A., Chelin, M., Hall, M., Hamley, N., Morrison, B., Scrivener, L., Townsend, M. and Treen, K. (1997). The relationship between occupational balance and health: a pilot study. *Occupational Therapy International*, 4(1), 17–30. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/oti.45>

Yazdani, F., Harb, A., Rassafiani, M., Nobakht, L. et Yazdani, N. (2018). Occupational therapists' perception of the concept of occupational balance [Article]. *Scandinavian Journal of Occupational Therapy*, 25(4), 288–297. <https://doi.org/10.1080/11038128.2017.1325934>

Yeves, J., Bargsted, M. et Torres-Ochoa, C. (2022). Work schedule flexibility and teleworking were not good together during COVID-19 when testing their effects on work overload and mental health.

*Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.998977>

Zink, M., Pischke, F., Wendsche, J. et Melzer, M. (2024). Managing the work stress of inpatient nurses during the COVID-19 pandemic: a systematic review of organizational interventions. *BMC*

*Nursing*, 23(1), 1–18. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02358-1>

## ANNEXE A

## Affiche de recrutement

# Participants Recherchés

Étude portant sur l'harmonisation entre la vie professionnelle et personnelle et les stratégies organisationnelles

**1**

## Qui peut y participer ?

Ergothérapeutes

**2**

## Les critères d'inclusion

1. Travailler au sein des services en santé mentale
2. Résider au Québec

**3**

## Qu'est-ce qui est demandé ?

Participer à un entretien individuel à distance  
(durée de 75 minutes)

**4**

## Me contacter

Pour plus de renseignements ou pour participer,  
veuillez contacter l'étudiante responsable :  
Ève Collin, étudiante à la Maîtrise en ergothérapie à  
l'Université du Québec à Trois-Rivières  
[eve.collin2@uqtr.ca](mailto:eve.collin2@uqtr.ca)



## ANNEXE B

## Certificat d'éthique



4943

**CERTIFICAT D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE AVEC DES ÊTRES HUMAINS**

En vertu du mandat qui lui a été confié par l'Université, le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains a analysé et approuvé pour certification éthique le protocole de recherche suivant :

**Titre :** **Harmonisation entre la vie professionnelle et personnelle chez les ergothérapeutes travaillant au sein des services en santé mentale au Québec**

**Chercheur(s) :** Ève Collin  
Département d'ergothérapie

**Organisme(s) :** Aucun financement

**N° DU CERTIFICAT** **CER-25-318-07.13**

**PÉRIODE DE VALIDITÉ :** **Du 09 avril 2025** **au 09 avril 2026**

**En acceptant le certificat éthique, le chercheur s'engage à :**

- Aviser le CER par écrit des changements apportés à son protocole de recherche avant leur entrée en vigueur;
- Procéder au renouvellement annuel du certificat tant et aussi longtemps que la recherche ne sera pas terminée;
- Aviser par écrit le CER de l'abandon ou de l'interruption prématurée de la recherche;
- Faire parvenir par écrit au CER un rapport final dans le mois suivant la fin de la recherche.

Me Richard LeBlanc  
**Président du comité**

Anthony Voisard  
**Secrétaire du comité**

*Décanat de la recherche et de la création*

**Date d'émission :** 09 avril 2025

## ANNEXE C

### Guide d'entrevue

Date :

Numéro de l'entretien:

#### Prémisse

*Prémisse à utiliser pour la personne qui mènera l'entretien individuel.*

Pour commencer, j'aimerais vous remercier d'accepter de participer à ce projet de recherche. Nous allons mener ensemble un entretien individuel qui devrait durer au plus 75 minutes et sera enregistré par vidéo. Uniquement le son sera utilisé, pas l'image. Les renseignements qui seront échangés et votre identité resteront confidentiels. Des mesures seront prises pour qu'il soit impossible de vous identifier dans les publications et les communications issues de cette recherche (l'entretien sera anonymisé, c'est-à-dire que votre nom, les indications quant à des lieux précis ou tout renseignement permettant de vous identifier seront retirés).

Comme vous l'avez préalablement lu dans la lettre d'information, le projet de recherche vise décrire les stratégies organisationnelles mises en place au sein d'un milieu offrant des services de santé mentale permettant d'harmoniser la vie professionnelle et personnelle, et ce selon la perspective des ergothérapeutes du Québec. Pour nous assurer de nous entendre sur le sens des termes, nous vous proposons quatre courtes définitions :

1. Les **stratégies organisationnelles** : se définissent par les plans d'action, les approches et les décisions prises par une organisation, considérés comme souhaitables, avantageux ou opportunistes, afin d'atteindre des objectifs précis.
  - a. Les **stratégies habilitantes** : se définissent comme des politiques offrant davantage d'autonomie aux employés, en leur permettant de décider quand, où et combien de temps ils travaillent. Elles incluent des mesures telles que des congés pour urgences personnelles, la possibilité de réduire la charge de travail, et le travail partagé entre collègues.
  - b. Les **stratégies englobantes** : se définissent comme des politiques offrant davantage de temps et de disponibilité aux employés pour accomplir leur travail. Parmi elles, on trouve

la mise en place de garderies sur le lieu de travail et le remboursement des traitements de fertilité.

2. **L'harmonisation entre la vie professionnelle et personnelle:** Perception de l'individu sur l'équilibre qu'il entretient entre les différents rôles tel que les exigences de son emploi, le maintien des engagements personnels, familiaux et de ses loisirs.

Pour commencer, j'aimerais explorer votre réalité d'ergothérapeute quant à votre harmonisation entre la vie professionnelle et personnelle. Vous pouvez me partager des expériences actuelles ou passées concernant les enjeux de la conciliation entre le travail et la vie personnelle. Pendant l'entretien nous aborderons trois thèmes, soit votre réalité d'ergothérapeute, les stratégies mises en place par l'organisation pour favoriser l'harmonisation entre la vie professionnelle et personnelle et vos attentes ainsi que vos recommandations sur les stratégies organisationnelles. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, l'objectif est de documenter vos expériences à titre d'ergothérapeute.

À tout moment, vous pouvez décider de ne pas répondre à une ou plusieurs questions ou de mettre fin à l'entretien, et ce, sans avoir à vous justifier. Vous pouvez également m'aviser si vous souhaitez qu'une partie ou la totalité de vos réponses ne soient pas utilisées dans le cadre de la recherche, et ce, pendant ou après l'entretien de groupe. Nous pouvons prendre une pause si vous en ressentez le besoin, n'hésitez pas à me le mentionner.

Avez-vous des questions concernant le déroulement de l'entretien ? Est-ce que vous consentez toujours à y participer?

*Début de l'enregistrement après avoir répondu aux questions.*

### **Introduction - Informations sociodémographiques sur le participant**

*Si cela n'a pas été rempli par courriel préalablement.*

Prénom :

Nom :

Âge :

À quel genre vous identifiez-vous:

Région administrative :

Secteur d'emploi (public-privé-communautaire) :

Nombre d'années d'expérience en tant qu'ergothérapeute:

Nombre d'années d'expérience en tant qu'ergothérapeute dans des services de santé mentale :

Autres expériences d'emploi antérieures (au besoin):

### **Réalité en tant qu'ergothérapeute**

**Question 1** : Parlez-moi de votre réalité d'ergothérapeute.

- 1a) Comment se déroule une journée typique du début de la journée au de travail jusqu'au retour à domicile comme ergothérapeute ?
- 1b) Décrivez une situation où les exigences du travail entrent en conflit avec des évènements personnels importants ?
- 1c) Quels sont les principaux défis que vous rencontrez pour équilibrer votre vie professionnelle et personnelle ?
- 1d) Comment votre charge de travail affecte-t-elle votre temps libre ou vos activités personnelles ?

### **Stratégies organisationnelles**

**Question 2** : Quelles sont les stratégies organisationnelles mises en place par votre organisation pour faciliter la conciliation entre votre vie professionnelle et personnelle ?

- 2a) Comment l'équilibre entre le travail et la vie personnelle est pris en compte par votre organisation ?
- 2b) Quelles mesures de conciliation ont été mises en place pour faciliter l'équilibre entre vos responsabilités professionnelles et personnelles dans votre organisation ?
- 2c) Quelles mesures de conciliation considérez-vous comme efficaces pour faciliter l'équilibre entre vos responsabilités professionnelles et personnelles ?
- 2d) Et, au contraire, quelles mesures de conciliation considérez-vous comme inefficaces pour faciliter l'équilibre entre vos responsabilités professionnelles et personnelles ?

### Recommandations

**Question 3 :** Quelles seraient vos recommandations aux organisations pour offrir un environnement qui soutienne la santé mentale des employés tout en favorisant l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle ?

- 3a) Quelles ressources ou soutien de votre employeur souhaiteriez-vous voir mis en place pour faciliter l'harmonisation entre votre vie professionnelle et personnelle?
- 3b) Comment votre organisation devrait-elle planifier le déploiement de mesures de conciliation visant à favoriser l'équilibre entre votre vie professionnelle et personnelle?
- 3c) Comment les demandes des employés sont perçues par l'organisation?
- 3d) Quelles sont les principales contraintes organisationnelles pour mettre en place des mesures de conciliation entre la vie professionnelle et personnelle?
- 3e) Quels sont les principaux facilitateurs organisationnels pour mettre en place des mesures de conciliation entre la vie professionnelle et personnelle?

### Conclusion

Est-ce qu'il y a des éléments que nous n'avons pas abordés et que vous aimeriez partager?

Comment avez-vous vécu l'entretien?

Merci d'avoir participé à mon projet de recherche.