

Pratiques de gestion des romances au travail : Analyse des résultats d'une étude menée au Canada

Sylvie Saint-Onge, Myriam Ritory

DANS **MANAGEMENT & SCIENCES SOCIALES** 2015/1 N° 18 , PAGES 38 À 62
ÉDITIONS **ISTEC**

ISSN 1952-3262

DOI 10.3917/mss.018.0038

Date de mise en ligne : 02/10/2023

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-management-et-sciences-sociales-2015-1-page-38?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour ISTEC.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

Pratiques de gestion des romances au travail : Analyse des résultats d'une étude menée au Canada¹

Sylvie St-Onge

Professeure titulaire, Département de Management, HEC Montréal,
sylvie.st-onge@hec.ca

Myriam Ritory

Conseillère, relations avec le personnel et relation de travail, Université Concordia, Québec,
Canada

Les romances au travail, qui correspondent à des relations mutuelles et consensuelles impliquant une attraction sexuelle, sont de plus en plus fréquentes en raison de divers facteurs environnementaux et organisationnels. Pourtant, les dirigeants, les cadres, les employés comme les professionnels RH, se sentent souvent démunis à l'égard de leur gestion faute de connaissances et de balises sur le sujet. Cette étude analyse les résultats d'une étude sur la gestion des romances au travail menées au Québec et les compare à ceux d'autres enquêtes menées aux États-Unis. L'étude montre que presque la moitié des professionnels en ressources humaines répondants (49 %) disent que leur organisation n'a aucune norme tant formelle qu'informelle en matière de romances au travail, 39 % expriment qu'elle applique des normes plutôt informelles et 12 %, des règles formelles et informelles. Notre analyse permet d'identifier une typologie de cinq grandes approches de gestion des romances au travail : suivi, counseling, mesures administratives de contrôle des romances, mesures administratives favorables aux romances et mesures disciplinaires. Des implications pour la pratique et des avenues de recherche sont présentées.

Mots-clés : romances au travail, relations amoureuses au travail, harcèlements.

Contexte et problématique de la recherche

Les romances au travail, qui correspondent à des relations mutuelles et consensuelles impliquant une attraction sexuelle (Pierce et Aguinis, 2009), sont fréquentes sur les lieux de

travail. Aux États-Unis, une enquête montre que 59 % des 2800 employés-répondants disent avoir eu une romance avec leurs collègues de travail et que

1. Les auteurs tiennent à remercier le Conseil de la recherche en sciences humaines du Canada (CRSH) et HEC Montréal pour leur appui au projet de recherche dans lequel s'inscrit cette étude.

64 % expriment qu'ils participeraient à une autre romance au travail (Vault.com, 2011) alors qu'une autre enquête montre que 24 % des répondants disent avoir déjà vécu une romance au travail (SHRM, 2013). Au Canada, le phénomène des romances est aussi présent, comme 38 % des 3 008 employés-répondants disent avoir eu une romance au travail au moins une fois dans leur carrière et parmi ses derniers, seulement 35 % disent avoir gardé secrète ou privée cette relation, possiblement les 20 % dont au moins un partenaire était déjà marié (CareerBuilder, 2014).

Plusieurs changements sociodémographiques peuvent expliquer la fréquence élevée des romances au travail (Mano et Gabriel, 2006 ; Rabeau, 2007 ; Riach et Wilson, 2007). D'abord, la mixité des genres qui caractérise plus les milieux de travail d'aujourd'hui. Ensuite, les milieux de travail comptent plus de célibataires comme les personnes se marient à un âge plus avancé et qu'elles divorcent plus fréquemment que par le passé. De plus, la séduction sur les lieux du travail est aussi favorisée par le fait que les personnes prennent davantage soin de leur apparence et de leur santé par divers moyens (chirurgies esthétiques, exercices, etc.). Par ailleurs, la culture sociale et la liberté de choisir son partenaire amoureux peuvent aussi influencer la fréquence des romances au travail. En Europe, par exemple, les romances tendent à être plus perçues comme normales et inévitables alors qu'aux États-Unis, dont la culture apparaît plus puritaine, elles sont davantage prohibées ou désapprouvées (Boyd, 2010).

Les romances s'avèrent aussi favorisées par les conditions de travail qui augmentent la fréquence et la durée des interactions interpersonnelles telles que l'augmentation du nombre d'heures de travail, des horaires atypiques et du travail en équipe (Rabeau, 2007). Aussi, il a été démontré que plus les personnes bénéficient d'autonomie au travail, plus elles tendent à s'engager dans une romance (Pierce *et al.*, 1996).

Finalement, comme les organisations tendent à attirer et à embaucher des personnes qui partagent des expertises, des attitudes et des valeurs semblables, ces dernières ont plus de chances de trouver l'âme sœur sur les lieux de leur travail (Pierce *et al.*, 1996) et ce, surtout parmi des personnes ayant des professions semblables comme la similarité est un facteur d'attraction et de qualité des relations. Ceci explique pourquoi certains auteurs ont constaté que le milieu de travail s'avère le meilleur endroit pour rencontrer un futur partenaire (Losee et Olsen, 2007) et que les couples qui travaillent à la même place ont deux fois moins de risques de divorcer (Aberg, 2004, cité dans Boyd, 2010).

Par ailleurs, le nombre des romances au travail semble aussi être appelé à augmenter, non seulement en raison des caractéristiques de l'organisation du travail, mais aussi les valeurs des jeunes. Ainsi, une enquête menée aux États-Unis en 2012 montre que, comparés aux répondants ayant entre 30 et 45 ans, les jeunes âgés de 18 à 29 ans expriment dans un nombre deux fois plus élevé qu'ils n'auraient pas de problème à avoir une romance avec un collègue (Workplace Options, 2012, cité dans Mainiero et Jones, 2013).

Malgré la fréquence accrue des romances au travail, les dirigeants, les cadres, les employés comme les professionnels RH se sentent souvent démunis à l'égard de leur gestion. Ce malaise se comprend à la lumière de deux réalités. D'une part, la majorité des organisations aux États-Unis n'ont souvent pas de balises ni écrites ni verbales en la matière (SHRM, 2013). Aussi, lorsque les cas de romances au travail surviennent, les cadres comme les professionnels RH peuvent ne pas trop savoir comment gérer les employés impliqués et les potentielles ou réelles incidences qu'elles entraînent sur le groupe de travail. Ceci est d'autant plus complexe qu'il y a des lois à respecter. Ainsi, si d'une part, les employés ont droit au respect de leur vie privée, d'autre part, les

employeurs ont le droit de maintenir le bon ordre et de se protéger d'éventuelles poursuites de harcèlements (Boyd, 2010; Pierce et Aguinis, 2009) et d'intervenir lorsque les romances nuisent à un climat de travail (p.ex., plaintes de favoritisme réelles ou perçues) ou présentent un risque pour l'organisation (p.ex., confidentialité, conflit d'intérêt réel ou perçu).

D'autre part, les écrits pratiques sur la gestion des romances sont rares et leur petit nombre se concentre souvent sur des cas extrêmes qui ont fait l'objet de poursuites judiciaires ou de mentions dans les journaux, souvent des cas de romances entre un dirigeant d'entreprise ou autre célébrité, avec un employé qui ont mal tourné ou qui ne respectaient pas les règles de leur employeur. À notre connaissance, peu d'écrits ont tenté de considérer les pratiques de gestion selon une perspective plus large afin d'aider tous les acteurs impliqués à mieux comprendre et analyser les situations ainsi que les rôles et les responsabilités de tout un chacun. Cette étude vise à répondre à ce besoin.

Objectifs et questions de la recherche

Cette étude amorce l'analyse des données recueillies lors d'une vaste enquête sur les romances au travail menées au Québec. Les objectifs sont de deux ordres : descriptif et théorique. D'abord, nous voulons mieux connaître la nature et la fréquence des différentes pratiques de gestion envers les romances ainsi que l'ouverture des organisations du Québec envers les différents types de romance. Plus précisément, nous tentons de répondre aux questions suivantes : est-ce que les organisations du Québec adoptent des modes de gestion informels ou formels de gestion à l'égard des romances ? Avec quelle fréquence les organisations du Québec recourent-elles à différentes pratiques envers les employés impliqués dans des romances ? Quelle est

l'ouverture des organisations du Québec à l'égard de différents types de romances au travail ? Ensuite, notre second objectif est d'analyser les résultats de notre enquête en les comparant à ceux d'autres enquêtes sur le sujet, qui ont été menées essentiellement aux États-Unis, afin de dégager un cadre théorique ou des enseignements susceptibles d'aider les praticiens ainsi que d'identifier des voies de recherche porteuses sur les plans de l'avancée des connaissances sur la gestion des romances au travail.

Contributions de la recherche

Cette recherche contribue à l'avancement des connaissances de plusieurs façons. Premièrement, cette étude innove en adoptant un **point de vue organisationnel plutôt qu'individuel**. En effet, à ce jour, la majorité des études a surtout cherché à connaître et à comprendre les perceptions des employés impliqués dans une romance, des collègues, des cadres et des dirigeants. Leurs objectifs étaient alors de mieux comprendre la dynamique des romances au travail et les effets perçus des romances sur le climat de travail, la productivité, l'avancement, la sécurité d'emploi et les attitudes au travail (p.ex., motivation) aux yeux des personnes (Alder et Qyist, 2014 ; Brown et Allgeier, 1996 ; Dillard *et al.*, 1988, 1989, 1994; 1997 ; Jones, 1999 ; Pierce et Aguinis, 2003 ; Powell, 1986, 2001 ; Quinn, 1977 ; Summers et Myklebust, 1992) ou encore, d'étudier les caractéristiques des employés impliqués dans des romances (Doll et Rosopa, 2015) ou encore, les facteurs pouvant expliquer les romances au travail (Aroua et Venkatachari, 2014).

Deuxièmement, cette étude innove en adoptant une **perspective managériale plutôt que légale** face aux romances au travail. En effet, les universitaires ont surtout privilégié la perspective du droit à l'égard des romances au travail (Boyd, 2010 ; Parks, 2006 ; Pierce et Aguinis, 2009), souvent avec la préoccupation d'éviter des poursuites de

harcèlement sexuel coûteuses sur les plans financiers et humains. Tel qu'exprimé par Boyd (2010), la majorité des écrits traditionnels sur les romances au travail ont été rédigés par des auteurs diplômés en droit des États-Unis qui ont débattu sur la nécessité d'empêcher les romances au travail. Selon lui, cette foulée des écrits reflète la tendance des dirigeants américains de tenter de garder les émotions et la vie intime en dehors des lieux de travail. Elle reflète aussi une époque plus puritaine où des employeurs se sentaient avoir une responsabilité morale de protéger leurs employés de la sexualité au travail et de prévenir leurs employés mariés de l'adultère. Elle reflète aussi la judiciarisation plus grande des relations de travail aux États-Unis marquée par des poursuites à l'égard de harcèlements sexuels au travail ou encore, envers des employeurs ayant appliqué des règles abusives empêchant les romances au travail (p.ex., Wal-Mart, IBM).

Troisièmement, *cette étude innove en étant menée au Québec (Canada)* alors que la très grande majorité des écrits (p.ex., scientifiques, professionnels, théoriques) reposent sur des études et des enquêtes menées aux États-Unis. Comme les États-Unis s'avèrent un pays où les lois du travail apparaissent plus contraignantes (Karl et Sutton, 2000 ; Parks, 2006 ; SHRM, 2013), il importe d'étendre notre compréhension sur la gestion des romances au Canada, un pays où la culture et le droit font en sorte que la question est plus de savoir comment optimiser la gestion des romances au travail en les acceptant comme une réalité des milieux de travail qu'il faut prendre en compte. Finalement, cette étude se distingue en étant menée auprès de professionnels RH qui sont bien placés pour donner des informations sur les pratiques de gestion.

Finalement, l'analyse des résultats de cette recherche menée au Québec en comparaison de ceux des études menées aux États-Unis, nous permettront de dégager des similarités permettant de proposer une première

typologie des pratiques de gestion des romances susceptibles d'aider tous les acteurs du milieu de la pratique (dirigeants, cadres, professionnels RH, employés et gouvernements) ainsi que les enseignements sur la gestion des romances, un phénomène présent sur les milieux de travail sur lequel nous avons pourtant peu d'écrits de réflexion à portée générale pour orienter les actions et les recherches.

Revue de la littérature

Aux fins de cette étude, nous définissons les **politiques** comme les principes directeurs décrivant les principaux objectifs organisationnels visés ainsi que la ligne de conduite qui doivent guider les gestionnaires dans leur processus décisionnel alors que les **pratiques de gestion** correspondent à l'opérationnalisation de ces politiques, soit les actions concrètes posées afin de les mettre en œuvre (Schermerhorn *et al.*, 2006 : 496).

La nature des politiques de gestion des romances

On peut distinguer les pratiques à l'égard des romances au travail selon qu'elles sont formelles ou informelles (Granatstein, 2011 ; Mainiero, 1989 ; Parks, 2006). Les politiques formelles correspondent à un ensemble de règles et de pratiques écrites qui dictent au personnel les comportements attendus, prohibés ou autres face aux romances au travail et à quels types de conséquences ils peuvent s'exposer si elles ne sont pas respectées. Les politiques informelles ne font pas l'objet d'écrits et couvrent ce que tout un chacun pense des comportements attendus et des conséquences qui peuvent être appliquées envers les romances au travail.

Les études sur la formalisation des politiques à l'égard des romances au travail sont rares. Deux études ont été menées aux États-Unis - à huit années d'intervalle - par une association des professionnels en ressources

humaines (Parks, 2006 ; SHRM, 2013). Menées en 2005 et en 2013, leurs résultats montrent successivement que 72 % et 54 % des entreprises sondées disent n'avoir aucune politique - tant écrite que verbale - de gestion des romances au travail, 18 % et 36 %, expriment avoir adopté une politique écrite et 7 % et 6 %, une politique verbale. Similairement, en 2014, 28 % des professionnels RH à l'emploi de firmes localisées aux États-Unis affirmaient ne pas avoir de politique à l'égard des romances au travail (Vault, 2014).

Le type et la nature des pratiques de gestion des romances

Aux États-Unis, près de la moitié des organisations (48 %) permettent les romances au travail, mais les découragent, 31 % les interdisent et 20 % les permettent (Park, 2006). Une autre étude américaine menée auprès de professionnels RH montre que 38 % d'entre eux estiment que leur organisation est indifférente aux romances, 37 % disent que leur employeur les encourage et 21 %, qu'il les décourage (Vault, 2014). Notons que les interdictions ont plus trait aux relations amoureuses entre employés de niveaux hiérarchiques différents (Boyd, 2010). Les pratiques de gestion des romances adoptées par les employeurs américains ont été commentées par quelques auteurs au fil des années. En 2000, Karl et

Sutton ont montré que les employeurs américains utilisent les pratiques suivantes : ne prendre aucune action, conseiller les partenaires des couples en romance, relocaliser un partenaire du couple, imposer une réprimande écrite ou verbale et congédier un ou les partenaires du couple. L'**inaction** ou l'absence d'intervention des employeurs peut être due à l'absence de savoir-faire, la peur d'agir, la préférence d'ignorer la situation ou la croyance qu'un potentiel problème va se régler par lui-même (Powell et Foley, 1998). Certains employeurs prônent une **discussion** avec les partenaires sur les impacts de leur romance, les comportements attendus ou jugés appropriés, etc. (Mainiero, 1989). D'autres organisations ont recours à des **coachs de romances** qui peuvent être des employés vivant ou ayant eux-mêmes vécu avec succès des relations amoureuses au travail qui conseillent des membres d'autres couples en milieu de travail (Pierce et Aguinis, 2009). Ces entreprises offrent un **service-conseil ou de résolution de conflits** (Mainiero, 1989 ; Schaeffer et Tudor, 2011) qui offre de l'appui à bien des égards, mais aussi lorsqu'une romance mène au harcèlement, à la violence, à l'exploitation ou qu'elle nuit au climat de travail. Certains employeurs exigent que les employés impliqués dans une romance remplissent une **déclaration à la direction** (Parks, 2006) ou encore, signent un **contrat de consentement mutuel** (Pierce et Aguinis, 2009) dont les clauses prévoient les

Tableau 1
Profil des pratiques de gestion des romances aux États-Unis

	2013	2005
Transfert d'un des partenaires impliqués dans un autre département	34 %	42 %
Offre de services-conseils	32 %	34 %
Réprimande écrite	21 %	36 %
Congédiement	20 %	27 %
Assignment d'un des partenaires à un autre poste au sein du même département	20 %	-
Retrait des fonctions de supervision à un des partenaires impliqués	12 %	7 %
Autres pratiques que celles listées	6 %	18 %
Aucune des pratiques listées	34 %	-

Source : SHRM (2013), *2013 Workplace Romance Poll Findings*, Report n° 06-0019, Society for Human Resource Management, Alexandria, septembre.

comportements attendus lors d'une rupture ou d'une séparation éventuelle (p.ex., pas de discussion sur la rupture sur les lieux du travail, absence de comportements, de paroles inappropriées ou de harcèlement). Le Tableau 1 présente les résultats de deux enquêtes menées ponctuellement et successivement par la *Society for Human Resources Management* (SHRM) en 2005 (avec le chercheur Parks, 2006) et en 2013 auprès des professionnels RH de firmes américaines.

Méthode de recherche

Collecte des données et profils des répondants

La collecte de données a été faite en 2013 à l'aide d'un questionnaire distribué à tous les membres de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) du Québec. Les professionnels ou les conseillers RH apparaissent comme des acteurs clés à interroger comme ils sont les plus susceptibles de jouer un rôle clé dans la gestion des romances sur leur milieu de travail. Conséquemment, de par leur position et les informations qu'ils possèdent, ils sont bien placés pour répondre à un questionnaire portant sur la gestion des romances au sein de leur entreprise. Notons que le questionnaire interrogeait les membres de l'Ordre sur un ensemble de sujets et que cette étude exploite une partie des données seulement. Au total, 258 destinataires ont commencé à remplir le questionnaire et 150 questionnaires ont été entièrement remplis. Ainsi, le nombre de répondants fluctue selon les questions.

Les répondants travaillent pour des organisations de taille variée en termes de nombre d'employés : de 1 à 99 employés (16 %), 100 à 249 employés (20 %), 250-499 employés (19 %), 500-999 employés (8 %), 1 000-2 499 employés (10 %), 2 500-4 999 employés (8 %) et plus de 5 000 employés (18 %). Les professionnels RH participants

œuvrent dans divers secteurs d'activités, les plus représentés étant les services publics (12 %), l'éducation (11 %), le commerce de détail (8 %) et les technologies de l'information (8 %). Ils travaillent dans des entreprises dont les taux moyens de mixité femmes-hommes sont 45 %-55 % et près de 70 % d'entre eux expriment qu'au moins une partie de leur personnel est syndiqué. Finalement, ils occupent principalement des postes de conseillers ou de coordonnateurs RH (41 %), de cadres supérieurs ou dirigeants RH (30 %) ou encore, de superviseurs, de chefs d'équipe ou de directeurs RH (21 %).

Mesure des variables

La présence et le format d'une politique formelle : Nous avons mesuré le caractère plus ou moins formel de la gestion des romances en demandant aux répondants, si, dans leur organisation, la manière de gérer les romances au travail fait l'objet soit, de normes ou règles écrites (formelles), de normes ou règles non écrites (informelles), d'aucune norme, à leur connaissance, tant formelle qu'informelle. Lorsqu'une politique formelle existait, le répondant était interrogé sur son format, soit : un extrait du code de déontologie, du code d'éthique, du code d'intégrité, du code de conduite, d'une politique formelle sur les romances, autre (à préciser) ou, je ne sais pas.

Les pratiques de gestion des romances : En théorie, les politiques organisationnelles consistent en des lignes directrices générales ainsi que des règles à appliquer (Pierce *et al.*, 2012) qui dictent les pratiques ou les actions concrètes balisant les activités de gestion (St-Onge *et al.*, 2013). Telle que listée aux tableaux 4 et 5, une revue exhaustive des écrits a permis d'identifier 24 pratiques dont 17 visent à limiter ou contrôler les romances alors que 7 pratiques visent à reconnaître les romances ou à les encourager. Le répondant devait évaluer la fréquence de chacune de ces pratiques selon une échelle de type Likert allant de (1) presque jamais, (2)

occasionnellement, (3) fréquemment, (4) souvent, (5) continuellement qui offrait aussi l'option je ne sais pas/ ne s'applique pas.

Le climat d'ouverture envers les romances :

Cette variable a été mesurée en demandant aux professionnels RH l'ampleur de l'ouverture de leur organisation à l'égard de quinze types de romances : entre des employés de même niveau hiérarchique, entre un employé et son supérieur immédiat, entre un employé et un client, etc. (listées au tableau 6). Ces derniers devaient répondre sur une échelle de type Likert allant de (1) interdite, (2) permise, mais découragée, (3) permise et acceptée, (4) encouragée ou facilitée qui offrait aussi l'option je ne sais pas.

Résultats

Cette section analyse d'abord la nature et la fréquence des pratiques de gestion des romances adoptées par l'organisation pour

laquelle travaillent les professionnels RH participants. Ensuite, nous analysons l'ouverture des organisations à l'égard de divers types de romances au travail.

Sur quelle base gère-t-on les romances au travail ?

Face aux cas de romances au travail, est-ce que les organisations ont adopté des balises écrites pour orienter les décisions, les comportements et les actions des employés et des dirigeants ? Sinon, y a-t-il des règles informelles, non écrites, mais qui semblent être déployées à leurs égards jusqu'à ce jour dans les organisations ? Le tableau 2 indique la fréquence et la nature des types de politiques à l'égard des romances dans les entreprises participantes. Les résultats montrent que presque la moitié des professionnels RH répondants (49 %) disent que leur organisation n'a aucune norme tant formelle qu'informelle pour baliser la gestion des romances au travail. Par ailleurs, 39 % des

ISTECC | Téléchargé le 10/06/2026 sur <https://sbs.cairn.info> (IP: 21.16.73.216.179)

Tableau 2
La présence et la nature des normes à l'égard de la gestion des romances au travail

Gestion des romances au travail		N	Normes formelles et informelles		Normes informelles seulement		Aucune norme tant informelle que formelle	
			N	%	N	%	n	%
Ensemble des répondants	Total	258	30	12	101	39	127	49
La formalisation des règles sur les romances se trouve dans les écrits suivants (n = 30) (plusieurs choix possibles) :							n	%
extrait du code de conduite							12	40
Autre document (réponse ouverte): convention collective, manuel d'employé, politique sur l'embauche							7	23
extrait du code d'éthique							5	17
politique formelle sur les romances							3	10
un extrait du code de déontologie							2	7
un extrait du code d'intégrité							1	3

professionnels RH répondants expriment que leur entreprise applique des normes ou des règles qui sont plutôt informelles et ne font pas l'objet d'écrits. Finalement, seulement 12 % d'entre eux disent que leur organisation s'est dotée de normes ou de règles formelles (écrites) et informelles sur le sujet.

Tel qu'indiqué au tableau 2, lorsque des normes formelles (écrites) sont adoptées dans les organisations, elles sont le plus

souvent intégrées au code de conduite (40 %), au code d'éthique (17 %) ou encore, elles sont intégrées à la convention collective, au manuel d'employé ou à la politique sur l'embauche (23 %). Très peu de répondants disent avoir une politique formelle sur les romances (10 %), avoir intégré les normes relatives aux romances dans leur code de déontologie (7 %) ou encore, dans leur code d'intégrité (3 %).

Tableau 3

La fréquence des pratiques de gestion visant à contrôler et à favoriser les romances au travail

Pratiques visant à contrôler les romances au travail	N	Moy	e-t
Ne rien faire tant que les romances n'entraînent pas de problème.	211	3,80	1,22
Surveiller la situation afin d'intervenir s'il y a des comportements dysfonctionnels ou des effets négatifs sur la performance.	213	2,34	1,13
Discuter avec les employés en romance des comportements et des balises à respecter.	211	2,04	1,11
Exercer un suivi sur la performance des employés en romance.	213	1,97	1,13
Tenter de prévenir les conflits entre employés en romance.	212	1,79	1,05
Offrir des services de résolution de conflits en cas de rupture des employés en romance.	210	1,73	1,09
Demander à un des employés impliqués dans une romance de changer volontairement d'équipe, de projet, de division ou de succursale.	212	1,65	0,94
Transférer un des employés impliqués dans une autre équipe, division, succursale ou sur un autre projet.	212	1,59	0,92
Conseiller aux employés en romance de recourir au programme d'aide aux employés (PAE).	210	1,57	0,96
Conseiller aux employés en romance de consulter les professionnels en RH.	212	1,54	0,85
Prendre en compte l'existence de la romance dans la gestion de carrière des employés impliqués.	212	1,51	0,82
Attribuer des horaires de travail différents aux employés en romance.	212	1,27	0,65
Surveiller les échanges d'information entre les employés en romance.	213	1,26	0,47
Prendre en compte l'existence de la romance dans l'octroi de récompenses aux employés impliqués (ex: augmentation de salaire, primes, promotions, etc.)	212	1,22	0,67
Mettre fin à l'emploi d'un des employés impliqués dans une romance.	210	1,16	0,56
Demander aux employés en romance de signer une entente balisant les comportements attendus.	213	1,16	0,54
Demander la démission ou le départ à la retraite d'un des employés en romance.	212	1,12	0,38
Pratiques visant à encourager ou à appuyer les romances au travail	N	Moy	e-t
Essayer de faire coïncider les vacances des employés en couple ou en romance.	153	2,75	1,17
Essayer d'accorder les mêmes horaires de travail aux employés en couple ou en romance.	152	2,11	1,18
Souligner publiquement les événements heureux des employés en couple (mariage, anniversaire, etc.)	153	1,73	1,12
Favoriser ou faciliter les transferts d'employés en couple dans des unités d'autres villes, provinces ou pays.	153	1,56	0,82
Permettre aux employés en romance de travailler dans la même équipe ou le même département ou projet.	153	1,44	0,73
Favoriser ou faciliter l'embauche des employés en couple.	153	1,39	0,79
Permettre à un cadre de superviser un subordonné avec qui il est en romance.	153	1,15	0,50

N : Nombre de personnes ayant répondu à la question.
e-t : écart-type et Moy : moyenne (excluant les données manquantes).
Échelle : 1 : Presque jamais, 2 : Occasionnellement, 3 : Fréquemment, 4 : Souvent, 5 : Continuellement.

ISTEC | Téléchargé le 10/06/2026 sur <http://www.isteconline.com> (161.161.133.106)

Quelles pratiques les organisations appliquent-elles envers les romances ?

Tel que la revue des écrits le montre, les organisations peuvent adopter des pratiques de gestion qui visent à contrôler les romances au travail pour en limiter la fréquence alors que d'autres entreprises les reconnaissent et peuvent même les favoriser ou les appuyer pour en augmenter le nombre. Cette section analyse la fréquence des pratiques visant à contrôler et à favoriser les romances au sein des entreprises, pratiques que nous avons recensées dans notre revue des écrits.

Quelle est la fréquence des pratiques visant à limiter les romances au travail et des pratiques visant à les favoriser ?

Le tableau 3 décrit les diverses pratiques de gestion des romances au travail qui peuvent être utilisées, d'abord pour contrôler les romances et ensuite pour les favoriser, et ce, selon leur fréquence d'utilisation aux yeux des professionnels RH répondants. En ce qui a trait aux **pratiques visant à contrôler ou limiter les romances au travail**, les plus fréquemment adoptées dans l'ordre sont les suivantes : 1) Ne rien faire tant que les romances n'engendrent pas de problèmes ;

Tableau 4
Analyses factorielles sur les pratiques visant à contrôler les romances au travail

	FACTEURS				
	Suivi	Éloignement	Départ et Surveillance	Conseils	Décisions de récompenses et carrière
Cohérence interne	0,87	0,62	0,86	0,71	0,73
Valeur propre	2,54	2,44	2,07	1,82	1,66
% de variance expliquée	16,9	16,3	13,8	12,2	11,1
Moyenne des réponses (échelle de 1 à 5) †	2,01	1,18	1,51	1,65	1,36
Surveiller la situation afin d'intervenir s'il y a des comportements dysfonctionnels ou des effets négatifs sur la performance.	0,77				
Exercer un suivi sur la performance des employés en romance.	0,76				
Tenter de prévenir les conflits entre employés en romance.	0,75				
Discuter avec les employés en romance des comportements et des balises à respecter.	0,62				
Transférer un des employés impliqués dans une autre équipe, division, succursale ou sur un autre projet.		0,89			
Demander à un des employés impliqués dans une romance de changer volontairement d'équipe, de projet, de division ou de succursale.		0,87			
Attribuer des horaires de travail différents aux employés en romance.		0,57			
Mettre fin à l'emploi d'un des employés impliqués dans une romance.			0,89		
Demander la démission ou le départ à la retraite d'un des employés en romance.			0,85		
Surveiller les échanges d'information entre les employés en romance.			0,65		
Conseiller aux employés en romance de recourir au programme d'aide aux employés (PAE).				0,87	
Conseiller aux employés en romance de consulter les professionnels en RH.				0,78	
Offrir des services de résolution de conflits en cas de rupture des employés en romance.				0,59	
Prendre en compte l'existence de la romance dans l'octroi de récompenses des employés impliqués (ex: augmentation de salaire, primes, promotions).					0,79
Prendre en compte l'existence de la romance dans la gestion de carrière des employés impliqués.					0,78
Nombre de répondants	167	148	138	157	152

KMO= 709, sphéricité Bartlett (sig. 0.00)

2) surveiller la situation afin d'intervenir s'il y a des comportements dysfonctionnels ou des effets négatifs sur la performance et 3) discuter avec les employés en romance des comportements et des balises à respecter. En ce qui a trait aux **pratiques visant à favoriser les romances au travail**, les plus fréquemment adoptées dans l'ordre sont les suivantes : 1) essayer de faire coïncider les vacances des employés en couple ou en romance, 2) attribuer les mêmes horaires aux employés impliqués dans des romances, et 3) souligner publiquement les événements heureux des employés en couple (mariage, anniversaire, etc.).

Quelles grandes approches les employeurs adoptent-ils pour limiter les romances au travail et pour les favoriser ?

Comme la liste des pratiques recensées est longue, il peut s'avérer intéressant d'analyser si les pratiques de gestion des romances au travail peuvent être regroupées en un nombre plus restreint de groupes (facteurs

ou typologie). Nous avons donc mené des analyses factorielles exploratoires. Les résultats, présentés au tableau 4, montrent que les pratiques visant à contrôler les romances au travail peuvent être subdivisées en 5 grands facteurs dont la valeur propre est supérieure à 1, soit : 1) les pratiques visant à exercer un suivi sur les employés en romance, 2) celles visant à les éloigner en ne les faisant pas travailler ensemble, 3) celles visant à remettre en question le poste ou l'emploi d'un des partenaires par divers moyens, dont la démission, 4) celles visant à les conseiller et finalement, 5) celles visant à en tenir compte dans les décisions de carrière et de rémunération.

Par ailleurs, le tableau 5 montre les résultats d'une analyse factorielle exploratoire sur les pratiques visant à encourager ou faciliter les romances au travail. On peut les regrouper en deux grandes approches envers les employés impliqués dans les romances, soit : 1) les faire travailler ensemble en leur offrant les mêmes horaires ou vacances et 2) publiquement, favoriser leur embauche et leur carrière dans l'entreprise.

Tableau 5

Analyses factorielles sur les pratiques visant à encourager ou à appuyer les romances au travail

	Facteur 1 Permettre de travailler ensemble selon les mêmes horaires et vacances	Facteur 2 Souligner les événements, favoriser l'embauche et le transfert
Cohérence interne	0,78	0,70
Valeur propre	2,6	2,2
% de variance expliquée	43,8	17,6
Moyenne des réponses (échelle de 1 à 5) †	1,79	1,47
Permettre aux employés en romance de travailler dans la même équipe ou le même département ou projet.	0,84	
Essayer d'accorder les mêmes horaires de travail aux employés en couple ou en romance.	0,77	
Permettre à un cadre de superviser un subordonné avec qui il est en romance.	0,75	
Essayer de faire coïncider les vacances des employés en couple ou en romance.	0,62	
Souligner publiquement les événements heureux des employés en couple (mariage, anniversaire, etc.)		0,83
Favoriser ou faciliter l'embauche des employés en couple.		0,74
Favoriser ou faciliter les transferts d'employés en couple dans des unités d'autres villes, provinces ou pays.		0,70
Nombre de répondants	99	94
KMO= .766, sphéricité Bartlett (sig. 0.00)		
† (1) presque jamais (2) occasionnellement (3) fréquemment (4) souvent (5) continuellement		

Quelle est l'ouverture des organisations envers différents types de romance ?

Il importe de reconnaître que ce climat d'ouverture peut certainement varier selon les types de romance. Aussi, après avoir fait une recension des différents types de romances qui peuvent survenir au travail, nous avons demandé aux professionnels RH répondants comment ils estimaient l'ouverture de leur employeur envers chacun des types de romances sur une échelle Likert allant de 1) interdite, 2) permise, mais découragée, 3) permise et acceptée à 4) encouragée ou facilitée. Le tableau 6 montre que les professionnels RH participants estiment que leur organisation se montre plutôt ouverte aux romances au travail. En effet, l'ouverture envers la majorité des types de romance étudiés se situe entre 2 et 3, c'est-à-dire entre permise, mais découragée et permise et acceptée. Par contre, aucun type de romance n'est vraiment encouragé ou facilité.

Dans l'ordre, les professionnels RH expriment que leurs employeurs sont plus ouverts

envers les romances impliquant des employés de sexes différents et ensuite, à l'égard des romances entre deux employés de départements différents, entre deux employés d'unités d'affaires ou de succursales différentes, entre deux employés de même sexe, entre deux employés de même niveau hiérarchique et entre deux employés d'un même département. À l'inverse, les romances les plus découragées par les organisations sont celles entre un employé et son supérieur immédiat, entre un professionnel RH et un employé, entre un employé et un client ou un fournisseur et entre plus de deux employés.

Analyse et discussion

Cette recherche nous donne une description de ce qui se fait au Québec en matière de la gestion des romances, un sujet sur lequel nous n'avons aucune donnée à ce jour. Cette section vise à rappeler les principaux résultats afin de les commenter et de les comparer à ce que des enquêtes menées aux États-Unis montrent.

Tableau 6
Le climat d'ouverture envers différents types de romances au travail

Romance entre ...	N	Moyt	e-t
Deux employés de sexe différent.	253	2,81	0,53
Deux employés de départements différents.	251	2,79	0,51
Deux employés d'unités d'affaires ou de succursales différentes.	253	2,78	0,57
Deux employés de même sexe.	250	2,77	0,53
Deux employés de même niveau hiérarchique.	251	2,68	0,65
Deux employés d'un même département.	252	2,53	0,64
Deux employés d'une même équipe ou travaillant sur un même projet.	251	2,47	0,64
Deux employés de niveau hiérarchique différent.	249	2,45	0,68
Un employé et un employé d'une organisation concurrente.	253	2,23	0,79
Deux employés dont au moins l'un des deux a un conjoint.	253	2,13	0,68
Un employé et un fournisseur.	253	1,99	0,83
Plus de deux employés.	253	1,98	0,73
Un employé et un client.	253	1,96	0,83
Un professionnel RH et un employé.	253	1,89	0,76
Un employé et son supérieur immédiat.	253	1,66	0,69

N : Nombre de personnes ayant répondu à la question.
e-t : écart-type et Moy : moyenne (excluant les données manquantes).
†Échelle : 1 : interdite 2 : permise, mais découragée, 3 : permise et acceptée, 4 : encouragée ou facilitée.

La présence et la formalisation de politiques envers les romances au travail

Notre étude montre que les politiques informelles de gestion des romances au travail sont présentes dans près de la moitié des organisations (39 %) alors que des politiques écrites sont appliquées dans seulement 12 % des organisations. La plus récente étude (SHRM, 2013) menée auprès d'entreprises américaines montre des résultats différents des nôtres : 54 % d'entre elles n'ont aucune politique, 36 % gèrent une politique écrite et 6 %, une politique verbale. Ainsi, les organisations américaines tendent à formaliser davantage leur gestion des romances au travail, ce qui peut s'expliquer par le cadre législatif américain qui donne plus de pouvoir aux entreprises que les lois québécoises et canadiennes. En effet, aux États-Unis, les exigences en matière de respect de la vie privée, de l'état-civil et des droits et libertés de la personne sont moins restrictives qu'au Québec et au Canada. Par ailleurs, la culture américaine plus puritaine a certainement une influence sur leur tendance à formaliser la gestion des romances au travail allant jusqu'à interdire les romances au travail ou les relations extra-conjugales pour des motifs moraux (Boyd, 2010). En outre, une étude internationale réalisée par Monster (2014) révèle que les employés américains sont sensiblement plus nombreux (52 %) que les employés canadiens (41 %) à exprimer qu'ils considèrent les romances au travail comme dangereuses et qu'ils refuseraient de s'impliquer dans une telle relation. Par contre, tant aux États-Unis (54 %) que dans notre étude (49 %), autour de la moitié des entreprises n'ont pas de politiques, tant formelles (écrite) et qu'informelles (verbale).

L'absence de balises formelles et informelles en matière de romances au travail peut se comprendre à la lumière des nombreuses études qui confirment que les romances au travail ont de nombreuses incidences

positives tant sur la performance, le sentiment d'engagement envers l'organisation et le travail (p.ex., Devine et Markiewicz, 1990 ; Pierce *et al.*, 1996, 1997, 2001, 2003, 2009). Il apparaît aussi que la plupart des romances au travail sont sincères, marquées par l'amour et tiennent sur une longue période et ne sont pas des feux de paille ou encore, orientées vers des visées utilitaires liées à la carrière (Dillard *et al.*, 1994 ; Pierce et Aguinis, 2009).

Finalement, dans la mesure où les organisations du Québec doivent adopter des politiques à l'égard des harcèlements sexuels et psychologiques et qu'il y a des lois en la matière, les employeurs qui craignent qu'une romance mène aux harcèlements, peuvent s'en tenir à intervenir lorsque les comportements se manifestent comme ils doivent le faire dans toutes les situations de harcèlement qu'elles suivent une romance ou non. En somme, si on y adopte une politique, ce n'est certainement pas pour rendre toute romance inacceptable, ce qui est illégal, mais plutôt pour baliser des cas particuliers de romances dans des contextes donnés. Pensons, par exemple, à l'obligation de déclarer une romance entre supérieur et subordonné ou encore, avec un professionnel d'un concurrent pour certains postes, etc.

Les approches envers les romances au travail

Nos résultats sur un grand nombre de pratiques ont permis de faire une analyse factorielle et d'identifier sept grandes stratégies de gestion des romances soit, le suivi, les conseils, les départs et la surveillance, la prise en compte dans les décisions de récompenses et de carrière, l'éloignement des employés impliqués, l'organisation du travail leur permettant de travailler ensemble et l'embauche et le transfert des employés en romance. Aux fins de cette discussion, nous pouvons regrouper ces grandes pratiques sous la forme d'une spirale d'approches allant du suivi, aux

conseils, aux mesures administratives de contrôle des romances ou favorables aux romances, aux mesures disciplinaires (voir la figure 1). La représentation en cercle signifie qu'il n'y a pas de séquence ou d'ordre entre ces types de pratiques. Ainsi, un incident majeur de harcèlement sexuel ou psychologique suite à une rupture d'une romance peut justifier un congédiement immédiat d'un employé.

Le suivi : la gestion au cas par cas

Que les entreprises n'adoptent pas de politiques officielles et non officielles en matière de romance s'avère cohérent avec le fait que les professionnels RH participants expriment que l'approche la plus utilisée envers les romances consiste à exercer un suivi en appliquant les pratiques suivantes : ne rien faire tant que les romances n'entraînent pas de problème, exercer un suivi sur la performance des employés en cause, tenter de prévenir les conflits entre les employés en romance et discuter avec les employés des comportements et des balises

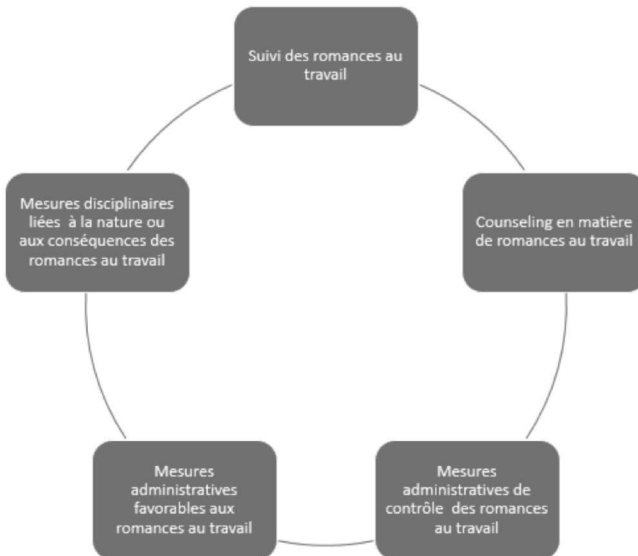
à respecter (p.ex., pas de démonstration publique d'affection au travail).

Considérant la variété des stratégies adoptées face aux romances au travail qui va de l'encouragement, au suivi, au counseling, aux mesures administratives et aux mesures disciplinaires, les résultats de notre étude montrent que les employeurs reconnaissent qu'il faut respecter la vie privée des employés le plus possible. Les romances sont une caractéristique inhérente des milieux de travail qui se terminent souvent par des mariages ou des relations à long terme, qui peuvent avoir des effets positifs ou du moins, ne pas avoir d'effets négatifs au travail. Elles peuvent, dans certains cas, empiéter sur la qualité de vie au travail et, si elles ne sont pas gérées correctement, causer bien des torts à des personnes comme à l'organisation.

Tel que le note Boyd (2010), les romances entre des employés (mariés ou non) ne posent pas problème, ce sont plutôt les possibles et potentiels problèmes de

Figure 1

Les types de pratiques de gestion envers les romances au travail



comportements, de conflits d'intérêts, de bris de confidentialité d'informations et de favoritisme que l'on peut alors traiter comme toute autre situation - autre que les romances - qui peuvent mener à du favoritisme, du conflit d'intérêts, népotisme, harcèlement, une baisse de productivité, des conflits au travail, etc. De tels problèmes ont plusieurs causes, pas seulement les romances. Il ne faut donc pas empêcher une seule cause de ces problèmes (les romances), mais plutôt établir des politiques ou des moyens d'intervenir face à ces problèmes et exercer le suivi requis. Cette approche semble celle qui est préférée par les professionnels RH du Québec où bien des lois balisent les responsabilités ou les devoirs des employeurs et des employés, sans compter les organisations-répondants qui disent avoir leurs propres normes écrites sur les romances sous diverses formes : code de conduite, convention collective, manuel d'employé, politique sur l'embauche, code d'éthique, politique sur les romances, code de déontologie ou d'intégrité professionnelle.

Exercer un suivi s'avère aussi sage dans la mesure où les employeurs doivent respecter la vie privée des employés. Tant pour les cadres que pour les professionnels RH, il importe de se méfier d'intervenir sur la base des principes, des croyances ou des mœurs lorsque des romances n'ont pas d'incidences négatives sur les comportements ou les résultats au travail et qu'elles ne contreviennent pas à des normes connues et justifiables. Ainsi, si les professionnels RH participant à cette étude expriment peu d'approbation pour les romances entre un employé et un autre ayant un conjoint, qui sont plutôt découragées, il importe d'accepter ce fait. En effet, une enquête montre que 20 % des romances au travail impliquent une personne qui est déjà mariée (CareerBuilder, 2014). En somme, il faut accepter que les milieux de travail soient autant une place pour trouver l'âme sœur que pour une liaison extra-conjugale menant au divorce. Interrogés sur les suites des

romances au travail au cours des cinq années précédentes, plus de la moitié des professionnels RH (51 %) mentionne que les employés en romance se sont mariés ou sont devenus des conjoints à long terme (SHRM, 2013). Après avoir cité une étude menée par l'American Management Association en 2003 qui montrait que 44 % des romances menaient à un mariage et 23 % à une relation à long terme, Boyd (2010) conclut que le fait de sortir d'un mauvais mariage peut avoir une valeur positive pour tout un chacun tant l'employé, l'employeur que la société. Par contre, il importe surtout de se rappeler que cela relève de la vie privée et que l'employeur doit respecter les décisions de son personnel quelles qu'en soient leurs conséquences (positives ou négatives sur les personnes et leur famille) et ce, tant que le climat de travail, les lois et les politiques de gestion ne sont pas compromis.

Toutefois, notre étude montre aussi que l'ouverture ou la tolérance dans l'exercice d'un tel suivi varie selon les types de romance en cause. Ainsi, à leurs yeux, les romances entre un employé et son supérieur immédiat sont celles qui sont les plus découragées et même interdites et celles entre des personnes de niveaux hiérarchiques différents font aussi l'objet d'une certaine méfiance. Aux États-Unis, les avis sont semblables. Ainsi, parmi les organisations américaines qui ont une politique de romance au travail, certaines romances ne sont pas permises dans les proportions suivantes : entre un supérieur et un subordonné (99 %), entre des employés ayant des différences importantes de niveau hiérarchique (45 %), entre deux employés qui relèvent d'un même superviseur (35 %) (SHRM, 2013). Face à une romance entre un supérieur et un subordonné, l'employeur craint toujours l'abus de pouvoir qui peut mener à une plainte pour harcèlement sexuel et encore, une baisse du climat et de la productivité des collègues qui se plaignent du traitement préférentiel ou du favoritisme dont bénéficie le subordonné impliqué dans la romance (Kramer, 2000). Malgré ce climat

de désapprobation ou d'interdiction des romances entre supérieur-subordonné ou entre des personnes de niveaux hiérarchiques différents, une enquête menée aux États-Unis montre que 24 % des 3008 employés répondants disent avoir eu une romance avec une personne plus haut placée dans l'organisation au moins une fois dans leur carrière (CareerBuilder, 2014) alors qu'une autre indique que successivement, 20 % et 15 % des employés-répondants disent avoir eu une romance avec leur patron et une personne qu'il supervisait (Vault.com, 2014). Le suivi s'avère donc apparemment justifié.

Les conseils

Les professionnels RH consultés expriment aussi adopter une approche orientée vers les conseils envers les employés impliqués dans les romances soit, en leur demandant de consulter le programme d'aide aux employés (PAE) ou un professionnel RH pour avoir des avis ou encore, des services de gestion de conflits lors de ruptures. Un PAE correspond à un service subventionné par un employeur visant à aider et à appuyer les employés aux

prises avec des problèmes personnels qui compromettent (correction) ou qui sont susceptibles de compromettre (prévention) leur santé, leur équilibre psychologique et leur rendement au travail. Après le suivi, une telle approche orientée vers les conseils semble requise et elle est susceptible d'être appréciée et de répondre aux attentes des employés impliqués dans les romances qui ont besoin d'appui. Par ailleurs, l'aide offerte par le PAE ou un autre professionnel peut s'avérer aidante lorsque la relation se termine ou encore, pour les collègues de travail. Une enquête montre que 25 % des femmes en technologie (WorldWIT) qui ont été impliquées dans une romance au travail ont conclu avoir trouvé l'expérience terrible alors que des collègues des employés impliqués dans des romances estiment qu'elles génèrent bien des difficultés, des désordres et des perturbations (Gurchiek, 2005, cité dans Bliss Kiser et al., 2006). Déjà en 2000, Karl et Sutton ont trouvé que les conseils offerts par les gestionnaires aux employés en romance apparaissent comme la pratique de gestion jugée la plus équitable ou juste par les employés. Aujourd'hui, il

Tableau 7

Les atouts et les limites du *counseling* offert par les supérieurs hiérarchiques en matière de romances au travail

Atouts	Limites
<ul style="list-style-type: none"> Les supérieurs hiérarchiques connaissent bien l'employé (rendement, habiletés, forces, ambitions, besoins, vie personnelle, etc.) ou les employés impliqués. 	<ul style="list-style-type: none"> Les supérieurs hiérarchiques n'ont pas l'objectivité et le détachement d'un professionnel RH ou d'un autre expert. Ils peuvent être impliqués dans la romance et donc, en situation de pouvoir et de conflit d'intérêts.
<ul style="list-style-type: none"> Ils sont généralement les premiers informés des difficultés d'un employé ou les premiers à constater que celui-ci a un problème. 	<ul style="list-style-type: none"> Ils n'ont pas les compétences pour aborder une situation personnelle ou de couple particulièrement difficile : leurs conseils risquent d'être inadéquats ou d'aggraver le problème.
<ul style="list-style-type: none"> Ils sont souvent disponibles, accessibles et ne nécessitent pas de débours (coûts). 	<ul style="list-style-type: none"> Ils ne doivent pas s'ingérer dans la vie privée des employés et appliquer ses croyances personnelles (religion, moralité, etc.). Les conseils personnels doivent être prodigués avec prudence en raison des lois sur le respect à la vie privée et à la liberté de choix des personnes adultes en matière de romance.
<ul style="list-style-type: none"> Ils peuvent intervenir sur diverses caractéristiques situationnelles et organisationnelles qui aideront l'employé à respecter les normes de rendement ou les normes ou attentes, officielles ou non officielles, en matière de romances. 	<ul style="list-style-type: none"> Ils peuvent être placés devant d'habiles manipulateurs qui ne veulent que profiter de mesures d'accommodement ou de privilèges, ou encore, devant des employés aux prises avec des problèmes profonds ou graves qui requièrent les services de spécialistes.
<ul style="list-style-type: none"> Ils sont souvent enclins à aider leurs subordonnés. 	<ul style="list-style-type: none"> Ils risquent de tenir compte, consciemment ou non, au cours de décisions ultérieures (ex. : promotions, nominations, augmentation, transfert), d'informations confiées par un employé, et susceptibles de lui nuire.

apparaît que le counseling s'avère une des deux plus fréquentes conséquences adoptées à l'égard des employés impliqués dans les romances aux États-Unis (SHRM, 2013).

Par ailleurs, considérant le peu de balises officielles sur le sujet au sein des entreprises et le caractère unique de chaque cas, il importe de noter que les cadres n'ont souvent pas la compétence pour conseiller leurs employés impliqués dans une romance, advenant même que ces derniers veillent en parler. De plus, comme à l'égard de tous les autres problèmes personnels que peuvent vivre les employés (St-Onge et al., 2013, p. 227), le counseling offert par les cadres en matière de romances au travail comporte des atouts, mais aussi des limites que l'on résume au tableau 7.

Malgré cela, les gestionnaires ont l'obligation minimale de prendre au sérieux toute démarche faite auprès d'eux en matière de conflits et de se montrer ouverts aux employés qui demandent leur aide. Pour cela, on attend d'eux qu'ils soient capables de comprendre et d'agir dans le domaine des relations interpersonnelles, et qu'ils n'hésitent pas à transmettre à une autre personne le dossier lorsque la situation dépasse leurs compétences. Aussi, le conseil sage à donner aux cadres de proximité consiste à contacter le plus rapidement possible les experts RH et/ou le programme d'aide aux gestionnaires pour avoir des conseils (St-Onge, 2012). Les incidences de certaines romances sont complexes et dans bien des cas, une intervention spontanée de résolution de conflits menée par un cadre, aussi bienveillante et de bonne volonté qu'elle puisse être, peut se retourner contre lui comme il n'a pas les habiletés et les compétences requises. Il importe donc que les cadres reçoivent la formation pour développer les habiletés requises, mais plus encore, il importe que la direction précise ses attentes face au rôle qu'elle veut voir ses cadres assumer lorsqu'ils sont interpellés par des employés sur des problématiques liées aux romances.

Les mesures administratives visant à contrôler les romances au travail

Face aux romances, les professionnels RH participants indiquent que leur employeur semble aussi recourir à diverses mesures administratives visant à limiter les risques des romances ou à respecter le contenu de règles ou une politique à ce sujet.

Ainsi, les organisations recourent à **l'éloignement** des membres impliqués dans la romance. En outre, les répondants estiment qu'il est possible qu'un des employés impliqués dans la romance soit transféré (ou encore, qu'on lui demande de changer volontairement) dans un autre groupe, équipe, division, projet, etc., ou encore, qu'on leur attribue des horaires de travail différents. Ces pratiques sont cohérentes avec le fait qu'ils expriment plus d'ouverture envers les romances impliquant des employés travaillant dans des lieux ou des unités de travail différents et moins envers celles entre des employés d'un même département/équipe/projet. Ceci s'avère conforme à ce qui est exprimé aux États-Unis. En effet, interrogés sur les mesures qu'ils ont dû appliquer à l'égard des romances au travail au cours des cinq années précédentes, les professionnels RH mentionnent les mesures administratives liées aux postes : transfert dans un autre département de l'organisation (34 %) et changement de poste au sein du département (20 %). Le fait d'imposer ou de proposer à deux employés impliqués dans une romance de ne pas travailler ensemble peut se comprendre comme approche préventive ou corrective. Ainsi, selon les employés impliqués dans les romances, il est possible qu'une romance ait ou risque d'avoir des incidences négatives sur le climat de travail au sein de toute une équipe en alimentant des craintes ou des plaintes de favoritisme. Le cas des relations entre un supérieur et un subordonné est le plus associé à l'octroi de privilèges (ou de conflits d'intérêt) en termes de charge de travail, d'avancement, d'augmentation de

salaires ou autres avantages (Foley et Powell, 1999 ; Jones, 1999 ; Mainiero, 1986 ; Pierce *et al.*, 1996 ; Powell, 1998, 2001 ; Sprecher, 1985). Une enquête menée par Vault.com en 2010 montre que 38 % des employés pensent qu'un collègue qui a une relation avec son supérieur immédiat obtient des avantages sur le plan professionnel et 31 % se disent inconfortables avec la romance au travail d'un collègue (citée dans Mainiero et Jones, 2013). De plus, dans ce dernier cas, le supérieur immédiat peut voir questionner ses qualités de leadership et son éthique, et ce, même s'il tente d'être le moins biaisé possible (Mainiero, 1989). Pour toutes ces raisons et bien d'autres, faire en sorte que les employés en romance ne travaillent plus ensemble peut s'avérer une bonne chose tant pour ces derniers que pour leurs collègues. Par exemple, une politique de la société Southwest Airlines recommande aux cadres de ne pas intervenir face aux romances qui n'entraînent pas de problème, mais elle exige qu'un des partenaires soit relocalisé dans le cas de romances entre un supérieur hiérarchique et un subordonné (Budak, 2012).

Par ailleurs, les professionnels RH semblent reconnaître aussi que les **décisions de récompenses et de carrière** vont prendre en compte l'existence des romances. Ainsi, il est probable que les promotions ou les transferts qui impliquent des déplacements à l'étranger vont considérer qu'un employé est en relation avec un autre. Accorder une promotion ou un transfert à un des employés impliqués dans une romance implique d'analyser quels en seront les effets sur l'autre et leurs futures conditions de travail. Par exemple, on peut vouloir éviter qu'ils se trouvent en lien hiérarchique direct ou encore, en position de conflit d'intérêts (direct ou en apparence). Par ailleurs, comme notre questionnaire n'était pas explicite, il est difficile d'interpréter avec justesse comment la prise en compte d'une romance peut influencer (positivement ou négativement) les décisions d'augmentation de salaire ou de prime, et ce, plus ou moins directement ou

ouvertement. Par contre, si les romances sont prises en compte dans la gestion de la carrière des personnes en romance, il est alors certain que cela affecte indirectement, mais de manière sûre leurs perspectives de rémunération puisqu'un changement de postes a toujours des incidences à ce niveau. Il importe alors aussi pour les employés en romance, d'appréhender de telles incidences sur leur carrière et leurs récompenses respectives et en tant que couple. Selon le contexte, être en couple peut s'avérer un atout tout autant qu'un facteur contraignant sur le plan de la carrière. Déménager un couple d'employés dans une division à l'étranger peut s'avérer un atout pour l'entreprise sur le plan de la réussite des expatriations et des coûts.

Les mesures administratives visant à faciliter ou favoriser les romances au travail

Interroger sur les pratiques de gestion favorables aux employés en romances, les professionnels RH expriment leur permettre de travailler ensemble, selon les mêmes horaires et les mêmes vacances et même, souligner les événements de couples et favoriser l'embauche et le transfert des couples dans d'autres unités. En somme, alors que traditionnellement, les organisations ont eu plutôt tendance à défavoriser ou à restreindre les romances au travail, il semble qu'un certain nombre ont su s'adapter et même, décide d'en faire un facteur distinctif d'attraction et de rétention du personnel jugeant probablement que les avantages sont supérieurs aux risques. Ainsi, il est possible pour une entreprise de tirer avantage d'avoir des employés en couple comme ils sont plus susceptibles de rejoindre ensemble l'entreprise et de la quitter et plus prêts à accepter une mutation qui donne un emploi aux deux membres du couple. Face aux employés-clés ayant des compétences rares difficiles à trouver, cette approche de gestion des talents peut être retenue. Par exemple, des universités adoptent une

stratégie de recrutement favorable aux couples d'universitaires afin de favoriser le taux d'acceptation des offres d'emploi et aussi, leur fidélisation. Le fabricant de crème glacée Ben and Jerry's ne voit aucun inconvénient et s'attend même à ce que ses employés créent des liens, deviennent amoureux et forment des couples, mais ils les encouragent à discuter de tous problèmes avec les cadres et les dirigeants (Loftus, 1995). La société Southwest Airlines, qui compte près de deux mille mariages impliquant près de 17 % de son personnel, encourage les romances au travail parce qu'elle croit que cela comporte des avantages, dont celui d'inciter les employés à se présenter au travail (Budak, 2012).

Les mesures disciplinaires

Les professionnels RH répondants expriment aussi adopter une **stratégie liée au départ ou à la surveillance** qui couvre des pratiques telles que mettre fin à l'emploi ou demander la démission ou le départ (p.ex., à la retraite) d'un des employés impliqués dans une romance et surveiller les échanges d'informations entre eux. Ceci s'avère cohérent avec les résultats d'une récente enquête menée aux États-Unis qui a analysé les craintes des organisations à l'égard des romances comme des problèmes réels qu'elles ont eus à gérer. Ainsi, ces dernières se disent principalement préoccupées par le favoritisme réel ou perçu par les collègues des employés en romance (84 %), les potentielles plaintes de harcèlement sexuel (78 %), des plaintes de représailles suite aux ruptures (72 %), une poursuite intentée contre l'organisation (57 %), un partage inapproprié d'informations confi-dentielles entre les partenaires (56%), les rumeurs et distractions qu'elles peuvent entraîner au sein des équipes de travail (47 %), la baisse du moral des collègues de travail (30 %), la diminution de la productivité des collègues (30 %) et des employés en romance (29 %), le fait que les romances au travail sont vues comme non professionnelles (29 %), la

diminution de l'engagement des collègues et des employés en romance (24 %), les démonstrations publiques d'affection de ceux qui sont en romance, les dommages que les romances connues peuvent causer à l'image publique de l'organisation (SHRM, 2013). Comparées aux résultats de cette enquête menée en 2005 (SHRM, 2006), il apparaît que les craintes des représailles se sont accrues (50 % versus 72 %), mais que celles liées à la baisse de productivité (52 % à 29 %) et au caractère non professionnel (58 % à 29 %) ont diminué au cours de cette période. Ainsi, certaines craintes ont évolué à la baisse, signe possible d'un changement de culture. Par contre, certaines craintes sont en hausse ou se maintiennent comme elles semblent s'avérer un risque réel des romances au travail. Ainsi, 40 % des organisations répondant expriment avoir reçu des plaintes de favoritisme des collègues des employés en romance, 23 % des plaintes de harcèlement sexuel et 22 % des plaintes de représailles (SHRM, 2013). Sans compter les cas de meurtres ou de suicides au travail d'employés impliqués dans des romances (McClathy, 2008).

Dans l'éventualité qu'une romance se termine, un partenaire peut percevoir les agissements et décisions de l'autre comme du harcèlement sexuel ou une forme de représailles - qui peut progresser en harcèlement psychologique ou moral - que l'organisation est tenue, du moins, de valider et de faire cesser, s'il y a lieu. Notons ici que le harcèlement sexuel se manifeste par des paroles, des actes ou des gestes à connotation ou à caractère sexuel, qui sont non désirés et qui portent atteinte à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychologique d'une personne alors que le harcèlement psychologique correspond à une conduite vexatoire se manifestant par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et entraîne pour celui-ci un milieu de travail néfaste (St-Onge, 2012).

Au Québec et au Canada, comme ailleurs en France et dans bien des états américains, les gouvernements ont adopté des lois contre de tels harcèlements ou intimidations en milieu de travail. Ainsi, l'employeur est responsable d'offrir aux employés des conditions de travail justes et raisonnables et de veiller au bien-être, à la sécurité et au respect de la dignité et de l'intégrité physique et psychologique de toutes les personnes à son emploi. Les législateurs tiennent responsables les employeurs comme ce sont eux qui ont la capacité, le pouvoir et l'autorité requise pour prévenir et faire cesser les cas de harcèlements, et ce, dès qu'il est informé (formellement ou non) de son existence, pour y mettre fin. Il s'agit bien sûr d'une obligation de moyens et non de résultat : l'employeur n'a pas l'obligation de garantir qu'aucune situation semblable ne se produira, mais plutôt de garantir qu'il prendra les moyens raisonnables pour faire en sorte qu'il n'y en ait pas ou, s'il s'en produit, qu'il interviendra immédiatement pour y mettre un terme (Rivest et Poirier, 2008). Toutefois, il importe de préciser qu'un employeur ne peut se retrancher derrière une politique ou une procédure et se dire qu'il va ou doit attendre qu'une plainte ou un grief soit déposé pour agir ou avant d'agir en regard d'un cas potentiel de harcèlement. En effet, dès que l'employeur (cadre, professionnel RH, dirigeant) est informé, il ne peut invoquer son ignorance et il doit clairement, sérieusement et rapidement enquêter et intervenir pour y mettre fin, et ce, tel qu'il est prévu dans bien des lois et règlements (possiblement la convention collective, le Code civil ou l'article 81.18 de la L.N.T). Il doit formuler des exigences claires concernant le respect mutuel et informer les salariés que les conduites vexatoires ne sont pas tolérées, sans quoi sa responsabilité sera mise en cause dans la détérioration du climat de travail. Par ailleurs, ce n'est pas parce que la prétendue victime aurait à un moment provoqué son présumé agresseur que l'employeur peut minimiser les gestes de harcèlement ou encore, qu'un employeur ne peut se justifier de ne pas intervenir sous

prétexte qu'il a jugé la plainte frivole et non fondée; toute plainte doit faire l'objet d'un suivi ou d'un examen rapide (St-Onge, 2012). En somme, une telle approche, à caractère plus disciplinaire, peut être appliquée lorsqu'une romance contrevient à des politiques en place, notamment celles visant à contrer les harcèlements, à protéger la confidentialité des informations ou encore, prévues au Règlement de travail, dans la déontologie, etc. Ainsi, aux yeux des professionnels RH répondants, les romances qui peuvent mener à des conflits d'intérêts telles celles entre un employé et un fournisseur ou entre un employé et un client sont plutôt découragées. Pensons par exemple, au cas où une romance mène au harcèlement ou encore, lorsqu'elle enfreint une politique de l'employeur, ce qui serait le cas d'un agent correctionnel qui entretiendrait une relation amoureuse avec un détenu. Par conséquent, selon la nature des emplois occupés par les employés en romance, les comportements reprochés et les contextes (secteur d'activité, concurrence, etc.), il est possible que le départ ou le congédiement d'un des employés en romance soit la solution à privilégier. Ainsi, interrogés sur les conséquences qu'ils ont dû appliquer à l'égard des romances au travail au cours des cinq années précédentes, les professionnels RH mentionnent les mesures disciplinaires suivantes : réprimandes écrites (21 %), le congédiement (20 %), un retrait d'une position de supervision (12 %) et une suspension (8 %) (SHRM, 2013).

Limites de l'étude et voies de recherche

Limites

Cette étude comporte des limites qu'il importe de noter. Premièrement, le petit nombre de répondants et les profils de leurs organisations ne permettent pas de généraliser les résultats de cette étude tant à la population des organisations du Québec

qu'à celles d'autres provinces, villes ou pays. Considérant le nombre élevé de variables mesurées par le questionnaire, un échantillon de plus grande taille aurait permis d'obtenir une meilleure estimation des paramètres, une meilleure fiabilité des données, une meilleure puissance et pouvoir explicatif (Schumacker et Lomax, 2010). Aussi, le questionnaire de recherche collige les perceptions des professionnels en ressources humaines, qui sont inévitablement subjectives, sur des mesures que nous avons développées sur la base de la revue des écrits.

Par ailleurs, si notre questionnaire de recherche a interrogé les professionnels RH sur une panoplie exhaustive de pratiques de gestion, cette dernière ne prétend pas être complète. En outre, nous ne les avons pas interrogés sur les « contrats de romance » dont certains experts américains parlent (voir les revues de Bliss Kiser *et al.*, 2006 ; Boyd, 2010 ; Mainiero, 2013). Ces contrats « d'amour » (*love contracts*) demandent aux deux partenaires impliqués dans une romance de signer un accord qui peut inclure des éléments tels que: (1) leur romance est volontaire, bienvenue, non reliée à leurs relations professionnelles et qu'elle ne mènera pas au favoritisme ; (2) qu'ils peuvent chacun mettre fin à la romance à tout moment sans coercition, préjudice ou autres conséquences professionnelles ; (3) qu'ils ne prendront pas d'actions contre l'employeur ou contre l'ex-partenaire si la relation se termine ; (4) qu'ils vont respecter les règles de l'entreprise comme le code de conduite. Ces contrats peuvent réduire la confusion des situations, les risques de plaintes (harcèlements, favoritisme, etc.) et les responsabilités des employeurs tout en permettant de rappeler le code d'éthique ou d'autres règles et de discuter des attentes de l'organisation sur le plan comportemental. Cette pratique suggérée par des avocats est critiquée pour diverses raisons. Elle place les professionnels RH dans une situation inconfortable ou intenable d'aller vérifier des

rumeurs comme ils ne sont souvent pas informés des romances qui restent secrètes. Interrogés sur la façon dont les romances sont connues par l'organisation, les professionnels RH d'une enquête menée aux États-Unis répondent : par les rumeurs (67 %), elles sont révélées au département RH (61 %), elles sont communiquées par le supérieur des employés en romance (33 %), elles sont révélées anonymement (25%), elles sont communiquées par le directeur de l'unité où les employés sont en romance (23 %), elles sont révélées à un conseiller juridique interne ou externe (3 %). De plus, de tels contrats soulèvent bien des questions notamment : À quel moment lors d'une relation devrait-on faire signer ce contrat? Faut-il faire signer un contrat en cas de divorce aux employés qui se marient ou décident de vivre ensemble ? (Mainiero et Jones, 2013). De tels contrats peuvent être perçus comme étant naïfs, inutiles et alimentant du ressentiment comme ils peuvent s'avérer une intrusion dans la vie privée des employés. Reconnaisant toutes ces limites, des avocats estiment qu'elle peut être réservée aux cas des dirigeants d'entreprise plus susceptibles d'être coûteux, médiatisés, etc. Interrogés sur cette pratique, 75 % des professionnels RH participants à une enquête menée aux États-Unis la jugent inefficace comme les employés tendent à vouloir cacher leur romance (SHRM, 2013). Au Québec, le droit à la vie privée serait la réserve de fond face à cette pratique. En effet, plusieurs droits et obligations découlent du Code du travail et de la Charte des droits et libertés du Québec. D'une part, l'employeur jouit d'un droit de direction et de contrôle à l'égard des employés, mais il doit protéger leur santé et leur dignité. D'autre part, l'employé jouit de son droit à la vie privée, mais il est en devoir d'agir avec loyauté envers son employeur. Aussi, pour un employeur, les modes éventuels d'usage d'un tel contrat doivent être jugés raisonnables et justifiés pour être légalement acceptables.

Voies de recherche

La conduite de cette recherche nous permet de proposer aux chercheurs d'analyser la gestion des romances au travail selon diverses perspectives théoriques.

D'abord, des chercheurs pourraient adopter une **perspective contextuelle** à l'égard de la gestion des romances au travail. Ainsi, alors que Pierce et Aguinis (2009) ont identifié deux grandes approches dans la gestion des romances au travail - l'approche restrictive basée sur la minimisation des risques et l'approche facilitatrice basée sur la maximisation des bénéfices -, il serait intéressant d'explorer si une approche contextuelle (Koleniskova et Analoui, 2013), qui tiendrait compte de la fréquence et de la nature des romances et des caractéristiques organisationnelles, permettrait de mieux comprendre la réalité des entreprises. À ce jour, un nombre restreint d'auteurs et de chercheurs ont proposé ou confirmé que les organisations affichant une culture moins libérale (souvent qualifiée de traditionnelle) tolèrent moins les romances au travail et adoptent des politiques en la matière plus restrictives, alors que celles dont la culture apparaît plus libérale tendent à se montrer plus favorables aux romances et à adopter des politiques plus souples à leur égard (Mainiero, 1989 ; Pierce et al., 1996). Par ailleurs, des enquêtes montrent que les romances sont plus fréquentes dans certains milieux de travail, notamment dans le secteur des loisirs et hôtellerie, les services publics, les secteurs des technologies de l'information et des transports (CareerBuilder, 2014). Similairement, les chercheurs pourraient analyser les effets des différents types de romances sur les pratiques de gestion comme nous savons que l'ouverture des employeurs à leurs égards varie.

Ensuite, les chercheurs gagneraient à analyser la gestion des romances au travail en adoptant une **perspective de justice organisationnelle** en considérant tant le

processus de gestion, les interactions que les décisions (Greenberg, 1987). En effet, il est probable que l'organisation gagne à s'assurer d'une certaine constance dans les interventions de tous ses cadres dans des cas analogues afin que ces dernières soient perçues par les employés comme équitables. Une application différente des mesures (conseils, discipline, etc.) d'un cadre à l'autre au regard de cas semblables réduit aussi la crédibilité ou l'équité du processus de gestion des romances connues aux yeux des employés. Il importe aussi d'analyser comment l'existence de dispositions claires et non équivoques dans une politique ou tout autre document (convention collective, code de déontologie, etc.) peut prévenir les cas problématiques ou faciliter le processus d'intervention et réduire la responsabilité des employeurs. À ce jour, très peu de chercheurs ont adopté cette perspective. Pierce et coll. (2012) ont analysé les effets des politiques et procédures en matière de romance sur les intentions de poursuivre l'employeur. Aussi, les chercheurs devraient aussi mener des études visant à mieux comprendre la situation des cadres aux prises avec des cas de romances au travail afin d'analyser les similarités ou les particularités de leurs réactions dans d'autres domaines tels que le harcèlement psychologique. Ainsi, face au harcèlement psychologique, des enquêtes menées au Québec montrent que les gestionnaires n'interviennent souvent pas et pratiquent la stratégie d'évitement en croyant que le temps arrangera les choses (Pronovost, 2008) ou encore, qu'ils ne sollicitent pas l'aide de leurs supérieurs pour de multiples raisons : ils ont peur des conséquences de leur intervention, ils n'osent pas désavouer un représentant de l'entreprise, un collaborateur ou un adjoint, ils associent le problème à un conflit personnel ou à une affaire qui ne les regarde pas, ils ne sont pas incités à prendre des mesures puisqu'il n'y a pas de reconnaissance ou de récompenses pour améliorer le climat de travail ou encore, ils ont peur que le fait de parler et de demander de l'aide pour résoudre ces conflits soit perçu comme de

l'incompétence à gérer des employés et donc, nuisible pour leur promotion (Genest et al., 2005). Il importe que des études soient menées sur le sujet afin d'aider les cadres, mais aussi les organisations à appuyer leurs cadres à l'égard des romances au travail.

Finalement, les chercheurs gagnent à adopter des théories permettant d'analyser les liens entre la gestion des romances et l'attraction, la fidélisation et l'engagement du personnel. Par exemple, appuyés sur la **théorie basée sur les ressources** (Barney, 1991), les chercheurs peuvent analyser comment la gestion des romances peut constituer un atout distinctif et concurrentiel susceptible d'aider l'organisation à concurrencer les autres sur le marché de l'emploi. Similairement, selon la **théorie du signal** (Spence, 1973), les conditions de travail offertes par un employeur influencent les attitudes et les comportements des employés comme elle transmet des messages sur la culture organisationnelle qui peut permettre aux employeurs d'acquérir un avantage concurrentiel sur le marché de l'emploi. Similairement, le modèle « **attraction/sélection/attrition** » (Schneider et Smith, 2004) propose que les employés préfèrent travailler pour des organisations et occuper des emplois qui offrent des récompenses et des conditions de travail qui sont cohérentes avec leurs caractéristiques personnelles (p.ex., valeurs, traits, âge). Les prémisses des théories du **contrat psychologique** et de **l'échange social** appuient aussi l'idée que les attitudes et les comportements des employés peuvent être influencés par la gestion des romances (Gouldner, 1960 ; Rousseau et Ho, 2000). Ainsi, il a été démontré que plus les employés estiment recevoir du soutien de leur employeur, plus ils ressentent un sentiment de réciprocité et moins ils sont sujets à le quitter (Dawley et al., 2010 ; Rhoades et Eisenberger, 2002). Après avoir fait une revue des écrits sur les romances, Boyd (2010, p. 335) exprime aussi le besoin d'analyser comment les romances sont gérées dans les organisations qui se montrent ouvertes aux romances comme marque

employeur : « *Future research may wish to examine the patterns of formal managerial policies and procedures of pro-romance firms, and analyze the various formal and informal outcomes thereof. Such research may pave the way for a more enlightened general approach to the management of workplace romance* ».

Références bibliographiques

- Alder, G. S. & Quist, D.M. (2014). Rethinking love at the office : Antecedents and consequences of coworker evaluations of workplace romances, *Human Resource Management*, 53, 3, 329-351.
- Aroua, R. & Venkatachari, K. (2014). The workplace : A breeding ground for romance, *Pezzottaite Journals*, 3,4, 1219-1226.
- Barney, Jay (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17, 1, 99-120.
- Boyd, C. (2010). The debate over prohibition of romance in the workplace, *Journal of Business Ethics*, 97, 1, 76-84.
- Bliss Kiser, S., Coley, T., Ford, M., Moore, E. (2006). Coffee, tea, or me ? Romance and sexual harassment in the workplace, *Southern Business Review*, 31, 2, 35-49.
- Brown, T. & Allgeier, E. R. (1996). Manager's perceptions of workplace romances : An interview study. *Journal of Business and Psychology*, 10, 2, 169-176.
- Budak, J. (2012). Love among the cubicles, *Canadian Business*, 85, 8, 24-28.
- CareerBuilder (2014). *Thirty-eight percent of workers have dated a co-worker, finds careerBuilder Survey*.<http://www.careerbuilder.com/share/aboutus/pressreleasesdetail.aspx?sd=2%2F13%2F2014&id=pr803&ed=12%2F31%2F2014>. Consulté le 27 octobre 2015.
- Dawley, D., Houghton, J. D. & Bucklew, N. S. (2010). Perceived organizational support and turnover intention : The mediating effects of personal sacrifice and job fit. *The Journal of Social Psychology*, 150, 3, 238-257.
- Devine, I. & Markiewicz, D. (1990). Cross-sex relationships at work and the impact of gender stereotypes, *Journal of Business Ethics*, 9, 333-338.

Dillard, J.P. (1997). Close relationships at work : Perceptions of the motives and performance of relational participants, *Journal of Social and Personal Relationships*, 4, 179-193.

Dillard, J.P. & Broetzmann, S.M. (1989), Romantic relationships at work : perceived changes in job-related behaviors as a function of participant's motive, partner's motive, and gender, *Journal of Applied Social Psychology*, 19, 2, 93-110.

Dillard, J.P., Hale, J.L. & Sigrid, C. (1994). Close relationship in task environments : perceptions of relational types, illicitness, and power, *Management Communications Quarterly*, 7, 3, 227-255.

Dillard, J.P. & Miller, K. I. (1988). Intimate relationships in task environments, in S.W. Duck (éd.), *Handbook of personal relationships*, New-York : John Wiley, 449-465.

Doll, J.L. & Rosopa, P. J. (2015). Workplace romances: examining attitudes experience, consciousness, and policies, *Journal of Managerial Psychology*, 30, 4, 439-453.

Foley, S. & Powell, G.N. (1999). Not all is fair in love and work : coworkers' preferences for and responses to managerial interventions regarding workplace romances, *Journal of Organizational Behavior*, 20, 7, 1043-56.

Genest, C., C. Leclerc & M.F. Maranda (2005). Les conduites de retrait comme stratégies défensives face au harcèlement psychologique au travail, *Pistes*, vol. 7, n° 3, 18 p., [En ligne], www.pistes.uqam.ca/v7n3/pdf/v7n3a5.pdf (Page consultée le 28 octobre 2015)

Granatstein, G. (2011). *Workplace romance : a touchy subject*, The Gazette, 18 février.

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of Organizational Justice Theories, *Academy of Management Review*, 12, 1, 9-22.

Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity : A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-78.

Jones, G.E. (1999), Hierarchical workplace romance : an experimental examination of team member perceptions, *Journal of Organizational Behavior*, 20, 7, 1057-72.

Karl, K.A. & Sutton, C.L. (2000), An examination of the perceived fairness of workplace romance policies, *Journal of Business and Psychology*, 14, 3, 429-42.

Koleniskova, J. & Analoui, F. (2013). Managing human resource romance at work : towards a considerate approach, *Journal of Management Development*, 32, 1, 36-56.

Kramer, G.M. (2000). Limited license to fish off the company pier : toward express employer policies on supervisor-subordinate fraternization, *Western New England Law Review*, 22, 1, 77-147.

Loftus, M. (1995). Frisky business-Romance in the workplace, *Psychology Today*, p. 8.

Loosee, S. & Olsen, H. (2007). *Office mate : the employee handbook for finding—and managing—romance on the job*. Adams Media, Avon, MA.

Mainiero, Lisa A. & Jones, K.J. (2013). Sexual harassment versus workplace romance : Social media spillover and textual harassment in the workplace, *The Academy of Management Perspective*, 27, 3, 187-203.

Mainiero, Lisa A. (1989). *Office Romance : Love, Power and Sex in the workplace*, New York, Rawson Associates, 298 p.

Mainiero, Lisa A. (1986). A review and analysis of power dynamics in organizational romances, *Academy of Management Review*, 11, 750-652.

Mano, R. & Gabriel, Y. (2006), Workplace romances in cold and hot organizational climates : the experience of Israel and Taiwan, *Human Relations*, 59, 1, 7-35.

McClathy, D. (2008). Experts : many workplace killings have origin in romance, *Tribune Business News*, 17 décembre.

Monster (2014). Keeping it Professional : Global Poll Finds 58 % Think an Office Romance Would Harm Their Career [en ligne], Maynard, [réf. du 9 juillet 2014]. <http://www.about-monster.com/content/keeping-it-professional-global-poll-finds-58-think-office-romance-would-harm-their-career>

Parks, M. (2006). *Workplace Romance Poll Findings*, Report n° 06-0019, Society for Human Resource Management, Alexandria, janvier.

Pierce, C. A. & Aguinis, H. (1997). Bridging the gap between romantic relationships and sexual harassment in organizations, *Journal of Organizational Behavior*, 18, 197-200

Pierce, C. A. & Aguinis, H. (1997). A framework for investigating the link between workplace romance and sexual harassment , *Group and Organization Management*, 26, 2, 206-229.

Pierce, C. A. & Aguinis, H. (2003). Romantic relationships in organizations : a test of a model of formation and impact factors, *Management Research*, 1, 2, 161-9.

- Pierce, C. A., Karl, K.A., et Brey, E. (2012). Role of workplace romances policies and procedures on job pursuit intentions, *Journal of Managerial Psychology*, 17, 3, 237-263.
- Pierce, C. A. & Aguinis, H. (2009). Moving beyond a legal-centric approach to managing workplace romances: organisationally sensible recommendations for HR Leaders, *Human Resource Management*, 48, 3, 447-464.
- Pierce, C. A., Byrne, D., Aguinis, H. (1996). Attraction in organizations : a model of workplace romance, *Journal of Organizational Behavior*, 17, 1, 5-32.
- Powell, G.N. (1986). What do tomorrow's managers think about sexual intimacy in the workplace ?, *Business Horizons*, 29, 4, 30-5.
- Powell, G. N. & Foley, S. (1998). Something to talk about : Romantic Relationships in Organizational Settings, *Journal of Management*, 24, 3, 421-448.
- Powell, G.N. (2001). Workplace romance between senior-level executives and lower-level employees : an issue of work disruption and gender, *Human Relations*, 54, 1519-1544.
- Pronovost, S. (2008). La prévention du harcèlement psychologique au-delà des politiques organisationnelles, in S. St-Onge (dir.), *Gérer les performances au travail*, Montréal, Gestion, coll. Gestion et Savoirs, 2011. p. 470-487.
- Quinn, R. E. (1977). Coping with Cupid : the formation, impact, and management of romantic relationships in organizations, *Administrative Science Quarterly*, 22, 1, 30-45.
- Rabeau, M.C. (2007). *Les romances dans l'organisation : transformation des relations intimes et identité de soi à l'ère de la modernité avancée*, proposition de thèse de doctorat, Montréal, HEC Montréal, 102 p.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support : a review of the literature. *Journal of Applied psychology*, 87, 4, 698.
- Riach, K. & Wilson, F. (2007). Don't screw the crew : exploring the rules of engagement in organizational romance, *British Journal of Management*, 18, 1, 79-92.
- Rivest, R.L. & Poirier, G. (2008). Harcèlement psychologique : Agir oui, mais comment ?, in *Gérer les performances au travail*, S. St-Onge (dir.). Montréal, Gestion, Revue internationale de gestion, coll. Gestion et Savoirs, p. 488-496.
- Rousseau, D. M. & Ho, V. T. (2000). Psychological contract issues in compensation, in Rynes, S., Gerhart, E (Eds). *Compensation in organizations : current research and practice*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, USA.
- Schaefer, Cindy M. & Thomas R. Tudor (2001). Managing workplace romances, S.A.M. *Advances Management Journal*, 66, 3, 4-10.
- Schermerhorn, J. R. Jr., Hunt, J.G., Osborn R.N., de Billy, C. (2006). *Comportement humain et organisation*, Éditions du Renouveau Pédagogique Inc., Saint-Laurent, 591 p.
- Schneider, B. & Smith, D.B. (2004). *Personality and organizations*. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Schumacker, R.E. & Lomax, R.G. (2010). *Structural Equation Modeling*, New York : Routledge, Taylor and Francis Group, 3e édition, 510 p.
- SHRM (2013). *Workplace Romance Poll Findings*, Society for Human Resource Management, Rapport n° 06-0019, Alexandria, septembre.
- Spence M.A. (1973). Job Market Signaling, *Quarterly Journal of Economics*, 87, 3, 355-379.
- Sprecher, S. (1985). Sex differences in bases of power in dating relationships, *Sex Roles*, 12, 3, 449-461.
- St-Onge, S. (2012) *Gestion de la performance*, Chenelière éducation, Montréal, 398 pages.
- St-Onge, S., Guerrero, S., Haines V., Brun. J.P. (2013). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, La Chenelière éditeur, Montréal.
- Summers, R. J. & Myklebust, K. (1992). The influence of a history of romance on judgments and responses to a complaint of sexual harassment, *Sex Roles*, 27, 7/8, 345-57.
- Vault Careers (2014). Love is in The Air : Vault's 2014 Office Romance Survey, Vault Blogs, [en ligne], Montréal, 14 février 2014, 16 p. [réf. du 19 mai 2014]. <http://www.vault.com/blog/workplace-issues/love-is-in-the-air-vaults-2014-office-romance-survey/>

ISTE | www.istebooks.com | P. 216/217 | 06/2026 | Téléchargé le 06/2026

Sylvie ST-ONGE

Ph. D., Fellow CRHA, ASC. et professeure titulaire à HEC Montréal. Ses domaines de recherche sont : la gestion de la rémunération, des performances, des carrières et de la vie professionnelle, les relations au sein des conseils d'administration et les problématiques RH suivantes : harcèlement, diversité, romance et épuisement professionnel. Auteur de plusieurs ouvrages sur la gestion des ressources humaines et de la performance dont le plus récent est *Gestion de la rémunération : théorie et pratique* (2014, 3e édition, La Chenelière).

Myriam RITORY

Titulaire d'une maîtrise de gestion des ressources humaines de HEC Montréal (2014), elle travaille depuis 2013 comme conseillère, relations avec le personnel et relations de travail au Service des ressources humaines de l'Université Concordia. Elle a été auparavant conseillère en relations de travail pendant deux ans dans le secteur public.