

DIANE-GABRIELLE TREMBLAY

Articuler emploi et famille

Le rôle du soutien organisationnel
au cœur de trois professions



Articuler emploi et famille

Membre de
L'ASSOCIATION
NATIONALE
DES ÉDITEURS
DE LIVRES

Presses de l'Université du Québec

Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450, Québec (Québec) G1V 2M2
Téléphone : 418 657-4399 – Télécopieur : 418 657-2096
Courriel : puq@puq.ca – Internet : www.puq.ca

Diffusion/Distribution :

Canada : Prologue inc., 1650, boulevard Lionel-Bertrand, Boisbriand (Québec) J7H 1N7
Tél. : 450 434-0306/1 800 363-2864

France : Sodis, 128, av. du Maréchal de Lattre de Tassigny, 77403 Lagny, France
Tél. : 01 60 07 82 99

Afrique : Action pédagogique pour l'éducation et la formation, Angle des rues Jilali Taj Eddine
et El Ghadfa, Maârif 20100, Casablanca, Maroc – Tél. : 212 (0) 22-23-12-22

Belgique : Patrimoine SPRL, avenue Milcamp 119, 1030 Bruxelles, Belgique – Tél. : 02 7366847

Suisse : Servidis SA, Chemin des Chalets, 1279 Chavannes-de-Bogis, Suisse – Tél. : 022 960.95.32



La Loi sur le droit d'auteur interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

DIANE-GABRIELLE TREMBLAY

Articuler emploi et famille

Le rôle du soutien organisationnel
au cœur de trois professions

**Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec
et Bibliothèque et Archives Canada**

Tremblay, Diane-Gabrielle

Articuler emploi et famille: le rôle du soutien organisationnel au cœur de trois professions
Comprend des réf. bibliogr.

ISBN 978-2-7605-3482-7

1. Travail et familles. 2. Travailleurs sociaux - Relations familiales. 3. Infirmières - Relations familiales. 4. Policiers - Relations familiales. 5. Travail et familles - Québec (Province).
6. Travail et familles - Belgique. I. Titre.

HD4904.25.T74 2012

306.3'6

C2012-940926-X

Les Presses de l'Université du Québec reconnaissent l'aide financière du gouvernement
du Canada par l'entremise du Fonds du livre du Canada et du Conseil des Arts du Canada
pour leurs activités d'édition.

Elles remercient également la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC)
pour son soutien financier.

Mise en pages: INFO 1000 MOTS

Couverture: MICHÈLE BLONDEAU

2012-1.1 – *Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés*

© 2012 Presses de l'Université du Québec

Dépôt légal – 3^e trimestre 2012

Bibliothèque et Archives nationales du Québec / Bibliothèque et Archives Canada

Imprimé au Canada

Remerciements



Je tiens à remercier les assistants de recherche et postdoctorants qui ont participé aux travaux à la base de cet ouvrage. En premier lieu, David Laloy, qui a travaillé sur les analyses statistiques et sur les entrevues avec les travailleuses sociales dans le cadre de son postdoctorat à l'Alliance de recherche universités-communautés sur la gestion des âges et des temps sociaux (ARUC-GATS). Ensuite, Maryse Larivière, qui a collaboré aux entretiens avec les infirmières et, enfin, Martine Di Loreto et Émilie Genin, qui ont pris part à certaines analyses statistiques, Martine ayant également participé aux entrevues avec les policiers.

Je souhaite aussi remercier le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) pour les divers financements de recherche obtenus au fil des ans pour l'étude de la conciliation emploi-famille, consistant en trois subventions, en un financement de ma Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir (dont un des axes porte sur la conciliation emploi-famille, le temps de travail et les temps sociaux; voir <<http://www.teluq.uqam.ca/chaireecosavoir>>), de même qu'en un financement pour l'Alliance de recherche universités-communautés sur la gestion des âges et des temps sociaux (ARUC-GATS) (<<http://www.teluq.uqam.ca/aruc-gats>>), qui a largement alimenté le travail sur la conciliation emploi-famille dans divers groupes professionnels. Enfin, une collaboration Québec-Wallonie-Bruxelles réalisée avec Bernard Fusulier est aussi à l'origine de cette entrée par les professions. Nous tenons donc à remercier celui-ci pour le travail de collaboration et pour les échanges Québec-Belgique que cela a permis entre les chercheurs ainsi qu'entre les étudiants.

Diane-Gabrielle Tremblay

Table des matières

Remerciements	VII
Introduction	1
1. Des modèles nationaux différents	1
2. Des degrés de perméabilité variables entre les sphères professionnelle et familiale	2
3. Comment cela se joue-t-il à l'échelle des milieux professionnels ?	3
CHAPITRE 1	
L'articulation emploi-famille et l'entrée par la profession	7
1. La problématique de l'articulation emploi-famille	8
2. Le congé parental au Québec	11
3. La relation emploi-famille : une relation socialement construite, basée sur les rapports sociaux de sexe	14
4. La médiation professionnelle et l'entrée par la profession	16
CHAPITRE 2	
L'articulation emploi-famille chez les professionnels du travail social : engagement et gestion de tensions	21
1. La mise en perspective de la profession de travailleur social au Québec	22
1.1. L'histoire de la profession de travailleur social au Québec	22
1.1.1. La naissance de la profession : lente sortie du discours religieux	22
1.1.2. La prise en charge majeure du service social par l'État et sa rapide remise en question	22
1.1.3. Le « virage ambulatoire »	23
1.2. La structuration de la profession de travailleur social au Québec : accès, ordre et secteurs	25
1.2.1. L'entrée dans la profession : la formation et l'ordre professionnel	25
1.2.2. Les secteurs d'activité des travailleurs sociaux au Québec	26
1.3. La construction d'un rapport particulier au travail : réflexions sur la nature du travail social	28
1.3.1. L'objet du travail : l'aide, l'accompagnement, la relation	29
1.3.2. Le caractère incertain des procédures et du produit du travail	29

1.3.3.	L'engagement des caractéristiques personnelles du praticien et la gestion de la dimension émotionnelle du travail	29
1.3.4.	La dimension vocationnelle du travail social	30
1.3.5.	La dimension réflexive et autocritique du travail social	30
1.4.	Le cadrage organisationnel de l'activité professionnelle	31
2.	La conciliation emploi-famille chez les travailleurs sociaux : quelques résultats statistiques	32
2.1.	Situation professionnelle	32
2.2.	Situation familiale	35
2.3.	Degré de satisfaction au travail	37
2.4.	Soutien sur le lieu de travail	39
2.5.	Soutien organisationnel concernant la conciliation emploi-famille	41
2.5.1.	Soutien formel	41
2.5.2.	Soutien informel	42
2.6.	Usage des congés liés à la parentalité et persistance des différences de genre	43
2.7.	Valeurs et perceptions concernant la conciliation emploi-famille et différences entre les parents et les non-parents	45
2.8.	Conciliation emploi-famille et roulement de personnel	49
2.9.	Soutien du réseau familial et amical	51
2.10.	Sentiment concernant la conciliation emploi-famille	52
3.	La conciliation emploi-famille chez les travailleurs sociaux : une entrée dans le vécu	57
3.1.	La nature du travail social	60
3.1.1.	Un travail « complexe »	60
3.1.2.	Un engagement personnel/vocationnel	66
3.1.3.	Un engagement professionnel source de charge mentale	68
3.1.4.	Le phénomène de double culpabilité	72
3.1.5.	La conciliation emploi-famille comme enjeu central des professionnels : l'importance des limites et de la bonne distance	75
3.2.	Le cadrage organisationnel du travail social	78
3.2.1.	Des cadres temporels standards mais parfois atypiques	78
3.2.2.	Des cadres temporels parfois rigides et contredisant le sens du travail	79
3.2.3.	Des cadres organisationnels laissant de l'autonomie aux travailleurs : ambivalence	83
3.2.4.	Des problèmes organisationnels récurrents qui pèsent indirectement sur la conciliation emploi-famille : manque d'effectifs et rotation de personnel	87
3.3.	Le soutien organisationnel à la conciliation emploi-famille	90
3.3.1.	Les mesures institutionnelles et organisationnelles facilitant la conciliation emploi-famille	91
3.3.2.	Le soutien informel provenant des supérieurs et des collègues	103
3.3.3.	Les échanges et le soutien concernant les difficultés au travail	107
	Conclusion	109

CHAPITRE 3

L'articulation emploi-famille chez les infirmières :

entre la vocation et les tensions du travail 111

1. L'historique des soins de santé au Québec	112
2. Le portrait des infirmières au Canada et au Québec	114
2.1. Stabilisation de l'âge des infirmières et hausse du niveau de scolarité	114
2.2. Formation universitaire	115
2.3. Secteur et catégorie d'emploi	115
3. La difficile situation de travail des infirmières aujourd'hui	117
3.1. L'accroissement de la pression au travail et les difficultés de conciliation emploi-famille	119
4. La méthodologie de notre recherche	122
5. Le portrait des infirmières : leur situation professionnelle et parentale	123
5.1. Les motifs de l'entrée en profession infirmière : une vocation!	125
5.1.1. Infirmière : une vocation ou une profession ?	125
5.2. La vision du rôle des hommes et des femmes au sein de la famille	128
5.3. Des transformations organisationnelles importantes et du stress associé au changement	129
5.4. Le milieu de travail et le soutien interne (collègues et supérieurs)	131
5.4.1. Les mesures offertes	131
5.4.2. Un milieu facilitant ?	131
5.4.3. Le soutien du supérieur et des collègues	133
5.4.4. L'influence du soutien organisationnel sur le sentiment de conciliation	135
5.5. La prise de congés	138
5.6. Un effet négatif sur la carrière	144
6. L'entrée dans le monde vécu des infirmières	145
6.1. Profession infirmière : présentation des répondantes	145
6.2. Vie personnelle-familiale	148
6.3. Travail d'infirmière et d'infirmier aujourd'hui	152
6.3.1. Le rythme et la surcharge de travail : un quotidien de plus en plus épuisant	159
6.3.2. Les conditions salariales : quand la famille est la priorité!	161
6.3.3. L'absence de soutien organisationnel	163
6.3.4. Les horaires de travail atypiques	165
6.3.5. Le temps partiel, les congés et la flexibilité des horaires de travail	168
Conclusion	169

CHAPITRE 4

L'articulation emploi-famille chez les policiers et policières :

arrangements et réciprocité 173

1. Le secteur policier au Québec	174
1.1. L'objet du travail : le contrôle, la sécurité, la relation	175
1.2. La gestion de la dimension émotionnelle du travail	175
1.3. Une dimension vocationnelle ?	176
1.4. Le cadre organisationnel	176
1.5. Des tensions importantes dans le travail	176

2. La méthodologie de notre recherche	177
2.1. La collecte des données qualitatives	178
2.2. La structure et le contenu des entretiens	178
3. Le portrait des répondants	179
4. La conciliation emploi-famille chez les policiers	180
4.1. Un milieu traditionnellement peu propice à la conciliation	180
4.2. Une analyse selon le sexe et la parentalité	180
4.3. Le soutien du supérieur et des collègues	181
4.4. La culture du milieu et la prise de congés	184
4.5. La prise du congé parental	187
4.6. Les parents policiers et la conciliation emploi-famille	190
4.7. L'influence du soutien organisationnel sur le sentiment de conciliation	192
5. L'entrée dans le vécu du travail policier et sa conciliation emploi-famille	193
5.1. Le travail policier, le soutien du supérieur et la conciliation	194
5.1.1. Le soutien des collègues	199
5.1.2. Un milieu tout de même assez ouvert pour le congé parental	203
5.1.3. Les résultats concernant la prise de congés	204
5.1.4. Un travail complexe et des difficultés de remplacement qui amènent des « arrangements »	205
5.1.5. Des questionnements sur le moment – et le motif – de la prise du congé de paternité	207
5.1.6. Le congé parental plus légitime que les autres congés ?	212
5.1.7. Les arrangements « donnant-donnant »	214
5.2. Le stress du retour au travail	215
5.3. Le débordement des temps et les adaptations dans la carrière	217
5.4. Le renoncement à la carrière	219
Conclusion	225

CHAPITRE 5

La conciliation emploi et famille : comparaison des trois professions – policiers, infirmiers et travailleurs sociaux	229
1. Situation professionnelle	230
2. Soutien organisationnel pour la conciliation	233
2.1. Soutien formel	233
2.2. Soutien informel	234
3. Sentiment concernant la conciliation	236
4. Usage des congés pour raisons familiales : effet selon la profession et le sexe, et différences entre les parents et les non-parents	244
5. Valeurs concernant la conciliation emploi-famille	246
6. Satisfaction au travail	248
Conclusion	250
Bibliographie	255

Introduction

Au cours des dernières décennies, la question de l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle-familiale a pris plus d'ampleur. En effet, les couples où les deux personnes travaillent sont de plus en plus nombreux et les femmes sont souvent sur le marché du travail à plein temps. Au fil des ans, bon nombre de recherches (Duxbury et Higgins, 2003; Eydoux, Gomel et Letablier, 2008; Families and Work Institute, 2008a et 2008b; Guérin *et al.*, 1997; Lee-Gosselin, 2005; Merelli, Nava et Ruggerini, 2000; Pailhé et Solaz, 2009; Tremblay, 2008 et d'autres) ont permis de constater que l'articulation emploi-famille se présente de manières différentes selon le genre des salariés, le genre des dirigeants, la taille de l'entreprise et un ensemble d'autres facteurs, mais aussi selon les sociétés et leur régulation publique (politiques publiques, institutions, mentalités et cultures; voir Barrère-Maurisson et Tremblay, 2009a et 2009b).

D'ailleurs, l'État intervient dans plusieurs pays pour tenter d'améliorer les chances pour chaque personne, quel que soit le genre, d'être présente dans les deux sphères, soit celle du travail salarié et celle de la famille. De fait, ce ne sont plus seulement les femmes qui souhaitent être présentes à la fois dans la sphère familiale et dans celle du travail, mais ce sont aussi les hommes, les pères en fait, qui revendiquent leur rôle de père en plus de celui de travailleur ou de gagne-pain de la famille.

Dans ce contexte, l'État est appelé à intervenir et, au Québec, on peut dire que la politique familiale, les services de garde et la mise en place du Régime québécois d'assurance parentale assurent un soutien relativement bon aux parents, surtout si l'on compare avec ce qui se fait au Canada anglais et aux États-Unis (Tremblay, 2009, 2012). Si les pays nordiques comme la Suède, la Norvège et la Finlande peuvent offrir des éléments de soutien parfois plus généreux, congés plus flexibles et plus longs par exemple, le Québec n'a rien à envier au reste de l'Amérique du Nord, qui fait plutôt figure de parent pauvre sur ce plan.

1. Des modèles nationaux différents

Nous appuyant sur Hantrais et Letablier (1995, 1996), nous avons distingué trois grands modèles ou groupes de pays (Tremblay, 2012). Le premier groupe réunit les pays du *laisser-faire*, soit essentiellement les États-Unis et un peu la Grande-Bretagne, bien que celle-ci ait été appelée à agir en la matière, dans la foulée des directives européennes. Le deuxième regroupe les pays qui favorisent l'*alternance* sur le marché du travail. Ces pays soutiennent assez peu les

femmes: notamment, ils offrent peu de services de garde et favorisent le temps partiel, de sorte que les femmes quittent le marché du travail ou passent au temps partiel lorsqu'elles ont des enfants. Les Pays-Bas sont l'exemple type de ce modèle. Enfin, un troisième groupe de pays favorise la *conciliation*, et on y trouve bien sûr les pays du nord de l'Europe, qui mettent en place des mesures pour faciliter l'articulation entre les responsabilités professionnelles et les activités familiales ou personnelles. Ce dernier modèle est parfois qualifié de modèle *cumulatif* (parce qu'on cumule emploi et famille) ou encore de modèle d'*articulation* travail-famille, mais, quel que soit le nom retenu, l'idée est qu'il est effectivement possible de concilier ou d'articuler les deux sphères, professionnelle d'une part et familiale d'autre part.

C'est ce modèle, de conciliation ou d'articulation, qui est favorisé de plus en plus généralement au Québec, et l'État a assez bien fait sur ce plan. Cependant, au-delà du soutien de l'État, il faut que les entreprises et les organisations aussi viennent en aide aux parents travailleurs et, de ce point de vue, les réalisations varient selon les secteurs. Nous avons mené des travaux sur diverses organisations et avons pu constater la diversité des situations, mais aussi l'importance du soutien organisationnel (Tremblay, 2005, 2011). C'est entre autres ce constat de la diversité des milieux professionnels qui nous a amenée à approfondir l'analyse dans quelques milieux particuliers afin de tenter de voir quelle pourrait être l'incidence de l'appartenance professionnelle, au-delà des caractéristiques individuelles et du milieu organisationnel, sur l'articulation entre la vie professionnelle et la vie familiale.

En effet, si les difficultés générales de conciliation (longs horaires de travail, manque de flexibilité) ont été relativement bien cernées au fil des nombreuses recherches effectuées au Québec et ailleurs, les modalités précises d'application dans des milieux de travail particuliers manquent quelque peu. Une analyse plus fine semble nécessaire si l'on veut comprendre pourquoi, malgré la mise en place de congés parentaux, de services de garde et d'une politique familiale, les parents ont encore aujourd'hui de la difficulté à concilier les deux sphères, celle de l'emploi et celle de la famille.

2. Des degrés de perméabilité variables entre les sphères professionnelle et familiale

La sphère privée et la sphère professionnelle ne peuvent plus être considérées comme des domaines indépendants; il s'agit bien de domaines interdépendants (Tremblay, 2012). En effet, si un événement survient dans l'une des deux sphères, il aura inévitablement des répercussions dans l'autre. Les études montrent que les divers milieux et temps de socialisation constituent un système composé de sous-systèmes – professionnel, familial, parental, personnel et social – qui sont, d'une part, autonomes et, d'autre part, étroitement liés (Tremblay, Grodent et Linckens, 2011). Un changement dans une sphère aura des conséquences dans l'autre, d'où la nécessité de rechercher un arbitrage ou une meilleure articulation entre ces différents sous-systèmes.

Pour Campbell Clark (2001), les frontières entre les différents domaines de la vie peuvent être plus ou moins perméables ou flexibles selon les personnes. Cette auteure définit la *perméabilité* comme le degré avec lequel des compo-

santes d'un domaine pénètrent dans l'autre sphère. Campbell Clark (2001) distingue trois formes de frontières ou de perméabilité : spatiales, temporelles et psychologiques (Tremblay et Genin, 2008b).

La frontière spatiale, comme le mur d'un bureau ou d'une maison, définit l'espace où les comportements relatifs à un domaine se tiennent. La frontière temporelle, pour sa part, détermine *quand* ces comportements doivent être tenus (horaires de travail, par exemple). La frontière psychologique, enfin, est un ensemble de règles élaborées par les individus pour déterminer les émotions, les attitudes et les comportements appropriés à chaque domaine (Campbell Clark, 2001, cité dans Tremblay, Grodent et Linckens, 2011).

À ces frontières sont associés trois types de perméabilité :

- la perméabilité spatiale, par exemple le fait d'avoir un bureau réservé à son activité professionnelle à domicile, en plus de son bureau dans l'entreprise, ce qui est cependant très rare chez les groupes que nous étudions ici ;
- la perméabilité temporelle, par exemple le fait de travailler en dehors des horaires « normaux » (le soir, les week-ends, etc.), que nous trouverons chez les trois groupes ;
- la perméabilité psychologique, qui renvoie à une forme de débordement (*spillover*), que nous verrons dans les trois groupes, mais surtout chez les travailleuses sociales.

On observe souvent un débordement négatif du travail sur la famille, mais le débordement peut aussi être *positif* (théorie de l'enrichissement ; Kirchmeyer, 1992 ; Tremblay, 2012). L'idée d'enrichissement mutuel entre le travail et le « hors-travail » est ancrée dans le modèle de l'expansion (Marks, 1977), qui soutient que l'articulation de l'emploi et de la famille conduit plus à un enrichissement personnel qu'à des éléments négatifs.

3. ■ Comment cela se joue-t-il à l'échelle des milieux professionnels ?

L'objectif de la recherche présentée ici était donc de comprendre comment les professionnels de la relation (infirmières, travailleuses et travailleurs sociaux, policiers et policières) parviennent à articuler quotidiennement emploi et famille, en plus de déterminer si certaines formes de perméabilité sont observées chez eux. L'objectif poursuivi était également de comparer ces trois professions afin de percevoir si l'articulation emploi-famille se joue de manière différente en fonction de la nature du travail et de l'éthos professionnel, qui varierait dans chacune de ces professions. L'hypothèse centrale est que « la profession "travaillerait" l'individu dans son rapport à son activité rémunérée » mais aussi à ses activités hors travail (Fusulier, Laloy et Sanchez, 2009, p. 23). Ainsi, on pourrait penser que dans un même contexte professionnel, la régulation de l'articulation de la vie professionnelle et de la vie familiale, ainsi que l'utilisation de mesures de conciliation, pourrait varier d'un groupe professionnel à un autre, précisément en raison de l'éthos professionnel différent. Nous reviendrons dans le premier chapitre sur ce concept d'éthos et sur ce mode d'entrée par la profession afin de mieux expliquer ce que nous entendons par cela.

L'étude dont nous faisons état dans cet ouvrage a été effectuée au cours de la période de 2007 à 2011. Elle repose sur des analyses statistiques fondées sur les réponses de quelque 800 personnes, de même que sur des entretiens menés auprès de 113 personnes (54 policiers et policières, 39 travailleuses et travailleurs sociaux et 20 infirmières). Notons qu'une dizaine d'autres entretiens avec des infirmières ont été menés dans le cadre d'une recherche connexe, mais qu'ils ne sont pas utilisés directement ici.

Nous avons retenu une approche de recherche mixte (Creswell et Plano Clark, 2006; Patton, 1990), combinant des méthodes qualitatives et quantitatives. Cette approche duale nous apparaît toujours la meilleure, à la fois pour obtenir une compréhension approfondie des milieux de travail et du vécu des personnes, et pour pouvoir dégager des tendances statistiques plus nettes et conclure de manière plus tranchée sur l'importance de certaines perceptions dans les divers milieux de travail.

Pour la partie quantitative, nous avons élaboré un questionnaire visant d'abord la profession des travailleuses et travailleurs sociaux, dans le cadre d'une recherche comparative Québec-Belgique (Fusulier, Tremblay et Di Loreto, 2008). Quelques ajustements ont ensuite été apportés au questionnaire, qui a été adressé par courriel aux policiers et distribué en version papier aux infirmières. Pour l'ensemble des professions, nous avons posé un certain nombre de questions sur le travail, sur le vécu de la conciliation emploi-famille, sur l'existence de mesures de soutien à la conciliation, sur le soutien des supérieurs et de l'organisation ainsi que sur le soutien du milieu professionnel notamment. Pour formuler ces questions, nous nous sommes inspirée de travaux antérieurs sur le travail et la conciliation (Tremblay, 2004b, 2005a et 2005b) et sur les mesures de conciliation existant dans les milieux de travail (Guérin *et al.*, 1994; Caussignac, 2000; Tremblay, 2005b, 2008). Nous avons aussi posé des questions sur le soutien des supérieurs et des collègues, puisque cela paraissait important dans plusieurs recherches (Chenevier, 1996; Caussignac, 2000; Guérin *et al.*, 1997; Tremblay, 2005b, c, 2008; Behson, 2005).

Pour la partie qualitative, nous avons bâti une grille d'entretien qui reposait en partie aussi sur des travaux antérieurs, mais qui s'est affinée au fil des entretiens. Cette grille était fondée essentiellement sur les éléments suivants : le parcours de vie personnelle et professionnelle, l'entrée dans la profession, la vie familiale, la vie professionnelle, les sources de difficultés et d'appui à la conciliation emploi-famille, la satisfaction au travail, les mesures de conciliation utilisées et l'usage du congé parental ou d'autres mesures de conciliation.

Notre ouvrage se divise en cinq chapitres. Le premier décrit la problématique de la recherche et l'entrée par la profession. Chacun des trois chapitres qui suivent s'intéresse à une profession, en commençant par les travailleuses et travailleurs sociaux, suivis des infirmières et enfin des policiers. Ces trois chapitres sont conçus de manière semblable, bien qu'ils aient été réalisés par des équipes différentes. En effet, l'analyse de chaque groupe professionnel a été effectuée en collaboration avec une ou deux personnes, différentes dans chaque cas. Malgré cela, nous avons tenté de suivre la même structure pour les divers chapitres, à savoir une mise en perspective du groupe dans le contexte historique du développement de la profession, la présentation de quelques éléments du contexte institutionnel, puis l'analyse fondée sur l'enquête quantitative et,

enfin, le traitement de l'analyse qualitative. Un dernier chapitre propose une comparaison entre les trois milieux professionnels, essentiellement sur la base d'analyses statistiques, et conclut l'ouvrage.

Les chapitres se différencient toutefois parce que les professions ne sont pas les mêmes et que nous avons voulu nous laisser la liberté d'exploiter davantage les thématiques caractéristiques du milieu, tant par les données quantitatives que par les entretiens. Ainsi, on verra que certains thèmes sont plus développés dans un chapitre ou dans un autre et que des enjeux particuliers se dégagent dans chaque groupe professionnel, en raison même de cette particularité du groupe. Le fait que les travaux ont été menés avec des étudiants différents, dans des contextes variables, explique aussi certaines différences. Les collaborateurs ou auteurs principaux sont indiqués en note au début de chaque chapitre, des personnes différentes s'étant jointes à notre équipe de recherche au fil des ans. Ainsi, Martine Di Loreto (étudiante de maîtrise à l'Université du Québec à Montréal) a d'abord collaboré à l'élaboration des questionnaires et guides d'entretiens, puis elle a mené le travail de recherche auprès des policiers ainsi que les suivis des questionnaires auprès des infirmières et des travailleurs sociaux. Maryse Larivière, qui s'est associée au projet en tant que coordonnatrice de l'ARUC-GATS, a travaillé sur la partie qualitative de la recherche auprès des infirmières. Émilie Genin s'est jointe à nous à l'ARUC comme postdoctorante; elle a participé à certaines analyses statistiques et à la préparation d'articles portant sur les policiers. Enfin, David Laloy, venu faire un stage postdoctoral dans le cadre des échanges entre le Québec et la Belgique et dans la suite de sa thèse sur le travail social en Belgique, a collaboré aux traitements statistiques et réalisé les entretiens pour le domaine du travail social.

Il est important aussi de souligner le soutien financier dont les travaux ont pu bénéficier au fil des ans et qui a permis d'associer toutes ces personnes aux recherches. Mes travaux sur la conciliation ont débuté en 1998 avec une première recherche sur les difficultés de conciliation chez les pères, grâce à un financement du FQRSC (Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture), que je tiens à remercier ici. Nos recherches se sont poursuivies grâce à plusieurs financements du CRSH, de 2001 à aujourd'hui, qu'il s'agisse des Subventions ordinaires de recherche (2001-2004) ou de financements majeurs obtenus dans le cadre de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir (<<http://www.teluq.ca/chaireecosavoir>>, financements octroyés pour 2002-2009, puis pour 2009-2016) ou, encore, d'un financement du programme ARUC, pour l'Alliance de recherche universités-communautés sur la gestion des âges et des temps sociaux (ARUC-GATS: <<http://www.teluq.ca/aruc-gats>>). Ces financements successifs, pour lesquels nous tenons à remercier le CRSH, ont permis de mener à terme plusieurs travaux de recherche, mais aussi d'approfondir des problématiques et des approches nouvelles pour traiter la question de la conciliation emploi-famille, comme nous le verrons au chapitre 1.

CHAPITRE 1

L'articulation emploi-famille et l'entrée par la profession

L'articulation entre emploi et famille est de plus en plus complexe dans la plupart des pays industrialisés, parce que la majorité des milieux de travail ne se sont pas nécessairement adaptés à ces nouvelles réalités. Par exemple, on observe la faiblesse des mesures offertes par les employeurs pour favoriser l'articulation, définie sous l'angle d'une conciliation des responsabilités parentales et professionnelles (Tremblay, 2004a, b, 2005b, c, 2012).

Les entreprises et plus largement les organisations où s'effectue le travail rémunéré nous semblent pouvoir jouer un rôle médiateur favorable ou défavorable à la mise en œuvre et à la pratique de dispositifs d'articulation (Tremblay, 2012; Fusulier, Tremblay et Di Loreto, 2008). Toutefois, les milieux de travail ne se réduisent pas aux organisations qui, elles-mêmes, s'inscrivent dans des champs professionnels ou des secteurs d'activité. Comme nous l'avons indiqué en introduction, nous en sommes venue à nous intéresser aux professions et à étudier ce que nous appelons la « médiation professionnelle », dans le cadre d'un programme de recherche conjoint Belgique-Québec, appliqué à trois professions axées sur la relation et le lien social que sont le travail social, la police et les soins infirmiers.

Pour cadrer cette recherche, nous allons présenter dans ce chapitre quelques éléments de problématique. Mais d'abord un mot sur la terminologie.

Précisons ici que nous utilisons autant le terme « articulation » que le terme de « conciliation » emploi-famille dans cet ouvrage. Le terme articulation nous paraît plus juste, parce qu'il rend mieux compte des ajustements, arrangements et négociations qui se réalisent autour du temps de travail et des autres temps sociaux, dont ceux de la vie familiale. Toutefois, au Québec, l'expression la plus couramment employée est celle de « conciliation », qui nous semble correcte également, bien qu'elle rende moins bien le sens d'arrangements et d'ajustements autour de cette question. Nous utiliserons donc les deux expressions indifféremment dans l'ouvrage, bien que nous préférions l'expression « articulation emploi-famille » ou « articulation entre la vie personnelle-familiale et la vie professionnelle ». Cette dernière est plus longue et peut parfois rendre la lecture

de certaines phrases difficile, mais elle traduit mieux la réalité d'une articulation entre l'ensemble du champ lié à la profession et l'ensemble du champ de la vie familiale et personnelle.

Nous conservons donc l'expression d'«articulation» et de «conciliation» emploi-famille. Nous n'employons cependant pas l'expression «équilibre travail-famille», souvent utilisée dans le langage courant. Nous excluons le mot «équilibre», qui visait à traduire l'anglais *balance*, très utilisé aux États-Unis (*work-family balance*), car nous considérons qu'il est assez difficile d'arriver à l'équilibre, que l'on n'observe d'ailleurs pas tellement dans la réalité actuelle.

Enfin, nous préférons utiliser le terme «emploi» plutôt que «travail» dans cette expression, parce que le travail recouvre bien plus que l'emploi (pouvant même inclure le travail domestique, comme le revendiquaient les féministes). De plus, le conflit nous paraît se situer véritablement entre l'emploi (le travail en dehors des tâches domestiques) et les responsabilités familiales (qui elles-mêmes incluent ce travail domestique généralement non rémunéré). Nous préférons donc le terme «emploi» à celui de «travail» dans cette expression; sinon, le travail domestique se trouve compris des deux côtés de l'expression (travail et famille), puisqu'il est inclus dans la famille ou dans le travail familial.

1. La problématique de l'articulation emploi-famille

Un certain nombre d'études font état du manque de temps évoqué par les parents de jeunes enfants, principalement des enfants de moins de 6 ans, mais parfois aussi des adolescents (Conference Board du Canada, 1994; Galinsky, Kim et Bond, 2001; Frederick, 1995; Tremblay, 2004c), ainsi que des conflits entre l'emploi et la famille (Stephens et Sommer, 1996). Greenhaus et Beutell (1985) définissent le conflit emploi-famille comme l'incompatibilité entre les exigences de l'emploi et les exigences familiales, faisant en sorte que l'implication dans un rôle rend difficile l'implication dans l'autre. Le conflit apparaît lorsque l'individu perçoit les attentes de son rôle familial comme contradictoires avec les attentes de son ou ses rôles professionnels, et vice versa (Frone, Russel et Cooper, 1992a).

Selon Carlson, Kacmar et Williams (2000), les études menées jusqu'à maintenant ont permis de dégager trois formes de conflit (Duxbury et Higgins, 1991; Frone, Russel et Cooper, 1992a, 1992b; Kossek et Ozeki, 1998; Lee, Carswell et Allen, 2000; Stephens et Townsend, 1997): les conflits de *temps* (surcharge due aux rôles multiples), les conflits de *tension* (tension dans un rôle et effet de cette tension sur l'autre rôle; par exemple, tensions dans le travail influant sur le rôle familial) et, enfin, les conflits de *comportement* (lorsque le comportement propre à un rôle est incompatible avec le comportement attendu dans un autre rôle et que les ajustements nécessaires ne sont pas apportés par la personne).

D'autres travaux ont regroupé les divers facteurs associés à l'environnement de travail qui influent sur l'ampleur du conflit emploi-famille. On nomme ainsi principalement les pratiques de conciliation emploi-famille, mais aussi l'appui des dirigeants, des supérieurs et des collègues.

Le secteur d'activité et la catégorie professionnelle sont des variables susceptibles d'influer sur les difficultés de conciliation emploi-famille. Plusieurs recherches montrent que les gestionnaires et les professionnels se sentent beaucoup plus surchargés de travail que ne le sont les autres employés (Duxbury, Higgins et Lee, 1993; Frederick et Fast, 2001; Galinsky, Kim et Bond, 2001).

Le nombre d'heures que les gestionnaires et les professionnels consacrent au travail rémunéré est significativement plus élevé que celui des autres groupes. Duxbury, Higgins et Lee (1993) notent que les personnes occupant un emploi professionnel travaillent un plus grand nombre d'heures que les autres groupes de travailleurs, ce qui peut amplifier le conflit emploi-famille. Frederick et Fast (2001) montrent que les Canadiennes exerçant des professions dites libérales ou occupant des postes de gestion sont moins satisfaites de leur conciliation travail-famille que les travailleurs non qualifiés, et que ces femmes manquent de temps dans une proportion beaucoup plus élevée. Elliott, Dale et Egerton (2001) ont indiqué qu'il était plus facile pour les femmes non qualifiées que pour les professionnelles de concilier le travail et la famille.

On voit donc que la catégorie que nous appelons les « professionnels », bien que ce terme ait un sens différent selon les pays et la langue, semble particulièrement sollicitée, en tout cas plus que ne le sont les ouvriers et employés de bureau, sans doute en partie parce que les heures sont mieux contrôlées, et payées, dans ces milieux et sans doute aussi parce que l'engagement émotif ou relationnel y est moindre, un thème sur lequel nous reviendrons plus loin.

Certaines recherches attirent l'attention sur l'importance de la culture organisationnelle ainsi que des comportements et attitudes des collègues et des supérieurs dans les difficultés de conciliation des responsabilités personnelles et professionnelles (Lewis, 2001 ; Haas, Allard et Hwang, 2002).

Toujours du côté du milieu de travail, Guérin *et al.* (1997) ont observé que la culture organisationnelle influence le niveau de conflit emploi-famille ; ainsi, lorsque l'employé ne se sent pas pénalisé en raison de ce qu'il fait pour sa famille, il éprouve moins de difficultés de conciliation. Le conflit est aussi réduit lorsque l'employé constate que son supérieur manifeste de l'empathie ou qu'il accepte des accommodements afin de faciliter la conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale. Chenevier (1996) a recensé des études faisant état de l'influence de l'attitude négative ou du manque de flexibilité du supérieur sur l'employé et le conflit emploi-famille : de façon générale, une attitude négative de la part du supérieur stresse l'employé, le rend insatisfait et a pour conséquence que celui-ci s'absente plus souvent de son travail. Selon l'étude de Caussignac (2000), l'appui organisationnel aide significativement à diminuer le conflit emploi-famille. Enfin, les travaux de Behson (2005) ont aussi mis en évidence l'importance du soutien organisationnel, et surtout l'importance de ce soutien informel, au-delà des mesures formelles de conciliation qui peuvent être mises en place.

De plus, les résultats de Campbell Clark (2001) montrent que la culture organisationnelle à l'égard des dispositifs de conciliation et le soutien du supérieur permettent d'expliquer pourquoi ces dispositifs sont utilisés, ou pas, par les salariés. Dans le même esprit, les résultats de Behson (2005) ainsi que de Thompson, Beauvais et Lyness (1999) révèlent que la seule mise en place de mesures de conciliation emploi-famille sera souvent inefficace si elle n'est pas accompagnée d'un soutien « informel », comme une attitude positive du supérieur hiérarchique et un environnement de travail qui valorise la conciliation, de sorte que l'employé ne se sentira pas pénalisé dans sa carrière s'il utilise ces mesures de conciliation.

Les politiques en matière de congés parentaux et les mesures de conciliation associées visent généralement à réduire ce conflit et à faciliter l'organisation des temps et responsabilités des salariés au moment de la naissance d'un enfant. Ces mesures de conciliation peuvent être offertes à différentes échelles. Alors qu'elles sont généralement laissées à la discrétion des employeurs dans les pays anglo-saxons, la plupart des pays européens et le Québec proposent aux parents des dispositifs publics visant à améliorer la conciliation emploi-famille (Tremblay, 2012; Cette *et al.*, 2007), par exemple des services de garde à contribution réduite ou des congés parentaux payés, comme c'est le cas au Québec.

Il semble donc clair que les organisations peuvent jouer un rôle médiateur favorable ou défavorable en ce qui concerne la mise en œuvre et l'utilisation concrète de dispositifs d'articulation emploi-famille (Fusulier, Tremblay et Di Loreto, 2008), mais il y a peu de recherches sur l'utilisation des mesures d'aménagement du temps de travail et sur les congés parentaux en particulier (Families and Work Institute, 2008a et 2008b). Bien que ces congés soient d'ordre public au Québec, leur utilisation est susceptible de varier d'une organisation à une autre, suivant la perception qu'en ont les employés et les conséquences qu'ils anticipent pour leur carrière. Le soutien de l'employeur apparaît donc comme un aspect essentiel au succès de ces dispositifs visant à améliorer la conciliation emploi-famille. En outre, il semblerait que le soutien organisationnel perçu ou non à l'égard des congés parentaux puisse encourager les employés à les utiliser ou, au contraire, les en dissuader.

Par ailleurs, les études montrent aussi que plus la présence auprès de l'enfant est longue au moment de la naissance, plus l'engagement du père sera important plus tard. Il semble donc qu'il faille autant que possible rapprocher le congé de la naissance et encourager les pères à prendre un congé le plus long possible (Tanaka et Waldfogel, 2007). Or, pour que ces dispositifs atteignent leurs objectifs, il est nécessaire que les parents en emploi puissent les utiliser sans crainte de conséquences pour leur carrière.

On peut donc conclure que le conflit ou les difficultés de conciliation tiennent à un ensemble de facteurs et non à une seule cause. Comme nous avons pu le constater dans nos recherches (Tremblay, 2011, 2012; Tremblay et Vaillancourt-Laflamme, 2003; Tremblay et De Sève, 2002), un ensemble de facteurs contribuent à accentuer les difficultés des parents, et en particulier des mères :

- les mutations en cours dans la famille québécoise et, notamment, l'accroissement du nombre de femmes en emploi et des familles monoparentales;
- le retard dans l'adaptation des services publics (insuffisance de places en garderie, par exemple), mais surtout des politiques et des pratiques des entreprises, qui offrent peu de mesures de conciliation emploi-famille;
- les transformations majeures dans le monde du travail, particulièrement les horaires variables ou allongés imposés par l'employeur, les horaires brisés, les horaires hors « 9 à 5 », le peu de mesures de conciliation, de même qu'un ensemble d'éléments sur lesquels nous reviendrons dans ce livre;

- et, enfin, la faible contribution de nombreux pères aux responsabilités parentales et aux tâches familiales, malgré un intérêt accru de leur part et la participation plus active de certains (Tremblay, 2003a).

En ce qui concerne ce dernier point, notons que les statistiques fournissent un portrait de la moyenne et que la réalité est fort variée. En effet, si certains pères assument aujourd'hui pleinement leur rôle, comme on le verra dans les entretiens avec certains policiers et travailleurs sociaux, d'autres laissent toutes les responsabilités et les tâches aux mères. C'est évidemment le cas pour les mères monoparentales, mais aussi pour nombre de femmes dont les conjoints ont toujours une mentalité traditionnelle et qui participent peu, sinon pas du tout, aux responsabilités familiales. Notre recherche a d'ailleurs permis de dégager les perceptions et attitudes de nos trois groupes à cet égard.

Les comportements des pères et des mères en matière de conciliation et d'organisation du temps sont donc bien différenciés (Tremblay, 2003a, 2004d) et relèvent évidemment d'un grand nombre de facteurs, dont certains dépassent le champ de notre analyse (éducation, tradition dans sa propre famille, aspirations personnelles, etc.). Cependant, un certain nombre de facteurs ont trait au milieu professionnel, aux normes et pratiques du milieu, et c'est ce que nous tenterons de mettre en évidence ici.

Ainsi, nous pouvons faire l'hypothèse que le soutien du milieu professionnel, l'éthos professionnel et les normes (explicites ou implicites) qui le définissent jouent un rôle important dans la perception. Pour mesurer le soutien formel ou informel du milieu de travail, les recherches (Guérin *et al.*, 1997; Thompson *et al.*, 2001, 2005; Behson, 2005) se sont intéressées au soutien des collègues et du supérieur, à la réactivité des milieux de travail aux demandes des parents (*family responsiveness*; voir Glass et Finley, 2002; Glass et Estes, 1997), ainsi qu'aux effets qu'a sur la carrière l'utilisation de dispositifs de conciliation emploi-famille. Nous avons donc repris ces variables dans notre recherche.

Comme nous allons traiter des mesures de soutien à la parentalité et que nous nous intéresserons notamment à l'usage du congé parental, il paraît essentiel de présenter rapidement le congé parental et les autres congés associés à la parentalité (maternité, paternité) au Québec.

2. Le congé parental au Québec

L'introduction d'un nouveau régime de congé parental au Québec remonte à janvier 2006, et ce congé a clairement eu un effet sur la participation des pères à la parentalité. On a ainsi vu la participation des pères au congé parental passer d'environ un père sur cinq (20%) à près de 80% en 2011. Aujourd'hui, les pères prennent en moyenne 7 semaines de congé parental au total (c'est-à-dire le congé de paternité de 3 ou 5 semaines, selon le régime, et une partie du congé parental).

L'un des principaux objectifs poursuivis au moment de la mise en œuvre de ce congé était de promouvoir l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, quel que soit leur statut d'emploi, en leur permettant de prendre un congé parental flexible et rémunéré à hauteur de 55% ou 75% de leur salaire, selon le régime choisi et la durée du congé (Doucet, McKay et Tremblay, 2009). Le Québec offre également trois à cinq semaines de congé de paternité rémunéré et

non transférable à la mère. Ces congés parentaux permettent aux parents, dans une certaine mesure, de se rendre disponibles pour leurs enfants en bas âge (Cette *et al.*, 2007 ; Doucet, McKay et Tremblay, 2009 ; Marshall, 2008).

Le congé de paternité non transférable et la possibilité de partager le congé parental par la suite visent surtout à amener les hommes à participer à la parentalité dès le plus jeune âge de leur enfant, ce qui tendrait à les faire participer davantage par la suite et aurait des conséquences positives pour le développement de l'enfant et la conciliation emploi-famille (Tanaka et Waldfogel, 2007).

Le congé parental permet normalement de se concentrer sur la famille pendant un certain temps et, en principe, de conserver son emploi et d'y retourner sans problème (Doucet, McKay et Tremblay, 2009). Toutefois, les résultats de précédentes recherches montrent que plusieurs facteurs organisationnels et culturels contribuent au succès ou à l'échec de l'implantation de politiques de conciliation. En effet, l'utilisation de congés parentaux, ou d'autres dispositifs de conciliation emploi-famille, est parfois perçue comme ayant un effet négatif sur la carrière. Les bénéfices possibles de ces dispositifs s'en trouvent par là même très amoindris.

Nous nous sommes donc penchée sur des milieux de travail différents, dont des milieux de travail féminins (infirmières et travailleuses sociales), mais aussi un milieu de travail traditionnellement masculin (policiers). Ce sont trois milieux de travail très exigeants en raison du stress et des horaires de travail atypiques présents dans deux cas sur trois. De plus, les milieux masculins sont habituellement peu ouverts aux mesures de conciliation emploi-famille et aux congés pour raisons familiales (Tremblay, 2003a, b). S'il y a maintenant un certain pourcentage de femmes dans la police – elles n'y sont que depuis une trentaine d'années –, elles restent minoritaires, et les mentalités du secteur restent largement dominées par une vision masculine de la carrière et de ce qui constitue le « vrai » travail policier, donnant accès aux promotions.

Cependant, l'évolution des mœurs au Québec tend à valoriser la parentalité, et les hommes semblent de plus en plus vouloir s'investir dans leur rôle de parents (Barrère-Maurisson et Tremblay, 2008, 2009a ; Tremblay, 2003a). Ainsi, les mesures de conciliation emploi-famille mises en place au Québec depuis 2006, telles que l'allongement du congé parental et la création du congé de paternité payé et non transférable à la mère, font écho à ces évolutions sociales et il est apparu intéressant d'étudier le mode d'usage et la perception de ces congés dans les trois professions. Cette étude semble d'autant plus intéressante que de plus en plus de pays prévoient l'utilisation du congé parental et du congé de paternité, mais que, mis à part des publications décrivant les divers congés, peu de publications et de recherches se sont penchées sur les réalités de l'utilisation de ces congés.

Comme dans la plupart des autres pays industrialisés, le marché du travail au Canada et au Québec est caractérisé par une progression importante de l'activité des mères de jeunes enfants (Doucet, McKay et Tremblay, 2009). Alors que certains parents quittent leur emploi quelques mois, ou quelques années, pour prendre soin de leur jeune enfant, la plupart des familles sont aujourd'hui des familles à deux actifs et la majorité des mères d'enfants de moins de 3 ans occupent un emploi (Cette *et al.*, 2007). Bien que le congé parental soit destiné aux pères comme aux mères, les mères sont toujours plus nombreuses à l'utiliser, et pour des périodes plus longues (Marshall, 2008).

Cependant, le nouveau régime québécois de congé parental démontre clairement l'influence positive du congé rémunéré réservé aux pères sur le taux de participation de ces derniers (Marshall, 2008). En effet, au Québec, 80 % des pères admissibles au congé de paternité l'utilisent aujourd'hui, comparativement à environ 20 % qui ont utilisé le congé parental canadien au cours de la période 2001-2004.

Tableau 1.1.
Le congé parental, de maternité et de paternité au Canada et au Québec (nouveau régime depuis 2006)

	Canada Assurance-emploi	Québec Régime de base	Québec Régime spécial
Admissibilité	600 heures de travail (variations régionales)	Revenu de 2 000 \$	
Travailleurs indépendants	Non couverts	Couverts si gains de 2 000 \$	
Taux de remplacement de base	55 % pour 50 semaines	70 % pour 25 semaines 55 % pour 25 semaines	75 % pour 40 semaines
Maximum des gains assurables (2011)	43 200 \$*	64 500 \$*	
Période d'attente pour les prestations	2 semaines (par couple)	Aucune	
Durée	15 semaines de congé de maternité 35 semaines de congé parental (qui peut être partagé entre le père et la mère) Pas de congé de paternité payé	18 semaines de congé de maternité 32 semaines de congé parental (à partager) 5 semaines de congé de paternité	15 semaines de congé de maternité 25 semaines de congé parental (à partager) 3 semaines de congé de paternité

* Le maximum assurable augmente chaque année; le tableau indique les montants qui s'appliquent en 2011 et qui sont donc mis à jour par rapport à ceux de la publication de 2009 d'où le tableau est tiré.

Source : Adapté de Doucet, McKay et Tremblay (2009).

Étant donné que le régime de congé parental est relativement nouveau au Québec (depuis 2006; le congé parental canadien s'appliquant avant cela), il semble important de voir comment il est utilisé dans divers milieux professionnels et quelles sont ses conséquences, d'autant plus que les études sur les effets du nouveau régime québécois de congé parental sont encore très rares. Nous avons donc voulu nous intéresser plus particulièrement à l'utilisation de ce congé et à ses effets dans le cadre de notre recherche.

Revenons sur la relation entre l'emploi et la famille avant de passer à une présentation un peu plus approfondie de ce que nous entendons ici par l'entrée par la profession, qui sera notre angle d'étude privilégié ici.

3. La relation emploi-famille : une relation socialement construite, basée sur les rapports sociaux de sexe

Les rapports sociaux de sexe sont importants à considérer lorsqu'on s'intéresse à l'articulation emploi-famille, puisque ce concept met l'accent sur la dimension sociale de la construction des rôles sexués, par opposition à la dimension biologique de la différence de sexe¹ (Hantrais et Letablier, 1996). La division sexuelle du travail est un enjeu des rapports sociaux de sexe (Hirata, 1997). Les rapports sociaux de sexe sont en l'occurrence des rapports inégalitaires, hiérarchisés, asymétriques ou antagoniques, entre deux catégories de sexe socialement construites (*Ibid.*) ou, en d'autres mots, ils renvoient au fait que les hommes et les femmes se trouvent dans des rapports inégalitaires, hiérarchisés, parfois antagoniques².

Bien sûr, ces rapports entre hommes et femmes évoluent, comme nous avons pu le constater (Tremblay, 2003a, b, 2012). En effet, dans plusieurs milieux de travail, mais surtout dans les cas où les deux conjoints occupent des postes de niveau semblable (deux professionnels, par exemple), on voit poindre de nouveaux modèles de couple, de nouvelles identités au travail et hors travail, un engagement plus grand des hommes dans le travail domestique (Tremblay, 2003a). L'identité des femmes au travail et leur relation par rapport au travail domestique évoluent, tout comme se transforme le rapport des hommes avec les enfants, avec les tâches et les responsabilités familiales. On note toutefois que les hommes s'occupent davantage des enfants, en ce qui a trait aux loisirs surtout, mais que ce n'est pas le cas pour les tâches domestiques ; c'est ce que montrent les statistiques disponibles (Institut de la statistique du Québec, 2009) mais aussi certaines entrevues que nous avons réalisées (Tremblay, 2003a, b et 2012³).

Ajoutons qu'il importe de prendre en compte simultanément l'emploi et la famille. Or, pour expliquer la relation entre les situations familiale et professionnelle, nombre de travaux partent soit du travail, soit de la famille, en présumant que l'un détermine entièrement l'autre. Dans le premier cas, les effets de l'activité professionnelle sur la vie familiale sont étudiés, alors que dans le second on s'attache à mettre en évidence les effets de la structure familiale sur la participation au travail (Barrère-Maurisson, 1992).

Ces deux perspectives nous paraissent insuffisantes. En effet, alors que nombre d'études se penchent sur l'une ou l'autre des sphères, il paraît important de les considérer simultanément. Puisqu'il s'agit, entre famille et emploi, d'une relation d'interdépendance, et puisque les deux réalités sont imbriquées indissociablement l'une dans l'autre, il nous paraît plus juste de parler d'influence réciproque pour décrire la relation qui s'établit entre celles-ci, plutôt que d'évoquer un déterminisme, c'est-à-dire une relation unilatérale de cause à effet entre les deux sphères. Mieux encore : au lieu de chercher à décrire les

1. En langue anglaise, le concept utilisé à cette fin est celui de *gender*, dont la traduction par « sexe » en français ne permet pas de rendre compte de la portée du concept en anglais, mais le concept français est bien celui de rapports sociaux « de sexe », bien que l'on parle aussi de « genre » par ailleurs.
2. Cette section sur la relation entre emploi et famille reprend des éléments de Tremblay (2012).
3. Voir Probert et Macdonald (1996), en particulier les chapitres 5 et 8 qui traitent de ces nouvelles identités au travail et en dehors du travail.

influences d'une sphère sur l'autre, il nous paraît préférable de porter l'attention sur la relation emploi-famille en elle-même, autrement dit de considérer cette relation comme un objet d'étude en soi (Barrère-Maurisson, 1992).

En considérant ainsi les carrières en relation avec le profil de la vie familiale, un lien apparaît entre les propriétés de l'emploi et les propriétés familiales, entre le statut professionnel et le statut familial (*Ibid.*). Ainsi, si l'on s'intéresse au partage du travail entre les conjoints, on constatera que le conjoint dont la carrière est de moindre niveau et de revenu inférieur (en général, une femme) assume généralement la responsabilité du travail domestique. C'est en fait l'ensemble du travail qui est réparti au sein de la famille, tant le professionnel que le domestique (*Ibid.*).

Il y a donc bien une relation de réciprocité entre l'intégration dans l'emploi et la division du travail dans la famille. On peut avancer que la division sexuelle du travail agit, d'une sphère à l'autre, comme les deux faces d'un même phénomène qui se renvoient l'une à l'autre et se renforcent mutuellement. Il y a clairement une relation entre la position occupée par les femmes au sein de la famille, que la division traditionnelle du travail entre les sexes a confinées longtemps au travail domestique, et la position des femmes au sein du marché du travail, où elles se retrouvent surreprésentées dans les emplois non qualifiés, précaires et à temps partiel. Mais lorsqu'elles sont dans d'autres milieux, des milieux professionnels comme ceux que nous étudions ici, il est possible que les choses changent. C'est ce que nous verrons dans les chapitres suivants, où nous pourrions déterminer dans quelle mesure les responsabilités familiales pèsent toujours davantage sur les femmes.

Il est donc important d'analyser ensemble le travail et la famille, en s'intéressant à la relation entre les deux sphères, et c'est cette approche que nous retenons ici, comme dans nos travaux antérieurs.

Cela dit, la relation entre emploi et famille ne se développe pas en vase clos. Des facteurs extérieurs, liés au contexte social global, mais incluant notamment les dimensions professionnelles, influencent profondément cette relation. Il est clair, par exemple, que les politiques publiques à l'égard de la famille, de même que les législations sur le travail, les modes de gestion de la main-d'œuvre, le contexte organisationnel, le type de division du travail entre les hommes et les femmes, mais aussi l'éthos professionnel, que nous voulons mettre en lumière ici, peuvent avoir des effets sur la relation emploi-famille.

Par conséquent, la relation emploi-famille ne constitue pas un phénomène immuable. Elle évolue et se transforme, au gré des changements de valeurs, des transformations économiques, des nouvelles orientations en matière de services publics, de législation du travail, de pratiques de gestion, d'éthos professionnel, etc. C'est du moins ce que nous postulons.

Bref, la relation emploi-famille est bien le fruit d'un processus social, d'une construction sociale. En effet, cette relation varie considérablement selon les époques, les pays, voire suivant les groupes sociaux. Le contexte social influence à ce point la relation emploi-famille qu'il est possible de distinguer des profils très différents de cette relation, des profils qui changent selon les époques, les pays, les groupes sociaux. Nous posons ici l'hypothèse que le contexte professionnel et l'éthos professionnel contribuent fortement à colorer et à faire évoluer cette relation et c'est ce qui nous amène à nous intéresser à la médiation professionnelle dans cet ouvrage.

4. La médiation professionnelle et l'entrée par la profession

L'analyse que nous présenterons dans les prochains chapitres permet de faire ressortir les effets de la régulation publique, des institutions et politiques, notamment en matière de congé parental, mais elle apporte aussi un nouvel éclairage à l'étude de l'articulation travail-famille, en insistant davantage sur ce que peut nous apprendre l'entrée par la profession, ou le groupe professionnel.

Nous avons beaucoup travaillé, dans des travaux antérieurs, sur les caractéristiques individuelles qui permettent d'expliquer les difficultés de conciliation (Tremblay, 1998, 2003a, b, 2004a, b). Nous nous sommes ensuite penchée sur les mesures de conciliation que peuvent offrir les organisations (Tremblay, 2003a, b), puis nous en sommes venue à nous intéresser aux différences entre les catégories professionnelles (Tremblay, 2005b, c). Il apparaissait en effet que des différences pouvaient être créées par le milieu professionnel, mais plus particulièrement par l'éthos professionnel et la manière dont le milieu de travail peut induire des normes collectives face à la façon dont le travail est fait, mais surtout « doit » être fait.

Dans la suite de ces premiers travaux sur la santé et l'éducation (Tremblay, 2005b, c), nous nous sommes ensuite engagée dans un projet de recherche comparative, avec la Belgique, dans le cadre de la coopération Québec-Wallonie-Bruxelles. Nous avons entrepris en 2006 ce projet de recherche avec Bernard Fusulier, de l'Université de Louvain-la-Neuve, et nous sommes alors orientée vers l'analyse de groupes professionnels qui paraissaient pouvoir offrir un terrain particulièrement propice pour une telle « entrée par la profession ». Nous avons alors choisi trois groupes professionnels dont le travail repose sur des activités relationnelles, où la relation de service est importante et où les aspects personnels, intersubjectifs et éthiques sont fondamentaux (Demailly, 2008).

Les trois catégories retenues, c'est-à-dire celles des policiers, des infirmières et des travailleuses et travailleurs sociaux, sont bien des activités où la relation et le service sont importants. Cependant, nous avons déjà pu voir avec une première analyse du travail infirmier et du secteur de la santé (Tremblay, 2004c et 2005d) que certains milieux pouvaient aussi être caractérisés par un engagement très fort dans la profession (Lee, Carswell et Allen, 2000; Greenhaus, Parasuram et Collins, 2001), une véritable « vocation » pour plusieurs (Chevandier, 2009). En effet, selon Chevandier (2009), alors que le terme « vocation » a longtemps été associé plutôt à l'histoire religieuse, il est maintenant utilisé pour parler d'un engagement fort dans le travail ou la profession. Weber (1919) évoque également l'idée de vocation professionnelle et il renvoie alors à la ferveur au travail, aux dispositions intérieures de l'individu. On associe aussi à la vocation les dimensions d'aide à autrui ou encore de dévouement à une cause (Fusulier, Laloy et Sanchez, 2009).

En ce qui concerne le concept de profession, celui-ci peut porter à confusion. En effet, en anglais et en français, comme dans divers champs d'étude (sociologie, relations professionnelles, psychologie, gestion...), la notion de profession n'a pas forcément le même sens et il y a débat au sein des disciplines entre diverses écoles ou théories sur ce plan. Ainsi, comme l'a indiqué Fusulier (2011, p. 21), « la notion même de profession est piégeante car elle relève du sens commun et permet de rapidement identifier un objet qui reste peu spécifié.

Autrement dit, quand on parle de “profession”, tout le monde a l’impression de comprendre ce que cette notion signifie, sans néanmoins en saisir précisément le signifié.» Fusulier propose ainsi de «comprendre pragmatiquement la profession à partir de ce qu’elle “fait” aux individus, plutôt que de la définir à partir de critères extérieurs». Il établit un lien «entre la définition d’une “configuration professionnelle” et les conditions de constitution d’un éthos» (Fusulier, 2011, p. 21).

Notre projet de comparaison entre le Québec et la Belgique proposait ainsi d’entrer dans l’analyse de l’articulation emploi-famille par la profession. Dans ce cadre, il ne s’agit pas seulement de distinguer les groupes selon leur catégorie professionnelle, mais bien de voir comment le milieu professionnel, l’éthos professionnel, les normes explicites et implicites associées au travail dans cette profession peuvent influencer sur les modalités d’articulation emploi-famille.

Ainsi, dans les chapitres suivants, nous réfléchirons à l’éthos professionnel des divers groupes, en vue de mieux cerner comment la vocation ou l’engagement relationnel peuvent jouer sur le plan de cette articulation emploi-famille à laquelle nous nous intéressons.

Dans cette perspective, l’entrée par la profession permet de mettre en avant le rôle de la profession «comme entité médiatrice des rapports des personnes à la combinaison travail/famille» (Fusulier, 2011, p. 18), mais aussi des rapports à l’égard des diverses mesures (normes légales, politiques, pratiques d’entreprises, etc.) qui encadrent les liens entre les responsabilités professionnelles et les responsabilités parentales-familiales-personnelles. Elle permet aussi de creuser la notion d’engagement dans le travail (Greenhaus, Parasuram et Collins, 2001 ; Lee, Carswell et Allen, 2000) et tout ce qu’elle peut signifier par rapport à l’articulation entre vie personnelle et vie professionnelle (Tremblay, Larivière et Chamahian, 2011).

L’analyse de dispositifs et de mesures de conciliation nous permettra non seulement de voir ce qui est utilisé par les individus, mais également de comprendre pourquoi certaines modalités peuvent être utilisées ou pas dans certains milieux et quels sont les médiations et les choix faits par ces divers individus, dans différentes professions. Fusulier rappelle notamment qu’«entre ces mesures institutionnelles et l’attitude des individus, il existe un espace pluriel de médiation où s’imbriquent différents rapports et espaces sociaux qui influencent le choix individuel d’utiliser les mesures instituées» (Fusulier, 2011, p. 22), et c’est bien dans ce contexte que nous nous situerons.

De fait, sans nier qu’il y ait ici des choix individuels, et nous verrons bien que les individus se différencient aussi, au-delà de la profession, il s’agit de mettre en évidence comment le social et le milieu professionnel influent sur l’usage des dispositifs et sur les modes de conciliation. Dans d’autres travaux, nous avons pu montrer le rôle de l’organisation et du soutien organisationnel à l’égard des mesures (Tremblay et Boisvert, 2010 ; Tremblay, Fusulier et Di Loreto, 2009). Nous nous trouvons cependant ici sur un autre terrain, celui du groupe professionnel, dont l’influence est peut-être plus difficile à évaluer, mais dont les travaux présentés ici rendent bien compte, en particulier dans l’analyse qualitative, qui paraît essentielle pour faire ressortir cet éthos professionnel (normes, façons de faire, etc.) et son influence sur les modes de conciliation.

Ainsi, l'entrée par la profession permet de mettre en évidence les effets de l'appartenance professionnelle sur la façon dont les individus vivent cette relation entre l'emploi et la famille. Elle permet aussi de mettre en lumière l'ensemble des tensions associées à leur rôle professionnel, en lien à la fois avec leur éthos professionnel (normes et règles du milieu, implicites ou explicites), les exigences concrètes de ce milieu professionnel à un moment précis ainsi que les exigences de leur vie familiale ou personnelle. Les divers chapitres, mais peut-être plus particulièrement ceux sur les infirmières et les travailleuses et travailleurs sociaux, font bien ressortir cet éthos professionnel dans les professions de service en particulier, mais aussi la tension très forte existant aujourd'hui entre cet éthos et la pratique actuelle de la profession.

Cette entrée par la profession ou les groupes professionnels nous permet non pas de regarder la profession comme une donnée de fait, et de simplement comparer des secteurs ou groupes professionnels entre eux, mais de véritablement prendre la profession comme facteur explicatif de différences ou de ressemblances entre catégories sur le plan de l'articulation travail-famille, comme sur le plan de l'exercice du métier ou encore de la carrière professionnelle en général (Fusulier, Tremblay et Di Loreto, 2009).

Au terme d'une revue du sens de ce concept de profession en sociologie, Fusulier (2011) montre que la notion de profession est évolutive, qu'elle change dans le temps, notamment lorsqu'elle se heurte aux enjeux de flexibilité, mais aussi à d'autres contextes et réalités. Malgré cela, l'éthos et l'engagement dans le travail ressortent bien comme éléments clés de la définition de cette entrée par la profession. Selon Marquis et Fusulier (2008) :

[...] une entrée par l'éthos revient à prendre en considération l'existence de milieux sociaux qui sont structurellement et structurellement constitués, historiquement sédimentés, pour qu'ils soient des lieux de socialisation, c'est-à-dire des lieux relationnels qui favorisent, par l'expérience et l'apprentissage, l'intériorisation de normes, de valeurs, de principes éthiques préexistants à l'insertion et qui permettent d'adopter un rapport particulier au monde, notamment en attribuant une valence à celui-ci sur le registre du « bien », du « juste », du « normal ».

Ainsi, le concept de profession renvoie au sens sociologique, notamment au rapport à l'ordre professionnel (dans le cas des travailleurs sociaux et des infirmières), aux processus de socialisation, aux normes, à la vision de l'éthique, mais aussi aux dimensions symboliques et aux modes de régulation, notamment de l'articulation entre vie personnelle-familiale et vie professionnelle.

Nous verrons dans les prochains chapitres que l'éthos professionnel est bien présent dans ces professions de service. Nous verrons aussi que le conflit qui peut apparaître entre l'engagement ou la vocation, d'une part, et les prescriptions actuelles relatives au travail (la définition d'un temps maximum pour les soins dans le travail infirmier, d'un temps pour la relation dans le travail social), d'autre part, peuvent accentuer les difficultés d'articulation emploi-famille.

Il faut cependant reconnaître que la profession n'explique pas tout. Si elle apparaît comme un élément important d'explication en plusieurs endroits, et si la vocation et l'éthos professionnel nous semblent devoir être mis en évidence pour expliquer les différences dans les modalités de conciliation, mais aussi

dans la difficulté à concilier, il reste que la variable du genre ressort toujours très fortement dans nos entretiens, mais aussi dans les analyses statistiques, qui montrent bien sa force dans ce type de question.

La situation des hommes et des femmes, des pères et des mères reste différenciée. Le milieu organisationnel joue aussi toujours, et le rôle du supérieur immédiat, que nous avons mis en évidence dans des travaux antérieurs (Tremblay, 2011 ; Tremblay et Genin, 2010b et 2011), demeure très présent. Nous verrons ainsi que le soutien organisationnel reste bien une variable importante pour faciliter la conciliation emploi-famille, mais que cette conciliation peut être ressentie différemment selon le milieu professionnel, selon la manière dont la profession influence l'individu ou selon l'éthos professionnel, que nous voulons mettre en évidence ici.

CHAPITRE 2

L'articulation emploi-famille chez les professionnels du travail social

Engagement et gestion de tensions

Ce chapitre s'intéresse à la profession de travailleur social. Pour rappel, l'objectif de la recherche est d'élucider la manière dont les professionnels de la relation parviennent à articuler quotidiennement emploi et famille et de déterminer comment la profession «travaille» l'individu dans son rapport à son activité rémunérée.

Un questionnaire a été distribué à des travailleurs sociaux avec l'aide de l'Ordre des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux du Québec. La base de données est constituée de 434 questionnaires valides. Par la suite, 39 entretiens semi-directifs d'une durée d'environ une heure et demie ont été effectués avec des travailleurs sociaux¹.

Ce chapitre se structure en trois grandes parties. La première partie propose une contextualisation de la profession de travailleur social au Québec ainsi qu'une brève revue des écrits sociologiques sur la profession et ses caractéristiques principales. La deuxième partie expose les principaux résultats statistiques pertinents pour notre questionnement sur la conciliation emploi-famille. Enfin, la troisième et dernière partie présente les résultats de l'analyse des entretiens, qui nous permettent de rentrer davantage dans le vécu des personnes interrogées.

1. Auteurs : David Laloy et Diane-Gabrielle Tremblay. Ce chapitre repose sur des données statistiques recueillies au moyen d'un sondage en ligne réalisé par Diane-Gabrielle Tremblay, puis traitées par David Laloy ; ce dernier a aussi mené les entretiens avec les travailleuses sociales, parfois en collaboration avec Maryse Larivière, et réalisé la rédaction d'un rapport de recherche. Diane-Gabrielle Tremblay a revu l'ensemble du rapport pour l'intégrer à la publication finale.

1. La mise en perspective de la profession de travailleur social au Québec

1.1. L'histoire de la profession de travailleur social au Québec

1.1.1. La naissance de la profession : lente sortie du discours religieux

Comme dans la plupart des pays industrialisés, c'est vers la fin du ^{xix}^e siècle que, très progressivement, le « service social » a fait son apparition au Québec. Jusque-là, les services sociaux étaient confinés aux réseaux d'entraide de proximité ou fondés sur la charité et la philanthropie (Groulx, 1993). On voit déjà apparaître des programmes de formation canadiens à l'Université de Toronto en 1914 et à l'Université McGill en 1918 (Prud'homme, 2008, p. 101).

Au départ, c'est l'Église catholique qui prend en charge la mise en place d'un enseignement en service social. Ce ne sera évidemment pas sans influencer les pratiques et le développement futur de la profession au Québec (Rondeau et Commelin, 2005). Comme le précise Roland Lecomte dans un entretien, « la profession du service social a des racines religieuses et judéo-chrétiennes fort profondes que l'on ne doit pas ou que l'on ne peut pas oublier! » (Dubois et Garceau, 2000, p. 20). Les œuvres sociales locales sont peu à peu regroupées en « agences » régionales, la plupart du temps diocésaines, qui nécessitent une plus grande main-d'œuvre qualifiée (Prud'homme, 2008). Cela justifiera la création d'autres écoles, notamment à l'Université de Montréal en 1942 et à l'Université Laval en 1943, toujours fondées par des communautés religieuses.

C'est au cours des années 1950 que le service social commence à se détacher du discours religieux et qu'on assiste à sa professionnalisation (Rondeau et Commelin, 2005). Ce processus n'est évidemment pas étranger au processus de séparation de l'Église et de l'État qui se concrétise, au Québec, dans le courant des années 1960 (Révolution tranquille). On assiste alors au « désengagement progressif des praticiens sociaux des institutions caritatives » (Favreau, 2000, p. 31). Les institutions que l'Église gérait se laïcisent petit à petit.

Le processus de professionnalisation se réalise par l'intégration des cadres théoriques et méthodologiques issus de la pratique américaine du service social (Groulx et Rondeau, 1995). L'affirmation professionnelle du service social s'inspire notamment du modèle de la médecine en développant la technique du *casework* (Groulx, 1996). Les travailleurs sociaux, jusque-là confinés à des tâches d'ordre administratif, « aspirent désormais à une pratique d'ordre thérapeutique plus proche de la relation d'aide » (Prud'homme, 2008, p. 102). Notons que les travailleurs sociaux ont été reconnus officiellement par la province en 1960 comme des professionnels de plein droit (Rondeau et Commelin, 2005).

1.1.2. La prise en charge majeure du service social par l'État et sa rapide remise en question

Jusque dans les années 1960, le système des services sociaux se développe fortement, mais reste majoritairement privé dans sa plus grande part. L'intervention de l'État dans les services sociaux se limite alors à de rares contrôles administratifs (Mayer, 1994). Cependant, un système public de santé et de services

sociaux se construit de manière progressive, tout au long de la Révolution tranquille (Côté, 2002). Comme dans la plupart des pays industrialisés, le développement du travail social au cours de cette période est intimement associé à celui de l'État-providence (Favreau, 2000). L'idée, largement inspirée du *Welfare State* britannique, est de fournir des services sociaux accessibles, universels et gratuits (Bourque, 2009).

Au Québec, c'est en 1971 qu'un changement dans ce sens s'opère, qui marque fortement la profession de travailleur social: la Loi sur les services de santé et les services sociaux est promulguée et institutionnalise la prise en charge complète des services sociaux par l'État (Rondeau et Commelin, 2005). «En quelques années, de 70% à 80% des travailleurs sociaux de la province deviennent des fonctionnaires, concentrés dans des centres de services sociaux créés par le MAS pour remplacer les anciennes “agences sociales” privées, instituées après 1930» (Prud'homme, 2008, p. 96). Les agences de services sociaux, jusque-là privées, sont remplacées par les centres de services sociaux (CSS) et les centres locaux de services communautaires (CLSC).

À la fin des années 1970, la crise financière frappe de plein fouet le Québec. Progressivement, on commence à considérer que la manière dont les politiques sociales et les services collectifs sont gérés devient trop coûteuse (Favreau, 2000) dans un contexte d'effondrement des finances publiques. Mais c'est également une crise de légitimité que doit affronter le travail social. On commence à pointer du doigt le caractère trop centralisé et bureaucratisé de l'État-providence. La gestion providentialiste freinerait l'innovation, entraînerait une inertie du réseau public et le rendrait incapable de faire face aux nouveaux problèmes sociaux (Bourque, 2009). Finalement, le travail social subit des attaques provenant tant de la droite que de la gauche: la première invoque le caractère coûteux des services sociaux et leur poids dans la crise financière, alors que la seconde dénonce le caractère bureaucratique, technocratique et impersonnel des services sociaux (Favreau, 2000).

1.1.3. Le «virage ambulatoire»

À partir du début des années 1980, une série de réformes vont se succéder et transformer progressivement le paysage du service social au Québec. L'objectif premier de ces réformes est de réduire les coûts des services de santé et des services sociaux. Il s'agit d'effectuer une série de compressions budgétaires rendues nécessaires, notamment, par la diminution des paiements de transfert du gouvernement fédéral aux provinces en matière de santé et par la réduction du budget québécois alloué à la santé et aux services sociaux qui en résulte» (Bégin *et al.*, 1999, dans Côté, 2002, p. 15). Pour atteindre cet objectif, l'idée générale est de rapprocher le système de santé du citoyen et de «réduire les engagements de l'État dans ce secteur» (Rondeau et Commelin, 2005, p. 259). Certains y voient un «désinvestissement de l'État dans le social» ou la consécration de son «nouveau rôle d'accompagnateur» (Côté, 2002, p. 13).

Ces idées se concrétisent notamment lors de la réforme de la santé et des services sociaux de 1991 (loi 120 ou chapitre 42 des lois du Québec ou réforme Côté). Son objectif fondamental est en effet la décentralisation des services publics afin d'inscrire l'exercice du travail social dans un cadre plus local (Favreau, 2000). L'une des stratégies proposées par cette réforme est celle d'«un partage différent des responsabilités entre le MSSS et les instances régio-

nales afin de les doter de pouvoirs de décision et de prise en charge» (Oxman-Martinez, 1991, p. 83). C'est également selon ce même objectif de compression budgétaire que se décident les fusions d'établissements au début des années 2000 (Côté, 2002). En 2003, la loi 25 promulgue le regroupement en un seul établissement local, le centre de santé et de services sociaux (CSSS), de toutes les missions de première ligne en santé et services sociaux d'un territoire donné. L'objectif, selon Bourque, est d'«intégrer les services publics, communautaires et privés et [de] les inscrire dans des réseaux locaux dans une optique de responsabilité populationnelle partagée entre les différents dispensateurs de services dans le but d'en augmenter l'accessibilité et la qualité» (Bourque, 2009, p. 1). Cet objectif de gouvernance tient :

[d'un] mouvement de décentralisation fonctionnelle, politique et structurelle des institutions publiques québécoises. S'y enracinent des visées de distribution des rôles et fonctions dans des structures plus horizontales et en réseaux, où l'on tend à définir les différents acteurs comme des «partenaires» qui participent d'une même communauté, plutôt que de camper leurs identités dans leurs filiations sectorielles et institutionnelles (Turcotte et Bastien, 2010, p. 5).

Cela explique en partie le caractère de plus en plus interdisciplinaire des pratiques d'intervention sociale exercées par les travailleurs sociaux dans la plupart des secteurs. Ces derniers sont de plus en plus souvent amenés à travailler avec des partenaires et des professionnels d'autres disciplines. Ils doivent en outre de plus en plus assumer un rôle intégrateur de «liant institutionnel et interinstitutionnel» dans le cadre de leurs fonctions (*Ibid.*, p. 12). Pour certains auteurs, cela rend l'identification à la profession plus difficile : le travailleur social doit «partager “son territoire” avec les intervenants qui proviennent d'autres disciplines ou professions» (Rondeau et Commelin, 2005, p. 275). Sur le terrain, des professionnels de disciplines différentes exercent, dans les faits, des fonctions parfois très proches.

Pendant cette période, les organismes communautaires, qui se sont développés de plus en plus dans la décennie précédente, suscitent un regain d'intérêt à leur égard, car ils semblent répondre de façon pertinente à l'objectif de ces réformes. Le secteur communautaire est perçu de façon positive par rapport aux critiques qui sont assénées à l'État (le coût et le caractère bureaucratique des services sociaux), puisqu'il propose des services de première ligne de qualité et moins coûteux, plus proches des communautés locales (Favreau, 2000). C'est d'ailleurs pourquoi ils sont de plus en plus reconnus comme partenaires officiels des services sociaux publics : «Face à la volonté de l'État d'offrir des services légers, faciles d'accès et peu coûteux, les organismes communautaires deviennent de réels acteurs du système des services sociaux» (Rondeau et Commelin, 2005, p. 259). Une trace du rôle important joué par les organismes communautaires dans l'évolution des services en santé et services sociaux au Québec est la création des centres locaux de services communautaires (CLSC) en 1973. La loi 120 établit d'ailleurs officiellement cette relation partenariale entre le réseau et les organismes communautaires (Caillouette, 1992). Selon Jetté, il s'agit d'une «volonté de l'État québécois d'institutionnaliser certaines innovations sociales développées dans les cliniques populaires de santé et dans des groupes de services sociaux que nous associons au tiers secteur» (Jetté, 2007, p. 1).

Pour certains analystes du travail social, ces réorganisations du réseau s'inscrivent dans les objectifs de la nouvelle gestion publique. On voit apparaître les critères de résultats, de rendement, d'accessibilité, de responsabilisation des prestataires de services, etc. (Larivière, 2005). Si l'on reprend les caractéristiques de la nouvelle gestion publique selon Merrien (1999), on se rend compte que les logiques qui président à la création des CSSS leur correspondent :

distinction des rôles entre *pouvoirs politiques* à qui il revient de *fixer les grands objectifs à atteindre* et les institutions responsables des services *au moindre coût* ; création d'*agences fonctionnelles autonomes* ; établissement de *procédures contractuelles ou semi-contractuelles*, les ententes de gestion établissant quantitativement les services et l'allocation de fonds ; reddition de comptes *face à leurs clients, mais aussi face à leurs financeurs* ; imputabilité des gestionnaires *soumis à une mesure de leur performance* et transformation des usagers en clients *assimilés à des consommateurs individuels* (Bourque, 2009, p. 8).

La nouvelle gestion publique aurait pour objectif de mettre en cause les « effets antiéconomiques » de l'État-providence et de renforcer l'efficacité de celui-ci (Merrien, 1999, p. 95). Cette « nouvelle philosophie » a « bouleversé les pratiques en milieu hospitalier et les mandats des CLSC » (Pérodeau et Côté, 2002, p. 3).

1.2. La structuration de la profession de travailleur social au Québec : accès, ordre et secteurs

1.2.1. L'entrée dans la profession : la formation et l'ordre professionnel

Le titre de « travailleur social » est protégé au Québec : il s'agit d'une profession à titre réservé, régie par un ordre professionnel (Ordre des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux du Québec). Certaines fonctions (notamment dans le réseau public des services sociaux) sont exclusivement réservées aux travailleurs sociaux, c'est-à-dire aux membres de l'Ordre, puisque seuls ceux-ci sont autorisés à porter le titre de « travailleur social ». Pour être admis à l'Ordre, les professionnels doivent être titulaires d'un diplôme universitaire en service social. Ce diplôme peut être de niveau baccalauréat, maîtrise ou doctorat. Jusqu'à présent, il faut posséder au moins un baccalauréat pour être membre de l'Ordre et ainsi être reconnu comme travailleur social (Rondeau et Commelin, 2005). Cependant, « l'Ordre a décidé de s'orienter vers une hausse des exigences de formation et, d'ici peu, il faudra détenir une maîtrise en service social pour pouvoir en faire partie » (*Ibid.*, p. 272). La possibilité de suivre des études de doctorat en travail social est assez récente au Québec. Ce programme de troisième cycle, offert par trois universités, est évidemment orienté vers la recherche. Les objectifs du programme sont de développer les connaissances dans le domaine des politiques sociales, de contribuer aux avancées de la discipline et de former des professeurs qualifiés pour donner des cours dans les écoles de service social (*Ibid.*, p. 265). La formation professionnelle universitaire dispensée par les huit établissements québécois reconnus est en partie

encadrée par le Bureau d'agrément de l'Association canadienne des écoles de service social (ACESS). Il existe cependant une grande diversité entre les établissements de formation (*Ibid.*, p. 263).

S'ils ne sont pas reconnus officiellement en tant que travailleurs sociaux, un certain nombre d'intervenants sociaux titulaires d'une technique en travail social (diplôme d'études collégiales obtenu à l'issue de la formation dans un cégep) exercent, sur le terrain, des fonctions assez proches de celles des travailleurs sociaux. Étant donné que l'Ordre ne contrôle que l'usage du titre professionnel et pas les pratiques en tant que telles, il est tout à fait possible que la fonction et les pratiques d'intervention de techniciens en travail social soient similaires à celles des travailleurs sociaux. D'ailleurs, «la différenciation des tâches entre diplômés collégiaux et universitaires de même que les conversions de postes entre l'un et l'autre niveau de compétence sont l'objet de fréquentes discussions et négociations entre ces deux catégories de professionnels» (Stephensen *et al.*, 2001, cité dans Rondeau et Commelin, 2005, p. 272). Cependant, les organisations peuvent décider de limiter l'embauche à ceux qui portent le titre de travailleur social (comme c'est le cas dans certains services du réseau public). Mais, pour le moment, une grande partie des employeurs du réseau n'exigent pas encore l'appartenance à l'Ordre. Les diplômés collégiaux sont alors désignés sous un autre vocable, par exemple «agent des relations humaines», «intervenant social» ou «praticien social», ce qui ne manque pas de rendre plus complexe la reconnaissance de la profession (*Ibid.*). Les techniciens trouvent des postes dans le réseau qui sont des postes de «techniciens en travail social».

Les choses vont sans doute encore évoluer, puisque le projet de loi 21, adopté en 2009, a pour objectif de réserver la prise en charge de certaines activités professionnelles aux membres de l'ordre concerné: «Le projet de loi 21 prévoit réserver l'évaluation des patients et la planification des interventions aux seuls membres d'ordres professionnels, c'est-à-dire à des diplômés universitaires soumis aux normes de déontologie et de qualité de l'ordre (des psychologues, des travailleurs sociaux, etc.) auxquels ils appartiennent» (Prud'homme, 2009²). Ce n'est donc plus seulement le titre de travailleur social qui sera réservé, mais aussi un certain nombre de tâches et d'activités professionnelles.

1.2.2. Les secteurs d'activité des travailleurs sociaux au Québec

De manière générale, tant les travailleurs sociaux que les techniciens en travail social exercent leur profession «dans les institutions du réseau des services sociaux de l'État, dans les organismes communautaires ou, encore, dans le privé en tant que travailleurs autonomes» (Rondeau et Commelin, 2005, p. 266). Comme dans d'autres pays, la profession de travailleur social au Québec est fortement segmentée. Les réalités professionnelles auxquelles font face ces praticiens improprement varient considérablement d'un secteur d'activité à l'autre. De ce fait, les travailleurs sociaux ont souvent tendance à s'identifier plus à leur secteur d'appartenance qu'à la profession (*Ibid.*, p. 275).

2. <<http://www.ledevoir.com/non-classe/242268/projet-de-loi-21-professionnaliser-le-secteur-de-la-sante>>.

Le réseau des services sociaux de l'État

La majorité des travailleurs sociaux travaillent dans le réseau public de la santé et des services sociaux. Au sein des CSSS, ils sont nombreux à travailler dans les CLSC, dont la mission générale est « d'offrir des services courants de première ligne de même que des services de santé et des services sociaux de nature préventive ou curative, de réadaptation ou de réinsertion à la population d'une région géographique "locale" » (*Ibid.*, p. 266). Le caractère « local » de l'intervention des CLSC leur permet de développer un mode d'intervention en tenant compte des caractéristiques socioéconomiques de la population du territoire dont ils sont responsables et des autres ressources et organismes qui existent dans le milieu. Les services offerts par les CLSC ont en général trait à l'enfance et à la famille, à la santé mentale, au milieu scolaire, aux services à domicile... Les CLSC comprennent également un volet « organisation communautaire ». Le travailleur social y travaille dans des équipes pluridisciplinaires constituées notamment d'infirmières, d'éducateurs, de psychologues...

Les travailleurs sociaux sont également nombreux à travailler dans le milieu hospitalier. « Leurs postes sont [...] sous le contrôle direct des hôpitaux. [...] Ils y travaillent également en équipes multidisciplinaires aux côtés des médecins, des infirmières et des autres professionnels de la santé » (*Ibid.*, p. 267). Le plus souvent, les travailleurs sociaux en milieu hospitalier s'occupent « de la réinsertion des personnes dans leur milieu après un séjour à l'hôpital et de la réorganisation de leur plan de vie consécutivement à un accident ou à une maladie chronique » (*Ibid.*).

Dans les centres jeunesse, la mission des travailleurs sociaux est « d'assurer la protection des enfants et des jeunes (jusqu'à 18 ans) contre toute situation susceptible de compromettre leur santé physique et mentale de même que leur développement » (*Ibid.*). Ils peuvent travailler dans de multiples autres secteurs, tels que les centres d'accueil et d'hébergement (auprès des personnes âgées, des personnes handicapées, en psychiatrie...), les centres de détention, les commissions scolaires ou les soins à domicile.

Le milieu communautaire

Une partie des travailleurs sociaux exercent leur profession dans des organismes communautaires qui font partie du milieu associatif. Ces organismes fonctionnent en partie grâce au financement de l'État, mais ils restent les parents pauvres de l'intervention sociale. La majorité des organismes n'ont pas de financement assuré et leur pérennité soulève fréquemment des doutes. Le financement de l'État dont ils bénéficient parfois est faible et ponctuel. Leur survie dépend également des dons privés. Cette précarité a des répercussions sur le statut des professionnels qui y travaillent : une forte proportion d'entre eux n'ont pas un emploi stable et ont une rémunération très faible par rapport à celle qui est en vigueur dans le réseau public.

Il est important de prendre en compte ce secteur faisant partie de la réalité du travail social qui ne peut pas s'identifier uniquement au seul service public. Comme le dit Favreau, « l'interface avec les organisations communautaires est désormais une donnée incontournable » (Favreau, 2000, p. 29). Cela contribue à la redéfinition du travail social au Québec (voir plus haut). Depuis les années 1960, l'organisation communautaire se présente comme un nouveau métier du « social » et influence tant la discipline telle qu'elle est enseignée que

les pratiques et les nouveaux services créés, même dans le réseau public (précisément les centres locaux de services communautaires – CLSC) (Favreau, 2000). Même si ces deux modes d'intervention sont souvent intégrés, leur coprésence est couramment source de tension pour les professionnels qui se situent dans une opposition entre le travail individuel et le travail avec des groupes ou des communautés (*Ibid.*).

1.3. La construction d'un rapport particulier au travail : réflexions sur la nature du travail social

Afin de comprendre le rapport des travailleurs sociaux au temps de travail et à son articulation avec le temps familial, il est indispensable d'appréhender les caractéristiques de cette pratique professionnelle particulière. Selon notre approche, la nature du travail social engendre des modalités particulières d'engagement dans le travail, ce qui se traduit notamment par des manières particulières de lui donner du temps. La compréhension de la conciliation emploi-famille des travailleurs sociaux ne peut faire l'économie d'une analyse fine des particularités de la profession et de la nature du travail social (voir la problématique générale).

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il est important de garder à l'esprit une caractéristique de la profession qui joue *a priori* sur la question de la conciliation emploi-famille. Cette caractéristique tient au fait que la profession de travailleur social au Québec est fortement féminisée. La proportion de filles atteignait plus de 75 % de la totalité de la population étudiante dans les formations de travail social dans les années 1990 (Groulx, 1996). Sur le site de Service Canada, il est mentionné que, selon le dernier recensement, les femmes occupaient 80 % des postes dans cette profession en 2006³. Cette proportion devrait même continuer à grimper dans les années qui suivent, puisque plus de 80 % des personnes diplômées sont des femmes. Il est important de garder à l'esprit cette caractéristique quand on aborde un sujet comme la conciliation emploi-famille. En effet, comme les femmes gardent statistiquement toujours une charge plus grande en ce qui a trait aux tâches familiales et qu'elles restent les principales responsables de la conciliation emploi-famille, elles choisissent plus facilement de travailler à temps partiel, de travailler plus près de leur domicile, de suivre moins de formations, d'effectuer le moins d'heures supplémentaires possible (Goffinet, 2008) et d'opter pour un retrait temporaire de la vie active pour des raisons parentales (De Backer, 2003). Le caractère féminisé de la profession influe également sur les attitudes organisationnelles vis-à-vis de la conciliation emploi-famille, puisqu'on peut s'attendre à ce que les milieux professionnels constitués majoritairement de femmes accordent une certaine attention à cette problématique. Mais est-ce cependant le cas dans les milieux professionnels qui emploient des travailleurs sociaux ?

Les métiers du social sont des activités professionnelles dont certains aspects sont difficilement formalisables *a priori* et rendent le travail malaisé à circonscrire dans un espace-temps déterminé, car ils reposent sur l'engagement de la subjectivité des professionnels et sur leur capacité et leur manière

3. <http://www.servicecanada.gc.ca/fra/qc/emploi_avenir/statistiques/4152.shtml>.

de faire face aux «trames d'événements» (Zarifian, 2003, p. 18), c'est-à-dire les éléments imprévisibles qui interviennent dans le processus. Quelles sont ces particularités ?

1.3.1. L'objet du travail : l'aide, l'accompagnement, la relation

La profession de travailleur social participe des activités professionnelles relationnelles (Demailly, 2008) ou métiers du «travail sur autrui» (Dubet, 2002). La relation interpersonnelle qui se construit entre le travailleur social et le client ou l'usager constitue le cœur de la pratique, l'outil central à partir duquel l'activité professionnelle prend sens et peut se déployer. Dans la profession de travailleur social, la dimension relationnelle coexiste cependant avec d'autres types d'actes, principalement liés à la gestion administrative des dossiers associés aux situations traitées. C'est en ce sens que la pratique professionnelle en tant que travailleur social peut être catégorisée dans les formes de «travail complexe», c'est-à-dire «marquées entre autres par une variété de tâches à traiter, où les activités entrent en interférence, où la composante communicative est essentielle et où le partage du temps avec une équipe ou un public fait peser une pression sur la dynamique des séquences d'activité qui débouche régulièrement sur le chevauchement d'urgences localisées» (Datchary, 2004, p. 178). Les travailleurs sociaux doivent, en effet, être disponibles à la fois pour les clients et pour l'équipe. Ils doivent parallèlement gérer des tâches d'ordre administratif. Ils doivent s'adapter en permanence à des situations nouvelles et gérer les «trames d'événements» (Zarifian, 2003, p. 18). Ils doivent donc être capables d'une forte «agilité temporelle» (Datchary, 2004, p. 178) pour parvenir à jongler avec des tâches répondant à des temporalités variables et dont l'ordre et l'agencement doivent être sans cesse réadaptés en fonction de la situation.

1.3.2. Le caractère incertain des procédures et du produit du travail

Les objectifs du travail des travailleurs sociaux ainsi que la manière de les atteindre sont difficilement formalisables *a priori* du fait de l'incertitude inhérente à la dimension humaine et relationnelle. Comme dans beaucoup d'autres professions centrées sur l'humain, les objectifs et les résultats sont définis de manière plutôt floue et ils sont adaptés en fonction de la situation.

1.3.3. L'engagement des caractéristiques personnelles du praticien et la gestion de la dimension émotionnelle du travail

Cette gestion de l'incertitude inhérente au travail social ne peut se faire que moyennant un engagement subjectif de la part du professionnel, qui engage sa propre personne et ses caractéristiques personnelles dans le traitement des situations, notamment pour entrer en relation. Dans le cas de la gestion de la relation avec un usager en détresse, l'activation d'émotions personnelles, liées au caractère touchant de la situation à traiter ou de l'état de l'usager, peut modifier la capacité de prise de décision du travailleur. La dimension de «travail émotionnel», pour reprendre l'expression d'Arlie Hochschild (2003), est présente à des degrés divers selon l'activité réalisée.

1.3.4. La dimension vocationnelle du travail social

Même si l'image de la vocation ne correspond pas vraiment à la réalité, ou qu'elle correspond à une seule de ses facettes, elle n'en reste pas moins une source importante de nos représentations sur le travail social. Cette connexion de l'engagement professionnel des assistants sociaux avec l'idée d'un dévouement désintéressé n'est pas sans influencer le rapport aux heures de travail de ces professionnels, qui est censé être souple du fait de la reconnaissance d'une part de travail bénévole qui « va de soi » (Hély, 2008, p. 138). L'engagement par passion dans ce type de travail est assez fréquent, et même attendu, et il rend difficile la distinction entre ce qui est de l'ordre de la personnalité et ce qui est de l'ordre de l'engagement professionnel.

1.3.5. La dimension réflexive et autocritique du travail social

Les travailleurs sociaux, qui doivent en permanence adopter une dynamique réflexive dans leur rapport à la tâche, sont amenés à justifier leur pratique en mobilisant des référentiels de sources diverses. Cette exigence de perpétuelle remise en question de leur pratique n'est pas étrangère au rôle social particulier qui leur incombe. L'ambivalence et la fragilité des représentations du rôle du travailleur social sont liées au fait que la profession a été, dès sa naissance, au cœur de débats critiques de grande importance. Du fait de cette inscription dans des débats critiques et éthiques, toutes les microdécisions que le travailleur social prend dans son activité professionnelle quotidienne renvoient, consciemment ou non, à des micro-choix éthiques quant à l'existence humaine, au lien social, à la manière de vivre ensemble (Demailly, 2008).

Ces particularités des « métiers du lien » (Le Floch et Foucart, 2008, p. 7) génèrent un engagement subjectif élevé et induisent un « régime temporel » (Gasparini, 1998, cité par Aballéa, 2000) spécifique dont les caractéristiques essentielles sont d'être modulable, de s'adapter en fonction de la relation qui se développe avec l'usager, de suivre le rythme du terrain, de s'adapter à la temporalité du développement d'un projet... L'activité relationnelle d'aide et d'accompagnement, dans le travail social, est associée à un temps souple et flexible qui s'adapte selon les besoins de la personne aidée.

Concernant la conciliation emploi-famille, nous avons fait l'hypothèse que ces caractéristiques du travail social et ce régime temporel du travail seraient potentiellement la source de deux types de tensions :

- **Des tensions d'ordre pratique.** Le régime temporel du travail social peut générer des phénomènes d'épanchement temporel (débordement, porosité, désynchronisation). Comme le propose François Aballéa, « la relation de service est susceptible de produire cette porosité et d'en induire l'acceptation volontaire » (2000, p. 50). Il revient alors au professionnel de parvenir à mettre ses limites dans son engagement et sa disponibilité. Cette exigence est encore plus prégnante lorsqu'il doit articuler son activité professionnelle avec d'autres engagements gourmands sur le plan du temps et de la disponibilité, comme la vie familiale.
- **Des tensions d'ordre mental.** Les caractéristiques du travail social ainsi que le haut niveau de responsabilité de ces professionnels face à des situations de détresse sociale peuvent être associés à une charge

mentale forte susceptible d'avoir une incidence sur les temps consacrés à la vie familiale. Les préoccupations liées au travail peuvent envahir les temporalités hors travail, empêchant le maintien de la bonne distance (Weller, 2002) et «la récupération psychique nécessaire» (Aballéa, 2000, p. 58) pour tenir professionnellement et pour garantir des actes professionnels de qualité. En effet, la profession de travailleur social mobilise des capacités intellectuelles, cognitives ou émotionnelles qui sont «rebelles à l'enfermement dans un espace-temps» (Bouffartigue, 2005, p. 19). Le temps subjectif, mental du travail tend à déborder largement le temps objectif qui lui est imparti (Molinier, 2009; Durand et Pichon, 2001). Ce temps subjectif peut potentiellement empêcher les individus d'être vraiment libres pendant les temps apparemment libérés du travail.

1.4. Le cadrage organisationnel de l'activité professionnelle

Si l'entrée par la profession que nous privilégions dans le cadre de cet ouvrage propose une focalisation sur les caractéristiques qui réunissent les travailleurs sociaux et qui nous permettent d'appréhender leur éthos professionnel, nous ne pouvons omettre une spécificité de ce monde professionnel: son caractère fortement segmenté. En effet, loin d'être homogène, la profession de travailleur social au Québec recouvre une multiplicité de secteurs et de réalités de travail contrastés. Cette réalité nous pousse à prendre en compte, parallèlement à l'entrée professionnelle, les caractéristiques organisationnelles qui posent les conditions majeures de la conciliation emploi-famille. En effet, la pratique professionnelle en tant que travailleur social est toujours «enchâssée» (Giddens, 1987, p. 226) dans des organisations qui ont leur propre logique de fonctionnement et leur propre représentation du temps de travail. L'organisation inscrit son activité dans un «cadre temporel» (Grossin, 1995) qui définit le temps (durée et moment) dans lequel la pratique professionnelle se déploie. Le cadre organisationnel dans lequel se situe l'activité professionnelle assure donc une fonction de structuration du travail (tâches, procédures, objectifs) et du temps de travail (horaires, durée) et, par conséquent, structure son articulation avec les temporalités familiales. De plus, chaque organisation établit un rapport spécifique à la question de la conciliation emploi-famille, comme certaines recherches l'ont déjà démontré (Tremblay, 2012; Tremblay, Fusulier et Di Loreto, 2009; Fusulier, Giraldo et Laloy, 2008). De ce fait, elles peuvent faciliter ou rendre plus difficile la conciliation emploi-famille des travailleurs.

Cependant, la conciliation emploi-famille constitue véritablement un enjeu central pour les travailleurs sociaux (Laloy, 2011), dans la mesure où elle est un des critères primordiaux du bien-être et où elle constitue une condition pour tenir professionnellement et pour garantir des prestations de qualité. Les travailleurs sociaux entretiennent-ils un rapport particulier à cette question? Parviennent-ils à concilier harmonieusement emploi et famille? Les milieux de travail et les conditions organisationnelles favorisent-ils une bonne conciliation entre emploi et famille? C'est à ces questions que nous allons d'abord tenter de répondre en mobilisant quelques résultats statistiques issus de notre enquête, avant de passer à la partie qualitative de la recherche.

2. La conciliation emploi-famille chez les travailleurs sociaux : quelques résultats statistiques

L'échantillon des travailleuses et travailleurs sociaux (TS) se compose de 434 individus. La répartition entre hommes et femmes est représentative de la population globale, puisque nous avons 82,7 % de femmes pour 17,3 % d'hommes. Parmi les répondants, 203 vivent avec une ou plusieurs personnes à charge. Puisque notre recherche porte sur la conciliation emploi-famille, nous travaillerons parfois avec cette sous-population de 203 travailleurs sociaux ayant au moins une personne à charge. Pour beaucoup de questions, cependant, nous prendrons en compte la totalité des répondants afin, notamment, de comparer la situation et les opinions des personnes ayant des enfants à charge avec celles des TS n'ayant aucune charge de famille.

2.1. Situation professionnelle

Une grande majorité de répondants ont atteint le niveau du baccalauréat (82 %). La population restante a prolongé ses études jusqu'à l'obtention de la maîtrise.

Niveau d'études	N	%
Baccalauréat	342	82
Maîtrise	75	18

N : nombre

La grande majorité de nos répondants travaillent en tant que praticiens (80,5 %). Ces professionnels travaillent la plupart du temps en première ligne et au contact de la population. Seuls 4,5 % de nos répondants exercent une fonction de gestionnaire et 10 % ont un statut de superviseur (3 % de superviseur/conseiller clinique et 7 % de superviseur/praticien). Enfin, 3 % sont coordonnateurs.

Type de fonction	N	%
Praticien	349	80,6
Gestionnaire	19	4,4
Superviseur/conseiller clinique	12	2,8
Superviseur/praticien	30	6,9
Coordonnateur	13	3,0
Autre	10	2,3

Il n'existe pas de différences entre les hommes et les femmes en ce qui concerne leur répartition dans ces différentes catégories de fonction. Cependant, lorsqu'on ne prend en compte que les personnes qui ont des enfants, une différence apparaît. Les différences de parcours professionnel selon le sexe, largement documentées dans les écrits traitant du genre en sociologie, se vérifient ici, mais seulement dans la sous-population des répondants qui ont des enfants. Si les femmes sont surreprésentées dans la catégorie des praticiens (85 % des femmes contre 68 % des hommes), elles sont sous-représentées dans toutes les autres catégories, surtout celles de superviseur ou de coordonnateur (Chi2 : 0,080).

Il semble donc que le fait d'avoir des enfants joue un rôle différencié par rapport à la carrière selon que le répondant est un homme ou une femme. Alors que les femmes qui ont des enfants occupent moins souvent des fonctions de gestion ou de supervision que celles qui n'en ont pas, c'est l'inverse pour les hommes (les différences ne sont pas significatives étant donné la faible taille de l'échantillon des gestionnaires).

Le type de fonction selon le sexe parmi les répondants ayant des enfants		
	Femmes %	Hommes %
Praticien	85,2	68,3
Gestionnaire	3,7	7,3
Superviseur/conseiller clinique	1,9	7,3
Superviseur/praticien	6,2	9,8
Coordonnateur	1,9	7,3

Le niveau d'ancienneté des répondants se distribue de façon assez homogène. Nous retrouvons environ 20% de nos répondants dans chaque catégorie d'ancienneté (par tranche de 5 ans). Notons tout de même une plus forte représentation de la tranche de 0 à 5 ans et de la tranche 21 ans et plus.

Niveau d'ancienneté	N	%
Entre 0 et 5 ans	123	28,4
Entre 6 et 10 ans	80	18,5
Entre 11 et 15 ans	57	13,2
Entre 16 et 20 ans	67	15,5
21 ans et plus	106	24,5

Une grande majorité des répondants ont un titre d'emploi de «travailleur social» (78%). Un dixième d'entre eux exercent une fonction d'«agent de relations humaines» (11%). Le reste des répondants portent les titres de «travailleur communautaire», «technicien en travail social», «gestionnaire de cas», «cadre-gestionnaire hiérarchique» ou «cadre-gestionnaire-conseil». On notera que le degré d'ancienneté des répondants exerçant une fonction d'«agent de relations humaines» est significativement plus élevé que celui des «travailleurs sociaux».

Titre du poste	N	%
Travailleur social	325	77,9
Agent des relations humaines	47	11,3
Travailleur communautaire	5	1,2
Technicien en travail social	1	0,2
Gestionnaire de cas	7	1,7
Cadre/gestionnaire hiérarchique	14	3,4
Cadre/gestionnaire-conseil	8	1,9
(Autre)	10	2,4

Le temps plein est le régime de travail le plus courant. En effet, 77 % des répondants travaillent à temps plein. Les autres travaillent à temps partiel. Parmi eux, 36 personnes indiquent qu’elles travaillent à temps partiel alors qu’elles souhaitaient travailler à temps plein.

Régime de temps de travail	N	%
Temps plein	321	77,0
Temps partiel (par choix)	60	14,4
Temps partiel (par obligation)	36	8,6

Notons qu’il n’y a pas de différences significatives entre les hommes et les femmes en ce qui concerne le régime de temps de travail. La proportion de répondants à temps plein est aussi élevée chez les femmes que chez les hommes, même si l’on ne prend en compte que les répondants ayant des enfants (avec tout de même une différence non significative en faveur des hommes). C’est clairement une caractéristique de la profession qui la distingue des autres professions, où la proportion de femmes à temps partiel est bien plus élevée que celle des hommes à temps partiel.

Nos répondants occupent pour la plupart un poste stable (77%). Une bonne partie d’entre eux ont un poste de «remplacement» (15%). Le travail occasionnel (sur liste de rappel) concerne 8 % de nos répondants.

Statut d’emploi	N	%
Poste stable	321	77,0
Poste de remplacement	63	15,1
Travail occasionnel sur appel	33	7,9

On n’observe pas de différences significatives entre les hommes et les femmes. Il existe cependant une différence assez nette entre les personnes ayant des enfants et celles qui n’en ont pas. Ces dernières ont une stabilité d’emploi moindre étant donné qu’elles sont 70% à détenir un poste stable, comparative-ment à 84% parmi celles qui ont des enfants. On peut penser que la stabilité de l’emploi est un critère important pris en compte avant d’envisager un projet d’enfant. Elle est peut-être également liée à l’ancienneté, les personnes avec enfants ayant sans doute une ancienneté plus élevée dont on a vu qu’elle était corrélée à la stabilité d’emploi.

Statut d’emploi selon le fait d’avoir un enfant ou pas		
N = 417/Sig. Chi2: 0,003	Avec enfants %	Sans enfants %
Poste stable	84,2	70,1
Poste de remplacement	10,8	19,2
Travail occasionnel sur appel	4,9	10,7

2.2. Situation familiale

Parmi nos répondants, une bonne majorité est en situation de couple avec ou sans enfants. Près de 28 % des répondants vivent seuls, cependant.

Situation familiale	N	%
Seul, avec un ou des enfants	24	5,8
Seul, sans enfants	85	20,4
Seul, avec une ou des personnes à charge	6	1,4
Garde partagée de un ou plusieurs enfants avec l'ex-conjoint	10	2,4
En couple, sans enfants	129	30,9
En couple, avec un ou des enfants	148	35,5
En couple, avec un ou plusieurs enfants et une ou des personnes à charge	3	0,7
En couple, sans enfants, mais avec une ou des personnes à charge	1	0,2
Famille reconstituée	11	2,6

Parmi les répondants ayant déclaré qu'ils avaient des personnes à charge, une grande majorité (75 %) vivent en couple avec un ou plusieurs enfants. Seulement 1,5 % d'entre eux ont la charge d'une autre personne en plus de leurs enfants. On constate que 15 % des répondants vivent seuls avec un enfant ou une personne à charge et que 5,5 % sont dans une situation de famille reconstituée. Par ailleurs, 5 % ont la garde partagée des enfants avec leur ex-conjoint.

Situation familiale des personnes ayant des enfants	N	%
Seul, avec un ou des enfants	24	11,8
Seul, avec une ou des personnes à charge	6	3,0
Garde partagée des enfants avec l'ex-conjoint	10	4,9
En couple, avec un ou des enfants	148	72,9
En couple, avec un ou des enfants et avec une ou des personnes à charge	3	1,5
En couple, sans enfants, mais avec une ou des personnes à charge	1	0,5
Famille reconstituée	11	5,4

Près de 15 % des répondants mentionnent qu'ils n'ont pas de conjoint. Ce sous-groupe est donc dans une situation particulière du point de vue de la conciliation emploi-famille qu'il s'agira de garder à l'œil. En effet, le soutien du conjoint se révèle précieux pour accéder à une articulation harmonieuse de la vie familiale et de la vie professionnelle. Nous vérifierons cela dans la suite.

Parmi celles et ceux qui vivent en couple, 80,5 % des conjoints travaillent à temps plein, 7,5 % des conjoints travaillent à temps partiel et 7,5 % des conjoints n'avaient pas d'emploi rémunéré à l'époque où le questionnaire a été rempli.

Situation et temps de travail du conjoint	%
À temps plein	80,5
À temps partiel	7,7
Sans emploi	7,7
Études ou arrêt de travail	3,8
Traitement différé	0,3

La situation des hommes et des femmes est différente de ce point de vue, et s'inverse en fonction du fait d'avoir des enfants ou non. Quand les répondants n'ont pas encore d'enfants, les hommes sont plus nombreux que les femmes à avoir une conjointe (ou un conjoint) travaillant à temps plein. Une fois que les enfants apparaissent, la situation s'inverse : ce sont les femmes qui ont le plus souvent un conjoint qui travaille à temps plein. Tout porte à penser que l'arrivée d'un enfant augmente la propension des hommes à travailler à temps plein et celle des femmes à travailler à temps partiel. Il semble que les hommes prennent le relais sur le plan professionnel et qu'ils augmentent leur temps de travail au moment de l'arrivée des enfants.

Proportion de répondants dont le conjoint travaille à temps plein, selon le sexe et en fonction du fait d'avoir des enfants ou non			
	Femmes %	Hommes %	Chi2
Avec enfants	88,2	75,7	0,054
Sans enfants	72,2	84	ns

ns : non significatif

Si nous croisons le régime de temps de travail du répondant avec celui du conjoint, nous observons que 61 % des répondants sont en situation de couple bi-actif à temps plein, ce qui constitue une écrasante majorité. Nous notons également que 15% des répondants travaillent à temps plein, alors que leur conjoint ou conjointe travaille à temps partiel ou n'a pas d'emploi. Par ailleurs, 19% travaillent à temps partiel avec un conjoint qui travaille à temps plein, 4,5% travaillent à temps partiel alors que leur conjoint ou conjointe travaille également à temps partiel ou ne travaille pas.

Temps de travail du conjoint selon le temps de travail du répondant			
		Temps de travail du répondant %	
		Temps plein	Temps partiel
Temps de travail du conjoint	Temps plein	61,3	19,2
	Temps partiel ou sans emploi	15,0	4,5

Le conjoint de 45% des répondants a une rémunération plus élevée. Comme on pouvait s'en douter, les femmes sont surreprésentées dans la catégorie des répondants ayant un conjoint avec un salaire plus élevé (49,5% d'entre elles sont dans cette situation contre 27,5% seulement des hommes). Cela pèse certainement dans les prises de décision concernant la conciliation emploi-famille.

2.3. Degré de satisfaction au travail

Le questionnaire inclut un bon nombre de questions traitant de la satisfaction à l'égard de différents aspects du travail.

Degré d'accord concernant plusieurs aspects des conditions de travail					
	N	Pas du tout d'accord %	Plutôt pas d'accord %	Plutôt d'accord %	Tout à fait d'accord %
Mon expertise n'est pas reconnue	417	23,3	43,2	21,1	12,5
Le travail d'équipe est insatisfaisant	417	17,5	36,5	28,5	17,5
Le style de gestion ne répond pas à mes attentes	417	6,2	26,6	30,7	36,5
Mes valeurs sont en conflit avec celles de l'organisation	417	8,9	36,7	30,2	24,2
Je vis des conflits interpersonnels avec des collègues	417	50,6	36,2	10,1	3,1
Mon travail est trop contrôlé	417	29,0	46,0	18,0	7,0
Je suis mal informé(e) de ce qui se passe	417	7,0	26,1	37,6	29,3
Ma tâche est mal définie	417	16,8	40,8	25,9	16,5
Des contraintes sont imposées quant à la durée de mes interventions	417	31,9	37,6	19,9	10,6
Des contraintes sont imposées quant à la nature de mes interventions	417	21,3	43,2	26,9	8,6
Je dois assumer des tâches nouvelles pour lesquelles je ne suis pas préparé(e) adéquatement	417	26,4	43,6	19,9	10,1
La collaboration des autres organismes est inadéquate	417	16,1	49,4	23,3	11,3
Je vis une surcharge quantitative (charge de cas)	417	13,4	34,3	29,5	22,8
Je dois gérer une liste d'attente	417	26,9	30,0	20,9	22,3
Mon sentiment d'appartenance organisationnelle est faible	417	12,5	31,7	24,2	31,7
Le respect de la confidentialité n'est pas assuré (locaux partagés)	417	26,9	30,7	17,0	25,4
Les ressources informatiques mises à ma disposition sont insuffisantes	417	24,5	31,9	16,1	27,6
L'équipe multidisciplinaire fonctionne mal	417	16,3	42,7	23,5	17,5
Je ne suis pas à l'aise avec la gestion de cas	417	26,9	55,2	11,8	6,2
Mon employeur offre peu de possibilités d'augmenter mon expertise	417	14,4	32,4	25,2	28,1

Il semble que ce qui est le plus générateur d'insatisfaction a trait à l'organisation et au mode de gestion qui ne correspond pas aux valeurs du travailleur social. Ainsi, 31,5% sont «tout à fait d'accord» pour dire que leur sentiment d'appartenance organisationnelle est faible, ce qui est énorme (plus de la moitié si l'on ajoute ceux qui sont plutôt d'accord) et 36,5% disent que le style de gestion de l'organisation ne répond pas à leurs attentes (67% des répondants si l'on ajoute ceux qui sont plutôt d'accord avec cette proposition). Plus de la moitié disent également être en conflit avec les valeurs de leur organisation (plutôt d'accord et tout à fait d'accord ensemble). Le sentiment d'être mal informé de ce qui se passe concerne également plus de la moitié des répondants. La surcharge de travail est aussi un problème pointé du doigt par la moitié des répondants. Par contre, il semble que les conflits avec les collègues soient plutôt rares (à peine plus de 13%). Il apparaît donc que la source majeure d'insatisfaction est liée à l'inadéquation du mode d'organisation par rapport aux valeurs et au travail des praticiens. Les collègues, par contre, sont source de soutien au travail, comme on le verra plus loin. Il s'agira de vérifier dans quelle mesure le degré de satisfaction vis-à-vis de l'organisation joue sur le sentiment de conciliation emploi-famille.

D'autres énoncés traitent plutôt du sentiment d'appartenance à la profession de travailleur social et de la solidité de l'identité professionnelle.

Degré d'accord concernant des énoncés traitant de l'identité professionnelle					
	N	Pas du tout d'accord %	Plutôt pas d'accord %	Plutôt d'accord %	Tout à fait d'accord %
Je n'ai pas assez d'échanges avec des collègues de ma profession	417	13,2	30,5	30	26,4
Je vis des tensions de pouvoir avec d'autres professions	417	19,4	33,6	31,2	15,8
Je vis des conflits avec un supérieur immédiat de profession différente	417	42,4	36,9	13,7	7,0
Il y a un manque de spécificité dans les mandats de chaque profession	417	7,4	33,6	35,3	23,7
Je manque de clarté personnelle sur mon identité professionnelle	417	30,7	43,9	17,0	8,4
Mon titre d'emploi n'est pas approprié	417	44,6	38,6	6,2	10,6
Je n'ai pas l'occasion d'encadrer des stagiaires	417	36,9	38,6	12,2	12,2
Il n'y a pas de conseiller clinique pour m'aider dans mes difficultés	417	24,9	30,2	19,4	25,4

L'identité professionnelle des travailleurs sociaux semble être en partie fragilisée par le fait que ces praticiens n'ont pas assez d'échanges avec des personnes qui exercent la même profession qu'eux. Il semble aussi qu'il y ait parfois des difficultés à définir les spécificités du rôle des travailleurs sociaux

par rapport à d'autres professions. Par ailleurs, ils sont assez nombreux à déplorer le manque d'aide clinique pour faire face aux difficultés inhérentes à leur travail.

Enfin, un énoncé traitant de la satisfaction globale vis-à-vis du travail nous montre qu'un peu plus des deux tiers des répondants se montrent satisfaits.

2.4. Soutien sur le lieu de travail

Un élément qui pèse fortement sur la conciliation emploi-famille, c'est le soutien que le travailleur peut recevoir sur son lieu de travail, non seulement par rapport à sa conciliation, mais aussi par rapport à son travail. On sait qu'une expérience professionnelle positive a des répercussions positives sur la vie hors travail et vice-versa, par l'intermédiaire d'un processus d'enrichissement (Tremblay et Genin, 2009).

Degré de disponibilité des responsables et des collègues concernant différents aspects du soutien au travail					
	N	Peu disponibles %	Modérément disponibles %	Assez disponibles %	Très disponibles %
Soutien des responsables...					
pour m'écouter, pour me réconforter lorsque j'éprouve des difficultés	417	35,3	34,8	23,3	6,7
pour me donner de l'information lorsque j'en ai besoin	417	21,1	43,9	25,9	9,1
pour m'aider à exécuter une tâche difficile	417	30,7	37,6	24,9	6,7
pour reconnaître mes réussites	417	37,6	37,6	18,5	6,2
Soutien des collègues...					
pour m'écouter, pour me réconforter lorsque j'éprouve des difficultés	417	7,0	20,6	40,5	31,9
pour me donner de l'information lorsque j'en ai besoin	417	5,0	21,1	42,2	31,7
pour m'aider à exécuter une tâche difficile	417	10,3	30,0	36,9	22,8
pour reconnaître mes réussites	417	16,1	30,2	35,7	18,0

Il n'est pas nécessaire d'effectuer un test pour affirmer que la perception du soutien diffère significativement selon qu'il provienne des responsables ou des collègues. Le soutien des collègues semble beaucoup plus courant et accessible que celui des responsables ou des gestionnaires.

Le questionnaire propose également d'autres questions traitant de diverses formes de soutien que le professionnel peut trouver sur son lieu de travail afin de l'aider dans sa pratique professionnelle quotidienne.

Degré de soutien organisationnel par rapport à différents aspects

Dans mon milieu de travail, je trouve...	N	Aucunement %	Un peu %	Passablement %	Énormément %
de l'encouragement à prendre des initiatives	417	18,9	37,4	31,9	11,8
du soutien à ma créativité	417	22,8	47,0	24,0	6,2
des événements qui rapprochent le personnel	417	18,9	55,9	21,6	3,6
une préoccupation de mon employeur pour améliorer notre qualité de vie	417	37,6	41,2	17,5	3,6
une conception du travail partagée entre les intervenants	417	18,0	49,6	26,6	5,8
une politique pour nous éviter le harcèlement	417	19,2	40,3	26,9	13,7
une possibilité de cheminement de carrière	417	26,6	49,9	19,9	3,6

On ne peut pas dire que les répondants se sentent très soutenus dans ces divers aspects. Ce qui est le plus marquant, c'est la proportion très élevée de répondants qui considèrent qu'ils ne voient pas vraiment une conception du travail partagée au sein de leur équipe. De plus, un grand pourcentage de répondants témoignent du fait qu'il n'y a pas – sinon très peu – d'initiatives prises pour rapprocher le personnel. Si ces différents éléments concernent des choses assez diverses, force est de constater que ces motifs de satisfaction ou d'insatisfaction vont souvent ensemble.

Les résultats concernant les choix de travailler dans un autre établissement avec la même ancienneté et le même salaire ou de réorienter sa carrière ne sont sans doute pas étrangers à ces nombreux motifs d'insatisfaction. Il est cependant surprenant que plus de la moitié (52,5 %) des répondants choisiraient de rester dans l'organisation dans laquelle ils travaillent même s'ils avaient la possibilité de changer d'établissement en conservant la même ancienneté et le même salaire. Nous voyons ainsi que 23 % choisiraient de partir et que 13 % opteraient plutôt pour une réorientation de leur carrière. Enfin, 12 % des répondants préféreraient passer à la pratique autonome.

Si vous avez le choix de travailler dans un autre établissement en conservant la même ancienneté et le même salaire, préférez-vous...

	N	%
Rester là	219	52,5
Partir	95	22,8
Réorienter votre carrière	54	12,9
Passer à la pratique autonome	49	11,8

Comme on peut s'en douter, le choix de partir ou de réorienter sa carrière est clairement lié au niveau de soutien des collègues ou des responsables. Après avoir dichotomisé la variable concernant le choix professionnel avec même ancienneté et même salaire, nous avons réalisé un test *t* de comparaison de moyennes entre les deux groupes en ce qui concerne le degré de soutien des responsables et de celui des collègues. On voit clairement que ceux qui décideraient de partir reçoivent de leurs collègues et responsables un soutien beaucoup plus faible que celui dont bénéficient les répondants qui choisiraient de rester.

Le choix de partir ou de rester est également lié aux valeurs et au style de gestion de l'organisation, au degré de contrôle ressenti, à la charge de travail et à la qualité du travail d'équipe (les scores factoriels résultant de l'analyse en composantes principales relativement aux questions sur la satisfaction). Plus le degré de satisfaction est élevé, moins la probabilité que le répondant souhaite réorienter sa carrière est forte.

Le degré de satisfaction globale est également corrélé au soutien des collègues et des responsables, au sentiment de congruence avec les valeurs organisationnelles et le style de gestion et à la qualité du travail en équipe. Cependant, la satisfaction globale ne semble pas associée de façon significative au niveau de contrôle sur le travail ni à la charge de travail.

Enfin, le choix de rester dans l'organisation ou la satisfaction élevée sont tous les deux corrélés au fait de trouver de l'encouragement à prendre des initiatives, du soutien à la créativité, des événements qui rapprochent le personnel, une préoccupation de l'employeur pour améliorer la qualité de vie, une conception du travail partagée par les intervenants, une politique pour éviter le harcèlement et une possibilité de cheminement de carrière.

2.5. Soutien organisationnel concernant la conciliation emploi-famille

Nous venons de traiter du soutien de l'organisation dans ses différents aspects en ce qui concerne les conditions et l'expérience de travail. Nous abordons maintenant le soutien organisationnel en ce qui concerne plus précisément la conciliation emploi-famille. Celui-ci peut être de deux formes : formel ou informel.

2.5.1. Soutien formel

L'organisation peut mettre en place des dispositifs permettant de faciliter l'articulation emploi-famille des travailleurs. Les dispositifs les plus couramment mis en place sont les congés pour raisons personnelles ou familiales ou les horaires flexibles. Ils ne sont cependant pas utilisés par environ la moitié des répondants qui pourraient y prétendre. Les services de garde sur le lieu de travail sont toutefois très rares. Seulement 20% des répondants disent qu'ils existent dans leur organisation. Il est cependant étonnant de constater que, bien qu'il s'agisse d'un dispositif à fort potentiel de réduction de tensions travail-famille, 14% sur les 20% ne l'utilisent pas. Cela peut s'expliquer par le fait qu'un certain nombre de répondants ont des enfants âgés, mais aussi par le fait que certains parents préfèrent que leur enfant soit dans un service de garde proche de la maison plutôt qu'au lieu de travail, pour que ce soit aussi facile pour l'autre parent de le conduire ou d'aller le chercher.

Présence et usage des dispositifs mis en place dans les organisations pour faciliter la conciliation emploi-famille

	N	Existe – je l'utilise %	Existe – je ne l'utilise pas %	N'existe pas %
Services de garde sur le lieu de travail	418	6,2	14,4	79,4
Services d'information et de références	418	14,4	34,0	51,7
Congés pour raisons personnelles ou familiales	418	42,1	40,2	17,7
Horaires flexibles	418	33,5	39,0	27,5
Horaire comprimé volontaire	418	24,9	26,6	48,6
Travail à temps partiel volontaire	418	13,2	28,2	58,6
Travail à domicile ou télétravail	418	4,8	18,2	77,0
Cheminement de carrière adapté aux exigences familiales	418	10,8	28,5	60,8

Il semblerait fort logique qu'il y ait une différence d'usage de ces dispositifs entre ceux qui ont des enfants et ceux qui n'en ont pas. Or, il n'en est rien. Chacun de ces dispositifs semble utilisé autant par ceux qui n'ont pas d'enfants que par ceux qui en ont. Il n'existe pas non plus de différences entre les hommes et les femmes.

2.5.2. Soutien informel

Le soutien concernant la conciliation emploi-famille peut également être d'ordre plus informel et il se traduit par le sentiment d'être soutenu par son entourage du travail (collègues, supérieurs) et de travailler dans un milieu sensible à la question de la conciliation.

Degré de soutien informel du milieu de travail concernant la conciliation emploi-famille

J'ai le sentiment que...	N	-- %	- %	+ - %	+ %	++ %
mon milieu professionnel est attentif à la question de la conciliation travail et famille	418	21,1	28	32,1	15,3	3,6
mon supérieur est attentif à la question de la conciliation travail et famille	418	16,5	21,3	28,9	27,8	5,5
mes collègues sont attentifs à la question de la conciliation travail et famille	418	3,1	9,3	27,5	38,3	21,8

-- : Aucune importance; - : Peu d'importance; + : Beaucoup d'importance; ++ : Énormément d'importance

Le soutien en provenance des collègues est beaucoup plus présent que celui apporté par le supérieur ou le milieu professionnel en général. Ce soutien se traduit donc surtout par des arrangements informels entre collègues pour faire face aux situations familiales.

2.6. Usage des congés liés à la parentalité et persistance des différences de genre

Le soutien informel se traduit également par la manière dont la prise de congés liés à la parentalité (congé parental essentiellement) est considérée dans la culture organisationnelle. Même s’il s’agit d’un droit, l’utilisation de ce type de congé peut être mal vue dans une organisation. Cela peut avoir une influence sur la propension des travailleurs à prendre un congé parental ou non.

Une question demandait si le répondant avait eu un enfant sans prendre de congé parental. Parmi les répondants, 21,7% indiquent qu’ils sont dans ce cas. Comme on peut s’y attendre, l’usage du congé parental est fortement influencé par le sexe du répondant. Près de la moitié des hommes n’ont pas utilisé le congé parental au moment de la naissance d’un de leurs enfants, alors que les femmes ne sont que 14,8% dans ce cas (Chi2: 0,000). Il faut rappeler ici que le congé de paternité réservé au père (3 ou 5 semaines) n’existe que depuis 2006, et qu’avant cela, certains pères hésitaient à prendre une partie du congé parental, jugeant que cela revenait davantage à la mère. Certaines mères le revendiquent d’ailleurs aussi.

Proportion de répondants ayant eu un enfant sans prendre de congé parental selon le sexe			
	Femmes %	Hommes %	Chi2
Avoir un enfant sans prendre de congé parental	14,8	48,8	0,000

Voici la liste des raisons invoquées pour justifier le non-usage du congé parental.

Raisons du non-usage du congé parental					
	N	-- %	- %	+ %	++ %
Désir de suivre les dossiers avec les usagers, bénéficiaires, clients	44	52,3	36,4	6,8	4,5
Mon intérêt pour le travail et la satisfaction qu’il m’apporte	44	43,2	31,8	22,7	2,3
Les pressions de mes supérieurs	44	59,1	34,1	4,5	2,3
Les pressions de mes collègues	44	61,4	34,1	4,5	0
Ma charge de travail est difficilement transférable	44	45,5	40,9	9,1	4,5
Mes responsabilités sont trop importantes pour m’absenter	44	52,3	43,2	4,5	0
J’ai le sentiment de ne pas avoir les compétences parentales requises	44	72,7	25	2,3	0
Je ne ressens pas le besoin d’être présent à plein temps à la maison	44	31,8	52,3	11,4	4,5
Ce n’est pas dans la culture de ma profession	44	56,8	40,9	2,3	0
Il y aurait des impacts négatifs pour ma carrière	44	47,7	36,4	11,4	4,5

Raisons du non-usage du congé parental					
	N	-- %	- %	+ %	++ %
C'est un droit difficile à exercer dans mon contexte de travail	44	45,5	43,2	6,8	4,5
C'est financièrement peu intéressant	44	25	38,6	20,5	15,9
Mon conjoint souhaitait prendre le congé	44	36,4	31,8	13,6	18,2
C'est plus facile pour mon conjoint de prendre le congé	44	27,3	40,9	11,4	20,5

Les principales raisons du non-usage du congé parental ont trait à l'aspect financier ou au fait que le conjoint souhaitait prendre le congé ou avait des facilités pour le prendre. Un bon quart des répondants invoquent également leur intérêt pour le travail comme étant une des raisons qui les ont poussés à ne pas utiliser le congé parental.

Parmi les répondants, 30,4% souhaiteraient encore avoir un enfant. Ce désir d'enfant ne semble pas lié au soutien sur le lieu de travail ni aux conditions de travail. La totalité de ces répondants disent qu'ils utiliseraient le congé parental lors de la naissance de leur prochain enfant. Parmi eux, 27% choisiraient que la mère utilise l'intégralité du congé parental et 36% choisiraient de partager le congé parental. Deux personnes seulement choisiraient que ce soit le père qui prenne tout le congé parental.

Modalités de prise du congé parental et de partage de celui-ci entre les deux parents	%
La mère prend le congé de maternité et tout le congé parental	27,2
Le père prend le congé de paternité et tout le congé parental	1,6
Le congé parental sera partagé en deux	36
Je ne suis pas en mesure de répondre à cette question	35,2

Les raisons qui peuvent motiver les répondants à utiliser ce type de congé sont multiples. Plusieurs justifications à la prise d'un congé étaient proposées dans le questionnaire. Une grande majorité des répondants affirment que c'est un droit de prendre le congé parental. Une bonne majorité d'entre eux, également, souhaitent assumer pleinement leur rôle de parent. Près de 75% des répondants témoignent du soutien de leurs collègues concernant la prise de leur congé parental.

Éléments considérés dans le choix d'utiliser ou non un congé parental					
	N	-- %	- %	+ %	++ %
Il n'y a pas d'effets négatifs pour ma carrière	418	12,7	38,8	31,6	17
J'ai le soutien de mon supérieur	418	9,1	43,5	35,9	11,5
J'ai le soutien de mes collègues	418	2,2	30,6	40,7	26,6
C'est dans la culture du milieu de pouvoir le prendre	418	14,6	41,1	32,3	12,0

Éléments considérés dans le choix d'utiliser ou non un congé parental					
	N	-- %	- %	+ %	++ %
Ce sera moi parce que l'autre parent n'est pas admissible au congé	418	29,9	42,8	16,0	11,2
L'autre parent ne souhaite pas prendre le congé	418	39,2	45,9	7,7	7,2
J'ai le désir d'assumer pleinement mon rôle familial	418	3,3	24,9	31,1	40,7
C'est un droit de prendre ce congé	418	1,7	20,6	25,8	51,9
Il est préférable financièrement que je le prenne	418	23,4	50,5	16,7	9,3
C'est plus facile pour moi que pour l'autre parent de prendre le congé	418	23,4	38,8	20,8	17,0

Une comparaison entre les hommes et les femmes concernant le motif d'usage du congé parental affirme encore la persistance des différences hommes-femmes en ce qui concerne la distribution des rôles parental et professionnel. Les femmes sont plus nombreuses à «devoir» prendre le congé parental parce que leur conjoint n'est pas admissible au congé, parce que c'est plus facile pour elles de le prendre que pour leur conjoint ou parce que celui-ci ne souhaite tout simplement pas prendre le congé. On constate également que les femmes donnent l'impression d'être plus pessimistes quant à l'effet que l'utilisation d'un congé parental aurait sur leur carrière.

Motifs d'usage du congé parental selon le sexe				
	N	Femmes %	Hommes %	Chi2
Il n'y a pas d'effets négatifs pour ma carrière	417	45,8	61,1	0,018
Ce sera moi parce que l'autre parent n'est pas admissible au congé	417	32,2	4,2	0,000
L'autre parent ne souhaite pas prendre le congé	417	16,5	6,9	0,038
C'est plus facile pour moi que pour l'autre parent de prendre le congé	417	40,9	23,6	0,006

2.7. Valeurs et perceptions concernant la conciliation emploi-famille et différences entre les parents et les non-parents

Une série de questions permettent de connaître les valeurs des répondants concernant la conciliation emploi-famille, l'investissement professionnel des hommes et des femmes, le rôle de l'organisation, le bien-être des enfants... Ce sont donc les idéaux dont il est ici question, mais cela ne signifie pas que le répondant soit fidèle à ces représentations dans la réalité.

Parmi les modèles de partage du temps de travail entre le père et la mère, celui qui remporte le plus de suffrages est le modèle égalitaire selon lequel les deux parents travaillent à temps partiel (50,2%). Vient ensuite un modèle un peu plus traditionnel dans lequel les deux parents travaillent, mais où la

mère le fait à temps partiel (44,5%). L'inverse récolte également un bon pourcentage de personnes en accord, mais moins que ce modèle traditionnel (28,7%), ce qui montre la légitimité moindre du temps partiel chez les hommes. Cela témoigne d'une persistance du modèle traditionnel. Le modèle selon lequel les deux parents travaillent à temps plein récolte 37,8% des suffrages. Enfin, les deux modèles qui obtiennent le moins de voix sont ceux qui impliquent qu'un des deux parents ne travaille pas. Le modèle de l'homme au foyer récolte 20,3% et celui de la femme au foyer seulement 17,9%. De façon assez cohérente, 22,5% des répondants sont d'accord pour dire qu'il est plus naturel que ce soit la mère qui prenne le congé parental. En revanche, très peu sont d'accord pour dire que c'est uniquement à l'homme que revient le rôle d'assurer les revenus du ménage. Le modèle du *male breadwinner*, ou «père gagne-pain», semble peu légitimé chez nos répondants (6,5%).

Valeurs et perceptions concernant le partage des rôles parentaux et professionnels entre hommes et femmes				
	N	Pas d'accord %	Ni l'un ni l'autre %	D'accord %
Modèle : Femme au foyer et homme au travail à plein temps	418	50,2	31,8	17,9
Modèle : Femme au travail à temps partiel et homme au travail à plein temps	418	20,8	34,7	44,5
Modèle : Les deux à plein temps	418	23,2	39,0	37,8
Modèle : Les deux à temps partiel	418	14,8	34,9	50,2
Modèle : Femme à plein temps et homme au foyer	418	45,0	34,7	20,3
Modèle : Femme à plein temps et homme à temps partiel	418	30,1	41,1	28,7
Ce n'est pas au milieu de travail de prendre en compte les contraintes de la vie familiale	418	72,2	20,3	7,4
Il est plus naturel que les femmes prennent le congé parental	418	46,9	30,6	22,5
Il est plus naturel que les hommes assurent le revenu du ménage	418	62,7	30,9	6,5
La double carrière se fait toujours au détriment des enfants	418	42,6	28,5	28,9
Le bien-être de l'enfant exige une forte présence de la mère dans la prime enfance	418	14,4	25,8	59,8
Le bien-être de l'enfant exige une forte présence du père dans la prime enfance	418	14,1	34,0	51,9
Si je suis (ou deviens) gestionnaire, prendre des congés pour raisons familiales est peu concevable	418	47,6	23,2	29,2
Mon organisation est un des milieux de travail qui facilitent la conciliation travail-famille	418	37,3	42,6	20,1

Très peu de répondants sont d'accord pour dire que l'organisation n'a pas de rôle à jouer concernant la conciliation emploi-famille de ses travailleurs (seulement 7,4%). En ce qui a trait au bien-être des enfants, on note qu'une bonne partie des répondants ne considèrent pas la double carrière comme étant incompatible avec le bien-être des enfants (42,6%). Les répondants sont par contre plutôt unanimes concernant l'importance de la présence forte des parents pendant la prime enfance, avec une différence en faveur des mères (59,8% contre 51,9%). Enfin, pour un tiers des répondants, l'utilisation d'un congé pour raisons familiales n'est pas compatible avec une fonction de gestionnaire ou de responsable.

Il est intéressant de constater que les valeurs et les perceptions liées à ces questions diffèrent sensiblement selon qu'il s'agit de personnes ayant des enfants ou n'en ayant pas. Il est par exemple intéressant de voir que les personnes n'ayant pas d'enfants valorisent davantage le modèle des parents bi-actifs (41,6%, contre seulement 33,5% de ceux qui ont des enfants). La différence est significative (Chi2: 0,011). Ce modèle semble résister plus difficilement une fois que les personnes doivent l'appliquer dans la réalité. De façon assez logique, les répondants ayant des enfants sont plus nombreux à être d'accord avec le modèle des deux parents à temps partiel que ceux qui n'ont pas d'enfants (53,7% parmi ceux qui ont des enfants, contre 47,2% parmi ceux qui n'ont pas d'enfants). La différence est significative (Chi2: 0,011). En ce qui a trait à la perspective de prendre un congé pour raisons familiales dans une position de gestionnaire, ceux qui ont des enfants semblent plus pessimistes: ils sont 34% à dire que cela est peu concevable, alors que ceux qui n'ont pas encore d'enfants sont seulement 24,8% à penser la même chose (Chi2: 0,012).

Degré d'accord avec les propositions suivantes en fonction du fait d'avoir des enfants ou non				
Proportion de répondants qui sont d'accord avec les propositions suivantes	N	Avec enfants %	Sans enfants %	Chi2
Modèle: Les deux à plein temps	417	33,5	41,6	0,011
Modèle: Les deux à temps partiel	417	53,7	47,2	0,011
Le bien-être de l'enfant exige une forte présence de la mère dans la prime enfance	417	66,0	54,2	0,047
Le bien-être de l'enfant exige une forte présence du père dans la prime enfance	417	59,1	45,3	0,019
Si je suis (ou deviens) gestionnaire, prendre des congés pour raisons familiales est peu concevable	417	34,0	24,8	0,012
Mon organisation est un des milieux de travail qui facilitent la conciliation travail-famille	417	24,1	16,4	0,003

Nous ne notons pas de différences significatives entre les hommes et les femmes.

En ce qui concerne la perception du soutien du milieu professionnel s'agissant de la conciliation emploi-famille et de l'usage du congé parental, les analyses qui comparent les personnes ayant des enfants avec celles n'en ayant pas nous enseignent que la perception est plus positive quand elle vient des personnes ayant des enfants. Cela indique que les milieux professionnels

des travailleurs sociaux seraient plus soutenant·s que ce que craignent ceux qui n'ont pas encore expérimenté la situation. Par exemple, les personnes qui ont déjà des enfants sont plus nombreuses à considérer qu'elles pourraient s'organiser pour s'absenter de leur travail si elles avaient un enfant en bas âge (70%) que celles qui n'ont pas encore d'enfants (60%) (Chi2: 0,054). De même, les personnes avec un ou plusieurs enfants sont plus nombreuses (48,8%) que celles qui n'ont pas d'enfants (40,2%) (Chi2: 0,013) à considérer que c'est dans la culture de leur milieu professionnel de pouvoir prendre un congé parental. Chez les personnes avec enfants, 84,3% estiment que c'est un droit de prendre le congé parental, alors que celles qui n'ont pas d'enfants sont 71,5% à le penser (Chi2: 0,000). Enfin, les répondants qui ont des enfants sont plus nombreux que ceux qui n'en ont pas encore à avoir le sentiment que leur milieu professionnel et leurs collègues sont attentifs à la question de la conciliation emploi-famille.

Perception du soutien organisationnel selon le fait d'avoir des enfants ou non				
Motifs qui entrent en ligne de compte dans le choix d'utiliser ou non un congé parental	N	Avec enfants %	Sans enfants %	Chi2
Je peux m'organiser pour m'absenter de mon travail	417	70	59,8	0,030
J'ai le soutien de mes collègues	417	72,4	62,1	0,026
C'est dans la culture du milieu de pouvoir le prendre	417	48,8	40,2	0,078
C'est un droit de prendre ce congé	417	84,2	71,5	0,002
J'ai le sentiment que mon milieu professionnel est attentif à la question de la conciliation emploi-famille	417	20,6	17,3	0,026
J'ai le sentiment que mes collègues sont attentifs à la question de la conciliation emploi-famille	417	67	53,2	0,015

Par rapport à la prise d'un congé parental dans le cas d'une future naissance, les parents et les non-parents ont des perceptions bien différentes quant au partage du rôle parental avec leur conjoint. En effet, on constate que ceux qui ont déjà eu des enfants sont significativement plus nombreux à affirmer qu'ils prendront le congé parental lors de la prochaine naissance car leur conjoint ne le prendra pas, soit parce qu'il ne le souhaite pas, soit parce qu'il ne se trouve pas dans de bonnes conditions pour le prendre. On remarque également que la volonté d'assumer pleinement son rôle de parent augmente avec le fait d'avoir déjà des enfants. En fait, ces résultats sont surtout ceux du sous-échantillon des femmes qui, après une première expérience d'enfant, deviennent peut-être plus «réalistes» quant au partage du congé parental avec leur conjoint. Par contre, en ce qui concerne le désir d'assumer le rôle parental, celui-ci augmente autant pour les hommes que pour les femmes après qu'ils ont eu des enfants.

Raisons qui influencent le choix d'utiliser un congé parental selon le fait d'avoir des enfants ou non				
Motifs qui entrent en ligne de compte dans le choix d'utiliser ou non un congé parental	N	Avec enfants %	Sans enfants %	Chi2
Ce sera moi car l'autre parent n'est pas admissible au congé	417	36,5	18,7	0,000
L'autre parent ne souhaite pas prendre le congé	417	21,2	8,9	0,000
J'ai le désir d'assumer pleinement mon rôle familial	417	81,8	62,6	0,000
C'est plus facile pour moi que pour l'autre parent de prendre le congé	417	45,3	30,8	0,002

2.8. Conciliation emploi-famille et roulement de personnel

Le roulement de personnel (*turnover*) observé dans de nombreux milieux de travail qui emploient des travailleurs sociaux est en partie lié à la conciliation emploi-famille et au sentiment d'être peu soutenu par son milieu professionnel relativement à cette conciliation. En effet, 60,8% de ceux qui travaillent dans une organisation qui ne propose pas d'horaires flexibles souhaitent quitter l'organisation, alors que ce souhait est présent chez seulement 33,8% de ceux qui ont des horaires flexibles et qui les utilisent (Chi2 : 0,009). On voit aussi que les personnes employées par une organisation qui offre un cheminement de carrière adapté aux exigences familiales sont beaucoup plus nombreuses à être satisfaites de leur travail que celles pour qui cette possibilité n'existe pas (86,4 % contre 61,3 %) (Chi2 : 0,006).

Choix de quitter l'organisation selon qu'elle offre ou non des horaires flexibles			
	Horaires flexibles		Chi2
	Existe et je l'utilise	N'existe pas	
Partir de l'organisation ou réorienter sa carrière	33,8%	60,8%	0,009

C'est aussi sur le plan du soutien informel que les organisations peuvent réfléchir afin d'atténuer le niveau de rotation du personnel. Par exemple, on observe que 64,3% de ceux qui ont le sentiment de sacrifier leur vie familiale pour leur vie professionnelle choisiraient de quitter leur organisation pour avoir un autre travail avec même ancienneté et même salaire, alors que 33% seulement de ceux qui ont le sentiment de bien concilier travail et famille font le même choix. Par ailleurs, seulement 9,5% des répondants feraient ce choix parmi ceux qui ont le sentiment que leur milieu professionnel est attentif à la conciliation, contre 55,9% de ceux qui considèrent que leur milieu professionnel n'est pas attentif ou qui n'ont pas d'avis (Chi2 : 0,000). Parmi les personnes qui ont le soutien de leur supérieur, 25,3% souhaitent quitter l'organisation, comparativement à 58,6% de celles qui ne reçoivent pas ce soutien (Chi2 : 0,000).

Choix de quitter l'organisation selon le sentiment de sacrifier la vie familiale pour la vie professionnelle

	J'ai le sentiment de sacrifier ma vie familiale pour ma vie professionnelle		Chi2
	Non ou sans avis	Oui	
Partir de l'organisation ou réorienter sa carrière	41,6 %	64,3 %	0,009

Choix de quitter l'organisation selon le sentiment d'arriver à bien concilier travail et famille

	J'ai le sentiment de bien concilier ma vie familiale et ma vie professionnelle		Chi2
	Non ou sans avis	Oui	
Partir de l'organisation ou réorienter sa carrière	57,1 %	33 %	0,001

Choix de quitter l'organisation selon le sentiment d'être soutenu par le milieu professionnel concernant la CEF

	J'ai le sentiment que mon milieu professionnel est attentif à la CEF		Chi2
	Non ou sans avis	Oui	
Partir de l'organisation ou réorienter sa carrière	55,9 %	9,5 %	0,000

Choix de quitter l'organisation selon le sentiment d'être soutenu par le supérieur concernant la CEF

	J'ai le sentiment que mon supérieur est attentif à la CEF		Chi2
	Non ou sans avis	Oui	
Partir de l'organisation ou réorienter sa carrière	58,6 %	25,3 %	0,000

De même, ceux qui ont l'impression de sacrifier leur vie familiale se montrent beaucoup moins satisfaits dans leur travail (47,6%) que ceux qui ont le sentiment de bien concilier travail et famille (81,3%). Parmi ceux qui ont le sentiment que leur milieu professionnel est attentif à la conciliation emploi-famille (CEF), 88,1% se disent satisfaits, alors qu'ils ne sont que 64,6% chez ceux qui sont dans un milieu de travail peu attentif. On observe la même chose concernant le sentiment d'être soutenu par son supérieur.

Satisfaction au travail selon le sentiment de sacrifice de la vie familiale pour la vie professionnelle

	J'ai le sentiment de sacrifier ma vie familiale pour ma vie professionnelle		Chi2
	Non ou sans avis	Oui	
Je suis satisfait dans mon travail	75,2 %	47,6 %	0,001

Satisfaction au travail selon le sentiment d'arriver à bien concilier travail et famille			
	J'ai le sentiment de bien concilier ma vie familiale et ma vie professionnelle		Chi2
	Non ou sans avis	Oui	
Je suis satisfait dans mon travail	59,8 %	81,3 %	0,001
Satisfaction au travail selon le sentiment d'être soutenu par le milieu professionnel concernant la CEF			
	J'ai le sentiment que mon milieu professionnel est attentif à la CEF		Chi2
	Non ou sans avis	Oui	
Je suis satisfait dans mon travail	64,6 %	88,1 %	0,003
Satisfaction au travail selon le sentiment d'être soutenu par le supérieur concernant la CEF			
	J'ai le sentiment que mon supérieur est attentif à la CEF		Chi2
	Non ou sans avis	Oui	
Je suis satisfait dans mon travail	61,7 %	82,7 %	0,002

2.9. Soutien du réseau familial et amical

Si le soutien sur le lieu de travail est central et précieux pour faciliter la conciliation emploi-famille, le soutien provenant de la sphère familiale (le conjoint, la famille élargie et l'entourage) est tout aussi précieux et pose également les conditions majeures à cette conciliation (il suffit de penser, à cet égard, aux difficultés des familles monoparentales, que nous développerons ci-dessous).

Perception du soutien du conjoint					
Soutien du conjoint...	N	Peu disponible %	Modérément disponible %	Assez disponible %	Très disponible %
pour m'écouter, pour me réconforter lorsque j'éprouve des difficultés	305	5,9	14,8	33,8	45,6
pour me donner de l'information lorsque j'en ai besoin	277	20,6	28,5	25,3	25,6
pour m'aider à exécuter une tâche difficile	265	26,0	22,6	29,4	21,9
pour reconnaître mes réussites	297	7,1	10,8	29,6	52,5

Les conjoints semblent très disponibles pour réconforter les répondants lorsque ceux-ci éprouvent des difficultés au travail ou pour reconnaître leurs réussites. La disponibilité moindre pour donner de l'information ou pour aider le répondant dans l'exécution d'une tâche difficile est peut-être liée au fait que le conjoint n'a pas toujours les connaissances ou compétences requises pour aider son partenaire; cela ne signifie pas forcément qu'il n'est pas disponible.

Une autre variable résume ces résultats concernant le soutien général de la famille s’agissant de l’exercice des responsabilités et tâches professionnelles. On constate que 71 % des répondants se sentent soutenus par leur famille de ce point de vue. Le soutien de la famille est également précieux en ce qui a trait aux tâches domestiques. À cet égard, 64% des répondants disent être soutenus par leur famille.

2.10. Sentiment concernant la conciliation emploi-famille

Le sentiment de sacrifice entre le travail et la famille est surtout celui qui concerne le sacrifice de la vie familiale au profit de la vie professionnelle.

Sentiment concernant la conciliation emploi-famille des personnes ayant des enfants						
	N	-- %	- %	+ - %	+ %	++ %
J'ai le sentiment de sacrifier ma vie professionnelle pour ma vie familiale	203	46,8	23,2	22,7	5,9	1,5
J'ai le sentiment de sacrifier ma vie familiale pour ma vie professionnelle	203	25,6	23,6	30	17,2	3,4
J'ai le sentiment d'arriver à bien concilier ma vie professionnelle et ma vie familiale	203	2,5	19,7	33	27,6	17,2

On observe que 20,6% des répondants considèrent qu'ils sacrifient leur vie familiale pour leur vie professionnelle, alors que 70% affirment sacrifier leur vie professionnelle pour leur vie familiale. Enfin, 42,8 % des répondants trouvent malgré tout qu'ils parviennent à bien concilier leur vie professionnelle et leur vie familiale. Dans la suite, nous allons nous employer à comprendre ce qui est associé ou corrélé à ces sentiments concernant la conciliation.

Si le sentiment de sacrifice ne varie pas significativement en fonction du sexe, celui d'avoir une bonne conciliation varie pour sa part significativement, et dans le sens attendu: 63,4% des hommes ont le sentiment de bien concilier emploi et famille, contre seulement 40,1% des femmes.

Sentiment de bien concilier travail et famille selon le sexe				
	N	Femmes	Hommes	Chi2
J'ai le sentiment d'arriver à bien concilier ma vie professionnelle et ma vie familiale	203	40,1 %	63,4 %	0,007

On voit clairement que les répondants qui sont dans une situation de couple bi-actif à temps plein sont beaucoup plus nombreux à avoir le sentiment de sacrifier la vie familiale pour la vie professionnelle (26,4%) que ceux qui sont dans une situation de couple «un temps plein et un temps partiel» (12,2%) (Chi2: 0,018).

Sentiment de sacrifier la vie familiale pour la vie professionnelle selon le temps de travail du ménage				
	N	2 temps pleins	1 temps plein + 1 temps partiel	Chi2
J'ai le sentiment de sacrifier ma vie familiale pour ma vie professionnelle	171	26,4 %	12,2 %	0,001

La satisfaction globale vis-à-vis du travail semble corrélée au sentiment de conciliation emploi-famille. Cela montre bien toute l'importance de prendre en compte la dimension mentale de cette conciliation, car la satisfaction n'est pas un élément qui facilite les aspects pratiques de l'articulation. Par contre, celle-ci peut être liée à des conditions de travail qui facilitent la conciliation pratique du travail et de la famille (comme nous l'avons vu plus haut). Il reste que les personnes insatisfaites sont 35,5 % à considérer qu'elles sacrifient leur vie familiale pour leur vie professionnelle, contre seulement 14,2 % des personnes satisfaites au travail (Chi2 : 0,002). La satisfaction globale à l'égard du travail semble corrélée au sentiment d'arriver à bien concilier travail et famille : si 27,4 % seulement des répondants insatisfaits ont le sentiment de bien concilier travail et famille, ils sont 52,5 % parmi les répondants satisfaits. La différence est significative (Chi2 : 0,000).

Sentiment concernant la conciliation selon le degré de satisfaction au travail			
	Insatisfait	Satisfait	Chi2
J'ai le sentiment de sacrifier ma vie familiale pour ma vie professionnelle	35,5 %	14,2 %	0,001
J'ai le sentiment d'arriver à bien concilier ma vie professionnelle et ma vie familiale	27,4 %	52,5 %	0,001

Même si cela n'est pas significatif, il est intéressant de souligner que les personnes qui utilisent les horaires flexibles sont moins nombreuses à considérer qu'elles sacrifient leur vie familiale pour leur vie professionnelle (15,6 %) que celles dont le lieu de travail ne propose pas ce dispositif (31,4 %) (Chi2 : 0,084). Les horaires flexibles jouent également sur le sentiment de bien concilier travail et famille : 54,5 % ont ce sentiment parmi ceux qui utilisent les horaires flexibles, contre 25,5 % seulement chez ceux pour lesquels les horaires flexibles ne sont pas possibles (Chi2 : 0,011).

Sentiment de conciliation selon la disponibilité et l'usage de la flexibilité d'horaire				
	Horaires flexibles			Chi2
	Je l'utilise	Existe mais je ne l'utilise pas	N'existe pas	
J'ai le sentiment de sacrifier ma vie familiale pour ma vie professionnelle	15,6 %	18,7 %	31,4 %	0,084
J'ai le sentiment d'arriver à bien concilier ma vie professionnelle et ma vie familiale	54,5 %	48,0 %	25,5 %	0,004

Le soutien concernant la conciliation, qu'il vienne du milieu organisationnel ou de la famille, est un paramètre qui joue fortement sur le sentiment de conciliation. Ainsi, les personnes qui travaillent dans un milieu professionnel attentif à la conciliation sont beaucoup moins nombreuses à avoir le sentiment de sacrifier la vie familiale pour la vie professionnelle que celles qui travaillent dans un milieu professionnel peu attentif à cette conciliation. Les résultats sont

similaires en ce qui concerne le soutien du supérieur et le fait qu'il soit attentif à la conciliation. Le soutien familial en ce qui concerne les tâches professionnelles joue également en faveur d'un sentiment positif concernant la conciliation.

Sentiment de sacrifier la vie familiale pour la vie professionnelle selon la perception du soutien organisationnel ou de la famille concernant la conciliation			
J'ai le sentiment de sacrifier ma vie familiale pour ma vie professionnelle	Non ou sans avis %	Oui %	Chi2
Soutien du milieu professionnel	24,7	7,1	0,015
Soutien du supérieur	25,8	12,0	0,019
Soutien de la famille pour tâches professionnelles	30,5	16,7	0,027
Sentiment de bien concilier la vie familiale et la vie professionnelle selon la perception du soutien organisationnel ou de la famille concernant la conciliation			
J'ai le sentiment d'arriver à bien concilier ma vie professionnelle et ma vie familiale	Non ou sans avis %	Oui %	Chi2
Soutien du milieu professionnel	37,3	73,8	0,000
Soutien du supérieur	34,4	62,7	0,000
Soutien des collègues	28,4	52,9	0,001
Soutien de la famille pour tâches professionnelles	25,4	52,8	0,000
Soutien de la famille pour tâches domestiques	27,4	54,6	0,000

On observe que 73,8% de ceux qui considèrent que leur milieu professionnel est attentif à la conciliation ont le sentiment de bien concilier travail et famille, contre seulement 29,6% de ceux qui n'ont pas un milieu professionnel attentif (Chi2: 0,000). Des résultats similaires sont obtenus en ce qui concerne le soutien du supérieur (62,7 % contre 32,9 %) (Chi2: 0,001). Le soutien des collègues est également associé au sentiment d'arriver à bien concilier travail et famille (52,9% contre 23,1 %) (Chi2: 0,013).

Les résultats ci-dessous nous montrent que de nombreux aspects liés à la satisfaction au travail sont corrélés au sentiment de conciliation emploi-famille. Cela nous mène à penser que le temps passé au travail est d'autant plus vécu sous le mode du sacrifice du temps hors travail qu'il est insatisfaisant. De ce fait, avoir un conflit de valeurs avec celles de l'organisation, se sentir trop contrôlé, se sentir mal préparé par rapport à de nouvelles tâches, se sentir surchargé... sont des éléments qui font davantage vivre le temps de travail sous le mode du sacrifice, même s'ils ne sont pas nécessairement associés à un temps de travail plus long qui empiéterait davantage sur le temps hors travail. On voit bien là tout l'intérêt de prendre en compte la dimension mentale et subjective de la conciliation.

Sentiment de sacrifier la vie familiale pour la vie professionnelle selon le degré de satisfaction concernant certains aspects du travail

Sentiment de sacrifice	Pas d'accord %	D'accord %	Chi2
Mes valeurs sont en conflit avec celles de l'organisation	13,0	27,0	0,038
Mon travail est trop contrôlé	15,9	32,8	0,009
Ma tâche est mal définie	15,0	28,9	0,017
Des contraintes sont imposées quant à la durée de mes interventions	17,9	28,8	0,042
Des contraintes sont imposées quant à la nature de mes interventions	16,5	29,7	0,093
Je dois assumer des tâches nouvelles pour lesquelles je ne suis pas préparé(e) adéquatement	16,8	31,5	0,073
La collaboration des autres organismes est inadéquate	15,7	30,4	0,037
Je vis une surcharge quantitative (charge de cas)	15,2	26,0	0,040
Je ne suis pas à l'aise avec la gestion de cas	17,6	34,2	0,025
Mon employeur offre peu de possibilités d'augmenter mon expertise	15,8	25,0	0,033

Sentiment de bien concilier travail et famille selon le degré de satisfaction concernant certains aspects du travail

Sentiment de conciliation réussie	Pas d'accord %	D'accord %	Chi2
Mes valeurs sont en conflit avec celles de l'organisation	47,8	42,3	0,091
Ma tâche est mal définie	50,8	36,1	0,067
Je vis une surcharge quantitative (charge de cas)	50,5	39,4	0,055
L'équipe multidisciplinaire fonctionne mal	53	34,1	0,026
Mon employeur offre peu de possibilités d'augmenter mon expertise	57,9	33,3	0,002

L'aide des collègues concernant les tâches professionnelles joue également sur le sentiment d'arriver à concilier travail et famille. Ceux qui trouvent leurs collègues peu disponibles pour les aider à exécuter une tâche difficile sont 36,4 % à éprouver un sentiment de sacrifice, contre seulement 6,7 % de ceux qui trouvent leurs collègues très disponibles (Chi2: 0,042). Ceux qui estiment que l'aide des responsables est très disponible pour les aider dans leurs difficultés sont 86,7 % à considérer qu'ils parviennent à bien concilier travail et famille, contre seulement 40,8 % de ceux qui estiment que leurs responsables sont peu disponibles (Chi2: 0,038). Enfin, 60,3 % de ceux qui disent que leurs collègues sont très disponibles pour leur donner de l'information quand ils en ont besoin ont le sentiment de bien concilier travail et famille, contre 33,3 % de ceux qui considèrent la disponibilité de leurs collègues comme étant faible (Chi2: 0,051).

On retrouve le même type de résultats en ce qui a trait à l'aide des collègues pour exécuter une tâche difficile (64,4 % de ceux qui ont des collègues disponibles ont un sentiment positif de conciliation, contre seulement 36,4 % de ceux qui ont des collègues peu disponibles) (Chi2: 0,005). Les actions organisationnelles qui rapprochent le personnel sont positivement corrélées à un sentiment de bonne conciliation emploi-famille (63,6 % de ceux qui profitent beaucoup d'actions de ce type, contre 34,3 % de ceux qui disent qu'aucune activité de ce type n'est organisée sur leur lieu de travail) (Chi2: 0,073). La préoccupation de l'employeur pour améliorer la qualité de vie des travailleurs est également positivement associée au sentiment de bonne conciliation: 72,7 % de ceux qui ont un employeur très préoccupé de cette question sont satisfaits de leur conciliation, contre seulement 38,7 % de ceux dont l'employeur n'a aucune attention pour leur qualité de vie (Chi2: 0,013). Le fait de partager une conception du travail similaire entre les intervenants de l'équipe est aussi associé à un sentiment positif de conciliation: 84,6 % de ceux qui trouvent beaucoup de partage, comparative-ment à 37,8 % de ceux qui ne trouvent aucun partage d'une conception du travail (Chi2: 0,015).

Les données issues de notre enquête par questionnaire nous fournissent un grand nombre d'informations très pertinentes pour nous permettre de comprendre où les travailleurs sociaux se situent du point de vue de la conciliation emploi-famille, du temps de travail et du soutien organisationnel. La partie qualitative de la recherche nous permettra de mieux voir comment l'éthos professionnel des travailleurs sociaux peut influencer sur la tension mentale associée à la conciliation emploi-famille et elle confirmera d'autant plus la pertinence de l'entrée par le groupe professionnel pour l'analyse.

Sentiment de conciliation réussie selon le degré de disponibilité du soutien organisationnel s'agissant du travail					
Sentiment de conciliation réussie	Peu disponible(s) %	Modérément disponible(s) %	Assez disponible(s) %	Très disponible(s) %	Chi2
Je trouve mes responsables [...] pour m'écouter, pour me reconforter lorsque j'éprouve des difficultés	40,8	41,9	42,0	86,7	0,038
Je trouve mes collègues [...] pour me donner de l'information lorsque j'en ai besoin	33,3	26,5	41,6	60,3	0,051
Je trouve mes collègues [...] pour m'aider à exécuter une tâche difficile	36,4	29,6	46,3	64,4	0,005
Je trouve mes collègues [...] pour reconnaître mes réussites	44,4	25,4	49,2	65,1	0,007

Sentiment de conciliation réussie selon le degré de disponibilité du soutien organisationnel s'agissant du travail

	Aucunement %	Un peu %	Assez %	Énormément %	Chi2
Dans mon milieu de travail, je trouve des événements qui rapprochent le personnel	34,3	40,4	60,5	63,6	0,073
Dans mon milieu de travail, je trouve une préoccupation de mon employeur pour améliorer notre qualité de vie	38,7	36,6	68,6	72,7	0,013
Dans mon milieu de travail, je trouve une conception du travail partagée entre les intervenants	37,8	39,0	55,0	84,6	0,015
Dans mon milieu de travail, je trouve une politique pour nous éviter le harcèlement	47,6	30,0	54,9	63,3	0,026
Dans mon milieu de travail, je trouve une possibilité de cheminement de carrière	35,5	41,8	53,8	90,9	0,030

3. La conciliation emploi-famille chez les travailleurs sociaux : une entrée dans le vécu

Afin de donner du contenu et du sens aux tendances globales mises en lumière grâce aux analyses statistiques, nous proposons à présent quelques résultats à partir de l'analyse d'une quarantaine d'entretiens effectués auprès de travailleurs sociaux et travailleuses sociales de différents horizons. Les entretiens ont été réalisés entre octobre 2010 et mars 2011.

Nous sommes conscients que les facteurs influençant les conditions de conciliation emploi-famille sont multiples et qu'il faut les prendre en compte pour avoir une vision complète de cette problématique⁴. Cependant, l'entrée proposée est bien celle de la profession en tant que facteur médiateur permettant de comprendre les attitudes des individus par rapport à la conciliation emploi-famille. L'objectif est donc de souligner les caractéristiques de l'activité professionnelle des travailleurs sociaux afin de comprendre leur rapport au temps de travail et à son articulation avec le temps familial. Deux aspects

4. À l'analyse des entretiens, on constate rapidement que les situations des répondants ne sont pas comparables. La disponibilité du conjoint, l'aide intergénérationnelle, l'âge des enfants, les horaires, la situation financière varient d'un répondant à l'autre et posent des conditions variables d'articulation emploi-famille. Nous insistons donc sur le fait que, même si de nombreux facteurs médiateurs (comme l'organisation, la profession...) pèsent sur la conciliation individuelle, les conditions dans lesquelles se trouvent les individus pour concilier travail et famille ne sont jamais complètement comparables. Il est donc important de prendre également en compte les parcours biographiques et les situations familiales qui sont propres à chacun. Cela dit, afin de ne pas déformer notre propos, nous nous concentrerons uniquement sur l'influence de la profession et de l'organisation. Des travaux antérieurs (notamment Tremblay, 2008) ont porté davantage sur les différences individuelles dans les difficultés de conciliation, alors que nous nous intéressons ici d'abord au rôle de la profession, puis à celui de l'organisation.

sont à prendre en considération: il s'agit en premier lieu d'analyser la nature intrinsèque du travail social et le type d'engagement et d'éthos professionnel que les travailleurs sociaux déploient. Il s'agit en deuxième lieu d'explorer les conditions organisationnelles dans lesquelles ce travail est effectué. La conciliation emploi-famille se présentant comme un enjeu central pour les travailleurs sociaux (Laloy, 2011), nous analyserons en quoi la pratique professionnelle en tant que travailleur social pose des conditions spécifiques de conciliation. Nous considérerons particulièrement la position des organisations par rapport à cette problématique et le soutien que ces dernières offrent aux professionnels pour les aider à concilier emploi et famille.

Notre analyse se fonde ici sur les propos de 39 répondants, soit 33 femmes et 6 hommes. La grande majorité des répondants ont au moins un enfant de moins de 6 ans. La plupart vivent en couple (conjoint de fait, premier mariage ou famille reconstituée). Seulement trois répondantes ont déclaré s'occuper seules des enfants. Une petite majorité travaille à temps plein. Quand ils travaillent à temps partiel, c'est à 80% du temps dans la grande majorité des cas. Les enfants de plus de 18 ans et ne vivant plus à la maison n'ont pas été considérés dans notre analyse. L'échantillon est très diversifié en ce qui concerne le lieu de travail et il offre un large éventail de secteurs dans lesquels les travailleurs sociaux exercent leur profession.

Répondant	Nombre d'enfants	Âge des enfants	Statut matrimonial	Temps de travail	Lieu de travail
TS1 (H)	4	8 mois, 5, 8 et 12 ans	Marié	Temps plein	Hôpital – Psychiatrie
TS2	3	8 et 13 ans	En couple	80 %	CLSC – Famille-enfance-jeunesse
TS3	2 + 1	8 mois et 2 ans	Famille reconstituée	Deux temps partiels	Psychiatrie de courte durée
TS4	2	10 et 14 ans	En couple	Temps plein	Réadaptation – déficience intellectuelle
TS5	2	19 mois et 3 ans	Mariée	80 %	Placement d'enfants
TS6	2	2 ½ et 5 ½ ans	En couple	Temps plein	Hôpital – Gériatrie
TS7	3 + 1	2, 4 et 12 ans	Famille reconstituée	Temps plein	Services généraux
TS8	1	21 mois	En couple	80 % (retour de congé parental)	Hôpital – Urgence
TS9	1 + 3	6 ans (+ 12, 13 et 15 ans)	Famille reconstituée	80 %	Services généraux
TS10	1	13 ans	Maman seule	Temps plein	Réadaptation – déficience intellectuelle
TS11	1	3 ans	En couple	Temps plein	Organisme communautaire
TS12 (H)	1	2 ans	En couple	Temps plein	Organisme communautaire
TS13	1	2 ans	En couple	Horaire comprimé	Organisme communautaire

+ = enfant de deuxième union

Répondant	Nombre d'enfants	Âge des enfants	Statut matrimonial	Temps de travail	Lieu de travail
TS14	1 + 2	2 ans (+ 7 et 13 ans)	En couple	Temps plein	Organisme communautaire
TS15	1	9 ans	En couple	Temps plein	CLSC
TS16	2	3 et 5 ans	En couple	80 %	CLSC
TS17	3	0, 2 et 5 ans	Mariée	80 %	Soins palliatifs et intervention à domicile
TS18 (H)	1	9 ans	Marié	Temps plein	CLSC – Enfance-famille-jeunesse
TS19	2 + 2	6 et 10 ans	Famille reconstituée	Temps plein	CLSC – Enfance-famille-jeunesse-accueil
TS20			En couple		CLSC – Enfance-famille-jeunesse
TS21	2 + 1	2 ½, 12 et 21 ans	Famille reconstituée	Temps plein	MRC – Développement social
TS22 (H)	2 + 1	2 ½, 12 et 21 ans	Famille reconstituée	Horaire comprimé	Conseiller clinique secteur famille-enfance CLSC
TS23	2	3 ½ et 5 ½ ans	Maman seule	Temps plein	Organisme communautaire
TS24	2		En couple	Congé de maladie	Congé de maladie
TS25	1 (+ enceinte)	10 ans	En couple	Temps plein	CLSC – Accueil psychosocial
TS26	1		En couple	80 %	CHSLD
TS27	1		En couple	Temps plein	Hôpital
TS28	2	4 et 7 ans	En couple	32 heures	Organisme communautaire
TS29	2	2 et 7 ans	En couple	80 %	CLSC – Enfance-famille-jeunesse Déficience physique et intellectuelle
TS30	1	3 ans	En couple	80 % mais poste de 5 jours	École spécialisée pour enfants déficients intellectuels
TS31	3 (+ enceinte)	3, 6 et 8 ans	En couple	80 %	CLSC – Services sociaux scolaires
TS32	1 (+ enceinte)		En couple	Temps plein	CSSS – Soutien à domicile
TS33	2		En couple	80 %	Hôpital – Réadaptation
TS34	1		En couple	Temps plein	CLSC – Déficience intellectuelle
TS35			En couple	Temps plein	CLSC – Déficience intellectuelle
TS36	1	3 ans	Mariée	Temps plein	Hôpital universitaire
TS37	1	7 ans	Maman seule	Temps plein	CLSC DI-TED enfance-famille
TS38 (H)	1		Séparé	Mi-temps	Centre d'alphabétisation
TS39 (H)	2 + 2	1 et 3 ans	Famille reconstituée	80 %	CLSC Enfance-famille-scolaire

3.1. La nature du travail social

Pour comprendre la manière dont les travailleurs sociaux concilient emploi et famille ainsi que le rapport de ce monde professionnel à cette problématique, il est essentiel de s'interroger sur la nature spécifique du travail social et de l'engagement dans cette profession. C'est à une analyse de la « substance » du temps du travail social que cette partie est consacrée. Nous verrons que la nature du travail social est caractérisée par une complexité liée à la multiplicité des tâches que les professionnels doivent accomplir et au caractère multiple et imprévisible de l'évolution des situations sociales dont ils ont la charge. Elle est également associée à une charge mentale et à un sentiment de responsabilité élevé du fait de la fréquentation de la détresse sociale. Enfin, nous observerons que la nature de l'engagement dans cette profession fait souvent écho à un engagement personnel qui correspond à des valeurs que le travailleur social veut retrouver dans son activité professionnelle. Ces caractéristiques nous permettront de comprendre que le temps du travail social, c'est-à-dire le temps nécessaire à son accomplissement, est difficilement formalisable *a priori*. Le « régime temporel » (Gasparini, 1998, cité par Aballéa, 2000) du travail social est en général imprévisible et sujet à des phénomènes d'épanchement temporel qui peuvent rendre la conciliation emploi-famille difficile. Celle-ci constitue cependant un enjeu central pour les professionnels du social, comme nous le verrons.

3.1.1. Un travail « complexe »

En premier lieu, l'analyse des entretiens fait ressortir que l'activité professionnelle des travailleurs sociaux peut être qualifiée de « complexe » (Datchary, 2004). Cette complexité s'exprime essentiellement de deux manières. Elle est d'abord associée à la multiplicité des actes professionnels avec lesquels les travailleurs sociaux doivent jongler et qui sont de nature très différente. Elle est ensuite liée à l'omniprésence du facteur humain et relationnel, inhérent au travail social, qui accentue le caractère imprévisible du travail. Cela fait en sorte que le temps du travail social est loin d'être linéaire et stable. Il est au contraire multiple, il répond à des logiques temporelles distinctes et son intensité varie rapidement.

Une multiplicité de tâches nécessitant une « agilité temporelle » (Datchary, 2004, p. 178)

Premièrement, la complexité est liée au fait que les travailleurs sociaux doivent en général assumer de multiples tâches de nature très différente. Ils doivent parvenir à jongler entre ces différentes tâches et les ordonner, leur donner un rang de priorité et adapter le programme de leur journée en permanence en fonction de la « trame des événements » (Zarifian, 2003, p. 18).

Dans le fond, mon travail consiste, je dirais : multitâches et toutes autres tâches connexes ! (TS29)

Cette complexité du travail social fait en sorte que les contours de la pratique professionnelle sont flous et que celle-ci évolue en permanence. L'ensemble des répondants décrivent leur travail quotidien de façon très imprécise. Ils insistent souvent sur le caractère variable et abondant de leurs tâches quotidiennes. Cela ne facilite pas l'appréhension de la nature réelle du travail et de l'engagement qui peut y être lié. Cela montre cependant une spécificité de

cette profession : on demande aux travailleurs sociaux de s'adapter aux diverses situations et de trouver des solutions adaptées, de faire preuve de créativité et d'innovation et d'être assez autonomes. Les TS ont en général un haut niveau de responsabilité sur leurs épaules.

*Bien c'est les séparations, problèmes avec le milieu du travail, dans le milieu... **c'est très, très vaste là.** (TS9)*

*Bien je suis intervenante sociale, je travaille actuellement ici à l'hôpital, ce n'est pas un poste en gériatrie, moi j'ai un poste hôpital dans le fond, **puis je suis appelée à faire de n'importe quoi.** (TS6)*

*Oui. Je fais des tâches plus psychosociales en termes de deuil, d'accompagnement dans cette démarche-là, je fais beaucoup de paperasse aussi qui est administratif, ça va être de ma responsabilité. **Qu'est-ce que je fais? Mon dieu,** je fais des ouvertures de régime de protection, des réévaluations, je vais intervenir dans des familles où c'est plus problématique, même s'ils ne sont pas placés dans nos services. On travaille en collaboration avec les éducateurs, quand ils vivent des situations problématiques avec une famille, ils peuvent faire appel à moi pour que j'aille intervenir. (TS5)*

*[...] donc en externe une partie de mon travail c'est plus dans le bureau, des entrevues d'une heure, de soutien, de thérapie, puis... ça peut être de l'évaluation du type curatelle aussi... C'est très vaste comme travail, parce que ça peut être à domicile, suivi à domicile, comme être au bureau. **Ça s'ajuste selon le besoin.** (TS3)*

Parmi ces multiples tâches, il en est une qui correspond pour eux au « cœur du métier » et à laquelle les répondants souhaitent en général accorder la priorité. Il s'agit de la dimension relationnelle, d'aide et de soutien. Ils se rendent souvent disponibles de façon souple pour les usagers ou les collègues de sorte que les autres tâches sont régulièrement interrompues ou mises de côté et, donc, difficilement programmables :

- *Puis aussi les rencontres des intervenants, c'est un bon 40%. Les intervenants qui viennent me voir, qui ont une situation problématique. C'est à toute heure du jour, n'importe quand, n'importe quelle heure...*
- **Ils peuvent venir quand ils veulent ?**
- *Oui, oui, ben moi je donne cette disponibilité-là ! Je leur permets. Même quand je suis à l'extérieur, je prends mes appels de loin, puis je vais les rappeler tout de suite, parce que je sais que c'est extrêmement important d'être présent auprès d'eux. Parce que quand une situation est difficile, il faut que le coordonnateur clinique soit là pour les aider, pour les aider à se débloquer, pour les informer, puis mieux les diriger, fait que... Donc ce n'est pas des rencontres... Y'en a des rencontres prévues d'avance, où je vais regarder le dossier au complet avec eux. Mais il y a un espace aussi où ils peuvent me rejoindre en tout temps ! (TS22)*

C'est toujours, toujours, tout le temps! Dès que je, dès que je rentre au bureau, ça va jusqu'au soir à 5 h là. Je commence à 8 h, je finis à 5 h. C'est tout le long de la journée, ça n'arrête pas. C'est tout le temps, à travers les tâches que je fais, y'a un téléphone, y'a quelque chose qui est demandé. (TS22)

La relation qui s'instaure avec l'utilisateur constitue donc le cœur du métier, ce pour quoi les répondants ont le sentiment d'avoir été formés. Toutefois, les travailleurs sociaux ont souvent l'impression que les multiples tâches administratives et logistiques qu'ils doivent assumer les éloignent de cette dimension relationnelle. Ces tâches sont, dans certains secteurs, réellement omniprésentes. Les journées sont entrecoupées de petites tâches administratives qui peuvent, de l'avis de certains répondants, être pesantes :

C'est une note pour chaque chose que je fais! Un téléphone... pour chaque chose que je fais, je dois le consigner au dossier! Même quand on m'accroche dans le corridor, ce qui est ultra-fréquent, puis on fait un mini-bout de discussion de cas, puis on me dit quelque chose de pertinent, ou moi je donne une information pertinente... consigné au dossier! Tout-ce-que-je-fais! Un appel, un message téléphonique que je reçois ou que je laisse doit être consigné au dossier! (TS26)

Si les travailleurs sociaux ont souvent une palette assez large de tâches à assumer dans le cadre de leur travail, cela est encore plus vrai dans les organismes communautaires, où non seulement les tâches sont très variées mais où, en plus, la fonction évolue au fil des ans :

C'est pas comme dans un CLSC. Dans un CLSC, tu as tes dossiers, puis c'est juste travailler là-dedans, tu reçois tes clients, tu vas faire des visites. Ici, on fait de tout! On fait, oui du suivi, mais on fait... on a changé, dans le milieu communautaire, ça change de personnel, donc la personne qui gère la cuisine et la popote, le petit magasin, elle est partie à la retraite, mais le temps qu'ils engagent quelqu'un... donc moi j'ai repris une partie de la popote [...] donc on fait toujours de tout! (TS23)

Ces multiples tâches ne répondent pas à la même logique temporelle. Certaines doivent être effectuées dans l'urgence et interrompent des temps plus longs. Ces professionnels doivent dès lors faire preuve d'une réelle « agilité temporelle » (Datchary, 2004, p. 178) pour parvenir à gérer parallèlement des tâches très diversifiées dont le degré d'importance ou d'urgence évolue et change en permanence. Certains répondants nous ont fait part des difficultés qu'ils éprouvent à gérer cette multiplicité de tâches :

Ben, ça dépend, je dirais... moi j'ai une difficulté sur... j'ai beaucoup de difficultés à m'organiser! Donc à bien planifier le travail, à bien exécuter de A à Z sans sauter d'étapes... pis c'est difficile quand il y a beaucoup, beaucoup de choses à faire, j'ai l'impression de butiner, de faire là, puis là, puis là, puis là, puis là, et puis, finalement, on a l'impression de ne rien faire, puis de pas tout faire. Puis finalement je finis toujours par être capable de tout faire, mais... j'aimerais ça être capable d'être mieux organisée dans les choses, et puis de dire « ok, je bloque ce temps-là »... Quand je veux faire ça, je ferme ma porte maintenant! (TS23)

L'affaire, c'est que je m'éparpille souvent. La plupart des gens, là, s'ils ont décidé qu'ils étaient en rédaction pendant 3 heures, ben ils répondent pas au téléphone et ils regardent pas les courriels. Moi, sitôt que le téléphone sonne, je réponds, je pars dans d'autres choses, je commence d'autres choses. Pis à un moment donné, oups, j'ai pas atteint mon objectif de faire ma note, tsé! (TS37)

Dès lors, selon de nombreux répondants, il leur faut être vigilants en permanence afin de conserver une place et une priorité à la relation :

Moi je vous dirais que, comme intervenante, c'est une priorité! J'ai toujours, en tout cas moi, je trouve ça vraiment important, depuis, avec mes collègues, c'est ça là [...] parce que souvent, on a le chapeau «soutien à domicile-organisation de service», puis je disais «câline, on est travailleur social, je veux dire, on a une formation à la relation humaine, puis nous on fait des services, on fait des démarches», puis on avait l'impression qu'on ne faisait pas du service social à des moments, tsé... mais, quand on se ramène, et qu'on oublie pas notre rôle initial puis qu'on se replace vraiment, il y en a énormément dans le service à domicile, c'est vraiment... ouais! Fait que c'est sûr que... oui du temps, on en a, mais... il faut le prendre, disons, puis... il faut des fois tasser des choses, c'est sûr. On est bousculé des fois dans toute... puis les urgences, les sorties d'hôpital, puis là on t'appelle, faut que tu le sortes rapidement, fait que... des fois, la relation humaine... faut se le redire souvent! (TS17)

Étant donné qu'ils accordent souvent la priorité à la disponibilité relationnelle, que ce soit pour les usagers ou pour les collègues, certains travailleurs sociaux se retrouvent continuellement avec une partie du travail administratif qu'ils préfèrent gérer en dehors des horaires officiels afin de bénéficier des conditions idéales pour réaliser ces tâches :

Souvent ce qui arrive c'est qu'on priorise l'humain... puis on délaisse le papier, tsé, pis là le papier, on prend du retard là-dedans, mais on doit le faire! (TS31)

Mais moi je suis du genre que j'aime bien boucler mes journées! Fait que, j'aime beaucoup, des fois, les infirmières, je les adore, mais des fois, ça finit à 4 h, parce qu'il y a un va-et-vient ici, entre les auxiliaires [...] ça bouge beaucoup. Des fois, de 4 h à 5 h, pour faire nos notes, là... c'est merveilleux! (TS17)

Cela génère alors, chez certains, des phénomènes d'empiétement du temps de travail sur le temps familial. Le temps du travail réel tend à dépasser le temps de travail prescrit.

- [Elle «déborde»] *Souvent!*
- **Et pour quelles raisons?**
- *Ben, un client qui arrive en retard ou... t'as pas fini de faire un rapport, c'est quelque chose d'important, que quelqu'un attend ou... t'as une démarche à faire, pis la personne te rappelle, pis tu t'en allais... le téléphone sonne au moment où tu t'en allais... des choses comme ça...*

- Et vous trouvez ça normal à ce moment-là de prendre plus de temps?
- *Oui, ben c'est sûr que ça dépend toujours! C'est comme... je finis à 4 h, j'ai quand même jusqu'à 5 h 30 pour aller la chercher à l'école, donc c'est moins dramatique, là! Mais il est arrivé des fois où j'étais serrée, pis y'a un client en crise, pis j'ai dit «là, faut que je m'en aille, il faut vraiment»... parce que j'avais vraiment personne! Donc j'ai vu mon client, je lui ai redonné un rendez-vous plus tard dans la soirée, j'ai cherché ma fille à l'école, pis... (TS25)*

Le caractère imprévisible du travail lié au facteur humain et relationnel

Le deuxième facteur de complexité du travail social est lié au fait que, selon certains répondants, les situations évoluent et deviennent de plus en plus complexes et imprévisibles. Certains répondants ont souligné le problème de l'augmentation progressive de la charge de travail du fait que les problématiques prises en charge se complexifient sans cesse :

C'est ça qu'on se disait, on essayait de faire une petite analyse de ça, est-ce que c'est parce que les gens connaissent mieux notre service? Est-ce que c'est parce qu'on a davantage de demandes, est-ce que c'est parce que les gens ont davantage de questions et puis les listes d'attente sont tellement longues que ça nécessite des suivis que les gens n'avaient pas à faire avant? Je pense que toutes ces réponses-là sont bonnes. Je pense qu'on n'est plus... mais la clientèle aussi a changé, nos petits dossiers... on se disait à la blague, avant on recevait le dossier d'un prisonnier de 35 ans qui avait besoin d'un hébergement c'était facile, ça, maintenant on reçoit un dossier, il a 22 ans, judiciaire, de parc en parc, le curateur public est dans le dossier. Ça c'est... la complexité des dossiers. Ça a changé, le portrait de la clientèle a changé. (TS4)

À ce propos, les professionnels expliquent souvent que derrière le problème pour lequel un usager vient leur rendre visite se cachent d'autres problèmes, peut-être plus importants, qui vont se dévoiler au cours de la relation ou du traitement de la situation :

De plus en plus, il y a des situations complexes! Ce n'est plus seulement un problème, on intervient sur... souvent on va intervenir sur un problème, et ça va découler sur d'autres... (TS17)

On dirait que souvent, on travaille sur quelque chose, et puis ça nous amène ailleurs, et puis si on se sent compétent pour l'aborder ou le travailler, ben on va poursuivre. Donc des fois c'est plus, ça serait mentir de dire qu'à huit (entrevues), on ferme... (TS18)

Cette deuxième forme de complexité embrouille également la planification d'une intervention. Chaque situation est unique et nécessite un régime temporel différencié, ce qui rend la gestion du temps d'autant plus imprévisible. Cela génère alors parfois des phénomènes de débordement temporel :

Mais tsé, c'est déjà arrivé que j'ai dû rappeler des familles le soir, parce que je sais que le jour elles sont difficilement rejoignables. Bon ben je vais l'appeler le soir chez nous. Alors que je pense qu'y en a qui ont mis la limite, qui ont dit «regarde, je suis disponible de telle heure à telle heure, pis c'est tout». On dirait qu'il s'agit que tu commences à ouvrir la porte un peu, pis là tu te dis, bon ok ça doit être fait, pis là... (TS31)

*Supposons que la journée est supposée être 7 heures, mais supposons que tu es rendu l'heure de partir, tu as quelqu'un qui est dans ton bureau qui... qui pleure ou qui est mal pris, je ne peux pas le laisser de même, puis dire bonjour je m'en vais. **Je ne travaille pas avec des machines, je travaille avec du monde.** Du monde qui souvent sont en détresse... (TS2)*

À ce propos, les travailleurs sociaux que nous avons rencontrés accordent une importance primordiale au fait de se rendre disponibles de façon souple en fonction des besoins et du rythme des usagers plutôt que d'imposer le rythme et le cadre temporel de l'institution. Cela est d'ailleurs une spécificité qui caractérise l'éthos professionnel des travailleurs sociaux :

Quand tu travailles dans des programmes comme DI-TED, tu ne peux pas aller... moi je ne peux pas aller à ma vitesse de croisière à moi. Je dois aller à la vitesse de croisière de la personne qui est en face de moi. Je dois toujours faire l'intervention que la personne peut tolérer et pas celle que je peux faire dans mon expertise! (TS34)

Le respect du temps des clients fait partie des valeurs, de l'éthos de la profession. De ce fait, un cadre temporel plus rigide, s'il permettrait plus facilement aux travailleurs sociaux de s'organiser, ne correspondrait pas aux valeurs et aux objectifs du travail social :

- **Est-ce que vous aimeriez, par exemple, être dans un cadre où... il y a vraiment des tranches horaires qui sont prévues, clairement? Par exemple, le matin de 9 à midi, on reçoit les personnes. Et l'après-midi, de 13 à 16, on gère les dossiers, et puis c'est fermé...**
- *Wouah ça serait le fun! Mais c'est pas un [métier] avec lequel on peut faire ça, parce que nos clients sont pas disponibles tout le temps à la même heure. Tsé on a des clients qui sont disponibles de jour, on en a d'autres qui sont disponibles de soir. Alors...*
- **Donc, l'idée, c'est vraiment de s'adapter aux heures des clients?**
- *C'est ça!*
- **Parce que bon, on peut envisager, imaginer un autre système où c'est les clients qui doivent s'adapter aux horaires d'ouverture?**
- *Ouais, ben comme les médecins! Comme ils font pour les médecins. Mais non, nous on est travailleurs sociaux, nous on prône des valeurs de négociation et de... On ne peut pas arriver, serrer, pis dire «Non! Là, là, si vous trouvez ça important, vous allez venir de jour», pis c'est comme aller voir le médecin, on peut pas, on peut pas! On va les perdre, nos clients! (TS37)*

3.1.2. Un engagement personnel/vocationnel

Il est important de considérer l'origine du choix professionnel et de l'engagement dans le travail social afin de comprendre la place que cette activité professionnelle peut tenir dans l'existence d'un individu. Il est évident que la source de l'engagement dans cette profession varie fortement d'un individu à l'autre en fonction de son histoire, des événements qui ont jalonné son parcours de vie et de la manière dont cette personne s'est positionnée par rapport à ces étapes de vie. Cependant, certaines tendances fortes ressortent des entretiens et montrent que l'engagement dans le travail social est souvent associé à une motivation « intrinsèque » (Chiapello, 1997, p. 92), c'est-à-dire une motivation liée au contenu de la tâche et du travail. Il y a aussi un engagement lié à un vécu personnel et à une volonté de respecter des valeurs essentielles, d'où la difficulté de faire parfois la part des choses entre ce qui est de l'ordre de l'engagement professionnel et ce qui est de l'ordre de l'engagement personnel.

Pour certains, le choix de travailler dans le service social était une évidence, comme la résultante d'un parcours de vie dans lequel ils ont baigné dès leur plus tendre enfance. C'est le cas de TS18 :

Moi, c'est simple, j'ai des frères, mon père qui ont fait de l'aide humanitaire au Pérou, à Cuba, bon, j'ai des missionnaires qui venaient à la maison, des photographies, ça m'a toujours [poussé] à aider les autres. Puis j'ai travaillé comme bénévole avec un organisme de jeunes handicapés intellectuels-physiques. Je suis devenu directeur des programmes. J'étais jeune. Puis j'ai bifurqué en service social, c'est comme ça... (TS18)

Heu oui heu... ben je pense que ça vient de ma mère ! Ma mère est une infirmière qui fait de l'aide humanitaire. Elle vient de revenir, ça faisait 15 ans qu'elle était partie. Afrique, Thaïlande, tout ça... je pense qu'on est des mères Teresa dans le fond de nous, puis heu... j'ai toujours, je suis une personne qui est toujours à l'écoute... Les copines, c'est à moi qu'elles viennent raconter leurs problèmes ; fait que je pense que j'ai toujours eu ce petit côté-là. Puis c'est ce qui a fait que je suis allée là-dedans. (TS14)

Pour d'autres, c'est lié au fait qu'ils ont eux-mêmes expérimenté une forme de détresse sociale ou psychologique dans leur propre parcours de vie, ce qui les rend sensibles à ce type de problématique et a suscité leur envie de s'investir dans le travail social :

Ben dans mon vécu qui a été extrêmement difficile, là, au niveau familial et tout ça, j'ai vécu des choses... quasiment... innommables, là ! Mais... je dirais que le point de départ, c'est ça. C'est le point de départ. Ça m'a rendue hyper sensible à la souffrance des autres aussi. Parce qu'en souffrant moi-même, je voyais très facilement autour de moi qui était en détresse ou quoi que ce soit. Et... un désir de soulager la souffrance, la détresse... je la reconnaissais facilement, puis, en la reconnaissant, j'avais envie de faire quelque chose, je me voyais pas rester assise en sachant qu'une personne souffrait sans rien faire ou, en sachant qu'un groupe de personnes souffrait ou qu'un... bon, je ne pouvais pas, là. Il fallait que j'oriente ma vie. Dans le fond, j'essayais de sublimer ma souffrance en la transformant en travail social. (TS21)

Ça peut également être une manière de rendre l'aide reçue dans le passé :

Premièrement, je suis hyperactive avec un déficit d'attention. Donc, j'ai reçu de l'aide dans le passé. Donc c'était pour moi une façon de redonner. Déjà au secondaire, je venais faire du bénévolat ici à l'accueil X. J'étais vraiment beaucoup au niveau de l'entraide, vraiment à l'écoute du prochain et tout. Donc j'ai fait déjà beaucoup de choses comme ça durant mon secondaire. Donc pour moi c'était quelque chose de naturel d'aller étudier là-dedans. (TS11)

Ça vient de mon vécu, ça vient de moi. Je viens d'une famille... extrêmement... dysfonctionnelle. J'ai été suivie, moi, par un travailleur social, de 12 à 17 ans... 18 ans, même. Une fois par semaine, il venait me voir [...], il venait me chercher à l'école, il m'emmenait dîner. C'était mon fort, c'était mon espace, pis ça me faisait du bien. Pis je disais «sors-moi de là, sors-moi de chez nous». Mais il pouvait pas, c'était toujours limite, c'était jamais assez grave même si c'était assez pour être DPJ, mais c'était pas assez pour me sortir de mon milieu! Et puis il m'a vraiment, vraiment beaucoup aidée, et... et voilà! Pis j'ai beaucoup travaillé pour comprendre comment j'étais, pourquoi j'étais comme ça, pourquoi je me sentais comme ça, pourquoi... alors j'ai choisi ce métier-là, un petit peu pour aller me comprendre moi... (TS37)

Tous les répondants ne sont pas dans des formes d'engagement similaires. Certains nous ont d'ailleurs précisé qu'ils étaient arrivés dans le travail social un peu par hasard et que ces études n'avaient pas constitué leur premier choix. La plupart témoignent cependant d'un engagement personnel dans le travail et de la place importante que prend le travail social dans leur existence. Les questions liées à la conciliation emploi-famille sont d'autant plus sensibles que l'engagement dans le travail social est davantage vu comme une passion, comme un engagement personnel. Cela nous permet de comprendre les choix professionnels de certains répondants qui peuvent nous paraître peu rationnels au regard de la conciliation emploi-famille, mais qui peuvent s'expliquer par le sens que prend cet engagement professionnel dans la vie de l'individu. Par exemple, TS14 travaille depuis sept ans dans un organisme communautaire dans lequel elle doit travailler selon des horaires variables et parfois atypiques. Cela lui cause de fortes difficultés de conciliation emploi-famille. Cependant, elle n'envisage pas de changer d'emploi, car elle tient beaucoup à son milieu de travail et à la clientèle avec laquelle elle travaille :

Quand on a des enfants, la fin de semaine, même si c'est une sur cinq, ça devient extrêmement, c'est difficile, là, de laisser tes enfants qui s'en vont patiner pour aller travailler. Pis le soir, j'arrive à minuit le soir chez nous, pis ils dorment, pis... Le matin, ils repartent pour l'école, et même si t'es là le matin, tu ne les vois pas, là. C'est la seule chose qui me déplaît! Le fait que je ne change pas de travail, c'est que j'adore mon travail, j'adore mon équipe... Des fois, c'est prendre le risque de changer pour avoir un employeur que t'aimes moins, une équipe de travail que t'aimes moins ou une clientèle que t'aimes moins... (TS14)

L'activité professionnelle est alors source de construction identitaire qui se révèle aussi importante que la vie familiale. Pour TS31, envisager un arrêt de travail parce qu'elle va avoir un quatrième enfant est source de tension existentielle :

*En fait, moi, la quatrième grossesse n'était pas planifiée ! Et donc, c'est arrivé comme ça, là, ce n'était pas prévu ! Donc, [...] déjà, je me souviens que la première chose qui m'était venue en tête quand j'ai su que j'étais enceinte, c'était : « Aie aie aie, je serai pas capable de travailler avec quatre enfants ! » Parce que moi, mes enfants, la plus vieille va avoir 8 ans ! [...] Donc, c'est tous les enjeux... parce que j'aime mon travail, j'aime ça, vraiment, là... je le sais, tsé des fois, il y a des gens qui vont faire un métier parce qu'ils ont choisi ça... moi, j'aime beaucoup, **ça fait partie de moi d'être travailleuse sociale**, là... (TS31)*

Selon la plupart des répondants, on n'est pas travailleur social en sortant des études, on le devient au fur et à mesure des années d'expérience professionnelle qui sont vraiment formatrices. Au cours de ce processus, le rapport et l'engagement au travail peuvent évoluer :

C'est sûr qu'il y a rien qui vaut l'expérience, d'accumuler les années d'expérience, parce que c'est long dans notre domaine. Ce n'est pas après un an à être travailleuse sociale qu'on se sent en confiance pendant 35 ans, c'est vraiment avec les années. Puis si on change de clientèle, on recommence à zéro. Ça peut être différent. Donc ça prend beaucoup de temps avant d'être à l'aise avec tous les types de situations, puis savoir comment intervenir. (TS20)

L'expérience professionnelle, marquée par les épreuves et l'apprentissage des « bonnes manières » d'être professionnel, peut faire évoluer le rapport au travail et, de ce fait, la manière d'articuler pratiquement et mentalement les temps sociaux. Pour TS17, par exemple, ses années d'expérience dans le travail social lui ont permis d'apprendre à gérer la bonne distance :

Quand je suis rentrée, c'est sûr que j'avais peut-être l'âme plus... sauveuse, pour dire, là [rire]. On veut changer le monde, puis on prend ça tellement à cœur que... mais je dirais plus que c'est moi qui a changé dans la façon de faire, dans la façon de m'organiser, dans la façon aussi de prendre des situations puis de... de moins... peut-être prendre un petit peu plus de recul ! (TS17)

3.1.3. Un engagement professionnel source de charge mentale

La nature du travail social fait en sorte que les professionnels sont amenés à s'engager subjectivement vis-à-vis de personnes en situation de détresse sociale. Ce rapport à la détresse des usagers et le sentiment de responsabilité peuvent être associés à une charge mentale et émotionnelle susceptible de perturber la disponibilité mentale dans des temps consacrés à des activités en dehors du travail, notamment le temps familial.

C'est ainsi que la gestion de situations extrêmes, comme des situations de violence conjugale, est source de tension pour le travailleur qui, engagé subjectivement dans la relation avec des usagers fragilisés, a du mal à faire la part des choses. Souvent, les réactions affectives peuvent apparaître lorsque le professionnel doit faire face à une situation qui le renvoie à une situation personnelle. Par exemple, se trouver devant la détresse d'un enfant lorsqu'on est soi-même parent rend difficile le maintien de la position professionnelle. Pour TS17, c'est son intervention auprès d'une femme de son âge atteinte d'une maladie incurable qui a généré des émotions fortes et des pensées professionnelles pendant le hors-travail :

*Il y a eu un moment plus difficile où j'ai suivi une jeune femme de 35 ans, mère de deux jeunes enfants en bas âge... un cancer du sein avec des métastases pulmonaires, au foie... bon, osseux, pour ne pas dire généralisé, là... Euh... ça m'a mise vraiment en colère [rire], pis ça j'ai pu l'exprimer avec mes collègues, là [...] J'étais en maudit, je disais «pourquoi?...», je parlais en haut [rire], mais je ne savais pas à qui [rire] et puis pourquoi, puis ça devrait pas, les parents ne devraient pas partir avant les enfants... Je me remettait en question. Le contre-transfert, oui, j'ai eu du contre-transfert, parce que bon, je suis maman... Elle m'a parlé d'une pneumonie qui avait été mal diagnostiquée, mon conjoint venait d'avoir une pneumonie, je me disais bon ok, là, j'entendais tout ça, je me disais «bon, ok» [rire]. Fait que tsé, c'est tout ça, là, des fois, tsé, **on est humain aussi, notre outil premier, c'est nous, fait que...** (TS17)*

Ces émotions sont encore plus vives lorsqu'elles se combinent avec un sentiment d'impuissance du fait du caractère inextricable de la situation ou du manque de ressources :

C'est certain que tout le côté de voir des familles qui ont, qui ont... tsé, qui ont beaucoup de misère, puis de constater que finalement... y'a pas tant d'affaires qu'on peut faire pour eux, là; tsé, ça reste très limité ce qu'on peut... puis moi c'est ça, j'étais en train de constater, un de mes problèmes c'est ça, c'est que... J'ai vu l'orienteur, qui m'a dit «Je pense que tu fais comme de l'anxiété de performance, tu veux toujours...» Je pensais, oui je pensais que c'était surtout dans les milieux publicitaires [rire], je me suis dit ça en moi-même, tsé, de toujours douter, là. «Est-ce que j'en ai fait assez? Est-ce que j'étais assez à l'écoute? Est-ce que ci? Est-ce que ça?» Tsé, c'est tellement pas tangible, tellement pas comme concret en fait que... de tout le temps, puis de se dire «c'est tout, là? y'a rien d'autre que je peux faire pour eux? Ils sont tellement dans la merde!», puis de constater que, c'est ça, que t'es limité. (TS24)

C'est frustrant aussi. Tsé, y'a beaucoup de frustration de ce côté-là, parce que souvent on est face à une situation que «ben, c'est comme ça!» Mais c'est dur d'entendre ça, «c'est comme ça!» Moi, comme travailleuse sociale, je suis quelqu'un qui va essayer de... défendre les droits... (TS31)

Ce que j'aime le moins, c'est souvent qu'on est... on a tellement des limites... d'intervention. On voudrait tellement aller plus loin. Mais on n'a pas les ressources nécessaires, l'organisme. Ou on se fait barrer les portes par le système public que ça nous met tellement en rogne! (TS11)

Chaque travailleur social doit développer sa capacité à se défendre de ses émotions afin de rester professionnel et de vivre des moments de qualité en famille. Cependant, certains répondants ont eu des difficultés à développer cette compétence du fait de leur sensibilité par rapport à des situations de détresse qui sont «venues les chercher». Pour certains, l'invasion des pensées professionnelles dans des temps familiaux a été telle qu'ils ont dû changer de secteur d'activité:

Je n'avais plus de vie en dehors, ce n'était que ça qu'il y avait dans ma tête tout le temps. C'était les cauchemars, c'était envahissant, là, complètement envahissant. (TS21)

*Par rapport à la famille, bien c'est deux choses différentes. C'est sûr que la surcharge un moment donné, le stress relié à la surcharge, aux surtâches, aux tâches ajoutées, c'est certain que rendu à la maison on est plus fatigué, oui, c'est certain, l'énergie est moins là, on est moins disponible, on est... oui, des fois, mes enfants, là, **Laurence la plus vieille, souvent elle me dit: «Maman, tu ne m'écoutes pas.» «Je m'excuse, je pense à d'autres choses.»** (TS6)*

C'est très difficile avec la clientèle. On est dans la souffrance humaine perpétuellement. À la longue, ça devient épuisant, c'est sûr, ça vient t'user, ça vient te chercher sans que tu t'en aperçoives, tranquillement, pas vite. Puis à un moment donné, tu te sens... y'a comme une surdose de compassion, là, je pourrais dire, là, qui nous atteint, là! Fait que c'est difficile. (TS22)

Certains répondants soulignent le fait que le cadre organisationnel dans lequel ils travaillent ne prend pas toujours en compte ce temps indispensable de récupération psychique par rapport à certaines situations vécues au travail et génératrices d'émotions fortes. L'intensification croissante de la charge de travail, observée par plusieurs répondants, fait en sorte que ceux-ci doivent de plus en plus rapidement être capables de «zapper» d'une rencontre avec un usager en détresse à une autre rencontre ou une autre activité. Quand le travailleur n'a pas pu prendre un temps de digestion pendant sa journée de travail, c'est en rentrant à la maison qu'il subit une sorte de contrecoup:

[...] Pis des fois, ce n'est pas nécessairement le temps [...], c'est qu'on prévoit environ une heure avec un client, pis des fois on a une rencontre... on se laisse souvent une demi-heure entre deux clients parce que, bon, il faut décrocher d'une rencontre pour rentrer dans une autre, là. Puis des fois, c'est très intense ce qui va se passer dans une rencontre. Les choses qui se disent, le niveau d'émotion, etc. Donc, faut prendre le recul, là, avant de rentrer dans une autre. Pis des fois on n'arrive pas, des fois il va se passer quelque chose, pis woups! Ça m'est déjà arrivé d'avoir trois rendez-vous comme ça, back à back, pang pang pang, pas de pause entre chaque! On sort de ces journées-là, on est brûlé, brûlé brûlé brûlé! On est vidé! Même si on ne travaille pas physiquement, émotionnellement, c'est... Ouais! (TS37)

Au-delà de l'émotion ressentie, les travailleurs sociaux doivent également réfléchir en permanence sur leurs réactions et se remettre souvent en question par rapport à leurs pratiques. Cette dynamique de réflexion dont ils témoignent pour la plupart génère également des formes de percolation mentale de pensées professionnelles pendant des temps familiaux :

[...] tant qu'on est travailleur social, il faut toujours se parler, pis voir ce qu'on est, pis nos valeurs, pis justement faire la différence entre les nôtres et celles des autres. C'est tout le temps, tout le temps, tout le temps, tout le temps se remettre en question. Avoir une bonne capacité d'introspection. Regarder... quand on réagit d'une façon, pourquoi on réagit comme ça. Est-ce que ça vient me chercher, moi, ou est-ce que c'est parce que c'est inacceptable comme comportement ? C'est un travail de tout instant ! (TS13)

Il y a une forme de proximité de nature entre le rôle de travailleur social et le rôle de parent qui fait que certains travailleurs sociaux ont le sentiment d'être « sur-sollicités ». À la responsabilité vis-à-vis de personnes en détresse succède la responsabilité par rapport à leurs propres enfants. Les compétences relationnelles et émotionnelles sont mobilisées autant dans une sphère que dans l'autre. Cela nécessite, pour certains, l'aménagement de périodes de solitude dans la journée :

Quand on parle de travail et famille... faut pas oublier que, c'est ça... ce que je trouve difficile, dans le travail social, c'est qu'on est avec des familles, des gens très vulnérables, des enfants très vulnérables et pis... on sent une certaine part de responsabilité, surtout quand on travaille avec des jeunes enfants... C'est dur pour moi de décrocher complètement quand je quitte le travail, là. Donc tsé, c'est un travail où on donne beaucoup, aussi. Donc, on donne, on donne toute la journée, on écoute beaucoup toute la journée et tout. Pis [...] vite, faut que je me dépêche, faut que j'aille à la garderie chercher mes enfants. Pis là les enfants ils demandent aussi, parce que eux ils n'ont pas vu les parents de la journée. Donc là c'est les enfants, ils demandent. Le soir, c'est la partie où ils sont aussi plus fatigués et tout. Donc ça, pour moi, là... ça a été une période difficile, parce qu'on veut continuer à faire le travail comme on le faisait avant, pis on veut... on veut être là pour nos enfants, donner le meilleur de nous-mêmes. En même temps, le petit temps pour nous, on se rend compte qu'on ne l'a plus du tout ! [rire] [...] Donc à un moment donné, l'épuisement vient un peu de ça, là, parce que... (TS31)

Le rapport entre travail et hors-travail ne se décline pas uniquement sur le mode de la tension mentale. Une expérience professionnelle positive peut avoir des répercussions positives sur la vie hors travail et vice-versa, par un processus d'enrichissement (Tremblay et Genin, 2009). TS17 témoigne de l'enrichissement personnel que lui a apporté le fait de travailler en soins palliatifs, malgré le caractère éprouvant de cette expérience professionnelle :

Moi, vraiment, c'est sûr que ça m'a apporté professionnellement, mais beaucoup au niveau personnel... beaucoup, beaucoup ! Je ne suis pas la même fille que j'étais avant les soins, avant de prendre les soins

palliatifs! C'est vraiment... C'est le plus beau cadeau, je pense, que j'ai pu... en l'acceptant, que j'ai pu faire, je ne vois pas la vie de la même façon! (TS17)

3.1.4. Le phénomène de double culpabilité

La nature du travail social implique donc une disponibilité flexible de la part du praticien qui peut être génératrice de débordement pratique et subjectif du travail sur la vie familiale. Celle-ci peut cependant fonctionner comme un élément permettant de fixer les limites dans l'investissement professionnel. Le fait d'avoir des enfants et de devoir respecter les horaires de la vie familiale peut être utilisé comme argument pour justifier et légitimer l'arrêt du travail et la fixation des limites dans l'investissement :

[...] il y a des moments où c'est plus facile de mettre la limite... surtout quand tu as des jeunes enfants, moi je me dis bien... les enfants ont besoin de moi, fait que j'ai une bonne raison de quitter le travail... Mais c'est pour moi. C'est très aidant avoir des jeunes enfants, pour mettre mes limites, oui... moi j'ai des gens qui m'attendent, donc je dois partir. C'est sûr qu'il y a une pression, ce n'est pas que blanc... mais ça fait en sorte... puis c'est un deuxième quart de travail qui commence quand ma journée est finie. Moi j'ai des bains à donner, j'ai un souper à préparer, j'ai à jouer avec elles, passer du temps à m'amuser, puis... c'est une priorité, c'est ma priorité, le travail ce n'est pas ma priorité. (TS5)

Les possibilités de donner du temps de façon souple au travail dépendent étroitement de la situation familiale et des contraintes familiales. De nombreux répondants ont vu leur rapport au temps de travail se rigidifier après la naissance de leur enfant. Cela se ressent d'autant plus pour les personnes en situation monoparentale :

- *J'essaie autant que possible de faire 8 et demie à 4 et demie.*
- **Est-ce que ça vous arrive parfois de dépasser ces horaires-là ?**
- *Des fois je fais 8 et demie à 5, parce que j'ai trop de travail, j'ai pas eu le temps de faire ce que j'avais à faire, puis...*
- **Au-delà de 5 h ?**
- *Ça m'est déjà arrivé, mais maintenant, je suis monoparentale, j'ai un enfant qui est au service de garde de l'école et j'ai un enfant à la garderie. Donc je ne peux pas me permettre de dépasser trop. Donc je suis déjà partie à 5 h 15, 5 h 30 mais là je cours et puis [...] ça ferme à 6 h! Pour être sûre de ne pas manquer le deuxième qui est à la garderie! (TS23)*

Toutefois, les contraintes de temps liées aux rendez-vous familiaux peuvent parfois entrer en conflit avec la conception d'une disponibilité flexible pour le travail. En bout de course, c'est toujours au professionnel d'être capable d'arbitrer entre ces deux engagements. La difficulté, dès lors, c'est que, quels

que soient la structure organisationnelle et le degré de formalisation du cadre, en dernière instance il revient toujours au professionnel d'arriver à fixer ses limites dans son investissement professionnel :

*On a beaucoup de responsabilité personnelle à mettre des limites. Ce n'est pas notre employeur qui va les mettre, ce n'est pas la structure organisationnelle qui va nous aider à mettre des limites, ce n'est pas les collègues, **ça nous appartient à nous seuls de mettre la limite et de la respecter.*** (TS5)

Le caractère rigide des horaires familiaux (chercher les enfants à l'école, être de retour à la fin du service de la gardienne...) entre parfois en conflit avec le travail, qui implique d'être plus souple afin de s'adapter à la situation présente. C'est ce que nous explique TS4 :

*On a tout réaménagé aussi avec les gardiennes qui vont chercher le plus jeune, **mais à 5 h il faut que je sois à la maison.** Ces contraintes-là, c'est difficile. Des fois on est en réunion, puis ce n'est pas toujours le moment de partir, il y a des fois que c'est des sujets percutants et il faut que je participe, il faut que je sois là puis... il y a quelques tiraillements, là.* (TS4)

Une forme de culpabilité apparaît chez elle quand, lors de moments professionnels importants, elle doit adapter son temps de travail pour pouvoir gérer sa vie familiale :

*Bien on demande, on fait une demande en début de réunion qu'on a un temps limite, on essaie de demander que les points les plus importants soient débattus tout de suite au début. Mais... **ça génère un stress, en tout cas chez moi, ça génère un stress.*** (TS4)

Elle parle de la difficulté de terminer ses engagements sans qu'ils soient parasités :

On a l'impression de n'être jamais à la bonne place au bon moment. On arrive à la maison puis là ah ! Oui c'est vrai, il faut absolument que je laisse un message parce qu'on a sauté un patient, on était en réunion... fait qu'on ne peut pas comme terminer les choses correctement sans contraintes. Puis au bureau, c'est de savoir... déjà en faire un peu... il y a pire que ça mais c'est difficile. Quand on est dans un dossier, on perd un peu de temps, on est comme pogné dedans, on perd la notion du temps, puis là mon dieu c'est vrai, il faut que je file, il faut que je sois à la maison. (TS4)

TS8 trouve également que l'incompatibilité des exigences familiales et professionnelles engendre une double culpabilité, l'une vis-à-vis du travail, qui demande une disponibilité flexible, et l'autre vis-à-vis de la famille, qui doit respecter des horaires rigides :

*Mais ça je trouve ça plus stressant parce qu'avant, je pouvais finir quelque chose avant de partir, ce n'était pas problématique. Mais là, **si je ne suis pas partie à 4 h, je me sens mal parce que je me dis faut que j'aille la chercher, tu sais, puis là je vais la chercher, mais là je dis***

ah! Tu sais, j'ai quand même un cas qui m'attend, il aurait peut-être fallu que je le voie. Fait que ça c'est un peu plate, mais en même temps je finis par l'oublier, mais... mais je trouve ça plate. (TS8)

TS6 se sent coupable lorsqu'elle doit prendre congé pour s'occuper de ses enfants, parce que sa charge de travail retombe alors sur ses collègues et aussi parce qu'elle est responsable de personnes en difficulté :

Je me sens coupable. Oui, je me sens coupable... ma priorité c'est ma famille, c'est sûr, mais je me sens coupable parce qu'il faut que j'annule un rendez-vous d'une madame qui arrive de Québec ou... puis parce que ça va aussi donner plus d'ouvrage à mes collègues et que je le sais que, quand je vais revenir, je vais avoir plus d'ouvrage. Fait que... une petite frustration de... je n'aime pas ça manquer de l'ouvrage. Tu sais, si j'avais une petite job tranquille, que le lendemain je reviens puis que... je ne serais pas en retard, ça ne me dérangerait pas, ça me dérangerait moins de manquer, mais j'ai un travail que je considère important ici, mais... peut-être une petite frustration à travers ça parce que je ne suis pas remplacée, moi. (TS6)

Son investissement dans son travail engendre parfois une culpabilité vis-à-vis de sa disponibilité familiale et de la difficulté d'avoir des moments de qualité avec ses enfants :

*[...] c'est plus de la culpabilité ou le sentiment de ne pas être présent ou de manquer des événements qui sont pas si importants que ça dans une vie, mais je veux dire... ma fille qui a 5 ans et demi, pour elle c'est important, ça. Puis maman n'est pas là ou, si elle est là, ça n'a pas été nécessairement facile d'être là, tu sais. C'est comme, il a fallu que je m'organise beaucoup plus puis... Oui, je trouve ça plus dur, ce que je trouve plus dur, c'est toute la planification du quotidien, puis les fins de semaine qui sont si courtes, puis que finalement on a-tu pris du bon temps de qualité, en famille, tu sais, on a beau avoir une femme de ménage, mais il reste qu'on a plein d'autres tâches à faire aussi, tu sais, comme le lavage, puis les commissions, puis... bon toutes sortes de choses... Fait que ça, c'est difficile, d'avoir l'impression de **manquer de temps de qualité** avec les enfants, ça oui. Un peu de culpabilité là-dedans... (TS6)*

Cela fait dire à certains qu'il y a des secteurs, dans le travail social, où l'investissement n'est pas compatible avec des horaires familiaux rigides. TS33 raconte que l'arrivée de son enfant l'a obligée à changer de travail. C'était sa façon à elle de mettre ses limites :

Les horaires en tant que tels, c'est de 8 et demie à... avant c'était de 8 et demie à 5. Maintenant, c'est de 8 et demie à 4 et demie, j'avais gardé cet horaire-là. Ça, ça allait. Mais c'est que t'as beaucoup d'urgences où que t'as des clients, les gens, ils travaillent, et c'est pas du travail qu'ils peuvent... Tsé, prendre congé facilement pour une rencontre, alors tu les vois le soir. Alors quand j'étais seule, pas d'enfants, juste mon conjoint, ben les rencontres à 7 h, 8 h, 9 h, j'en avais! Pis j'avais quand même

l'autonomie de... ben si je fais du temps supplémentaire, je peux rentrer plus tard le lendemain. Moi, d'abord que je faisais mes heures, je faisais mon travail, ma boss... (TS33)

Mais c'est sûr que le stress, si j'ai une urgence, il faut que je la gère pis que je la finisse, je peux pas dire: «Ben toi, prends la relève!» Alors si ça dépasse 4 h et demie, moi, là, ça marche plus, là! Je peux pas aller chercher mon fils à l'heure à la garderie! Tu t'en vas au tribunal, pis si le tribunal, lui, il décide qu'il a pas fini, il ne te libère pas... Ben lui il s'en fout que t'aies des enfants! Et moi, à un moment donné, ça a été «moi là, c'est de mes enfants que je veux m'occuper»! Je ne négligerai pas mon fils pour les enfants des autres! C'est bien malheureux de penser ça, mais à un moment donné... il faut, tsé! (TS33)

3.1.5. La conciliation emploi-famille comme enjeu central des professionnels: l'importance des limites et de la bonne distance

La conciliation emploi-famille se présente réellement comme un enjeu central pour les professionnels du social (Laloy, 2011), notamment parce qu'elle est une condition pour garantir des prestations professionnelles de qualité et pour «tenir professionnellement» (Gaspar, 2008, p. 10). Les travailleurs sociaux que nous avons rencontrés insistent sur le caractère primordial de la gestion de la bonne distance comme condition pour tenir le coup sur le plan professionnel dans cette activité. Pour TS26, cela implique de ne pas déborder sur ses horaires depuis qu'elle a un enfant:

- **Est-ce que ça vous arrive parfois de déborder?**
- *C'est-à-dire, non, pas depuis que j'ai un enfant, parce que je ne veux pas faire ça. Avant, oui, je le faisais, mais... comme mon métier, j'ai envie de le faire toute ma vie... moi j'ai rapidement appris qu'il faut savoir quand décrocher, où mettre nos limites personnelles, parce que sinon tu ne survis pas! (TS26)*
- *Tu sais, je suis travailleuse sociale, donc on ne me parle que de problèmes humains. Puis j'ai un enfant en bas âge qui me demande constamment de prendre soin de lui. Donc on me demande, dans ma vie, à temps plein, mais vraiment à temps plein, de prendre soin de quelqu'un. Tout le temps! Et puis si je ne faisais pas tout ce que je fais pour me soutenir, me mettre des limites, me protéger, ben c'est sûr que je ferais un burn-out! (TS26)*

Pour de nombreux répondants, la durée de leur carrière dans le secteur du travail social sera fortement fonction des possibilités d'atteindre une conciliation harmonieuse entre leur emploi et leur vie familiale. Ils tentent dès lors de concrétiser des aspirations précises concernant leur parcours professionnel, dans lesquelles le facteur «conciliation emploi-famille» a un grand poids. La conciliation emploi-famille est en effet un élément important qui pèse sur le degré de satisfaction des travailleurs sociaux par rapport à leur lieu de travail. De façon cohérente avec les résultats statistiques présentés plus haut, c'est souvent pour des raisons de conflits entre emploi et famille que certains choisissent de

changer de lieu de travail, comme cela a été le cas pour TS10, dont l'horaire a subi des changements et à qui l'organisation a demandé de travailler en soirée et les fins de semaine :

Je travaillais pour les CLSC auparavant. Pendant 15 ans j'ai travaillé dans les CLSC et c'est une des raisons pourquoi j'ai quitté les CLSC, parce que tout à coup on me demandait, moi j'avais un poste de jour et on m'a demandé de travailler 2 soirs par semaine et une fin de semaine par mois. (TS10)

Je suis travailleuse sociale de formation, donc j'ai fait toutes sortes de remplacements, puis j'ai eu un poste permanent... et pendant, tu vois depuis environ 2 ans, les conditions se sont mises à changer... on m'obligeait à faire un soir par semaine, un moment donné c'est devenu un soir semaine, plus un autre soir aux 4 semaines, puis là c'était rendu un soir par semaine, plus un autre soir par semaine aux 2 semaines et là... à l'automne on commençait à travailler le week-end. (TS10)

Donc, moi je suis partie parce qu'un moment donné ce n'est pas vrai que je vais travailler une fin de semaine sur trois et tu vois, ça c'est depuis la fusion, on veut ressembler aux hôpitaux, idéalement sur des quarts de travail comme les infirmières, tu sais. Moi j'ai dit, regarde, je n'ai pas étudié en nursing, j'ai étudié en travail social, rentrer pour le besoin d'une clientèle de temps en temps, bien il n'y a aucun besoin la fin de semaine, on ne fait rien, c'est-à-dire on se garde du travail de rédaction, c'est simplement politique, c'est simplement pour démontrer que regarde, les CLCS sont ouverts 7 jours sur 7, parce que ça s'en vient. Là c'est le samedi, mais bientôt ça va être le samedi et le dimanche. Il n'y a pas de besoin, les gens ne consultent pas le samedi et le dimanche dans les CLSC, tu sais entre leurs courses, leur magasinage, puis... ils ne vont pas dans les CLSC, c'est la semaine, c'est le soir, donc... mais ça paraît bien, alors ils nous imposent ça. Donc de là, moi j'ai dit de la... de la merde, je vais voir ailleurs. (TS10)

Cependant, la majorité de nos répondants accordent une place importante au travail social dans leur vie. Très peu envisageraient d'arrêter de travailler même si leur situation financière le permettait. Si le congé parental est en général bien accueilli par les mères, la plupart d'entre elles sont satisfaites de retourner au travail après cette période vécue parfois sous le mode de l'isolement. Elles expriment l'importance du travail dans leur vie et le fait qu'elles ne se sentiraient pas complètement épanouies en restant à la maison. Cela fait partie de leur équilibre de vie. TS11 est même retournée au travail avant la fin de son congé parental car elle avait trouvé une place pour sa fille à la garderie suffisamment tôt :

- *Je devais revenir au mois de novembre, et j'ai recommencé en septembre à travailler.*
- **Et pourquoi vous avez... ?**
- *Ben ma fille, j'avais pas le choix parce que de toute façon, ma fille devait commencer la garderie en septembre. Même si elle est née en décembre, j'avais pas le choix de la faire commencer en septembre la garderie. Donc, pis j'étais tannée aussi d'être à la maison [rire].*

Moi c'est sûr je retournais sur le marché du travail, je retournais travailler après la naissance de ma fille. De toute façon, ma fille a la personnalité pour être en garderie. Elle s'ennuyait déjà à la maison avec moi, donc [rire]... ça donne une idée! Mais le fait aussi que j'avais arrêté à 5 mois et demi de grossesse, donc moi j'avais eu un retrait préventif à cause de la clientèle avec qui je travaille. Donc ça faisait déjà un an et demi que j'étais à la maison... je trouvais ça long! (TS11)

Cependant, le changement de lieu de travail afin de satisfaire les impératifs familiaux et d'atteindre une bonne conciliation emploi-famille peut se faire au prix d'un travail moins épanouissant. Pour certains répondants, l'intérêt du travail passe temporairement derrière les conditions de travail après la naissance d'un enfant :

Mes projets de carrière, probablement, pour les 7, 8 prochaines années, c'est travailler à 4 jours, 8 à 4, proche de la maison! C'est mes projets de carrière... de carrière familiale! (TS33)

Pour l'instant, c'est vraiment les conditions de travail qui ont priorité sur le travail en tant que tel! J'essaie de... de trouver mes objectifs à l'intérieur de mon travail. C'est sûr que je ne peux pas dire que le travail en milieu hospitalier, c'est le travail que j'aime le plus. C'est intéressant, mais ce n'est pas des défis cliniques. J'aime beaucoup la réflexion clinique, stratégies, comment on va intervenir, quel impact... je n'ai pas le temps de faire ça beaucoup en milieu hospitalier... mais pour l'instant, ça va. (TS33)

Cependant, l'intérêt du travail est important pour la plupart des répondants, non seulement pour leur propre épanouissement, mais aussi parce que la qualité des prestations des travailleurs sociaux risquerait d'en pâtir en l'absence d'une satisfaction au travail :

Je connais beaucoup de travailleurs sociaux qui détestent leur emploi, qui n'en peuvent plus, pis qui restent là... à leur propre détriment puis au détriment de tout le monde à quelque part, là... mais moi ça ne me convient pas! Je suis un peu rigide dans ma tête par rapport à ça! Pour moi c'est important! Je suis en relation d'aide! Si comme être, je ne suis pas bien, je ne suis pas certaine que j'aie l'ouverture nécessaire pour accueillir l'autre, pour faire le travail. Et si je continue, je pense que je vais avoir des zones un peu polluées à quelque part. Donc, c'est important de prendre soin de soi pour faire ce boulot-là! (TS34)

Continuer de travailler dans le social est donc important pour la plupart des répondants. Cependant, cela ne pourrait s'envisager si c'est au prix d'un sacrifice de leur vie familiale. Les travailleurs sociaux insistent pour la plupart sur le fait que la vie familiale est prioritaire pour eux. C'est donc surtout les conditions de travail et la façon dont le travail est organisé ainsi que l'ambiance de travail qui leur importent.

3.2. Le cadrage organisationnel du travail social

Les 39 travailleurs sociaux et travailleuses sociales sont dans des situations professionnelles diversifiées. Selon le secteur ou la mission, selon la nature du travail effectué, les conditions de travail changent et peuvent jouer de façon variable sur la conciliation emploi-famille.

3.2.1. Des cadres temporels standards mais parfois atypiques

Les travailleurs sociaux ne constituent pas une catégorie professionnelle particulièrement touchée par les horaires variables et atypiques, surtout si on les compare avec d'autres catégories professionnelles comme les infirmières ou les policiers. Les horaires sont en général définis de façon assez stricte et correspondent aux heures d'ouverture standardisées des services publics et administratifs généraux (environ de 8 h à 17 h). Pour la plupart des répondants, cela constitue un avantage pour la conciliation emploi-famille. Une grande partie des répondants se montrent extrêmement satisfaits de leur horaire et s'estiment chanceux d'avoir un horaire aussi peu contraignants, ce qui fait dire à TS21 qu'il s'agit des «horaires les plus faciles au monde».

Nous avons cependant pu constater que les conditions horaires n'étaient pas homogènes dans tous les secteurs. Elles varient en général en fonction de la mission que l'organisation se donne et en fonction de la nature du travail. Il arrive parfois que certains travailleurs sociaux soient amenés à travailler en soirée ou en fin de semaine. C'est le cas de TS25, qui doit faire un soir par semaine et une fin de semaine sur deux. Elle ne cache pas que cela lui pose beaucoup de difficultés pour la conciliation emploi-famille :

- *On a des horaires imposés. Et puis... c'est là qu'intervient la difficulté, je suis la seule dans l'équipe à avoir un enfant, et puis je suis obligée de faire un soir par semaine, une fin de semaine sur deux.*
- *L'accueil, c'est ouvert le soir aussi?*
- *Oui, et puis le samedi. Donc là, je dois faire un soir par semaine et un samedi sur deux. [...] Ça devient lourd à gérer avec un enfant puis avec autre chose. Puis, bon, on a trois quarts de travail: on a 8 à 4, 9 à 5, 12-8; donc on passe d'un chiffre à l'autre tout le temps! (TS25)*

Ces horaires «non standards» qui dépassent les horaires classiques sont en général plus difficiles à gérer. Par exemple, TS2 doit faire des entrevues en soirée une fois par semaine pour son travail. Le problème est que son conjoint travaille le soir également. Elle a donc dû mettre en place des arrangements dans l'organisation de son temps de travail :

Fait que là ce que je fais, je rentre à 9 h le matin, je sors à 3 h, je m'en vais pour les devoirs des enfants, je reviens pour ma soirée, mais là... normalement, c'est trois entrevues en soirée. Fait que moi j'en fais deux cette journée-là, puis je finis plus tard un autre soir pour aller chercher la troisième entrevue qu'on fait normalement en fin d'après-midi. Fait que dans le fond, ce que je fais c'est que je finis à 5 h et demie le lundi

soir, même si je commence à 9 h moins le quart, puis le mardi je coupe ma journée en deux pour être capable de faire mes rendez-vous du soir, puis qu'à l'autre bout ça se gère parce que... ça marche pas, sinon. (TS2)

TS14 travaille dans un organisme communautaire qui propose un hébergement 24 h/24, ce qui fait qu'elle a des horaires très variables et souvent atypiques. Elle ne cache pas que cela constitue réellement le point noir dans son travail :

- *C'est un horaire régulier sur cinq semaines qui ressemble à ça [elle me montre une grille horaire]. Heuuu, donc des fois c'est le jour, des fois c'est le soir, certaines journées j'ai congé, je fais une fin de semaine sur cinq, qui est...*
- **11 h, 21 h [...] [Je dis vite tout haut] donc, il y a du 8 – 17, y'a du 8 – 15 h 30, il y a du 15 h 30 – 23 h, et puis du 8 – 14 aussi je vois. Donc c'est vraiment très très variable, on peut dire...**
- *Oui, mais le, ici le mardi, je finis toujours à 5 h parce que entre 2 h et 5 h, c'est la réunion d'équipe!*
- **Ok! Tous les mardis, y'a une réunion d'équipe entre 2 et 5! Et pis toutes les 5 semaines, vous faites une fin de semaine de 11 h à 21 h... (TS14)**

3.2.2. Des cadres temporels parfois rigides et contredisant le sens du travail

Nous avons vu que le travail social est une activité complexe dont la nature cadre difficilement avec une organisation du temps de travail rigide. Le temps nécessaire à l'établissement de la relation avec l'utilisateur et à son accompagnement n'est pas prévisible et ne peut se définir *a priori*. Il est censé s'adapter en fonction de la relation qui s'instaure entre le professionnel et l'utilisateur ou en fonction de l'évolution d'une situation, de la «trame des événements» (Zarifian, 2003, p. 18). Le temps du travail réel consacré à l'intervention sociale est rebelle à «l'enfermement dans un espace-temps» (Bouffartigue, 2005, p. 19). Les horaires des travailleurs sociaux sont cependant définis de manière assez claire et plutôt stable par le cadre organisationnel. Celui-ci structure de façon assez stricte le temps de travail et limite les possibilités de modulation des horaires, même si ces possibilités existent à des degrés divers. Dans certains cadres, qualifiés de «rigides» par certains répondants, le temps de travail prescrit, notamment les horaires, entre parfois en contradiction avec le temps qui serait nécessaire pour le bon déroulement du travail selon le professionnel. Beaucoup de répondants parlent d'une organisation peu tolérante vis-à-vis des aménagements du temps du travail et qui enferme le processus d'intervention ou d'accompagnement dans un cadre temporel rigide :

- **Est-ce que vous considérez que vous avez beaucoup d'autonomie dans votre travail?**
- *Oui... Tant qu'on ne parle pas d'horaires, oui! C'est vraiment au niveau des horaires, dans le service, dans l'accueil psychosocial, c'est le... le calvaire, excusez le mot, de tout le monde, c'est l'horaire.*

- *Ca dépend!... Oui, j'ai beaucoup d'autonomie... dans le cadre qui m'est donné!* [rire] (TS28)
- *L'autonomie dans le contenu de la job, je me sens totalement autonome, mais dans le contenant, je ne le suis pas!* (TS30)

Les débordements éventuels sont donc canalisés par le cadre organisationnel qui les autorise en général modérément. La possibilité de récupérer les heures supplémentaires est souvent limitée, ce qui pousse les travailleurs sociaux à intensifier leur travail afin de gérer l'ensemble des tâches dans le temps prévu par l'organisation. Dès lors, certains adoptent des stratégies pour éviter que le temps du travail réel déborde trop du temps de travail prescrit, comme la réduction de leur temps de pause et, du même coup, des possibilités de récupération personnelle :

Quand je déborde, en fait, c'est que je vais soit déborder plus tard le soir un peu, ou je vais ne pas dîner... ça arrive souvent, là! Pis les pauses, là, je ne prends jamais ça, des pauses, là! (TS31)

D'autres sont parfois « obligés » de déborder en raison de la situation, sans que ce soit prescrit par l'organisation. C'est par exemple le cas pour TS30, dont le temps de travail déborde parfois car elle se rend disponible pour les parents dans l'école où elle travaille. Son supérieur considère que c'est son choix à elle de faire des heures supplémentaires et que l'organisation n'a pas à se charger des frais que cela occasionne. C'est un réel paradoxe dans ce que l'organisation exige : être disponible pour les usagers tout en respectant des horaires stricts :

- *Tsé comme hier, on anime la rencontre, le plan d'intervention, c'est sûr qu'on a fini à 5 h!*
- **Et alors, cette demi-heure là en plus, vous pouvez la compter?**
- *Ben [rire]. Là on rentre vraiment dans les sujets plus difficiles un peu de cette année! C'est qu'il nous a dit, ça je trouve bizarre, il nous a dit: «Moi, je ne vous oblige pas à rester jusqu'à 5 h!»... Mais, il est 4 h et demie, les parents sont là, pis c'est moi qui anime! Est-ce que je peux vraiment partir à 4 h 30?...* (TS30)

TS3 nous raconte qu'un patron qu'elle a eu avait une conception du temps de travail qui s'opposait aux réalités du travail des professionnels du social. Ces différences de conceptions provenaient peut-être du fait qu'il était infirmier et non travailleur social. Les travailleurs sociaux de l'équipe ont dû le sensibiliser à la nature spécifique du travail social effectué pour qu'il ajuste ses conceptions :

[...] notre patron, c'est un infirmier qui n'avait pas tout à fait notre spécialité, fait qu'il a fallu s'asseoir et lui expliquer ce qui en est... parler beaucoup, maintenant il comprend bien notre travail. Mais au début, il voulait comme... bon, justement, faire plus comme les infirmières, vous rentrez à telle heure, vous finissez à telle heure... donc, nous les TS on ne répond pas très bien là-dedans, on est un peu déviants là-dessus, comme dans l'histoire. (TS3)

La réalité du travail social exigerait donc un rapport plus souple au temps de travail. Cependant, certaines règles organisationnelles, comme le fait de ne pas pouvoir accumuler beaucoup d'heures supplémentaires en banque et les récupérer plus tard, ont tendance à rigidifier le rapport au temps de travail de ces professionnels. TS29 est à 4 jours mais, comme beaucoup de travailleurs sociaux dans son cas, elle a conservé une charge de travail prévue pour 5 jours. De ce fait, ses heures réellement travaillées dépassent régulièrement le temps de travail prescrit. Son supérieur lui demande cependant de mieux mesurer son temps de travail, car elle ne pourra pas accumuler plus d'heures supplémentaires dorénavant :

- *Fait que, naturellement, je débordais tout le temps, pis tsé, bon, ce que ma boss a dit, «bon ok c'est correct, prends-en pas cet été, le temps de te remettre à jour», et tout ça, mais... n'empêche que le reste de l'année, ça a comme toujours débordé. C'est ce qui fait je pense que j'ai dû travailler un peu plus les soirs, aussi. C'est ce qui fait que je me suis accumulé une belle banque de 35 heures d'heures accumulées! Et là, le drapeau rouge s'est allumé [rire] et là, ma boss me dit: «Là, Isabelle, plus question que je t'autorise une minute de plus!»*
- **Mais si votre travail l'exige?**
- *C'est pas grave! C'est pas grave! «Trouve le moyen de ne plus accumuler une minute de plus, parce que je ne l'accepterai pas, ça va être sur ton temps à toi!»*
- **Et comment... vous trouvez ça normal?**
- *Pas du tout! Pas du tout mais... tsé, c'est connu, pis le syndicat aussi est au courant, mais tsé, c'est tellement compliqué... (TS29)*

À côté du temps de travail (durée), ce sont aussi les horaires de travail (moment) qui sont parfois rigides, définis de façon arbitraire par l'organisation sans prise en compte de la réalité du travail. Pour TS19, la possibilité d'aménager légèrement ses horaires lui permettait d'atteindre plus facilement ses objectifs professionnels (rencontrer les usagers) et familiaux (être à l'heure pour retrouver ses enfants). Cependant, depuis la fusion des établissements en CSSS, les horaires se sont rigidifiés et ne lui donnent plus la possibilité de cet aménagement :

Avec la fusion des établissements, pour devenir des CSSS, avant qu'il y ait ça, moi, mon horaire, je pouvais le manier un petit peu. Donc je pouvais commencer à 7 h 30 le matin puis finir à 4 h 30. Donc ça faisait à peu près 4, 5 ans que j'étais comme ça, 7 h 30 à 4 h 30. Donc j'arrivais pratiquement en même temps que les enfants à la maison. Je partais quand ils prenaient l'autobus. Puis finir à 4 h 30 c'était quand même correct, t'as le temps de faire des choses, préparer les repas puis tout ça! Quand il y a eu la fusion, ils ont uniformisé tous les horaires, et ceux qui font un horaire comprimé, on est les seuls à pouvoir couvrir toutes les plages horaires du CLSC, parce que les autres intervenants qui sont à temps partiel ou qui sont à un horaire régulier, c'est 8 à 4 ou 8 h 30 à 4 h 30, bon! Personne finit à 5 h à part ceux qui sont en 4-8-32! Donc, c'était comme à nous de couvrir les heures d'ouverture du CSSS!

[...] Puis moi je rencontrais beaucoup de clients à 7 h 30, 8 h moins 15, parce que, avant d'aller travailler, avant... **c'était plus facilitant pour eux autres qu'à 4 h, quand les enfants arrivent, que c'est le rush des devoirs, fait que ça faisait aussi leur affaire de venir de bonne heure le matin!** Mais ça, ça a été coupé avec la fusion: «non, tu commences à 8 h, l'heure d'ouverture c'est 8 h, les parents vont venir à 8 h, ils vont s'organiser comme ça, puis tu dois terminer à 5 h!» (TS19)

Certains répondants témoignent du décalage entre les objectifs quantitatifs de performance des gestionnaires et les objectifs qualitatifs des professionnels. Certaines normes organisationnelles mises en place ont pour objectif de structurer davantage la dimension humaine du travail afin de limiter les «pertes» de temps. Cependant, cela contrevient aux objectifs du travail social:

- *Ce qu'ils disent, c'est «ben, essayez de faire des épisodes de service, de raccourcir vos interventions, de...». Oui, on essaie, oui on en est conscient, on essaie mais... souvent, on ne peut pas faire ça. On ne peut pas parce que...*
- **Mais pourquoi vous ne pouvez pas faire ça, par exemple réduire les temps d'intervention?**
- *Ben, parce que ceux qui arrivent souvent jusqu'à nous, moi je les appelle un peu «les bouts de la ligne». Il y en a beaucoup qu'on ne voit pas, qu'on ne verra jamais, que les parents s'organisent avec leur réseau, les ressources, ils vont... des fois, tu ne peux pas toujours en privé, des fois, ça doit passer en réseau public pour avoir accès à certains services, mais... quand ça va bien, on n'en entend pas trop parler, mais des fois, t'as comme pas le choix. Fait que ceux qui arrivent à nous, c'est souvent les plus hypothéqués, ou les plus en détresse. Fait que... t'as pas le choix d'aller au bout de ton intervention pis, naturellement, tu vas être sollicité souvent par l'école, parce qu'il va se passer des choses à l'école aussi, fait que... c'est pas des interventions qui vont se faire comme, supposons, en 10 rencontres. Souvent c'est, au début, c'est souvent 6 mois intensifs, après ça va diminuer un petit peu, tu peux avoir un 6 mois comme plus calme. Pis après ça, il peut arriver autre chose. Tsé, fait que là, des fois, ce qu'on essaie de faire, c'est qu'on le transfère à une autre collègue...* (TS29)
- *Souvent, quand les gens prennent la décision de venir et de demander de l'aide, c'est qu'ils ont quand même épuisé leurs ressources personnelles. Alors, ils sont dans un moment aussi où, quand on veut vraiment que les choses changent, c'est le bon moment, parce qu'ils sont motivés, ils viennent! Donc, souvent, si on prend les dossiers plus rapidement, il y a possibilité que les choses changent plus rapidement, que ça dure moins longtemps, plutôt que d'attendre, d'attendre, d'attendre! Mais en même temps, la réalité, c'est que ça tombe souvent sur notre dos à nous! Parce que finalement, on n'a pas le choix de répondre aux demandes, mais en même temps on en a plein d'autres, pis... le dilemme est toujours de dire, ben... moi, je voudrais faire un bon travail. Je ne veux pas être un pompier et juste éteindre des petits feux! Je voudrais faire un travail avec ces gens-là pour que ça... que ça règle en partie les difficultés et qu'il y ait vraiment des*

changements qui commencent à se passer dans les familles. Mais si on fait juste quelques rencontres, pis après, «là désolé, je ne peux plus!» tsé c'est... (TS31)

Ce manque de souplesse du temps de travail constitue non seulement un élément d'intensification et de rigidification du travail, mais également un frein à des arrangements permettant de concilier plus harmonieusement emploi et famille. Si les horaires sont la plupart du temps standards, c'est-à-dire qu'ils correspondent aux grands rythmes sociaux institutionnalisés, certains répondants se plaignent de la rigidité de leur horaire, qui est défini de façon arbitraire par l'organisation sans prendre en compte de la situation personnelle des travailleurs. Par exemple, TS30 travaille dans une école où elle doit respecter des horaires «à la cloche» qui empêchent toute possibilité d'assouplissement de son temps de travail. Cela lui pose des difficultés de conciliation, particulièrement les jours où son conjoint n'est pas disponible :

Mon conjoint, il est sur des quarts de travail. Il y a souvent, mettons, y'a deux journées par semaine que je pourrais rentrer ici à 8 h moins 15 pis travailler jusqu'à 5, 6 h le soir, tsé, que je pourrais faire plus long, parce que mon conjoint, lui, il est là toute la journée, il a un horaire coupé. Puis... puis les journées où mon conjoint n'est pas là, c'est qu'il est pas là du tout. Fait que je vais reconduire, je reste à [...], je vais reconduire mon garçon à la garderie, là j'arrive ici, à la limite, j'arrive toujours un petit peu en retard. Puis là, tsé, à 4 h 25, je suis comme «oh mon dieu, faut vraiment y aller!» Fait que c'est plus stressant ces journées-là. Alors que des fois, je me dis: «Mon dieu, si c'était plus flexible au niveau des horaires, ça pourrait être le fun!» Mais, c'est ça, ils sont flexibles par rapport à d'autres choses, mais là... (TS30)

3.2.3. Des cadres organisationnels laissant de l'autonomie aux travailleurs: ambivalence

Certains cadres sont cependant moins rigides et font en sorte que les travailleurs disposent d'une marge de manœuvre relativement à leurs horaires. Ils ont davantage d'autonomie dans divers aspects de leur travail. Dans le travail social, l'autonomie est fortement appréciée. Pour un grand nombre de répondants, cette autonomie est source de satisfaction et de reconnaissance, non seulement des compétences professionnelles des intervenants, mais aussi de leur vie hors travail :

Ben l'autonomie! L'autonomie! Actuellement, je sens quand même, malgré qu'on est toute une équipe, que j'ai une certaine autonomie, qu'il y a une reconnaissance du travail que je fais, parce que... moi, les médecins dans ma clinique me le font sentir, là. Ils me font beaucoup de requêtes. C'est pour ça que ça ne me dérange pas de travailler beaucoup, parce que je me dis, parce qu'ils sont contents de ce qu'on fait, là, les travailleurs sociaux, ce que je fais. Donc l'autonomie que je peux avoir dans l'orientation des dossiers, ils me font confiance. (TS36)

[...] on a le sentiment d'être valorisé, d'avoir une reconnaissance, on a de la latitude, on sent une autonomie professionnelle, puis le milieu, je trouve essentiellement qu'il y a quelque chose, il y a une vie après le travail ici, fait que je trouve que ces trois qualités de base qui... les ressources humaines qui sont bonnes. (TS1)

L'autonomie dans la gestion des horaires, la confiance du supérieur et le fait de ne pas sentir «la hiérarchie du supérieur» (TS6) sont des éléments décisifs, sources de satisfaction et de conciliation emploi-famille. L'autonomie et le sentiment d'être peu contrôlé sont fortement appréciés dans ce travail. Ce ne sont malheureusement pas tous les supérieurs qui autorisent l'autonomie et la flexibilité, même lorsque le cadre organisationnel s'y prête. Toutefois, lorsque c'est le cas, ce sont des conditions qui font en sorte qu'en échange, les travailleurs se rendent disponibles de façon plus flexible et s'engagent dans leur travail :

*C'est juste un exemple, ça, nous on fait des rencontres de soir aussi, puis il y a des fois, je ne veux pas vanter le service, mais il y a des gens qui ne veulent pas faire des rencontres de soir, «non, j'ai été engagé du lundi au vendredi de 8 à 4». Mais nous on accommode, moi un soir par semaine je fais des rencontres de soir. Ou commencer plus tôt, tu sais comme demain je pars à Sainte-Agathe avec un client à 7 h et demie du matin. Fait que moi je trouve que quand le patron entend ça, ça va dans l'autre sens. Aussi, qu'ils disent bon les employés sont ouverts, pas qu'ils sont bons, mais parce qu'on n'est pas fou, moi je me dis si on est ouvert puis on est accommodant, **ça va dans les deux sens.** (TS1)*

Cette autonomie vis-à-vis des horaires est présentée comme un avantage indéniable pour la conciliation emploi-famille. TS3 nous explique qu'elle a beaucoup d'autonomie dans la pratique et qu'elle n'est pas contrôlée sur le plan de ses horaires :

*Oui, oui, il n'y a personne qui surveille quand je rentre ou quand je pars. Si j'arrive à 9 h je pars à 5 h, si j'arrive à 8 h et demie, je pars à 4 h et demie... Puis ça, j'organise... Puis si je veux rentrer à 7 h et demie, je peux partir à 3 h et demie, fait que ça c'est bien, ça s'ajuste. C'est sûr que je ne viendrais pas... **faut que ce soit dans les heures pour travailler avec l'équipe,** c'est sûr le plus possible, mais il n'y a personne qui surveille... cette partie-là, assez libre quand même dans notre... dans mon travail aussi, c'est assez libre au niveau de la pratique, il n'y a personne qui vient me dire quoi que ce soit, c'est vraiment selon nos compétences. (TS3)*

*Oui, pour ma part, c'est sûr que s'il y a un matin il faut que j'aille reconduire la petite à la garderie, bien c'est sûr que je vais arriver plus tard. **Je ne suis pas stressée pour me dire il faut que j'arrive à 8 h et demie ou à 8 h.** Je n'ai pas ce stress-là. Il n'y a personne qui attend après moi, à moins que j'aie une rencontre...*

De nombreux travailleurs sociaux insistent sur le fait que le travail social contient une dimension créative forte qui nécessite un cadre peu contraignant, ne restreignant pas le déploiement des compétences professionnelles et personnelles des travailleurs sociaux. L'extrait suivant résume bien cette pensée largement partagée par les répondants :

Je pense que notre grande force, c'est notre capacité de création, notre imagination, notre désir de transformer les choses, de bouger les choses, puis... si on nous brime ça, je veux dire, regarde, on va être des robots, là! C'est une de nos forces. Donc oui, il faut laisser de la liberté. Il faut de l'encadrement aussi, c'est important, mais il faut laisser une part de liberté, de rêve, même, à quelque part, parce qu'il y a des fois des projets un peu fous, mais des fois, ils peuvent se réaliser quand même! (TS22)

Un contrôle plus présent serait peu légitimé et accepté et irait à l'encontre du sens du travail social et du climat de confiance et de reconnaissance qui existe :

*[...] le jour où on va tomber avec des patrons, car je sais que ça existe, qui disent **je te convoque, montre-moi ton agenda, montre-moi le dossier, qu'est-ce qui me dit que tu as fait ça**, ah bien là le climat va changer complètement, puis **probablement que je vais regarder pour travailler ailleurs**, je pense, si je me sens pas considéré ça, ça... ça tue, ça. Si les questionnements, les interrogatoires moindrement dans le but de... ça ne me dérange pas d'avoir un questionnaire, mais il faut que je sente que c'est dans un autre but que juste contrôler pour contrôler. En tout cas, pour mon genre à moi, **ça me tue un peu l'inspiration**. (TS1)*

De manière générale, la réduction de l'autonomie des travailleurs sociaux est vécue comme une atteinte à l'expression de leurs compétences professionnelles. Certains pointent du doigt la bureaucratisation progressive de leur milieu de travail et la réduction concomitante de leur autonomie :

- *Pfff... on a beaucoup d'autonomie? [...] De moins en moins, parce que tout est de plus en plus bureaucratisé, je dirais. [...] Fait qu'au niveau de l'autonomie, du jugement professionnel, moi je trouve que ça nous fait une claque, là! Mais parce que, tsé, maintenant, c'est notre chef de service un peu qui est là pour doser, pour voir si la demande est recevable ou non, là! (TS32)*
- **Est-ce que vous aimeriez avoir plus d'autonomie dans votre travail ou si ça vous convient comme ça?**
- *[...] Faut y aller avec la boîte! Parce qu'on se fait souvent dire : «Ah, le CSSS, c't'un gros éléphant!» [rire] Fait que, tsé, c'est sûr qu'à un moment donné, on se disait «voyons, tsé, je fais juste remplir des formulaires puis gratter du papier, faire autoriser, pis...» C'est plus, tsé, j'ai des collègues qui sont ici depuis des années, pis ils me disaient : «Oh mon dieu, si t'avais vu la relation d'aide qu'on faisait avant, comparativement à ce qu'on fait là! Là ça ressemble plus à de la gestion de charge de cas que de la relation d'aide, tsé!» (TS32)*

Cependant, l'autonomie a deux faces. Elle peut être associée à des difficultés à mettre des limites dans son engagement professionnel chez certains travailleurs sociaux. Ceux-ci sont devant un paradoxe, largement documenté dans la littérature traitant de l'autonomie au travail (Cousin, 2004) : ils sont libres de gérer leur travail et de moduler la charge de travail et les horaires, mais ils font face à une charge de travail trop élevée et à des difficultés de gestion des horaires. La charge de travail est liée à des choix professionnels et à des projets qu'ils mettent en œuvre de leur « plein gré », selon leur discours :

- *Dans le fond, comme vous dites, oui, c'est peut-être moi qui se met un peu la charge de travail. Je pourrais dire « ok, regarde... je réponds aux demandes, pis c'est tout ! »*
- **Et vous ne seriez pas pénalisée ?**
- *Je ne serais pas pénalisée !... Donc... c'est vrai, mais c'est ça, c'est personnel, non, non, mais c'est vrai, vous avez raison ! [...] Oui, oui, parce que nous, on n'est pas évalués, peut-être que ça viendra un jour-là, mais... même mon patron, souvent, ils ne connaissent même pas notre charge de travail ! C'est ça qui est fou, là ! (TS31)*
- **Est-ce que ça, par exemple, cette tâche-là fait partie de votre travail, on vous l'a demandé, de faire ça, ou c'est vous qui avez pris l'initiative ?**
- *Heu... je pense que... non. Ça fait partie de mon travail, mais ce n'était pas dans mon contrat écrit de travail, mais ça fait partie de mon travail. ... Heu, ben, jusqu'où je vais le faire ? Ça, c'est à ma discrétion. Moi j'en fais beaucoup parce que je trouve que c'est important. Ça leur facilite la vie puis [...] donc j'en fais plus que moins, mais je pourrais juste leur fournir de base les bottins qui sont existants, je serais pas obligée d'en faire des nouveaux, là. (TS13)*

L'autonomie vis-à-vis d'un cadre temporel rigide pourrait faciliter la conciliation emploi-famille, mais elle est en réalité limitée par la mise en disponibilité pour la clientèle. L'autonomie n'est évidemment pas totale : elle est mise en place justement pour laisser les travailleurs sociaux s'adapter aux attentes des usagers. Les urgences, notamment, peuvent générer des débordements qui rendent difficile le respect des horaires familiaux :

- **Mais si vous voulez un jour faire de 1 h à 8 h du soir, c'est possible ?**
- *Oui c'est possible. Mais...*
- **Y'a aucun problème ?**
- *Y'a aucun problème si c'est pour, si c'est en lien avec un besoin précis d'un usager. Si j'ai une visite à domicile, ou une visite au CLSC à 18 h... et dans la même journée j'ai une famille qui a besoin de me voir à 13 h 30, ben oui, je fais le 13 à 20 ! Parce que quand tu regardes mon agenda, [...] je vais pouvoir dire : « Écoute, ne m'attendez pas ce matin, je ne rentre pas, j'ai une visite à 13 h 30, pis j'ai un autre rendez-vous à 7 h le soir », pis [...] Ça ne posera pas de problème à personne ! Parce que je suis là pour... je ne ferai pas de la rédaction de 1 h à 8 h. Ça ne passerait pas ! (TS34)*

- *Oui, parce que mon horaire ne cadre pas du tout avec des horaires de garde, moi je ne peux pas vraiment mettre...*
- **Mais vous pouvez choisir, d'après ce que j'ai compris ?**
- *Oui mais sauf si y'a l'urgence, comme je vous dis ! Je ne peux pas choisir. J'ai une responsabilité légale vis-à-vis de cette personne-là. Donc, quand le cadre scolaire dit qu'après 18 h, ben là c'est les amendes, elles sont salées, c'est tout, pis après ça tu peux même perdre ta place ! (TS34)*

TS7 témoigne de son côté des fréquents phénomènes de percolation mentale du travail pendant le temps familial et les associe à son autonomie au travail :

*Absolument. Faire mes plans de documents pour mes rapports sous la douche. Se rappeler qu'il faut appeler un tel à 4 h du matin quand on se revire de bord parce que le bébé nous a réveillés ou qu'il y a eu un bruit. Se surprendre à être en train... Supposément en train de jouer à un jeu de société avec un enfant, puis se dire « ah mon Dieu, je n'étais pas en train de jouer, là, j'étais en train de réfléchir à mon travail » ou avoir un moment d'impatience, justement, avec un enfant, puis se sentir mal parce qu'on était encore au boulot dans sa tête. Et cela, **c'est peut-être le côté pervers de cet outil merveilleux qui est l'horaire flexible.** (TS7)*

Elle associe les débordements pratiques et subjectifs du travail sur le hors-travail au fait qu'elle dispose de beaucoup d'autonomie dans son travail :

*L'horaire flexible est génial parce qu'on s'organise comme on veut. Par contre, par rapport à une vie antérieure où j'étais caissière, quand on a un horaire strict, bien on se dit je travaille de telle heure à telle heure, je suis là, je suis présente, puis quand j'ai fini, bien c'est fini, je ferme cela. C'est fermé dans ma tête. **Alors qu'avec l'horaire flexible, mon [inaudible] il est toujours ouvert.** Même la fin de semaine. Pendant le congé de maternité, j'ai réussi à décrocher. Complètement. Je me suis forcée. J'avais apporté un tas de livres et de documents à la maison, je les ai d'ailleurs déménagés en entrepôt, au chalet, dans le nouvel appartement, je m'en suis voulu parce que c'était lourd comme la mort, mais je n'y ai pas touché. Puis, finalement, je me suis sentie fière de ne pas y avoir touché. (TS7)*

3.2.4. Des problèmes organisationnels récurrents qui pèsent indirectement sur la conciliation emploi-famille : manque d'effectifs et rotation de personnel

Les travailleurs sociaux parlent souvent d'un manque d'effectifs et de la charge de travail qui y est associée. Ils regrettent que le soutien organisationnel ne suive pas l'évolution de la charge de travail. Ils parlent également de la pénurie de travailleurs sociaux ou du fait que leur secteur (notamment psychiatrie, hôpital, déficience intellectuelle...) n'attire pas les travailleurs sociaux. Tout cela rend la conciliation plus difficile, notamment quand ils ont le sentiment que la prise d'un congé se répercute sur la charge de travail de leurs collègues.

*Ici, le centre de réadaptation, avant c'était de la prise en charge, maintenant on répond à des épisodes pointus et très spécialisés. C'est tout un virage, ça. Puis **la première ligne n'est pas tout à fait assez en fait d'effectifs**. (TS4)*

*Bien c'est plus par rapport au vieillissement de la population. Puis au fait que la population vieillit beaucoup, **mais nos ressources n'ont pas augmenté**. Fait que ce qui arrive ces temps-ci, c'est qu'on est beaucoup bloqué, il n'y a plus de place dans les ressources extérieures, fait que les gens sont gardés à l'hôpital, sur la liste d'attente qui se détériore, mais on n'a pas le temps de les voir. Donc, ça, c'est le problème... le manque d'effectifs aussi. (TS8)*

*Ce que j'entends aussi c'est que travailler à l'hôpital ce n'est pas facile, tu sais, exemple, ceux qui viennent du CLSC, bien j'entends **qu'ils hésitent à envoyer leur candidature ici** parce que... c'est reconnu que ce n'est pas facile le travail ici, là. (TS8)*

*Comme je te dis, il y a une pénurie actuellement, tu sais il y a une grosse pénurie d'infirmières, puis maintenant ça s'en vient chez les travailleurs sociaux. C'est sûr, les gens ne veulent pas travailler en déficience intellectuelle, **ils se disent beurk!** Ils veulent aller travailler dans les CSSS. Donc, puis quand les gens viennent ici, c'est tellement essoufflant à cause de la charge de travail, tu vois il y a deux personnes qui ont été embauchées en même temps que moi, on est trois, puis il y en a deux qui ont démissionné après 6 mois.*

Un aspect directement lié à ce manque d'effectifs, c'est également le risque d'épuisement professionnel. Un certain nombre de répondants parlent du caractère épuisant de leur travail et des conséquences que cela a sur la gestion du personnel. De plus, le manque d'effectifs entraîne des difficultés de remplacement des personnes en congé, ce qui culpabilise ceux qui s'absentent et augmente la charge de travail de ceux qui restent au travail :

Moi, je me sentais mal, justement. Là, je manque toute une journée de travail, une journée de budget, pareil. Même si je sais que mes collègues et tout ça, mais c'est moi qui se sent mal quand même de manquer une journée de travail pareil. (TS11)

*Je ne sais pas si c'est une question budgétaire qu'y ne veulent pas les remplacer ou si c'est vrai qu'il n'y a pas de CV, mais... Tu sais, l'effet de ça, c'est que ça reste que c'est nous autres qui... qui prend la charge de travail des autres, puis là **on se fatigue, on s'écœure, puis on part nous autres aussi en maladie**. (TS8)*

Les travailleurs sociaux absents ne sont pas toujours remplacés, et cela pèse fortement sur la conciliation. Ceux qui choisissent de travailler 4 jours ne sont pas toujours remplacés pour le cinquième jour non travaillé. De ce fait, soit la charge de travail excédentaire est répartie entre les autres travailleurs, soit la personne qui travaille 4 jours doit continuer d'assumer une charge de travail équivalente à 5 jours :

[...] ce qui est particulier en travail social, c'est qu'on a deux personnes qui sont en maternité, deux en maladie [qui] ne sont pas remplacées, donc on a vraiment une grosse surcharge de travail. Puis les autres ont des enfants aussi. Or leur problématique à eux aussi fait qu'il y en a beaucoup... je n'en vois pas beaucoup ces temps-ci prendre leur heure complète de dîner. On mange en vitesse, on va faire notre job, puis... Donc c'est beaucoup comme ça ces temps-ci, je les vois, mais on n'a pas le temps de se parler beaucoup.

Moi à la fin, quand je suis revenue de mon congé de maternité en mai passé, je suis revenue à 4 jours. Pendant un an, j'avais le droit d'être à 4 jours; et là je termine dans 2 semaines... la semaine prochaine. **Mais ma charge de cas, ils ne l'ont pas mise à 4 jours! Elle est demeurée à 5 jours!** (TS29)

L'autre conséquence, c'est que la charge de travail augmente au moment du retour de congé:

Bien le contexte hospitalier fait en sorte que... bien c'est sûr que quand moi je manque du travail, **je pédale trois fois plus quand je reviens** parce que j'ai plein de messages sur ma boîte vocale, puis des dossiers que j'aurais dû faire dans ces deux dernières journées-là et que je n'ai pas pu faire, fait que... Puis un hôpital, t'attends pas, tu sais qu'il y a un congé médical tu le fais, fait qu'on rush plus quand on revient. Moi je pense qu'à la base, ils devraient prévoir des remplaçants quand on n'est pas là. Tu sais de dire que... que la job se fasse quand même. Mais c'est sûr que ce n'est pas évident dans le contexte ici, mais si on était une équipe plus grosse, probablement que ce serait plus facile.

Cela amène certains répondants à ne pas pouvoir envisager le temps partiel tant qu'ils n'arrivent pas à gérer la quantité de travail plus rapidement. TS23, qui travaille dans un organisme communautaire, se responsabilise d'ailleurs par rapport au fait qu'elle ne peut pas passer à 4 jours, pas parce que l'organisation l'en empêche, mais parce qu'elle ne parviendrait pas à assumer sa charge de travail sur 4 jours:

- J'aimerais bien travailler juste 4 jours, au lieu de faire 35 heures, en faire...
- **Ce serait possible?**
- Ce serait possible si je n'avais pas autant de travail, mais je n'arrive... dans le fond, là, c'est parce que j'ai beaucoup de travail, et je n'arrive pas à le faire dans mon 35 heures...
- **Mais on pourrait déléguer certaines de vos tâches à quelqu'un d'autre?**
- Non, il n'y a plus personne à qui on peut déléguer des choses, maintenant... Mais là c'est vrai que je prendrais bien la journée supplémentaire pour faire le ménage, les commissions, me reposer... parce que quand j'ai les enfants, c'est plate de faire du ménage [...] (TS23)

Une personne (TS26) a dû négocier avec son organisation afin qu'on engage une personne pour la décharger un peu dans son travail. Sans cela, elle n'aurait jamais pu envisager de passer à 4 jours par semaine :

Là ils ont accepté que je sois à 4 jours/semaine, parce qu'ils ont accepté ma demande qui était là depuis longtemps, ben ma demande conjointe avec ma collègue conseillère en milieu de vie, qui était d'avoir quelqu'un aux admissions pures! Une technicienne qui pouvait faire ce job-là de plus quand même [...] alors, c'était conditionnel, ça nous a pris presque un an à la trouver, cette personne-là. Donc moi j'avais fait une demande longtemps avant pour être à 4 jours, parce que j'ai un enfant, justement, jeune, et je trouvais ça difficile quand même 5 jours/semaine, là, puis mon mari qui travaille à 5 jours aussi, donc... C'est ça, c'est depuis seulement début octobre que je suis à 4 jours, là! (TS26)

Pour une autre (TS27) également, c'est parce qu'il n'y a pas assez de personnel qu'on ne l'autorise pas à prendre un temps partiel, ce qu'elle souhaite cependant vivement! Par contre, TS30 a pu profiter d'un retour à temps partiel de son congé de maternité pendant plusieurs années, car elle était remplacée pendant ses jours d'absence :

Ah oui, oui, oui! Et puis ça a pris du temps avant que je ne revienne à 4... pis là je suis juste à 4 jours! Je suis revenue à 3, pis à 3 une autre année, pis à 4, pis là je suis encore à 4. (TS30)

Ce manque d'effectifs assez récurrent empêche certaines organisations d'envisager des solutions originales pour permettre aux travailleurs d'avoir un régime de temps de travail qui leur convient :

- *Mais les nouvelles demandes, souvent ils refusent sous prétexte qu'ils n'ont pas assez de gens et que...*
- **Et est-ce que vous pensez que c'est légitime de leur part de refuser ça, que c'est normal, ou qu'il y aurait moyen de s'organiser autrement ?**
- *C'est sûr qu'il y aurait moyen de s'organiser autrement! Tsé, comme juste à Saint-Henri, ma collègue elle voudrait faire du 3 jours par semaine, puis un autre collègue qui voulait faire du 2 jours par semaine, tsé. Donc ça ferait un 5 jours, ça serait parfait. Mais il n'y a pas d'ouverture pour l'instant. (TS25)*

Le travail à temps partiel fait cependant partie des souhaits les plus fréquemment exprimés par les travailleurs sociaux que nous avons rencontrés. Il est cependant peu valorisé par les cadres organisationnels. La meilleure manière d'avoir un temps partiel est de postuler pour un poste à 4 jours ou moins.

3.3. Le soutien organisationnel à la conciliation emploi-famille

Nous avons souligné deux formes de difficultés qui sont directement liées à la nature du travail social et qui pèsent potentiellement sur la conciliation emploi-famille :

- la complexité inhérente au travail social, qui crée un décalage entre le temps de travail prescrit et le temps du travail réel, en plus de provoquer des phénomènes de débordement du temps de travail sur le temps familial;
- la charge mentale et émotionnelle liée à la rencontre de la détresse des usagers et au sentiment de responsabilité, qui crée des formes de percolation mentale de pensées liées au travail dans des temps familiaux.

Pour aider les travailleurs sociaux à faire face à ces difficultés, l'organisation joue un rôle central. Comme nous l'avons vu dans les statistiques, mais aussi dans les discours des répondants, il apparaît clairement qu'une organisation soutenant et prenant en compte la question de la conciliation augmente la satisfaction des travailleurs ainsi que leur loyauté vis-à-vis de l'organisation et atténue les difficultés de conciliation pratique et mentale de l'emploi et de la famille.

Trois grands types de soutien sont apparus dans les discours :

- la mise en place de dispositifs facilitant la conciliation emploi-famille des employés ayant des enfants (congé parental, temps partiel, aménagement des horaires, télétravail...);
- le soutien informel provenant du supérieur et des collègues;
- les échanges et le soutien concernant les difficultés au travail.

3.3.1. Les mesures institutionnelles et organisationnelles facilitant la conciliation emploi-famille

De manière générale, les répondantes sont d'avis que l'arrivée d'un enfant est bien perçue par leur milieu de travail et que cela n'a pas d'effet négatif sur leur parcours professionnel. Cependant, certaines d'entre elles ont témoigné d'attitudes réticentes de la part de leur employeur. Le fait d'avoir un enfant risquait d'influencer la suite de leur parcours professionnel. Pour TS5, l'annonce de sa grossesse n'a pas été bien perçue par son supérieur :

*Bien en fait, moi j'ai été embauchée ici le 26 novembre, puis j'ai appris que j'étais enceinte pendant la période des fêtes, donc c'était tout nouveau que j'étais ici, puis quand j'ai appris que j'étais enceinte, j'avais déjà 17 semaines de fait. Alors, mon employeur, **mon supérieur pensait que j'avais prévu un coup, puis que j'avais organisé mes choses, pour avoir juste mes prestations puis repartir.** (TS5)*

Elle a dû se battre pour faire reconnaître que ce n'était pas un coup monté :

*[...] j'ai dû... me battre beaucoup pour faire accepter ça puis... parce que normalement on a droit à un retrait préventif, puis on m'a... on ne voulait pas me donner mon retrait préventif, **il a fallu que je fasse beaucoup de démarches avec mon syndicat.** (TS5)*

Son supérieur a souhaité la réaffecter à des tâches qui impliquaient toujours des contacts avec la clientèle, alors que ce n'était pas indiqué pendant la grossesse. On lui a proposé de lui assigner les situations les moins « à risque »,

mais elle a refusé en estimant qu'il y avait toujours un danger. Elle a donc continué à se battre pour avoir d'autres tâches qui n'impliquaient aucun contact avec la clientèle. Cela n'a pas été apprécié par son milieu de travail :

On me faisait sentir que j'étais capricieuse, oui. Ça s'est réglé le jour où mon médecin a téléphoné directement à mon supérieur pour lui dire que... ce n'est pas une recommandation, là, c'est des faits, c'est formel et puis, si ce n'était pas respecté, il allait fortement m'encourager à dénoncer la situation, puis à aller en justice si nécessaire. Alors dans ce contexte-là, je n'ai plus entendu parler de rien, on m'a donné mon congé, mon retrait préventif. (TS5)

Une autre attitude organisationnelle qui n'est pas favorable à l'utilisation des dispositifs de conciliation, c'est le fait de pénaliser la personne qui utilise le dispositif en modifiant le contenu de ses tâches en fonction du temps de travail fourni. Pour TS5, la question s'est posée de choisir entre le temps de travail et l'intérêt du travail :

Oui, on a le congé de maternité, je pense que c'est 20 semaines, après c'est parental, puis là je suis en retour, je pense que j'avais droit à un an, progressif, puis moi je l'avais déterminé à 4 jours/semaine. Il y a possibilité de l'avoir moins que ça, sauf que les tâches étaient moins intéressantes, on me donnait pas pleine responsabilité, on me faisait faire du travail, pas auxiliaire, là, mais du travail un peu moins intéressant. Fait que nécessairement on est forcé à rentrer peut-être plus qu'on l'aurait souhaité. (TS5)

Pour quelques répondantes, l'absence liée à la prise d'un congé parental les a pénalisées en ce qui a trait aux possibilités d'avancement dans leur carrière :

- *Comme c'était le début, il commençait, il avait besoin plus d'être là que moi. C'est un choix de couple mais qui n'est pas nécessairement facile à faire parce que [...] mon congé de maternité, j'ai pu perdre des postes... J'ai pas perdu parce que je ne me suis pas... peut-être que je l'aurais pas eu, mais j'ai perdu la possibilité d'avoir un avancement à mon ancien travail parce que j'étais en congé de maternité...*
- **Comment ça s'est traduit ?**
- *Parce qu'il y a un poste qui s'est ouvert, un poste de coordonnatrice. Si j'avais été là, je l'aurais su, un, puis j'aurais pu postuler pour ce poste-là. Là je n'avais pas su parce qu'ils ne t'appellent pas chez vous pour te dire... T'es en congé de maternité, fait que... eux autres, ils ont besoin de quelqu'un maintenant, ils ne vont pas t'offrir la chance de venir passer l'entrevue. Fait que là, c'est quelqu'un d'autre qui l'a eu, là !* (TS13)

L'attitude des gestionnaires peut parfois être très peu compréhensive par rapport aux situations familiales. Lorsque cela arrive, il est fréquent que les collègues se solidarisent pour soutenir la personne concernée :

[...] là, j'ai eu, pendant un bout de temps, **un gestionnaire qui n'avait pas d'enfants et qui ne comprenait pas que je puisse m'absenter.** En particulier une fois où j'avais mon fils qui avait reçu un diagnostic sérieux, qui a été hospitalisé, il avait eu un problème majeur, il a été mis en quarantaine et puis il avait... **Le gestionnaire m'avait refusé le droit de partir pour mon fils à l'hôpital,** en disant qu'il y avait des réunions. Et c'est la pression de mes collègues qui a fait qu'en cours de réunion, à un moment, je me suis levée et je suis partie parce que là, il y avait vraiment une espèce de mouvement de soutien pour dire vas-y, va à Sainte-Justine, ils t'attendent. Donc, il est arrivé des moments où il n'y avait pas nécessairement beaucoup de soutien. (TS7)

Une situation particulièrement critique :

[...] c'était une faculté de médecine et là **on m'avait carrément demandé de me faire avorter quand j'ai commencé ma grossesse en me disant que ce n'était pas un moment qui était propice pour une grossesse,** que j'étais entrée... que j'avais été embauchée depuis seulement trois ans, puis que j'étais encore en formation, puis qu'on ne voulait pas me... le congé de maternité, que cela bouleversait les plans, puis que ce n'était pas... que j'avais juste 26 ans, puis que c'était finalement mettre un frein à ma carrière si je faisais cela parce que je risquais ensuite d'être prise dans un paquet d'autres obligations familiales. Puis on m'avait dit «ma pauvre, pense-y bien, tu ferais mieux de mettre un terme à ta grossesse» à portes closes, avec les patrons qui m'avaient fait venir, puis avaient discuté de cela sérieusement. (TS7)

En dehors de ces cas, certes exceptionnels mais importants à souligner, la plupart des répondantes considèrent que leur organisation a accueilli souvent positivement leur grossesse et n'a pas freiné l'accès aux dispositifs institutionnels comme le congé parental. Par contre, en ce qui concerne les mesures qui peuvent être mises en place par l'organisation pour aider les employés à concilier emploi et famille, il existe des différences marquées d'une organisation à l'autre. Dans la suite, nous allons passer en revue les différents dispositifs qui peuvent être mis en place et la position des travailleurs sociaux ainsi que des organisations vis-à-vis de ces dispositifs.

Le temps partiel

Le temps partiel est un dispositif fortement apprécié par les travailleurs sociaux. La possibilité de revenir d'un congé parental à temps partiel et d'augmenter progressivement le temps de travail est vue positivement par une grande partie des répondants. Par exemple, TS2 et TS3 sont revenues de leur congé parental à 3 jours par semaine :

[...] cette année-là, ça m'a permis de dire là je reviens travailler mais en même temps, je veux dire, **ça me donnait des journées de congé pour pouvoir me reposer ou pour me remettre de ma nuit.** (TS2)

Donc je faisais 3 jours, puis 4 jours à la maison. Fait que c'était bien, ça me permettait de répondre à tous les rôles. (TS3)

Cependant, le temps partiel est un dispositif prisé seulement dans certaines conditions :

- si le budget familial le permet ;
- si la charge de travail est réduite en proportion du temps de travail ;
- si la fonction occupée et les tâches effectuées restent les mêmes.

Or, ces trois conditions ne sont pas toujours satisfaites.

Travailler 80% du temps ne semble pas très populaire étant donné la perte financière liée à ce choix, et le fait qu'il s'ensuit parfois aussi des tâches moins intéressantes. Les personnes qui optent pour le temps partiel doivent avoir une situation familiale qui leur permet financièrement de le faire.

*[...] nous, tu sais, un moment donné j'ai fait le choix de travailler à temps partiel parce que, un moment donné ça devenait complètement fou. Tu sais, lui mon conjoint, il n'est pas là, fait que je suis toute seule, moi, 5 jours par semaine le soir avec les enfants. Fait que... on fait ce choix-là **mais financièrement on l'assure, là. Fait que si on... on ne pouvait pas se le permettre bien on n'aurait pas le choix. Nous on a la chance chez nous que... on gagne tous les deux des bons salaires, fait qu'on peut se le permettre de travailler à temps partiel.** (TS2)*

Les organisations semblent souvent rigides par rapport à des arrangements concernant le temps de travail. Il semble que le temps partiel pose des problèmes d'organisation sur de nombreux lieux de travail. Pour certains répondants, les possibilités sont là, mais la direction reste fermée à ce type d'arrangements. C'est notamment dû au manque d'effectifs et aux faibles possibilités de remplacement dont nous parlions plus haut.

De ce fait, le temps partiel est parfois accepté sans être accompagné d'une réduction proportionnelle de la charge de travail. Certains répondants ont été contraints de prendre un temps partiel pour des raisons de conciliation emploi-famille. Ils ont dû alors assumer la charge de travail de 5 jours sur 4 jours :

*Je ne suis pas serrée financièrement. La seule... ce qui fait que j'étais tannée aussi d'avoir mon sans solde, c'est qu'au travail, ils m'avaient dit que j'allais être remplacée, mais je n'étais pas remplacée cette journée-là. **Fait que moi, il fallait que je comble... 5 jours en 4!** (TS20)*

Dans le réseau public des services sociaux et de santé, les postes sont souvent associés à un régime horaire spécifique. De ce fait, le travailleur social qui veut changer de régime horaire pour mieux concilier travail et famille doit postuler à un autre poste qui est censé être à temps partiel. Cela peut constituer un frein :

Ben il faudrait que je postule à un nouveau poste! Parce que là j'ai un poste permanent temps plein! [...] Pis là à ce moment-là, je risquerais de perdre mon poste! Tsé, j'ai même une collègue qui a un poste 4 jours, pis elle en veut un 5 jours, pis je me dis « oh mon dieu, moi je vais avoir deux enfants en bas âge, tsé! J'aurais aimé ça, les 4 jours! » (TS32)

Il semble que la norme du temps plein se diffuse de plus en plus dans les milieux professionnels employant des travailleurs sociaux. Il est en tout cas de plus en plus attendu qu'un travailleur social reste à temps plein s'il occupe un poste à 5 jours :

- **Est-ce que ça a été bien vu, accepté facilement, ici ?**
- *Non ! L'année passée, ma chef de programme m'a dit [...] «je suis pas sûre que je vais pouvoir l'accepter». Puis on accepte de moins en moins les 4 jours «4/28», 28 heures par semaine. On accepte de moins en moins ! Finalement, elle me l'a accordé en me disant que l'année prochaine, c'est pas du tout certain que je l'aurais. Puis, en fait, cette année, je l'ai demandé, et puis ça a été refusé ! [...] Oui, cette année, là, j'ai recommencé à 5 jours en février.*
- **Et qu'est-ce que vous en pensez, d'être un peu obligée de recommencer à 5 jours ?**
- *Je n'étais pas contente, en fait, parce qu'en fait, c'est dans notre convention collective ! On a droit d'avoir certaines modalités, mais de plus en plus, ils resserrent les critères, dans le sens que ceux qui sont sur un poste 5 jours doivent être présents 5 jours. De plus en plus, c'est un peu la... la mentalité. Alors c'est sûr que moi, j'ai un peu manifesté que j'étais pas contente, pis que bon, c'est la convention, on y a droit, mais... c'est toujours à la discrétion de l'employeur !*
- **À la discrétion de votre coordinatrice ou de...**
- *De notre chef de programme ! (TS35)*

Dans certains milieux de travail, le temps partiel est tout bonnement interdit du fait qu'il poserait des problèmes d'organisation trop importants. C'est notamment le cas dans certains organismes communautaires où l'intervention sociale se base sur le principe de disponibilité et de suivi individuel des usagers, nécessitant une présence sur place :

Non, à cause des dossiers et tout. Parce que si je suis là juste une journée par semaine, il faudrait qu'ils engagent une autre personne pour pouvoir voir mes clients et tout. (TS11)

Certains répondants soulignent le fait que la gestion autonome des horaires ou la prise de congé libre ne sont pas adéquates dans le cadre d'un travail dont la nature nécessite une régularité de la disponibilité, comme c'est le cas dans un travail social qui gère les urgences :

- *Tsé, on peut dire que notre travail a été fait dans un dossier, mais on peut arriver, le téléphone, ça pète le soir, le lendemain t'es pas là, mais t'aurais eu quelque chose à faire dans ton dossier, fait que c'est difficile parce qu'on gère des urgences aussi, là [...] supposons, mon agenda, il est plein pour la semaine, là. J'ai mes deux entrevues par jour, trois entrevues, mes démarches... ok, ça c'est fait, je viens plus, je prends mon vendredi de congé, j'ai fait ma job, alors que ça pète le jeudi soir dans un de mes dossiers...*
- **Ah, ça demande quand même une présence régulière ?**
- *Oui ! (TS19)*

Enfin, le temps partiel est parfois mal vu dans certains cadres organisationnels car il symboliserait un manque d'investissement de la part du travailleur. Par exemple, pour TS3, travailler à temps partiel quand on est jeune et qu'on a des enfants ne serait pas toujours bien vu :

*[...] des fois ça peut être mal perçu, parce que la majorité du monde travaille 5 jours, même s'ils ont des enfants. Fait que c'est sûr que je me suis fait souvent dire «**tu es en préretraite**» ou des trucs comme ça... Oui, oui, oui... (TS3)*

La génération et la profession peuvent jouer sur la conception de l'engagement au travail et le temps de travail. Par exemple, TS3 explique que ses collègues infirmières plus âgées travaillent beaucoup et font des heures supplémentaires. De ce fait, elle est parfois mal vue en travaillant seulement 3 jours par semaine :

*Nous autres, on est, bien nous autres les travailleuses sociales, on est perçues différemment, compte tenu un peu de ça. Moi je suis à 3 jours, eux autres ils font des doubles, ils travaillent 40 heures par semaine. **Ce n'est pas pareil, la perception du travail.** (TS3)*

Cependant, le choix de travailler à temps partiel pour des raisons parentales est considéré comme plus légitime que le temps partiel uniquement pour soi :

*Non, c'est la perception, je pense que c'est la perception... bien on est vraiment dans une société où les gens travaillent, les gens ne travaillent pas à 4 jours, les gens travaillent à 5 jours. On n'en voit pas beaucoup des gens... C'est sûr qu'avant mes enfants, je travaillais déjà à 4 jours, c'était déjà perçu comme... Mais c'est un choix, comme pour moi, puis... mais là, depuis que j'ai mes enfants, c'est moins pire, je pense. J'ai moins de remarques, c'est sûr. **Quand on fait un choix pour la famille c'est moins jugé**, mais c'est sûr qu'il y en a beaucoup qui pensent toujours à 5 jours. La majorité de mes collègues qui ont des enfants sont tous à 5 jours... (TS3)*

Le télétravail

La possibilité de travailler à domicile n'est pas offerte fréquemment dans les milieux de travail employant des travailleurs sociaux. Cela est compréhensible du fait de la nature relationnelle de cette activité professionnelle. Cependant, certaines parties du travail, comme la gestion administrative des dossiers ou la rédaction des rapports, pourraient se faire à domicile. Cela est en général interdit en raison de l'exigence de protéger la confidentialité des données compilées dans les dossiers. Toutefois, certains répondants bravent parfois cet interdit :

Je ne devrais pas, ce n'est pas permis, mais ça va m'arriver des fois. Des fois, je ramène de la lecture, parce que je ne peux pas lire au travail, c'est impossible, on a zéro temps de dégagé, je ne pourrais pas lire. Pis des fois ça va m'arriver d'amener [...] j'identifie aucune de mes feuilles, puis je marque jamais le nom... de ramener une note que je dois absolument faire, pis là y'a comme un élément d'ajouté, je dois faire ma note

pis j'ai pas eu le temps de la faire, je vais la faire le soir, une fois que mes enfants sont couchés, pour que le lendemain je la mette au dossier, parce que je sais que j'aurai pas le temps de faire ma note parce que ma journée est bouclée totalement! (TS29)

Le télétravail est parfois autorisé à titre exceptionnel et de manière officieuse par le supérieur direct. Cet aménagement du travail est un avantage à la fois pour les répondants qui le pratiquent, car ils peuvent plus facilement satisfaire les impératifs familiaux, et pour l'employeur, car certaines dimensions du travail, comme la rédaction des dossiers, sont gérées beaucoup plus efficacement lorsqu'elles sont aménagées dans des temporalités homogènes, c'est-à-dire non perturbées par des temporalités d'un autre type :

- *À la maison, on est bien moins dérangé.*
- **Quoique, il y a les enfants!**
- *Ben non, quand ils sont couchés, moi, à 7 h 30 ils sont couchés, fait que j'ai une heure et demie, deux heures, facile, pour faire mes affaires, puis moi ça me convient!*
- **Et ce n'est pas... oui, ça ne vous dérange pas de devoir encore travailler quand vous êtes chez vous?**
- *Non! Puis honnêtement, j'aime mieux ça, puis même des fois, des tempêtes de neige, que mes enfants, ils n'ont pas de garderie scolaire, faut que je m'organise, je vais dire à ma patronne «regarde, je vais amener mes affaires à la maison», pis je vais le faire, puis les enfants vont jouer dehors, puis je fais ma rédaction, je peux faire deux heures tranquille, puis... oui, c'est toléré! (TS19)*

Certains répondants expliquent que cela leur faciliterait grandement la tâche de pouvoir travailler parfois à la maison. Ils n'auraient pas de problème pour jongler entre les responsabilités professionnelles et familiales :

Moi ce qui m'arrangerait, c'est surtout quand les enfants sont malades, ou quand... c'est ça, ou bon, quand ils sont malades, tu les soignes, ils font dodo... travailler des fois à distance, ça [...] il me semble que ça me permettrait d'avancer des affaires pareil, exemple des évaluations, je sais pas, moi, de 10 à midi, je suis capable d'en faire, même si je fais pas mon 7 heures au complet, je suis capable de faire des heures... fractionnées, là. Ça, je trouverais assez intéressant! (TS17)

Du côté de la coordination, oui je pourrais peut-être! Ça c'est sûr que ça pourrait être le fun, parce que tsé, dans le fond, là, tsé ce que je me rends compte, c'est que le facteur de stress, là, présentement, c'est beaucoup le transport pis l'horaire, tsé! Fait que c'est sûr que travailler plus à la maison pis de pas avoir à voyager... ça enlèverait quasiment tout le stress par rapport à la conciliation de... (TS30)

Si certains apprécient beaucoup le télétravail, qui leur permet d'intégrer les deux engagements de façon souple, d'autres préfèrent conserver des frontières bien étanches entre l'emploi et la famille et affichent un profil de «segmentation» (Tremblay et Genin, 2009):

Je l'ai essayé dans un autre travail, là, puis j'ai pas du tout aimé ça, là, j'ai même détesté ça... parce que avec mon fils, et tout ça, je trouvais que c'était trop de gestion, puis j'arrivais pas à me concentrer, moi quand je suis au travail, je suis au travail, puis quand je suis chez moi, je suis chez moi! Je n'aime pas mélanger les deux. J'aime pas rédiger un texte et puis faire du lavage en même temps. Ça n'a pas d'allure. Pour moi personnellement, ça n'a pas d'allure. Puis je pense que ça prend une discipline de fer aussi, là. Contrairement à ce qu'on pourrait penser. Les gens pensent que le télétravail, on est les deux pieds sur le pouf, puis on a du fun, là, mais ce n'est pas ça! C'est une discipline de fer! Je déteste ça. J'aime mieux être dans mon milieu de travail. J'ai besoin de sortir, aussi... pour m'accomplir, me réaliser, là, j'ai besoin de sortir de chez moi! (TS21)

Le télétravail n'est pas très populaire en raison de la difficulté supplémentaire qu'il génère au niveau de la rupture mentale entre le travail et la famille:

Je ne pourrais pas comptabiliser mon temps, mais c'est que ça n'a plus de fin. Parce qu'une fois qu'on commence un dossier à la maison, ça cogite après. Ça t'infiltre partout et tu n'as pas de coupure un moment donné. C'est pour ça que j'essaie d'éviter ça, mais ça peut arriver. Si j'ai une réunion tôt je veux juste être sûre de maîtriser l'essentiel, ça se peut que je fasse un peu de révision, mais on essaie d'éviter, le plus possible. (TS4)

L'horaire comprimé (4-8-32)

L'horaire comprimé offre la possibilité de faire un temps plein (32 heures) réparti sur moins de 5 jours (cela peut être 4 jours) ou réparti sur 5 jours, mais de façon variable selon la journée considérée (8 h à 15 h certains jours et 8 h à 17 h d'autres jours). Ce dispositif a été mis en place dans de nombreux milieux de travail pour faciliter la conciliation emploi-famille des parents travailleurs ou pour limiter le taux d'épuisement professionnel chez les travailleurs. Cependant, il est finalement peu utilisé, car cela n'arrange pas toujours le personnel de travailler plus tard et cela pose des problèmes organisationnels aux gestionnaires.

Parce que c'est sûr que moi j'arrive chez nous il est souvent 5 h, 5 h et demie, il faut que j'aille chercher la petite au service de garde et puis tout. Fait qu'avant que j'arrive chez nous il est 5 h et demie souvent, là fait le souper, soupe, avant qu'on s'installe pour les devoirs souvent il est 7 h, puis la petite se couche à 8 h, fait que... (TS2)

Cela se révèle finalement tout aussi épuisant:

[...] donc il faut que tu sois à 9 h au CLSC parce que notre heure de dîner n'est pas payée, fait qu'il faut que tu sois à 9 h au CLSC, mais là si je pars pour 8 h le matin et je reviens pour 5 h le soir, je ne suis pas là pour préparer les enfants le matin, puis je ne suis pas là pour quand ils vont revenir de l'école. Ça ne marche pas. J'ai des amies qui l'ont essayé

et puis qui ont des enfants puis que... c'est comme, tu es tellement fatiguée, là, que ta journée de congé tu n'en profites même plus. Parce que tu cours trop les autres journées.

L'horaire comprimé est encore moins avantageux pour les mères seules. TS37 est dans ce cas et aimerait beaucoup travailler 4 jours par semaine. Le problème est qu'elle a un poste à 5 jours qui ne peut pas être réduit. Une possibilité serait d'utiliser l'horaire comprimé, mais cela ne l'arrange pas, parce qu'elle ne pourrait pas travailler 8 heures par jour quand elle a sa fille, étant donné les horaires serrés de garderie. En réalité, elle ne parvient pas à faire 8 heures par jour au travail quand elle a sa fille, car elle ne souhaite pas la laisser à la garderie trop longtemps (de 7 h du matin à 18 h).

C'est aussi pour des raisons organisationnelles que l'horaire comprimé n'est pas toujours accepté. En effet, certains services supposent la présence des professionnels 5 jours par semaine :

[...] quand tu fais un patient, puis que toi tu es là du lundi au mercredi puis qu'il a congé le jeudi, c'est dur de toujours transférer tes dossiers à quelqu'un d'autre le mercredi, puis le médecin, s'il veut te parler le jeudi, bien l'intervenante qui prend la relève bien, elle ne connaît pas ton dossier, ça s'arrange moins, là. (TS6)

Cependant, certains de nos répondants l'utilisent. TS13 et TS22 sont très satisfaits de ce dispositif :

- *Moi je suis un des rares qui est sur l'horaire 4-8-32. C'est un programme qui avait été mis sur place à l'époque, justement, parce que nous on a eu des records de burn-out ! Pendant une période, y'avait pas juste moi, là, y'a une gang qui était tombée, là. C'est là qu'est venu le programme 4-8-32 qui est de plus en plus délaissé par l'employeur, même les employés. Moi je suis un des derniers à l'utiliser, j'adore ça ! (TS22)*
- **Et comment s'organisent vos horaires ?**
- *Ici, c'est 4 jours par semaine, pour moi, mais je fais de 8 h 15 le matin à 5 h ! Je fais mon 35 heures mais en 4 jours !*
- **Ah oui, comprimé, c'est ça ?**
- *Comprimé. Parce que c'est des longues journées, mais moi je préfère ça parce que une fois que je suis ici, je suis ici, là, pis ça me laisse une journée de plus avec ma fille. Elle va une journée de moins à la garderie ! (TS13)*

L'horaire flexible

Sous la dénomination «horaire flexible», on peut trouver beaucoup de modalités différentes de flexibilité qui peuvent aller de la possibilité d'arriver un peu plus tard au travail et de partir un peu plus tard (une heure de variation) à celle de la gestion complètement autonome de ses horaires. Dans l'organisation de TS2, les travailleurs peuvent arriver entre 8 et 9 h le matin et partir entre 4 et 5 h le soir. Pour TS7, les possibilités de moduler ses horaires sont très larges et cela facilite beaucoup sa conciliation emploi-famille :

*Je m'arrange comme je veux, je prends la période de dîner que je veux et cela c'est vraiment formidable...C'est ma **planche de salut**. Mon conjoint est sur le même genre d'horaire, alors cela nous permet de fonctionner. Je ne sais pas comment on ferait, j'ai déjà travaillé pour des patrons qui exigeaient un 9 à 5 très strict avec aucune possibilité de tricher 5 minutes à l'arrivée comme au départ et cela c'était dans certains cas très compliqué, avec des rendez-vous à l'hôpital ou à la garderie. (TS7)*

Cette autonomie a cependant un revers. Cette grande latitude dans l'organisation des horaires s'accompagne d'une charge de travail élevée et d'un degré d'imprévisibilité des horaires des réunions...

*On a un horaire qui sur papier est un 35 h semaine, adaptable à notre guise, qui est idéal avec une famille. Par contre, on a une succession de dossiers qui déboulent à un rythme effarant en ce moment, qui s'empilent et une succession de réunions auxquelles on doit assister, où on est toujours conviés à la dernière minute. Je me sens déjà débordée, en retard et j'ai commencé à faire de l'insomnie. Alors c'est la partie organisation du travail qui est difficile. **On a toute la latitude pour organiser notre horaire, c'est juste que 35 h ne suffisent pas.** (TS7)*

*Je veux dire, rendue à un certain stade, je prends moins bien la pression, puis je coupe dans mes heures de sommeil. Donc, **je ne sais pas ce qui vient de moi, ce qui vient de l'organisation...** peut-être le défaut de l'organisation de traiter les dossiers pis d'empiler, empiler, empiler... puis de mal définir dans le temps. (TS7)*

L'absence de flexibilité dans l'horaire est, pour sa part, fortement critiquée par les répondants qui la subissent. TS37 parle de son supérieur comme étant quelqu'un de rigide et de contrôlant qui souhaite que les horaires soient identiques pour tout le monde :

Ben, dans sa tête à lui, il faudrait qu'on fasse tous 8 et demie, 4 et demie ! Mais le CLSC étant ouvert de 8 h à 20 h, moi y'a certains clients que je dois voir le soir. Alors quand je rentre de soir, il me laisse souvent des messages en disant : « Pourquoi tu rentres de soir ? Avec qui t'as rendez-vous ? Pourquoi ? » (TS37)

Cela n'est vraiment pas facile pour elle, car elle est mère seule et, une semaine sur deux, quand elle a sa fille à la maison, elle ne peut pas respecter l'horaire du début de la journée. Son supérieur est très contrôlant à cet égard :

- **Et alors, donc, vous êtes dans des horaires variables...**
- *J'aimerais plus variables, mais oui, en général...*
- **Vous aimeriez plus variable. Pour le moment, c'est du 8 et demie – 4 et demie ?**
- *Pas 8 et demie. Je peux pas être ici à 8 h et demie. La semaine où j'ai pas ma fille, oui. Mais la semaine où j'ai ma fille, j'arrive à 9 h, 9 h et quart, parce que à l'heure... moi j'habite pas ici à Montréal, moi j'ai tout le trafic le matin. Pis à l'heure où je la dépose à l'école, c'est impossible pour moi d'être ici à 8 h et demie. Faudrait que je vienne en avion !*

- [rire]
- [rire] *Ben alors j'avais pas de voiture, en plus. Maintenant j'en ai une.*
- **Et alors ça, que vous arriviez à 9 h 15, 9 h 30, c'est pas un problème ?**
- *9 h et 10, 9 h et quart ! Ça l'achale un petit peu, mais tant que je dépasse pas 9 h et demie, c'est correct. Mais si j'arrive à 10 h, là, ouf, là j'ai un petit message collé là, un message sur ma boîte vocale, pis un courriel !*
- **Ah, il est au taquet !**
- *C'est « T'étais où ? Qu'est-ce que tu fais ? C'est quoi ton horaire ? Donne-moi ton horaire cette semaine. Tes rendez-vous, c'est quoi ? » Heuuu, ça c'est le courriel. Après ça, le téléphone : « Ouais, Mélanie, va falloir que tu sois plus rigoureuse pour ton horaire, s'il te plaît, merci ! » Et là un papier ici : « 10 h 10 ! Où es-tu ? » (TS37)*

La conversion des heures supplémentaires en jours de congé

La possibilité d'accumuler des jours de congé et de constituer une « banque de congés » est indéniablement une solution appréciée, surtout dans un contexte où les travailleurs n'ont pas beaucoup de jours de congé pour faire face aux événements privés imprévus :

*J'ai une banque de congés, en particulier, là, j'ai la chance d'avoir pu cumuler des vacances pendant une partie de mon congé de maternité. Donc avec **un confortable coussin de journées de vacances que je peux prendre si jamais mes enfants sont malades.** (TS7)*

Une autre possibilité qui ne se retrouve pas dans tous les lieux de travail, c'est le fait de pouvoir accumuler un certain nombre d'heures supplémentaires (qui ne sont pas payées) et de les utiliser pour prendre un congé et pour composer avec des événements familiaux imprévus, comme c'est le cas pour TS2 :

Fait que quand j'ai besoin, j'ai des congés, j'ai des rendez-vous, bien là je suis capable de jouer avec ce temps accumulé là pour pouvoir aller... on a le droit d'accumuler jusqu'à une semaine de temps cumulé, parce que... mettons que de faire du temps supplémentaire, c'est pas payé, mais on l'a en temps accumulé. (TS2)

Cependant, cette possibilité d'accumulation des heures supplémentaires est en général limitée dans la plupart des organisations et les heures doivent être reprises assez rapidement :

- **Ce travail-là (travail de soir) est reconnu ?**
- *Ben je le mets en temps supplémentaire, ben pas en temps supplémentaire payé, mais en temps que je peux accumuler. Et que je vais reprendre...*
- **Et vous devez le reprendre rapidement ou vous pouvez l'accumuler et faire des plus longues vacances ?**
- *Ben, non, ben, on a 14 heures. Au bout de 14 heures, on doit reprendre. (TS29)*

La prise de congé pour les vacances scolaires

Une question qui se révèle parfois critique, c'est l'attitude de l'organisation par rapport aux prises de vacances. En effet, de manière générale, c'est l'ancienneté qui est prise en compte pour accorder la priorité dans le choix des vacances. Le fait d'avoir des enfants ou d'autres charges n'est pas considéré. Quand on est nouveau dans l'organisation et qu'on a des enfants, on risque de ne pas pouvoir prendre ses vacances au moment où les enfants ont congé :

*Comprends-tu si, comme cet été, bon c'est sûr que moi je ne prendrais pas mes vacances au mois de mai, j'ai un enfant, je ne sais pas comment va... si on peut tenir compte du fait qu'au moins... **laissez-moi au moins 3 semaines l'été que je m'amuse un peu avec ma fille.***

À nouveau, c'est la question de l'application stricte de la règle qui est critiquée. Toutefois, de nombreux répondants témoignent du fait que les collègues s'entraident et se serrent les coudes et que, devant un supérieur peu compréhensif qui veut appliquer les règles, la solidarité entre collègues permet de mettre en place un soutien informel.

*Il y a quelque chose de négociable, mais là je ne sais pas si, mettons exemple, on se retrouve à prendre des vacances en même temps, si ce serait négociable... mettons au mois de juillet, si tu peux prendre des vacances d'une semaine puis prendre une semaine plus tard ou... je dis ça puis même au CLSC entre nous on le faisait. **Ancienne et moins ancienne, on essayait, oui il y a la convention collective, mais il y a aussi entre nous, on peut-tu... fait qu'on essayait de s'organiser pour négocier ensemble, tu sais...** (TS10)*

Dans l'équipe de TS1, ils ont choisi de ne pas respecter le principe de l'ancienneté et de privilégier la négociation et la discussion entre tous :

*Je vais vous décrire, c'est un bel exemple pour vous montrer la simplicité des gens ici, moi quand je suis arrivé on me disait c'est l'ancienneté, puis moi j'étais plus ancien que mon collègue, j'avais un an de plus. J'ai dit : «Écoute bien, je suis plus ancien que toi, mais un été sur deux c'est toi qui décides, puis moi je décide Noël.» Fait qu'il a dit «super, parfait». Fait qu'on a dit «**à bas l'ancienneté**», puis on y va comme ça. (TS1)*

Une situation personnelle qui joue sur l'organisation des vacances, ce sont les possibilités de vacances du conjoint ou de la conjointe. Dans certains secteurs, les périodes de vacances sont fixes et sont limitées à certains moments de l'année. Pour TS6, dont le conjoint travaille dans la construction, il s'en est fallu de peu qu'elle ne puisse pas prendre ses congés en même temps que lui. Étant donné qu'elle travaille dans une petite équipe, les travailleurs ne peuvent pas être plus de deux à prendre leurs vacances en même temps :

*Oui, on a ça, ces contraintes-là, comme pendant les vacances d'été, **on ne peut pas partir plus que deux en même temps.** Fait que ça... ça ne me touche pas parce que je suis quand même assez ancienne, là, mais si mon chum ses vacances c'est dans les semaines de la construction, moi... bien là je suis chanceuse parce que je peux les prendre, c'est par ancienneté, mais on ne peut pas partir plus que deux en même temps,*

fait que si je n'étais pas chanceuse, je ne pourrais pas prendre mes vacances en même temps que mon chum. Ça c'est décevant. Quand tu as juste deux semaines par année, mais bon là ça ne me touche pas, là, mais... oui c'est ça. (TS6)

3.3.2. Le soutien informel provenant des supérieurs et des collègues

L'analyse des entretiens nous a permis de mettre en avant le rôle déterminant du supérieur immédiat ainsi que son pouvoir discrétionnaire dans la gestion de la conciliation emploi-famille. Les fortes variations observées entre les organisations sont souvent liées à l'attitude du supérieur ou de la direction. Dans les milieux professionnels des travailleurs sociaux, le soutien organisationnel concernant la conciliation emploi-famille se traduit moins par la mise en place de mesures officielles que par le soutien informel du supérieur immédiat. Cela explique pourquoi il y a de fortes variations d'une organisation à l'autre et également pourquoi la situation et les conditions de conciliation emploi-famille peuvent radicalement changer dans une même organisation :

- **Vous vous sentez soutenue ?**
- *Oui!*
- **Est-ce qu'il y a des choses en particulier qui ont été mises en place pour aider les jeunes parents... ?**
- *Non! en fait je suis plus soutenue, si j'ai quelque chose, je peux aller voir ma patronne, elle est ouverte à ce que je discute avec elle, elle peut m'aider à trouver des solutions! (TS23)*
- *Y'a pas de règle dans l'organisation! C'est vraiment en fonction du gestionnaire! Y'en a qui sont super humains, et y'en a qui sont super by the book. (TS25)*
- **Est-ce que vous trouvez que l'organisation met en place des mesures, des dispositifs, pour aider les parents travailleurs à articuler travail et famille ?**
- *Heu, pas nécessairement tant l'organisation que ma patronne! Donc, elle est très ouverte à ça, puis elle fait valoir, aux yeux du reste de l'administration, des choses. Mais quand même, ils sont assez, sont très famille, ici. Le propriétaire ici a quatre enfants, le directeur des ressources humaines a quatre enfants. Tsé, ma boss a deux enfants. Tout le monde a des enfants! Tout le monde comprend que c'est important d'avoir une famille! (TS26)*
- *En fait je vous dirais que... c'est dans la façon que ce qui est conventionné est appliqué!*
- **Ah oui! C'est la même convention... mais ils l'appliquent complètement différemment ?**
- *Tsé, c'est que... c'est vrai que c'est écrit, qu'on n'a pas le droit de... que c'est écrit qu'on ne prend pas de temps, pis tout ça, c'est écrit là parce que à un moment donné, ça deviendrait trop, peut-être trop difficile à gérer... sauf que, on n'est pas nombreux, là, à être des personnes qui enseignent pas, là! Tsé on est 6, 7 membres du personnel non*

enseignant! Donc l'ancienne directrice, je pense qu'à un moment donné, elle avait comme appris à nous faire confiance là-dedans pis nous laisser plus... Fait que, lui il est nouveau, peut-être plus insécure dans son travail, fait que lui applique...

– **À la lettre?**

– *Ouais, il applique les règles à la lettre, ouais! (TS30)*

Il est arrivé plusieurs fois à TS25 de ramener sa fille sur son lieu de travail en fin de journée afin de terminer certaines tâches. Cela ne posait pas de problème à sa supérieure :

– *C'est arrivé quelquefois où c'étaient des journées, des journées pédaço, des choses comme ça, que je sois mal pris, pis je l'amenais au travail!*

– **Oui, c'est possible?**

– *Ben, je l'assois le soir, là. J'allais la chercher à l'école, je l'assoiais dans un autre bureau fermé, pis...*

– **Ça ne pose pas de problème à vos chefs?**

– *Pas pour ma chef d'équipe [rire]! Ma chef d'équipe est au courant pis... ma fille, en ayant 10 ans, elle n'a pas 2 ans non plus, là, donc elle était autonome, elle faisait ses devoirs, elle faisait ses choses, pis moi je faisais mes rencontres dans mon bureau à côté! (TS25)*

Certaines situations familiales ou hors travail sont plus difficiles à concilier avec le temps de travail que d'autres. Par exemple, TS19 a un enfant malade qu'elle doit régulièrement amener chez le médecin. Elle a la chance que son employeur se montre très compréhensif :

Moi j'ai un enfant qui est malade, puis mon employeur est très très souple par rapport à ça! Écoute, ça je pense que c'est une, peut-être, des facettes de mon travail qui... qui est très, très avantageuse, parce que ça m'amène à être souvent absente, puis on... on ne chiale pas, puis on me laisse... quand c'est le temps, ils me laissent partir, puis... (TS19)

Nous voyons que la diversité des situations personnelles implique une prise en compte au cas par cas par l'organisation, ce qui ne peut se faire que de manière informelle. Le soutien informel passe notamment par la prise en compte des situations familiales des employés dans l'organisation des horaires ou des congés. La taille de l'organisation joue dans la possibilité de prendre en considération les situations personnelles des employés et de gérer la situation au cas par cas. Les petites organisations permettent cela plus facilement, alors que les grosses ont souvent le souci d'appliquer et de respecter les règles afin d'assurer l'égalité de traitement pour tous.

*Pour garder leur monde, pour faire en sorte, pour humaniser, pour... je sens une volonté de faire attention aux relations de travail, de faire attention à l'usage du personnel, **de tenir compte des particularités de chacun et de chacune**. Tu sais c'est comme, c'est sûr que ça reste une petite organisation, comme les CSSS c'est rendu, écoute, on est rendu pas loin de 3000 dans ces bateaux-là tu sais, **dans des paquebots, donc ils font, tout le monde est pareil** [...] D'aucune considération. Aucunement,*

aucunement, c'est... parce qu'il y a tellement de monde qu'ils ne veulent créer aucun précédent, alors pour ne pas créer de précédent, bien là ils appliquent la convention collective by the book. (TS10)

Le fait que leur supérieur ait également des enfants est souvent présenté par les répondants comme la raison de son degré de compréhension élevé par rapport aux contraintes de conciliation des employés. Pour TS26, si sa patronne est compréhensive, c'est parce qu'elle a des enfants :

- **Est-ce qu'elle vous soutient pour la conciliation emploi-famille ?**
- *Complètement, complètement. Elle est dans la même situation que moi, d'ailleurs. Elle est plus jeune que moi en plus! Elle est super compréhensive! Comment je pourrais dire, elle est consciente de la réalité de ce que c'est, puis, moi je trouve que c'est une personne qui nous pousse, moi j'ai une boss extraordinaire qui nous pousse justement à être bons! Elle nous donne envie d'être bons, parce qu'elle comprend là où on ne peut pas, mais elle a la même volonté que nous tous, dans le fond...* (TS26)

Par contre, une autre répondante a une supérieure qui n'a pas d'enfants et qui est beaucoup moins sensible à la question :

Pas toujours, parce que... ça dépend des coordonnateurs, des coordonnatrices qu'on a, heu... ce n'est pas pour mal parler, mais celle que j'ai présentement comme supérieur, c'est une femme qui est très gentille, très compétente, tout ça, mais... elle n'a jamais eu d'enfants. Elle a travaillé dans le programme famille-enfance-jeunesse toute sa vie pratiquement, elle a travaillé longtemps, longtemps avec les familles, avec les jeunes... mais c'est quand même une femme qui n'a jamais eu d'enfants. Fait que des fois on ne comprend pas toujours la réalité, qu'est-ce que c'est... (TS20)

L'ambiance au travail et la culture organisationnelle font parfois en sorte que les parents se sentent coupables de devoir limiter leur investissement professionnel pour des raisons parentales qui, aux yeux de l'employeur, sont toujours moins importantes que la détresse des personnes dont les travailleurs s'occupent. Cela fait que TS6 n'oserait pas prendre un congé si ce n'était pas pour une situation grave, mais cela lui fait manquer des moments avec son enfant auxquels elle aurait bien aimé assister :

[...] là où j'ai des malaises à manquer du travail beaucoup, c'est par exemple à la Saint-Valentin, là le service de garde, la garderie nous demande à ce qu'il y ait un adulte significatif pour l'enfant qui soit là, parce que c'est une après-midi spéciale, puis là je me dis, bien je vais-tu manquer de l'ouvrage pour une petite après-midi de Saint-Valentin, mais j'aimerais donc ça pouvoir y aller, tu sais, parce que mon enfant est important, c'est des petits moments magiques, tu sais. Je ne le fais pas parce que ça ne passera pas pour mon employeur, ça, ça c'est... si je demande mon congé bien en avance, je pourrais l'avoir, mais... je serais gênée de lui dire pourquoi, oui, oui, j'ai manqué un après-midi un moment donné pour aller au gâteau d'anniversaire de mon grand

à la garderie, pour moi c'était bien important, tu sais... mais que par rapport à manquer du travail pour ça, pour l'employeur, je ne suis pas sûre, tu sais. (TS6)

La supérieure de TS8 s'est montrée peu compréhensive lorsque celle-ci lui a demandé un arrangement de son horaire comprimé afin de pouvoir rentrer plus tôt chez elle :

[...] moi j'ai demandé exemple pour mon 4/32 bien que je faisais le choix de prendre une demi-heure de dîner au lieu d'une heure, pour au lieu de finir à 5 h je finissais à 4 h et demie, je trouvais que c'était mieux. Puis elle refuse, parce qu'elle trouve que pour ma santé mentale c'est mieux que je prenne une heure de dîner. Mais ce que je lui expliquais, c'est que moi, ma santé mentale, c'est d'être avec ma fille, tu sais. Fait que ça j'ai un petit peu de difficulté parce que **maintenant, mes priorités c'est différent, ce n'est plus le travail, c'est plus ma famille évidemment.** (TS8)

Cela fait que la plus grande crainte des TS concernant leur avenir professionnel, la plus grande menace qui pèse sur leurs conditions de travail, c'est le changement de direction ou le remplacement d'un supérieur :

Le changement de patron ! Parce que ici, les patrons immédiats ont vraiment des valeurs auxquelles j'adhère, qui sont des valeurs de respect, des valeurs humaines, des valeurs de... les intervenants savent ce qu'ils font, ils sont professionnels, ils ont un jugement professionnel, on peut leur faire confiance. Et moi je ne pourrais pas travailler dans un milieu où je ne suis pas considérée comme ça ! Pis quand ça change de patron [...]. (TS28)

Cependant, les travailleurs sociaux ont en général un pouvoir de marché assez élevé, ce qui leur permet d'avoir un certain poids dans les négociations avec leur supérieur pour de meilleures conditions de travail et de conciliation emploi-famille. Par exemple, TS19, concernant sa demande de prendre un congé sans solde :

- *Comme ils sont en pénurie de travailleurs sociaux, je pense que ce serait mal vu aussi, je pense qu'on a... c'est plate pour eux, là, mais on a quand même le gros bout du bâton. « Regarde, tu refuses mon sans solde... Je m'en vais ailleurs... ? » Ben c'est ça, là...* (TS19)
- **Est-ce que ça pourrait être une raison qui fasse que vous alliez chercher ailleurs ?**
- *Ça pourrait ! Oui, oui, oui, ça pourrait, effectivement ! Parce que, en même temps, on commence des bonnes années où, dans le rapport de force, je vous dirais, employeur-employé, nous on commence à avoir un rapport de force un peu plus grand [rire], dans le sens où en recrutement, c'est difficile d'aller chercher des employés, et c'est encore plus difficile de les retenir.* (TS29)

3.3.3. Les échanges et le soutien concernant les difficultés au travail

La plupart des répondants soulignent l'importance de pouvoir échanger fréquemment avec les collègues et les supérieurs autour des situations professionnelles. Cette possibilité de construire collectivement le sens du travail (Loriol, 2009) et de se soutenir mutuellement est une condition essentielle au bien-être et à la satisfaction professionnelle des travailleurs sociaux. Pour nombre d'entre eux, c'est ce qui les fait tenir dans ce travail, ce qui leur permet de résister aux difficultés du travail :

Oui, tout à fait ! On a des rencontres d'assignation, on a des rencontres cliniques, administratives. C'est plutôt dans les rencontres d'assignation à chaque semaine, on va pouvoir parler de nos dossiers, ventiler, verbaliser, des fois on se défoule, c'est là que tout est permis dans le fond, c'est sûr dans le respect de la clientèle, là [...] mais par rapport à nous, ça fait du bien, là, de... dire : « Ben là là, je ne sais plus quoi faire dans ce dossier-là, il me semble que j'ai tout tenté. » Pis des fois on est tellement collé sur une situation que, hop ! y'a quelqu'un qui dit : « T'as-tu essayé ça ? »... « Ha ? ben non ! On va faire ça ! » (TS17)

Oui, on se parle beaucoup entre nous autres, on fait beaucoup de discussions, « de corridors », comme je les appelle. Souvent du ponctuel ou de l'informel entre nous autres, comme « ben je suis rendu à telle place, je ne sais plus trop », donc on se consulte entre nous autres. (TS11)

Le soutien organisationnel concernant le travail nécessite la présence de travailleurs sociaux ayant beaucoup d'expérience et d'ancienneté :

- *C'est sûr qu'on s'entraide entre nous. Mais ce qu'on se disait, c'est qu'il y a beaucoup d'anciennes qui sont parties, donc ça nous enlève beaucoup, là... Ah oui ! Il y en a beaucoup qui sont partis ! [...]*
- **Vous savez pourquoi ils sont partis ?**
- *À la retraite !*
- **Aaah ! Oui, d'accord !**
- *Oui oui, elles sont passées à la retraite. Donc, on se parle entre nous, mais tsé... en bas de 10 ans d'expérience, ça reste en bas de 10 ans d'expérience ! Pis bon... Mais on réussit quand même, là ! (TS36)*

Les nombreux échanges et discussions entre collègues sont importants dans le cadre d'un travail où les professionnels n'appliquent pas des règles à la lettre, où ils se remettent toujours en question par rapport à leurs actes, même après plusieurs années d'expérience professionnelle. Ces échanges entre collègues permettent de légitimer *a posteriori* certains actes et de donner du sens collectivement aux difficultés ressenties et aux pratiques :

Oui c'est sûr ! C'est sûr qu'on a toujours une adrénaline, on a toujours un moment où on se dit : « j'aurais dû réagir comme ça », ou... mais je pense que c'est ça, on apprend, on grandit, il y a des dames qui nous font plus travailler que d'autres, puis je sais qu'il y a des intervenantes qui ont vécu des choses parfois qui étaient difficiles et qui ont dû partir en congé, ça peut arriver. Mais je pense qu'il faut essayer de se protéger là-dedans, puis prendre soin de ses collègues de travail aussi, essayer

de déléguer aussi, d'où l'importance de travailler à deux. Si je me sens pas bien dans une situation, l'autre intervenante peut prendre la relève. (TS14)

*Ben, c'est souvent en équipe, en tout cas nous on travaille vraiment en équipe. Souvent on va se référer à sa collègue de travail, ou à son équipe de travail, en réunion d'équipe, demander comment j'aurais pu réagir, telle dame... on va se mettre d'accord sur un diagnostic aussi, tsé si la dame est narcissique, on va agir différemment que si c'est un trouble de personnalité limite, fait que... je pense que c'est... toutes ensemble qu'on réussit... après je peux aller voir ma collègue: «Penses-tu que j'ai bien fait? Est-ce que c'est comme ça que t'aurais réagi?» **Fait qu'on va beaucoup se valider entre nous**, ou avec notre directrice qui va faire en sorte que... on va s'aider entre nous autres, puis on se... «Bah j'ai pas pensé à telle chose, c'est vrai que j'aurais dû agir comme ça!», des fois c'est sur le coup, t'agis puis tu ne sais pas trop... Il m'est arrivé une situation de crise cette semaine, et tout le monde me... j'arrive là, ça fait deux semaines que je suis de retour au travail, et je connais pas ma dame... fait que j'arrive et elles m'ont toutes dit: «Quand elle est en crise, tu fais ça, tu fais ça, tu fais ça...» Elle est tombée en crise, j'arrive puis, dans ma tête c'est... je pars pour lui demander: «Qu'est-ce qui se passe? Pourquoi?...» Mais ils m'ont dit «non! tu laisses faire!». Fait que j'ai comme arrêté, j'aurais pu agir comme ça, dire «qu'est-ce qui se passe?», mais j'ai pensé à mes collègues de travail qui m'ont dit «non... tu te retires... elle va se retirer par elle-même!» [...] fait que si mes collègues de travail m'avaient pas donné ce moyen-là, je n'aurais pas réagi de la même manière. (TS14)*

Les répondants qui exercent leur profession au sein d'une équipe pluridisciplinaire ne comptant pas d'autres travailleurs sociaux nous ont, pour la plupart, témoigné de la difficulté liée au fait de ne pas avoir d'échanges avec des collègues appartenant à leur discipline:

[...] de souvent être toute seule à faire ce travail-là avec des gens qui souvent n'ont pas la même... comme je suis quelqu'un qui doute beaucoup, ben j'ai besoin peut-être de, de, de, de feed-back, mais là, quand le feed-back peut pas venir parce que c'est pas quelqu'un qui a la même profession que toi, heu... ouais, ça j'ai trouvé ça très dur! (TS24)

Dans mon travail, ce que je ne trouve pas évident, c'est d'être la seule. Comme là, ma collègue qui fait ma journée, depuis qu'elle est pas là, je m'ennuie, là, tsé parce que... j'ai beaucoup d'autonomie, mais à la rigueur, des fois, je me sens un peu... un peu toute seule, tsé, je sais pas comment expliquer ça, mais... tsé à un moment donné, tsé la directrice générale m'a demandé, tsé ben... «Qu'est-ce que... tsé au niveau de ton travail...» Je sens que... c'est beaucoup des pédagogues, ici. C'est sûr, j'ai mon psychologue avec qui j'échange, pis les orthophonistes et tout ça, mais tsé, c'est un milieu vraiment pédagogique. Donc, même si c'est un milieu très ouvert au changement, très ouvert au milieu extérieur, très ouvert à essayer de comprendre le jeune, et tout ça, ça reste que je suis la seule à avoir la formation que j'ai, d'avoir un peu la vision que j'ai là, fait que... (TS30)

Ce n'est pas le cas de TS26, qui considère justement que cette situation est très enrichissante :

Je me suis jamais sentie seule ici ! Jamais ! Pourtant, je suis la seule TS, mais j'adore, moi, l'interdisciplinarité, je trouve ça hyper enrichissant d'être en contact avec des gens qui font autre chose que moi. (TS26)

Conclusion

Comme la plupart des travailleurs ayant de jeunes enfants, les travailleurs sociaux considèrent la problématique de la conciliation emploi-famille comme un enjeu central. Cette question est d'autant plus importante dans leur profession que celle-ci est constituée majoritairement de femmes qui sont, la plupart du temps, chargées des responsabilités parentales et domestiques. La conciliation emploi-famille est centrale également pour d'autres raisons qui sont propres à la profession de travailleur social et à la nature du travail : trouver un équilibre entre emploi et famille est une condition pour « tenir » dans une activité professionnelle subjectivement très engageante et pour conserver une distance suffisante afin de garantir des prestations de qualité pour les usagers dont ils ont la charge.

Cependant, les milieux de travail de ces professionnels sont porteurs d'un rapport particulier à la question de la conciliation emploi-famille qui est révélateur, de notre point de vue, d'un éthos professionnel propre aux travailleurs sociaux. Du point de vue des dispositifs, ces milieux professionnels préfèrent en général des modalités informelles d'arrangement et d'aménagement des horaires, comme la flexibilité, à l'utilisation de dispositifs formalisés, comme l'usage d'un temps partiel. Cependant, ce dernier ainsi que l'usage de congés pour raisons parentales sont largement acceptés en raison de la reconnaissance plutôt diffuse de l'importance du maintien d'un équilibre entre emploi et famille.

Il reste cependant que les travailleurs sociaux sont poussés à ne pas établir un rapport trop rigide à leur temps de travail et à l'usage de dispositifs de conciliation étant donné que la nature relationnelle et imprévisible du travail social nécessite une forme de souplesse et de capacité à adapter la disponibilité au travail en fonction des usagers. La plupart des répondants ont témoigné d'un certain degré de tolérance par rapport à des phénomènes de débordement temporel du travail, parce que ceux-ci correspondaient à l'objectif de disponibilité pour les usagers. Toutefois, les contraintes liées aux impératifs de la vie familiale posent des conditions de conciliation différentes d'un individu à l'autre et limitent, à des degrés divers, les possibilités d'atteindre cet objectif de disponibilité. Cela peut générer, chez certains, un sentiment de culpabilité du fait que l'attitude qu'ils sont contraints d'adopter va à l'encontre de l'idée qu'ils se font du bon travail social. Cependant, en accordant en général une priorité à la vie familiale, les travailleurs sociaux mettent des limites à leur investissement professionnel afin de pouvoir accéder à une vie familiale épanouissante et de qualité. Ils y accordent d'autant plus d'importance qu'ils sont formés et sensibles à des thèmes comme l'épanouissement, le bien-être des enfants ou la santé mentale.

Pour les travailleurs sociaux, la conciliation emploi-famille est loin de se résumer à des questions pratiques d'organisation et d'articulation des activités. C'est également une question d'articulation mentale de deux rôles subjectivement très prégnants : le rôle de travailleur social et le rôle de parent et conjoint. Le travail social étant subjectivement engageant du fait de la responsabilité vis-à-vis de personnes en détresse, le travailleur social doit être capable de mettre à distance les pensées et émotions générées par le vécu professionnel afin de se rendre mentalement disponible pour la vie familiale et d'accéder ainsi à des moments familiaux de qualité.

On a pu constater l'influence prédominante du soutien organisationnel sur le vécu de la conciliation emploi-famille. Les difficultés ou facilités de conciliation emploi-famille exprimées par les répondants ont souvent un lien avec l'attitude du supérieur immédiat, qui semble disposer d'un pouvoir discrétionnaire élevé dans les milieux professionnels des travailleurs sociaux. Cela montre encore une fois que cette question ne peut être réglée uniquement avec un corps de règles et de dispositifs, mais que c'est également dans le soutien informel et dans la manière dont cette question est considérée sur le lieu de travail que cette problématique est régulée chez les travailleurs sociaux. Cela n'est pas étranger à la nature de leur travail, qui implique également un rapport distancié et souple aux règles et une construction collective de normes informelles quant aux attitudes professionnelles légitimes.

Voyons maintenant ce que l'on peut conclure au sujet du mode de régulation de la conciliation emploi-famille dans cette catégorie professionnelle afin de la comparer aux deux autres groupes professionnels auxquels nous nous intéressons. Nos résultats montrent donc que la régulation de la conciliation se caractérise ici par les éléments suivants :

- un engagement très marqué dans la profession, bien que la vie familiale soit aussi très importante ;
- une certaine obligation d'assurer de la disponibilité et une règle informelle d'acceptation des débordements temporels, mais un engagement plus personnel qu'organisationnel sur ce plan ;
- des difficultés de conciliation entre emploi et famille assez faibles, en raison de la stabilité des horaires, mais des variations observées selon le milieu de travail, la conciliation étant plus facile dans les milieux où l'on n'a que les horaires réguliers de jour et en semaine, plus difficile lorsqu'il y a du travail en soirée ou le weekend ;
- un soutien organisationnel variable selon les milieux, mais un bon soutien des collègues ;
- une norme élevée du plein temps et un recours très limité au temps partiel comme mesure de conciliation, la majorité étant généralement à plein temps dans ce milieu ;
- un usage assez légitime du congé parental, avec une faible incidence sur la carrière, bien que plusieurs ne l'aient pas utilisé, sans doute parce qu'ils ont eu leurs enfants il y a déjà un moment, alors que le congé était moins attrayant ;
- un bon nombre d'arrangements informels avec le supérieur immédiat, ce qui permet de faire face aux problèmes familiaux.

CHAPITRE 3

L'articulation emploi-famille chez les infirmières

Entre la vocation et les tensions du travail¹

Dans ce chapitre, nous nous introduisons dans l'univers des infirmières pour comprendre comment elles arrivent à concilier, si c'est possible, leur vie professionnelle et leur vie familiale. Dans un premier temps, nous dresserons un portrait historique et social de la profession. Dans un deuxième temps, nous analyserons les résultats de notre recherche menée auprès des infirmières affiliées à la Fédération interprofessionnelle de la santé du Québec, puis en une enquête de nature qualitative, par entretiens, auprès d'une trentaine d'infirmières au total, dans le cadre de deux projets successifs, l'un sur la conciliation comme telle, l'autre sur les parcours professionnels des infirmières. Nous nous intéressons donc à leur parcours professionnel, aux motifs qui les ont incitées à entrer dans cette profession, puis à leur situation du point de vue de la conciliation et aussi du soutien qu'apportent les organisations qui les emploient à la conciliation entre vie personnelle-familiale et vie professionnelle.

Nous verrons que, malgré la très forte «vocation» ou le très grand engagement des infirmières, celles-ci font face de plus en plus à des conditions de travail difficiles, qui les amènent à prendre leurs distances avec l'organisation qui les emploie. Si elles souhaitent toujours offrir la même qualité de soins, les horaires contraignants, les pénuries de main-d'œuvre et la surcharge de travail dans certains secteurs les conduisent à ce recul, nécessaire pour préserver leur vie personnelle et familiale. Passons donc à l'historique de la profession au Québec et à la présentation du portrait de la population infirmière, avant de traiter des motifs d'entrée dans la profession, puis des éléments liés à l'articulation entre vie personnelle-familiale et vie professionnelle.

1. Auteures : Diane-Gabrielle Tremblay et Maryse Larivière. La plupart des tableaux de ce chapitre ont été réalisés par David Laloy, quelques tableaux du début (parents et non-parents) par Émilie Genin et Diane-Gabrielle Tremblay. La recherche sur l'historique et les entrevues ont été réalisées par Maryse Larivière. Diane-Gabrielle Tremblay a fait l'intégration des données et la rédaction finale de l'ensemble.

1. L'histoire des soins de santé au Québec

Le modèle québécois de soins dans le secteur de la santé a été fortement structuré par les communautés religieuses², et ce, dès le début de la colonisation du Québec. Les premières d'entre elles, les Augustines, sont venues fonder l'Hôtel-Dieu de Québec en 1639 (OIIQ, 2010a). La profession d'infirmière était alors vue comme une « vocation » caractérisée par la charité et le don de soi. Au cours de l'histoire, la symbolique religieuse disparaît graduellement et le métier d'infirmière est profondément marqué par une intervention progressive de l'État, qui en vient à décider des nouvelles règles du jeu.

Les communautés religieuses, omniprésentes dans les services de santé, ont bâti un vaste réseau d'hôpitaux et formé des générations d'infirmières jusqu'à l'adoption de lois consacrant la primauté de l'État dans le champ de la santé, au début des années 1960. « En 1853, on compte environ 150 religieuses chargées des soins aux malades ; en 1969, elles sont plus de 5000. Au tournant des années 1960, les communautés possèdent 105 hôpitaux, totalisant près de 60 % des 60 000 lits de la province » (OIIQ, 2010a).

Plus que de construire un réseau d'hôpitaux, elles effectuent toutes les tâches liées aux soins des patients et toutes sortes de travaux susceptibles d'accroître leur bien-être. Pendant de longues journées, 7 jours sur 7, toute l'année durant, sans vacances, jusqu'en 1947. Elles sont à l'accueil, au chevet des malades avec dévouement et sollicitude, à la pharmacie, à la cuisine, à la buanderie, à couper et coudre les vêtements de nuit destinés aux malades, mais elles sont aussi des éducatrices prodiges de leur savoir (*Ibid.*).

Les religieuses peinant et ne suffisant plus à la tâche, les écoles d'infirmières des hôpitaux vont recevoir des laïques à compter de 1899. Les premières laïques diplômées travaillent surtout en service privé (*Ibid.*). Elles prennent ensuite progressivement la relève des religieuses infirmières dans les centres hospitaliers, où elles finiront par occuper la majorité des postes de soignantes vers 1930 (Petitat, 1989). Les communautés conservent toutefois les postes stratégiques, tels que la gestion de l'hôpital, l'enseignement ou la direction des soins infirmiers, pendant encore trois décennies (OIIQ, 2010a).

Jusqu'à ce que les cégeps se voient confier la formation des infirmières, en 1967, les religieuses hospitalières accueillent sous leur toit, forment et supervisent les aspirantes au titre d'infirmière. En 1934, ce sont des religieuses, les Sœurs Grises de Montréal, qui fondent la première école de langue française offrant une formation en sciences infirmières, l'Institut Marguerite-d'Youville (IMY) (Cohen *et al.*, 2002).

Les responsables de l'admission sélectionnent les candidates selon des critères bien précis, dont la scolarité, l'état de santé et l'excellence de la réputation. « Les personnes retenues doivent encore franchir celle de “probaniste”, ainsi que l'on appelle les débutantes dont on évalue, durant une période de trois mois, les aptitudes à poursuivre des études et à exercer la profession » (OIIQ, 2010a). Une fois qu'elles réussissent le test, elles sont ensuite autorisées à porter le voile d'infirmière et à afficher l'insigne des étudiantes de première année (*Ibid.*).

2. Au Canada et aux États-Unis également (Cohen *et al.*, 2002).

Les Sœurs Grises voulaient former un groupe d'élite ayant une bonne formation générale (Cohen *et al.*, 2002). Ainsi, loin de faire miroiter la profession aux yeux des élèves, *a contrario* elles leur montraient les exigences afin que seules celles qui avaient la *vocation* demeurent dans les rangs, et elles les préparaient à l'idée que le diplôme n'était pas garant du succès d'une carrière. Elles devaient continuer leur formation tout au long de leur vie professionnelle (OIIQ, 2010a)

Les Sœurs Grises adressent une requête officielle à l'Université de Montréal en 1955 pour que l'IMY devienne l'école supérieure d'infirmières de l'Université de Montréal, sous leur direction. Ce n'est que cinq ans plus tard que le projet se concrétise³ (Cohen *et al.*, 2002).

C'est à la Révolution tranquille que s'amorce un changement de cap pour les communautés religieuses hospitalières⁴. C'est durant cette période que le ministère de l'Éducation confie aux cégeps la responsabilité de former les étudiantes et les étudiants en sciences infirmières et le gouvernement québécois accentue sa présence dans le réseau de la santé et des services sociaux. «Avec la Loi de l'assurance-hospitalisation (1961), qui fait de l'État le bailleur de fonds presque unique des hôpitaux, la Loi des hôpitaux (1962) et la Loi de l'assurance-maladie (créant, en 1970, le système actuel), il met la touche finale au mouvement de laïcisation des hôpitaux enclenché quatre décennies plus tôt avec l'adoption de la Loi de l'assistance publique (1921)⁵» (OIIQ, 2010a).

À cet égard, ce n'est qu'en 1920 qu'une première loi sur les infirmières est adoptée au Québec, faisant ainsi ressortir la distinction entre les visions religieuse et laïque dans le secteur infirmier. Cette loi permet à l'Association des gardes-malades enregistrées de la Province du Québec (AGMEPQ) de voir le jour et d'assurer un titre réservé à celles qu'on appelle alors les gardes-malades⁶. Certaines congrégations religieuses sont très réservées à l'égard de la nouvelle association. Dans la région de Québec, l'enregistrement volontaire sera boudé pendant longtemps, alors que dans la région métropolitaine, les religieuses s'inscrivent dans l'association non confessionnelle pour voir de l'intérieur et sauvegarder leurs intérêts. Toutefois, ce sont les Sœurs de la Charité de Québec qui fondent, en 1928, le premier syndicat, l'Association des gardes-malades catholiques licenciées de la Province de Québec, en vertu de la Loi sur les syndicats professionnels (Magnon, 2001).

3. C'est toutefois l'Université McGill qui a été la première à offrir une formation universitaire en anglais en sciences infirmières (1921) au Québec (OIIQ, 2010a).

4. Se conformant à l'une des recommandations du rapport Parent – à laquelle l'Ordre a donné son aval (OIIQ, 2010a).

5. Nous ne saurions passer sous silence le rôle des infirmières de colonie qui travaillaient dans les dispensaires dans les territoires éloignés. Outre leur rôle de soignante, elles ont joué les rôles de sage-femme, de dentiste, de chirurgienne et de pharmacienne.

6. L'Association des gardes-malades enregistrées de la province de Québec, qui deviendra successivement l'Association des infirmières de la province de Québec (AIPQ, 1946), l'Association des infirmières et des infirmiers de la province de Québec (AII PQ, 1969) et, enfin, l'Ordre des infirmières et infirmiers du Québec (OIIQ, 1974) (OIIQ, 2010a).

2. Le portrait des infirmières au Canada et au Québec

Selon un rapport publié par l'Institut canadien d'information sur la santé (ICIS), le Canada comptait environ 348 500 infirmières réglementées en 2009, soit une hausse d'un peu plus de 27 000 infirmières actives (9 %) depuis 2005 (ICIS, 2010). Au Québec, durant l'année 2009-2010, le nombre d'infirmières et d'infirmiers inscrits à l'OIIQ était de 71 371 membres, soit une hausse de 1,1 %. La croissance s'explique par un solde positif des entrées et des sorties des membres inscrits à l'OIIQ⁷ (OIIQ, 2010b).

Au Canada, la main-d'œuvre infirmière est composée aux trois quarts par les infirmières autorisées (IA), le reste regroupant les infirmières auxiliaires autorisées (IAA) et les infirmières psychiatriques autorisées (IPA). Depuis 2009, les IPA sont réglementées en tant que profession distincte dans les quatre provinces de l'Ouest et dans un territoire (ICIS, 2010).

Au cours des cinq dernières années, le nombre d'infirmières autorisées et d'infirmières auxiliaires autorisées a augmenté à un rythme plus rapide que la population canadienne, tandis que le nombre d'infirmières psychiatriques autorisées a suivi la croissance démographique des provinces de l'Ouest. En ce qui concerne la main-d'œuvre infirmière autorisée, les données publiées par l'ICIS montrent qu'il y a actuellement moins d'infirmières autorisées par habitant qu'il y a 20 ans. En 1992, on comptait en effet 824 infirmières autorisées pour 100 000 Canadiens, contre 789 en 2009 (ICIS, 2010).

En ce qui concerne l'accroissement du nombre d'infirmières au Québec, les données sont moins encourageantes que celles des provinces canadiennes. Entre 2005 et 2009, l'accroissement a atteint 6,4 %, alors que la moyenne canadienne était de 9 %. Fait encourageant, pour la même période, la population du Québec a augmenté d'environ 3 %, ce qui laisse à penser que le nombre d'infirmières croît plus rapidement que la population. « Ainsi, le taux d'infirmières travaillant directement avec les patients est de 961 par 100 000 habitants au Québec, comparativement à 924 dans le reste du Canada » (Lefebvre, 2010).

Les compressions dans les soins de santé au milieu des années 1990 partout au Canada ainsi que les gels de l'embauche et les programmes de retraite anticipée imposés par les gouvernements ont entraîné une réduction du nombre d'infirmières et des autres professionnels de la santé à l'échelle du pays. Malgré les fonds réinjectés dans le domaine de la santé ces dix dernières années, le nombre d'infirmières par habitant n'a pas réussi à atteindre le ratio du début des années 1990 (ICIS, 2010).

2.1. Stabilisation de l'âge des infirmières et hausse du niveau de scolarité

L'âge moyen d'une infirmière canadienne est demeuré stable à 45 ans de 2005 à 2009. Au sein de la profession, les infirmières auxiliaires autorisées étaient les plus jeunes, leur âge moyen étant passé de 44 à 43 ans, tandis que l'âge moyen des infirmières autorisées est demeuré stable à 45 ans. Les infirmières psychiatriques autorisées affichent l'âge moyen le plus élevé, soit 48 ans (ICIS, 2010).

7. En 2008-2009, 2 852 membres inscrits n'ont pas renouvelé leur inscription (OIIQ, 2010a).

Au Québec, l'âge moyen des infirmières est de 43,8 ans, sensiblement le même âge moyen qu'en 2005 (Desjardins, 2010). Toutefois, 22 % des infirmières ont 55 ans ou plus, comparativement à 18 % en 2005. Ainsi, quelque 15 500 infirmières sont potentiellement admissibles à la retraite.

2.2. Formation universitaire

En 2009 au Canada, 36,7 % (97 651) des infirmières autorisées au sein de la main-d'œuvre détenaient un baccalauréat comme niveau d'études le plus élevé en soins infirmiers, contre 31,5 % (79 171) en 2005. Le nombre d'infirmières autorisées pour qui le niveau d'études le plus élevé était un diplôme d'études collégiales est passé de 66 % (165 718) en 2005 à 60,1 % (162 979) en 2009 (ICIS, 2010). Au Québec, la proportion des infirmières titulaires d'un baccalauréat en sciences infirmières a augmenté de quatre points de pourcentage et atteint pour la première fois la barre des 30,4 % (21 719). Si l'on tient compte des infirmières ayant un certificat de premier cycle ou un diplôme des cycles supérieurs, la proportion totale des infirmières titulaires d'un diplôme universitaire en sciences infirmières s'élève à 44 % (24 759) (OIIQ, 2010b).

Le nombre d'infirmières praticiennes a connu une forte croissance au Canada; il a plus que doublé de 2005 à 2010 et a augmenté de 22 % de 2008 à 2009. Les infirmières praticiennes représentent maintenant 0,7 % (2 429) de la main-d'œuvre infirmière autorisée totale (ICIS, 2010). La profession d'infirmière praticienne est une spécialité en plein essor dans l'ensemble du Canada. Ces infirmières reçoivent une formation leur permettant d'évaluer la santé, de poser des diagnostics et de prendre en charge des maladies et des blessures. Elles sont autorisées à prescrire des examens et des médicaments. De plus, bien qu'elles soient encore peu nombreuses, elles forment un groupe de plus en plus important (ICIS, 2010).

Il faut cependant apporter un bémol au Québec en ce qui concerne le programme de formation universitaire des infirmières praticiennes spécialisées. En effet, près de 40 % des étudiantes inscrites à l'option soins de première ligne, soit 33 aspirantes, ont échoué à l'examen provincial pour l'obtention du diplôme en 2010 (Champagne, 2011)⁸.

2.3. Secteur et catégorie d'emploi

La grande majorité des infirmières du Québec, soit 82 % de l'effectif (tout près de 55 000), travaillent dans le secteur public, soit les établissements du réseau public de la santé et des services sociaux (RSSS). Le secteur public est composé

8. En 2010, dans un contexte de pénurie de médecins de famille annoncée, plus particulièrement de médecins en région, et l'engorgement des soins de première ligne, le dossier des infirmières praticiennes est devenu urgent pour le ministère de la Santé et des Services sociaux. Le ministère a proposé des candidates en leur disant que l'examen n'était qu'une quasi-formalité, selon le D^r Louis Godin, président de la Fédération des médecins omnipraticiens du Québec (FMOQ). Inquiet devant le nombre d'échecs, le comité d'examen provincial a demandé une rencontre avec les responsables des six universités qui donnent le cours afin de voir si le problème relève des étudiantes ou de lacunes dans le programme (Champagne, 2011). Notons que le Québec accorde au Collège des médecins le droit de regard sur la formation et le champ de pratique de ces infirmières cliniciennes («superinfirmières»). Dans la pratique, cela se traduit par l'imposition d'exigences uniques au niveau de la formation et par un champ de pratique plus restreint que dans la province ontarienne, qui elle a opté depuis plusieurs années pour la formation d'infirmières praticiennes spécialisées (Roy, 2010, <<http://www.radio-canada.ca/emissions/enquete/2010-2011/Reportage.asp?idDoc=125011>>, consulté le 28 août 2012).

principalement des établissements chapeautés par les centres de santé et de services sociaux (CSSS) : les centres hospitaliers (CH), les centres d’hébergement et de soins de longue durée (CHSLD) et les centres locaux de services communautaires (CLSC). À cela s’ajoutent les centres hospitaliers universitaires (incluant les centres affiliés et les instituts universitaires).

Le secteur privé emploie quelque 8 000 infirmières, soit 12,1 % de l’effectif infirmier du Québec. Les agences de placement sont l’employeur principal de 2 663 infirmières (4 % de l’effectif), suivies des cliniques privées médicales ou de soins infirmiers, qui comptent sur près de 2 000 infirmières. Moins de 1 250 sont embauchées par des organismes privés à but non lucratif.

Le secteur de l’éducation emploie 2 500 infirmières, dont presque les deux tiers travaillent dans un collège ou une université offrant un programme de formation en soins infirmiers. L’autre tiers enseigne dans les centres de formation professionnelle, dans les programmes de formation aux infirmières auxiliaires et aux autres types de personnel soignant (tableau 3.1).

Tableau 3.1.
Secteur et catégorie d’emploi en 2009-2010

SECTEUR Catégorie	N	%
SECTEUR PUBLIC		
Établissements du réseau de la santé et des services sociaux (RSSS)		
Centre de santé et de services sociaux (CSSS)	30 204	45,4
Centre universitaire	18 510	27
Centre hospitalier	3 753	5,6
Centre d’hébergement et de soins de longue durée (CHSLD)	1 740	2,6
Centre de réadaptation	512	0,8
Total partiel – établissements du RSSS	54 719	82,2
Autres employeurs publics et parapublics		
Secteur de la santé et des services sociaux	795	1,2
Autre secteur	284	0,4
Centre de détention et établissement correctionnel	235	0,4
Total partiel – autres employeurs publics ou parapublics	1 314	2,0
Total partiel – secteur public	56 033	84,2
SECTEUR PRIVÉ		
But lucratif		
Agence de placement de personnel infirmier ou de soins	2 663	4,0
Clinique médicale	1 105	1,7
Clinique de soins infirmiers	855	1,3
Autre entreprise du domaine de la santé	606	0,9
Résidence privée pour personnes âgées et autres clientèles	533	0,8

Industrie et entreprise hors du domaine de la santé	484	0,7
Compagnie pharmaceutique et centre de recherche	335	0,5
Pharmacie	184	0,3
Total partiel – but lucratif	6 765	10,2
But non lucratif		
Organisme et communauté religieuse	705	1,1
Organisme communautaire	501	0,8
Association et regroupement	56	0,1
Total partiel – but non lucratif	1 262	1,9
Total partiel – secteur privé	8 027	12,1
SECTEUR DE L'ÉDUCATION		
Cégep/collège	1 220	1,8
Commission scolaire et centre de formation professionnelle	877	1,3
Université	368	0,6
Autre établissement d'enseignement	37	0,1
Total partiel – secteur de l'éducation	2 502	3,8
Total des infirmières qui exercent au Québec	66 562	100,0

N: nombre

Source : OIIQ (2010b). *Rapport statistique sur l'effectif infirmier 2009-2010*, Westmount, Québec.

3. La difficile situation de travail des infirmières aujourd'hui

Les infirmières forment l'un des groupes professionnels à la fois les plus féminins et les plus exposés aux horaires de travail atypiques (Bouffartigue et Bouteiller, 2003). En 2005, à peu près 92 % du personnel infirmier du Québec, soit 70 700 personnes, étaient des femmes⁹ (Shields et Wilkins, 2006). Les conditions de travail vécues dans le réseau public, telles que le temps plein, partiel par choix ou involontaire, sur appel, de même que les contraintes liées aux horaires de travail comme les quarts de travail de jour, de soir, de nuit et de fin de semaine ainsi que l'obligation de «faire des doubles¹⁰», sont autant d'éléments qui caractérisent les contraintes du travail infirmier du point de vue des horaires. Bien sûr, l'ensemble du marché du travail est caractérisé par une diversification des formes d'emploi (Tremblay, 2008a, c), mais le secteur infirmier semble plus particulièrement touché, à la fois parce que le travail se fait 24 heures par jour et parce que la pénurie de main-d'œuvre est particulièrement criante.

9. Toutefois, les hommes sont proportionnellement plus nombreux dans la profession au Québec qu'ailleurs au pays, avec 8 % des praticiens, soit tout près de 6 500 personnes (Shields et Wilkins, 2006).

10. Obligation de faire un autre quart de travail ou une partie de quart de travail à la suite de son horaire habituel afin de combler le manque d'effectif.

Dans un contexte de compressions budgétaires, de privatisation de certains services et de pénurie de main-d'œuvre qualifiée, la charge de travail s'est accrue et les conditions de travail se sont détériorées pour 85 % du personnel infirmier (Bourbonnais *et al.*, 1998). En effet, le ministère de la Santé et des Services sociaux prévoit une pénurie de 7 300 infirmières dans cinq ans et cette pénurie pourrait se situer à 23 000 dans 15 ans si rien n'est fait d'ici là¹¹ (OIIQ, 2007). En 2010, l'Ordre des infirmières et infirmiers du Québec prévoyait le départ à la retraite de 26 000 de ses membres dans les prochaines années (Lefebvre, 2010).

Malgré les efforts consentis pour former un plus grand nombre d'infirmières, tout indique que ce nombre a peu de chances d'augmenter au cours des prochaines années, en raison du contexte démographique : le renversement de la pyramide des âges.

Dans le secteur de la santé, les infirmières âgées de plus de 50 ans constituent le tiers des effectifs, ce qui suscite des inquiétudes quant au renouvellement de la main-d'œuvre. Ce vieillissement des effectifs infirmiers entraîne une sortie massive de l'emploi que de nouvelles pratiques de gestions novatrices tentent de ralentir malgré la puissance d'attraction que représentent les régimes de retraite actuellement en place (Tourville, cité dans Poirier 2006).

Par ailleurs, le système public doit faire face à l'exode des infirmières vers le privé ; cette mobilité est motivée par la flexibilité des horaires. Le nombre total d'infirmières qui exercent la profession pour le compte d'agences privées représente 5,8 % de l'effectif infirmier. Ces infirmières sont passées de 2 576 depuis 2005 à 3 863 en 2009-2010, ce qui représente une augmentation de 50 % (OIIQ, 2010b).

Il va sans dire que le travail par l'intermédiaire d'une agence de placement temporaire diffère du travail typique non seulement en raison de sa durée, mais aussi par la nature du contrat. L'Ordre des infirmières et infirmiers du Québec (OIIQ) a dévoilé les résultats d'un sondage CROP effectué auprès des infirmières qui travaillent dans des agences. Ce sondage, réalisé entre le 16 et le 27 janvier 2008 auprès de 500 répondants, révèle que la majorité des infirmières interrogées ont choisi de travailler pour les agences afin de se donner un cadre de travail plus flexible qui leur permet de réaliser leurs projets d'études, de famille ou de retraite progressive. Ce qui se dégage de ce sondage est l'appréciation de la flexibilité, notamment à l'égard des horaires, que procure le fait de travailler pour une agence. Ce recours semble offrir à l'infirmière le choix de ses conditions de travail et, en conséquence, la possibilité de concilier son projet de vie professionnel et son projet de vie personnel.

Ainsi, de 2000 à 2007, le nombre d'infirmières qui ont déclaré avoir une agence comme employeur principal est passé de 1060 à 1924, soit 2,9 % des membres de l'Ordre et 3,5 % des infirmières du réseau public. Les principales raisons invoquées par les infirmières travaillant pour une agence sont le choix des horaires (81 %), la conciliation travail-famille (68 %), les conditions de travail (66 %) et le taux horaire plus élevé (57 %) (Samson, 2008a, b).

11. Le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) procède chaque année au monitoring de l'évolution des effectifs infirmiers et détermine globalement combien il manque d'infirmières dans le réseau pour l'année en cours et pour celles qui suivront (OIIQ, 2007).

La flexibilité souhaitée et obtenue par les infirmières d'agences a des avantages sur le plan de la préservation de soi, mais au prix de compromis et de coûts, notamment une augmentation de la charge et une distanciation d'avec leur travail, ce qui les amènerait à avoir un sentiment de non-réalisation de soi (Costa et Sartori, 2005). L'absence d'avantages sociaux, de fonds de pension, de congés de maladie est à considérer. Il y a aussi des conséquences à abandonner son ancienneté (*Ibid.*).

En matière de climat de travail, cela signifie aussi qu'on perd le travail d'équipe. «*Quand tu travailles pour une agence, tu travailles en solitaire.*» Par exemple, accepter un contrat de deux ou trois semaines dans le Grand Nord peut être une expérience professionnelle moins intéressante. «*Quand tu travailles pour une agence, tu bouches toujours des trous.*» L'accueil du milieu n'est pas toujours chaleureux non plus. L'infirmière d'agence doit avoir «une grande force de caractère et être très autonome» (Samson, 2008a et 2008b).

Si, pour un nombre minoritaire d'infirmières et d'infirmiers, les heures supplémentaires et la pénurie de main-d'œuvre sont payantes, puisque certaines d'entre elles réussissent parfois à presque doubler leur salaire de base, il n'en demeure pas moins que ce n'est pas la majorité qui s'en réjouit (Bélanger, 2010). L'ensemble de nos données, tant qualitatives que quantitatives, reflète la perception et l'insatisfaction générale de nos répondantes à l'égard de leurs conditions de travail au sein des établissements de la santé, comme nous le verrons dans la section des résultats.

Peut-être auront-elles une vision différente dans les prochaines années, puisque les représentants des infirmières, infirmières auxiliaires et inhalothérapeutes membres de la Fédération interprofessionnelle de la santé du Québec (FIQ) ont signé, en février 2011, une nouvelle convention collective avec le gouvernement du Québec. Cette nouvelle convention, en vigueur depuis le 20 mars 2011, se terminera le 31 mars 2015. Au terme d'une longue période de négociation, les infirmières ont obtenu que le travail effectué après un quart de travail soit rémunéré. Elles ont également obtenu l'assurance que le recours à du personnel du secteur privé serait diminué d'environ 40%, une majoration significative des primes de soir, de nuit et de soins critiques ainsi que des aménagements du temps de travail. Le gouvernement du Québec s'est engagé à mettre fin à l'expansion et à l'utilisation des entreprises privées de placement en soins (Agence QMI, 2011).

Nous nous intéressons maintenant à l'accroissement de la pression au travail en faisant une brève recension des écrits sur ce sujet; nous reviendrons plus loin avec les résultats de notre propre recherche sur ce thème.

3.1. L'accroissement de la pression au travail et les difficultés de conciliation emploi-famille

L'intensification actuelle de la pénurie de main-d'œuvre comme de la concurrence exerce une forte pression à la hausse sur les exigences de rendement, exigences exprimées par des formules telles que le «juste-à-temps», la «qualité totale», et ainsi de suite. Alors que de plus en plus d'infirmières sont allées vers les agences privées, des projets sont mis en œuvre pour intégrer la stratégie japonaise, le modèle «agile» (ou modèle «Toyota»), dans le secteur hospitalier. Malheureusement, on semble penser dans le secteur de la santé que le

modèle dit «Toyota» renvoie essentiellement à la chasse au gaspillage et aux suppressions de postes, ce qui apparaît fort étonnant pour qui connaît le modèle (Tremblay et Rolland, 2011). L'heure est aux compressions de personnel et aux nouvelles stratégies de mobilisation des effectifs, phénomènes qui entraînent, comme le montrent diverses études, une augmentation de la pression au travail, avec pour conséquence des niveaux de stress et de fatigue plus élevés. Combiné à la progression des horaires atypiques non choisis, l'accroissement de la pression au travail ne peut avoir pour résultat que d'entraver davantage l'effort des parents en vue de concilier emploi et famille.

Quelques recherches ont permis de mettre en évidence l'augmentation du stress associée à la fois aux pressions au travail et aux exigences de conciliation (Duxbury et Higgins, 1996; FTQ, 1995). L'étude de la Fédération des travailleuses et travailleurs du Québec (1995) porte sur deux grandes organisations au Québec et indique que le stress est lié à l'augmentation à la fois de l'intensité et de la durée du travail.

Par ailleurs, les données de l'enquête sur le travail et la vie personnelle du Conference Board du Canada menée en 1999 indiquent que :

[...] les femmes sont plus de deux fois plus susceptibles que les hommes de ressentir un niveau de stress élevé en essayant d'intégrer leurs responsabilités professionnelles et personnelles. Près du quart des femmes interrogées (24%) signalent «beaucoup» de stress dû aux problèmes professionnels et personnels, comparativement à un dixième des hommes (10%).

Toutefois, il faut noter que les hommes sont aussi nombreux que les femmes à indiquer des niveaux de stress modérés: 30% des hommes sont modérément stressés par les problèmes professionnels et personnels, comparativement à 28% des femmes interrogées (MacBride-King et Bachmann, 1999).

Le tableau 3.2 présente des données intéressantes en ce qui concerne les contraintes liées au temps et le stress que celles-ci génèrent. Il est surtout intéressant de noter que, selon cette enquête représentative de la population canadienne, la présence d'enfants n'influe aucunement sur le stress vécu par les hommes, qui sont 26% à être stressés par manque de temps, qu'ils aient ou non des enfants, alors qu'elle double presque le stress dans le cas des femmes (celles avec enfants étant 38% à être stressées, contre 20% de celles sans enfants)! Les données sur les taux de stress lié au manque de temps pour l'année 2005 de l'enquête sociale générale sont très semblables à celles des années précédentes, soit 1992 et 1998, de sorte que la tendance semble assez stable (Marshall, 2009, p. 12).

Tableau 3.2.
Stress lié aux contraintes de temps: pourcentage des personnes (selon le sexe) ayant un travail à temps plein et pour lesquelles le temps est un important facteur de stress, 1998

Femmes mariées sans enfants 20 %	Femmes mariées avec enfants 38 %
Hommes mariés sans enfants 26 %	Hommes mariés avec enfants 26 %

Source : Statistique Canada (2000). Femmes au Canada, Ottawa, Statistique Canada, n° 89-503-XPF au catalogue (graphique 5.13, p. 119).

Les données de l'enquête 2005 ont été présentées un peu différemment par Marshall (2009). Celle-ci indique ainsi que 30% des femmes ont le plus haut niveau de stress lié au manque de temps (score de 7 à 10), contre 19% des hommes, alors qu'elles ne sont que 33% à se situer au niveau de stress le plus faible (score 0 à 3), contre 46% des hommes. Il y a 34% d'hommes et 36% de femmes dans le niveau moyen de stress (Marshall, 2009, p. 13). Les données indiquent que les parents (hommes et femmes) ayant des enfants de moins de 6 ans sont significativement plus stressés que ceux n'ayant aucun enfant de moins de 16 ans, et que les femmes ayant des enfants de 6 à 15 ans sont aussi significativement plus stressées que les personnes n'ayant pas d'enfants de moins de 16 ans, alors que ce n'est pas le cas des hommes. On voit donc bien que la présence d'enfants de moins de 6 ans influe sur le stress des hommes et des femmes, mais seulement sur celui des femmes lorsque les enfants sont âgés de 6 à 15 ans.

Dans d'autres recherches (Tremblay, 2005b), nous avons constaté que 55% des femmes interrogées affirmaient avoir des difficultés à concilier l'emploi et la famille et qu'elles manquaient de temps; cependant, 42% des hommes affirmaient aussi manquer de temps et avoir de la difficulté à concilier vie professionnelle et vie familiale (1056 répondants de divers secteurs d'activité et catégories professionnelles).

Nous constatons aussi que les femmes ont, plus souvent que les hommes, refusé des responsabilités professionnelles à cause de leurs obligations familiales (27,9% contre 17,9% chez les hommes), qu'elles seraient plus disposées à accepter une réduction volontaire du temps de travail (57,6% contre 50,3%). Les femmes sont aussi plus nombreuses que les hommes (39,8% contre 25,2%) à connaître les positions de leur syndicat en matière de temps de travail, et nos recherches tendent à indiquer que c'est parce que cette dimension temporelle est plus importante pour elles et qu'elles sont disposées à faire des ajustements en cette matière plus souvent que les hommes (Tremblay, 2008).

D'un point de vue organisationnel, il semble que les entreprises et plus largement les organisations jouent un rôle médiateur favorable ou défavorable à la mise en œuvre et à la pratique de dispositifs d'articulation emploi-famille (Fusulier, Giraldo et Laloy, 2006; Fusulier, Tremblay et Di Loreto, 2008). Plusieurs recherches attirent l'attention sur l'importance de la culture organisationnelle et des comportements ou attitudes des collègues et des supérieurs dans les difficultés de conciliation des responsabilités personnelles et professionnelles (Haas, Allard et Hwang, 2002; Lewis, 2001). Chenevier (1996) recense trois études faisant état de l'influence de l'attitude négative ou du manque de flexibilité du supérieur sur l'employé et le conflit emploi-famille: de façon générale, une attitude négative de la part du supérieur stressé l'employé, le rend insatisfait et fait en sorte qu'il s'absente plus souvent de son travail. L'appui des collègues semble aussi une variable d'importance selon certaines études (Guérin *et al.*, 1994, 1997), mais elle ne ressort pas comme déterminante dans toutes les études (Tremblay, 2005c, 2012).

Guérin *et al.* (1997) ont trouvé que les difficultés de conciliation seraient réduites lorsque l'employé considère que son supérieur manifeste de l'empathie ou accepte des accommodements afin de faciliter l'articulation de la vie professionnelle avec la vie familiale. Nous avons pu constater que c'est très peu le cas dans le secteur infirmier (Tremblay et Larivière, 2009, 2010b).

On peut donc se demander dans quelle mesure les organisations prennent tous les moyens pour assurer le soutien organisationnel à l'égard des responsabilités familiales et parentales et assurer ainsi une plus grande égalité des chances de carrière au sein de l'organisation. En ce qui concerne la recherche sur les infirmières, nous analyserons dans quelle mesure l'organisation et les cadres gestionnaires qui la représentent soutiennent effectivement – ou non – la gestion de carrière professionnelle en tenant compte de la nécessité qu'ont pratiquement tous les salariés – parents ou non – de concilier leurs responsabilités professionnelles et leurs préoccupations familiales, parentales ou plus généralement personnelles.

Après une mise en perspective de la situation des infirmières, à travers les publications et les travaux généraux sur la situation infirmière, nous décrivons maintenant la méthodologie utilisée dans notre recherche, avant de passer aux résultats.

4. La méthodologie de notre recherche

Voyons quelques éléments relatifs à la méthodologie de la recherche auprès de cette profession en particulier, combinant des méthodes qualitatives et quantitatives. Un questionnaire écrit a d'abord été distribué par l'entremise de la Fédération interprofessionnelle de la santé du Québec (FIQ). Il portait sur les conditions de travail, mais surtout sur la conciliation emploi-famille et ses modes d'exercice au sein du milieu de travail.

Le questionnaire a été distribué à la fin de 2007, lors de son conseil fédéral, à 500 membres de la FIQ qui devaient ensuite le retourner par la poste. Nous avons utilisé, pour la majorité des questions, des échelles de réponse, mais il y avait également des questions à réponses ouvertes, notamment sur le vécu de cette conciliation entre la vie professionnelle et personnelle¹². Nous avons eu 157 répondants sur l'ensemble des 500 membres sollicités, soit un taux de réponse de 31,4 %. Nous avons souhaité avoir un taux plus élevé, mais, en raison des longues heures de travail que font plusieurs infirmières, on nous a indiqué que cela serait difficile; un taux de 31 % est d'ailleurs tout à fait acceptable, et même bon, pour toute enquête postale. En ce qui concerne la représentativité, le seul indicateur que nous ayons est celui du sexe des répondants. Notre groupe de répondants comprend 14 hommes (soit 9 % des répondants) et 143 femmes (soit 91 % des répondants), ce qui correspond à un point près au pourcentage de la composition sexuée de la population du personnel infirmier calculée en 2005 par Statistique Canada (Shields et Wilkins, 2006).

Par la suite, entre 2009 et le début de 2011, nous avons procédé à la deuxième phase de notre enquête en réalisant des entretiens en face à face par l'entremise d'un syndicat et en recourant à la méthode de boule de neige. Il s'est révélé en effet extrêmement difficile de recruter les infirmières pour des entrevues en raison de leurs longues heures de travail et parce que plusieurs ont des responsabilités familiales et doivent partir immédiatement après le travail. Les entrevues ont été d'une durée variant de moins d'une heure à deux heures et demie. Elles se sont déroulées sur le lieu de travail des infirmières avant ou après leur quart de travail, dans un endroit public à l'heure du dîner ou, pour d'autres, à leur domicile. Passons maintenant aux résultats de la recherche, en commençant par la présentation des répondants.

12. Des extraits des réponses à ces questions ouvertes sont présentés dans des encadrés dans la partie qualitative afin de les distinguer des extraits d'entrevues.

5. Le portrait des infirmières: leur situation professionnelle et parentale

En ce qui a trait à la fonction exercée, signalons, par ordre d'importance, que 69% des répondants sont des infirmières (68,5% de la sous-population des femmes et 72% de la sous-population des hommes). Les infirmières auxiliaires représentent 15 % des participants (16 % de la sous-population des femmes et 7 % de la sous-population des hommes), alors que 6% des répondants occupent un poste d'inhalothérapeute – puisque ce groupe fait partie de la Fédération interprofessionnelle de la santé du Québec (5,5% de la sous-population des femmes et 14% de la sous-population des hommes). Les postes d'infirmière clinicienne et d'infirmière-chef adjointe sont occupés essentiellement par des femmes, qui représentent 5% de la sous-population des femmes dans la catégorie infirmière clinicienne et 3% dans la catégorie infirmière-chef adjointe.

Fonction occupée selon le sexe						
Titre du poste	Groupe des femmes		Groupe des hommes		Total	
	N	%	N	%	N	%
Infirmière	98	69,5	10	72	108	69
Infirmière clinicienne	7	5	0	–	7	4
Infirmière auxiliaire	23	16	1	7	24	15
Inhalothérapeute	8	5,5	2	14	10	6
Infirmière-chef adjointe	4	3	0	–	4	3
Autres*	3	2	1	7	4	3
Total	143	100	14	100	157	100

* Dans cette catégorie, on retrouve les postes de cadre, de coordonnateur et de conseiller syndical.

En ce qui concerne le type d'emploi occupé (temps plein ou temps partiel), selon le sexe, il existe une différence significative entre les femmes et les hommes. Un peu plus de 93% des hommes travaillent à temps plein (ils ne sont que 14 – mais de fait, les hommes présents dans le secteur infirmier travaillent généralement à plein temps). Par contre, seulement 58% des femmes ont un travail à temps plein. Tout près de 27% des femmes sont à temps partiel par choix et aucun répondant masculin ne travaille par choix à temps partiel, alors que 13% des femmes sont à temps partiel involontaire, contre 7% des hommes.

Type d'emploi occupé (temps plein/temps partiel) selon le sexe						
Type d'emploi	Groupe des femmes		Groupe des hommes		Total	
	N	%	N	%	N	%
À temps plein	83	58	13	93	96	61
À temps partiel (par choix)	38	27	0	–	38	24
À temps partiel (non choisi)	18	13	1	7	19	12
Autre	4	2	0	–	4	3
Total	143	100	14	100	157	100

En ce qui concerne la mission de leur lieu de travail, 59% des infirmières qui ont répondu à l'enquête travaillent dans les centres hospitaliers (CH), alors que 28% travaillent en centres locaux de services communautaires (CLSC). Il y a une différence significative dans le rattachement professionnel des hommes et des femmes, car les hommes sont proportionnellement plus nombreux que les femmes à travailler dans un centre hospitalier (86% des hommes, contre 76% des femmes), alors qu'il y a une légère différence entre les hommes et les femmes qui travaillent dans des centres locaux de services communautaires (14% des hommes et 18% des femmes). Les femmes sont davantage réparties dans toutes les catégories de milieu, dont les centres d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD) et les établissements ayant plus d'une mission : 17% et 18% respectivement des femmes, contre aucun homme.

Mission de l'établissement selon le sexe						
Mission de l'établissement	Groupe des femmes		Groupe des hommes		Total	
	N	%	N	%	N	%
CLSC	26	18	2	14	28	18
CH	81	57	12	86	93	59
CHSLD	17	12	0	–	17	11
Réadaptation	1	0,7	0	–	1	0,7
Plus d'une mission	18	12,3	0	–	18	12,3
Total	142	100	14	100	157	100

La mission de l'établissement est particulièrement importante lorsqu'on s'intéresse aux conditions de travail, puisqu'il semble y avoir quelques différences entre les milieux. Selon nos résultats, les individus qui travaillent en CH et en CLSC sont plus susceptibles de travailler à temps plein que les personnes qui travaillent en CHSLD. Il semble que les infirmières qui travaillent en CHSLD soient plus nombreuses à travailler à temps partiel non choisi, bien qu'elles aient un poste permanent. Les infirmières qui occupent un poste sont proportionnellement plus nombreuses à travailler à temps partiel par choix, surtout celles qui travaillent en CH, que celles qui sont en situation de remplacement ou qui sont sur une liste de rappel. Toutefois, il faut utiliser ces résultats avec précaution, puisque les groupes comparés sont proportionnellement différents : 59% viennent des CH, contre 18% en CLSC et seulement 11% en CHSLD.

Du point de vue de la gestion de carrière, en tenant compte de la problématique de la conciliation des responsabilités familiales, personnelles et professionnelles, il importe de savoir si les répondants sont des parents ou non. Il va sans dire que, surtout en contexte de vieillissement de la population, les non-parents ont parfois des responsabilités familiales à l'égard de conjoints malades ou encore de parents âgés, malades ou handicapés. Ils peuvent également avoir des responsabilités parentales à l'égard des enfants du conjoint à l'intérieur de familles reconstituées. Pour ce qui est des responsabilités parentales, on observe que près de 83% des femmes ont au moins un enfant, alors que c'est le cas de 79% des hommes.

Nous avons mentionné plus haut que la profession d'infirmière est souvent une vocation, un choix fait très tôt et pour des motifs bien précis. Considérant notre problématique de recherche, centrée sur l'éthos professionnel et son effet sur la conciliation emploi-famille, nous avons voulu nous intéresser à l'entrée dans la profession, dont nous présentons maintenant certains aspects. Nous pourrions ainsi mieux comprendre les éléments associés aux difficultés de conciliation et de conditions de travail.

5.1. Les motifs de l'entrée en profession infirmière : une vocation !

Lorsqu'on interroge les infirmières sur les raisons du choix de leur profession, le terme «vocation» est souvent employé. De manière générale, malgré les contraintes qu'elles vivent, les infirmières ne changeraient pas de profession : c'est le seul métier qu'elles veulent faire. Nous allons donc traiter d'abord de la vocation professionnelle des infirmières pour voir ensuite comment celle-ci peut s'articuler avec les exigences du contexte actuel de travail.

5.1.1. Infirmière : une vocation ou une profession ?

Devenir infirmière, travailleuse sociale ou policière relève-t-il en général d'une conviction, d'un engouement, d'une vocation ? Selon Chevandier (2009), alors que le terme «vocation» était à l'origine intimement lié à l'histoire religieuse, depuis le xix^e siècle ce terme est utilisé dans les domaines de l'art et de la littérature, et c'est à partir de la seconde moitié du xx^e siècle qu'il apparaît dans le registre du travail, de la profession. On ferait ainsi le choix d'une profession comme on entrerait en religion. Weber (1918) évoque également l'idée de vocation professionnelle en parlant de ferveur au travail. En effet, selon l'auteur, la vocation ne tient pas qu'aux conditions extérieures du travail mais aussi aux dispositions intérieures de l'individu. Les métiers dits «de vocation» sont souvent ceux dont les dimensions d'aide à autrui et de dévouement à une cause sont très présentes (Fusulier *et al.*, 2009). Voyons donc les propos de quelques répondantes sur le sujet¹³.

Les infirmières interrogées le disent elles-mêmes, leur choix d'études n'est pas le fruit du hasard. Pour plusieurs de nos répondantes, le désir de devenir infirmière remonte à leur jeunesse, d'autant plus loin parfois que le temps où «on jouait à la poupée».

Aussi loin que je me souviens, enfant, je jouais à la poupée mais pour les soins... [rire]. Je rêvais de devenir infirmière, mais mon goût de ça quand je suis arrivée au niveau du cégep j'avais les notes qu'il fallait et tout, sauf que c'était contingenté. (F M 4 E EMP CH¹⁴)

Oui. Ah ! oui. Puis ça faisait longtemps que c'était ça, j'avais 4 ans et je soignais déjà mes poupées. (F C 3 E EMP CLSC)

13. Ces références théoriques sont tirées de Lazzari Dodeler et Tremblay (2011).

14. Les données suivantes correspondent à : Sexe, statut (en couple ou monoparental), nombre d'enfants, emploi (infirmières employées de centre hospitalier [CH], de CLSC ou de Centre universitaire [CU], travailleur autonome [TA]).

Depuis mon enfance j'ai toujours aimé m'occuper des gens... je voulais être dans la médecine et puis bon être infirmière était une ouverture pour moi en entrant ici... donc j'ai étudié comme infirmière. (F C 4 E EMP CH)

C'est certain que comme femmes, dans le temps, on n'avait pas beaucoup de choix quand même: c'était beaucoup travail de bureau, travail de commerce comme vendeuse, etc. Quelquefois on nous dirigeait vers du travail professionnel, mais c'était infirmière ou professeur d'école, travailler à la banque. C'était un peu limité comme choix et c'est certain que quand j'ai rencontré la conseillère, elle ne me conseillait pas un travail d'infirmière, elle disait que je pouvais travailler... en tout cas, comme secrétaire médicale, plus dans ce secteur-là. Mais moi j'étais toujours intéressée par le milieu Nursing. Toutes les années que j'étais adolescente, pendant que j'étais au secondaire, dans ma tête j'allais faire un travail d'infirmière. (F seule)

Ce peut être aussi une voie professionnelle encouragée par l'entourage. Une tradition familiale ou une identification à un modèle parental.

J'avais peut être 15 ou 16, mais chez nous c'est un peu la profession d'infirmière qui avait été choisie. Moi ma mère est infirmière auxiliaire de base, adulte elle a fait son cours d'infirmière technicienne et, plus tard, ma mère est devenue une infirmière bachelière et elle est à la retraite. Elle a fini son bacc., je pense qu'elle avait 45 ans. Elle a travaillé quelques années comme bachelière aussi infirmière au CLSC, ce qui fait que ma mère est infirmière, puis moi jeune, tu sais, je voyais maman partir puis c'est quelque chose que je trouvais le fun de la voir partir et travailler comme infirmière, puis... on m'a un peu encouragée aussi, mon père me disait ça: «Ah! Tu vas faire une bonne infirmière comme ta mère.» (F M 3 E EMP CLSC)

Il y a aussi des valeurs qu'on porte en soi et qui sont typiques de la dimension relationnelle du genre féminin. La profession fait appel aux valeurs portées depuis toujours, celles des soins (*care*), de la charité et du don de soi. Il est clair qu'il y a dans cette profession un éthos professionnel particulier, qui est mis en avant par plusieurs infirmières et qui explique pour nombre d'entre elles leur engagement. Le soin aux patients, la patience, l'empathie sont mis en évidence par plusieurs infirmières pour expliquer les valeurs qui sous-tendent leur profession et les motifs qui les y ont amenées.

Je pense que ça prend effectivement pas quelqu'un de spécial au sens de... ça prend quelqu'un qui voit les choses de différentes façons, pour pouvoir se rentrer les doigts, parce qu'excusez c'est cru, mais c'est ça une job d'infirmière, ça se rentre les doigts dans le rectum du monde, puis ça rentre des tubes dans tous les orifices, ça joue dans le sang et le vomî. Ce n'est pas donné à tout le monde, je pense. (F C 4 E EMP CLSC + TA)

Je pense qu'il faut beaucoup de volonté, de la patience, de l'empathie, il faut être de bonne humeur, les faire sentir bien, il faut être doux, tu sais, une certaine douceur, puis une passion du métier, aussi. C'est une passion dans le fond être infirmier. (F C 1 E EMP CH)

Probablement. Parce que... avec les situations qu'on vit, au niveau du travail et c'est sûr qu'on a beaucoup de travail, je ne vous cacherais pas qu'il y a des journées où on ne peut pas donner notre 100% parce qu'il y a trop de patients. Mais... si ce n'était pas une vocation on ne serait plus là. (F M 2 E EMP CH)

Pour certaines, le travail d'infirmière se présente comme un deuxième choix. C'est le cas de celles qui ne peuvent pas faire des études plus avancées, soit parce que la famille ne veut pas ou ne peut pas payer, soit parce que les garçons sont favorisés par la famille pour les études, soit encore parce que c'est une voie plus accessible pour les femmes que la médecine ou la psychologie ou d'autres professions. C'est alors une situation difficile pour ces femmes, mais elles ne regrettent pas nécessairement ce « choix » sous contrainte, et elles le font généralement parce qu'elles veulent « aider les gens ».

Je vous disais, si ça avait été possible, j'aurais aimé faire ce qu'on appelait à l'époque un cours classique, parce que j'aurais aimé être psychologue. Donc mon intérêt pour aider les gens était de longue date. À 11 ans, j'aidais une grand-mère aveugle, je faisais des choses pour elle [...]. Donc j'avais de l'intérêt pour aider les gens et ça n'a pas été possible de faire cette formation-là et je cherchais dans les professions, parce que au moment où moi, j'ai fait mes études, y'avait trois choix : tu étais secrétaire, maîtresse d'école ou infirmière. Puis je me disais, dans les choix qui me permettraient d'accéder un jour peut-être à autre chose, je trouvais qu'infirmière et puis dans le rôle d'infirmière, j'ai adoré faire ce métier, j'avais l'impression vraiment de vivre auprès des gens, d'être près de la souffrance, d'écouter, évidemment y'avait tout l'aspect technique, mais y'a aussi l'aspect aidant et je trouvais que je répondais à un besoin à ce niveau-là. (F C 2 E)

Ainsi, même si ce n'est pas un premier choix de carrière et une voie encouragée par la famille et les modèles parentaux, pour cette infirmière après une réorientation de carrière par accident, c'est un choix qui va de soi.

Pourquoi je suis devenue infirmière ? Par malchance... Je ne m'en allais pas là-dedans, je m'en allais faire un tout autre domaine, la technique équine, en équitation, puis tout ça j'ai eu un accident, bon ce qui a fait que j'ai eu de la physiothérapie pendant un temps, un 2 ans de convalescence et je n'ai pas pu après ça continuer dans le domaine, une carrière là-dedans c'était impossible. Il fallait que je fasse quelque chose avec ma peau et bon il y avait ça, mais je n'étais pas bonne en mathématiques, ça demandait pas beaucoup de mathématiques, je ne savais pas trop quoi prendre puis j'ai un de mes frères qui est quadriplégique bon je m'étais toujours occupée de lui, je me suis dit pourquoi pas. (F C 4 E EMP CLSC + TA)

5.2. La vision du rôle des hommes et des femmes au sein de la famille

Il est intéressant de compléter cette section sur les motifs d'entrée dans la profession en traitant des données sur les valeurs et perceptions des infirmières concernant la famille. Nous avons proposé aux infirmières un certain nombre d'énoncés visant à connaître leurs positions relativement à divers modèles familiaux (homme ou femme à plein temps ou à temps partiel) et aussi des énoncés plus généraux sur ce qui est « naturel » que les femmes ou les hommes fassent, ainsi que sur ce qui est souhaitable pour les enfants. Il semble que le modèle de l'homme au travail à plein temps et la femme à temps partiel soit le modèle qui recueille la plus forte adhésion, puisque 59 % des répondants sont d'accord. Le modèle des deux à temps plein ne recueille que 30 % d'accord, alors qu'étonnamment les deux à temps partiel recueillent aussi un soutien élevé (57 %). Le modèle de l'homme au foyer recueille un faible pourcentage d'accord (12 %).

Valeurs et perceptions concernant le couple et le travail (d'accord)	%
B25 Femme au foyer et homme au travail à temps plein	16,2
B25 Femme à temps partiel et homme au travail à temps plein	59,1
B25 Les deux à temps plein	30,2
B25 Les deux à temps partiel	57,2
B25 Femme à temps plein et homme au foyer	12,3
B25 Femme à temps plein et homme à temps partiel	20,6

En ce qui concerne les valeurs et les perceptions touchant le rôle des hommes et des femmes dans la famille, on constate que le milieu est relativement traditionnel, puisqu'un très fort pourcentage des répondants (86 %) considèrent que le bien-être de l'enfant exige une forte présence de la mère et du père (74 %) dans la prime enfance, qu'il est plus naturel que la mère prenne le congé parental (51 %), que la double carrière se fait au détriment des enfants (62 %). Par contre, il semble y avoir évolution, puisque seulement 21 % considèrent qu'il est plus naturel que les hommes assurent le revenu du ménage et que 30 % sont d'accord avec le fait qu'il est peu concevable de prendre des congés pour raisons familiales lorsqu'on est gestionnaire, ce qui signifie un bon taux d'adhésion à l'importance de la famille, y compris pour les gestionnaires.

Valeurs et perceptions concernant la famille (d'accord)	%
B26 Ce n'est pas au milieu de travail de prendre en compte les contraintes de la vie familiale	22,9
B26 Il est plus naturel que les femmes prennent le congé parental	51
B26 Il est plus naturel que les hommes assurent le revenu du ménage	21
B26 La double carrière se fait toujours au détriment des enfants	61,8
B26 Le bien-être de l'enfant exige une forte présence de la mère dans la prime enfance	86,6
B26 Le bien-être de l'enfant exige une forte présence du père dans la prime enfance	73,9
B26 Si je suis (ou deviens) gestionnaire, prendre des congés pour raisons familiales est peu concevable	30,3

Nous avons noté plus haut que les infirmières entrent dans cette profession avec un très grand engagement professionnel, mais nous avons constaté que leur engagement à l'égard des valeurs familiales est aussi important. Nous verrons plus loin comment le milieu de travail répond à leurs aspirations, bien qu'elles indiquent ici (23 %) qu'il ne revient pas au milieu de travail de prendre en compte les contraintes de la vie familiale, de sorte qu'elles ne semblent pas en attendre beaucoup.

5.3. Des transformations organisationnelles importantes et du stress associé au changement

Nous avons évoqué précédemment, à partir d'autres recherches, l'importance des transformations qu'a connues le secteur de la santé, et le milieu infirmier en particulier. Cette section permet de confirmer cette situation à l'aide des données issues des questionnaires de notre enquête. Nous reviendrons plus loin avec les extraits d'entretiens qui donnent des détails plus précis sur le contexte que vivent nos répondantes, mais nous pouvons déjà avoir un portrait statistique plus global de la situation.

Nous avons d'abord posé des questions sur les effets des transformations organisationnelles récentes dans le secteur de la santé (regroupements d'établissements, par exemple) sur différents aspects du travail et des tâches. Si une majorité d'infirmières (56 %) jugent que ces transformations n'ont pas de conséquences sur les conditions de travail, l'identité professionnelle et le cheminement de carrière (étant par ailleurs partagées entre les effets positifs et négatifs pour les autres), elles estiment par contre qu'elles ont des effets nuls ou plutôt négatifs (négatifs et très négatifs) sur les tâches et assez négatifs sur le contexte de travail.

Effets des transformations organisationnelles récentes sur différents aspects du travail (125 répondants)					
Effet en % sur...	Très positif	Positif	Aucun effet	Négatif	Très négatif
mes tâches	3,9	7,9	57,5	23,6	5,5
mon contexte de travail	1,6	6,3	43,3	37,0	10,2

Nous avons également interrogé les infirmières sur les effets stressants associés à ces changements organisationnels et, là encore, si la majorité (51 % et 59 % respectivement) voit peu ou pas d'effets stressants sur l'identité professionnelle ou sur le cheminement de carrière, elles en voient davantage sur les tâches, le contexte de travail et les conditions de travail. L'identité professionnelle des infirmières semble donc solide, quelles que soient les transformations qu'elles vivent, mais elles semblent subir un stress associé aux changements organisationnels récents. Le contexte de travail et les tâches semblent ici évoluer négativement.

Effets stressants liés aux transformations organisationnelles récentes (125 répondants)				
Effet en % sur...	Pas stressant	Peu stressant	Passablement stressant	Extrêmement stressant
mes tâches	11,0	26,0	47,2	12,6
mon contexte de travail	9,4	22,0	49,6	15,0
mes conditions de travail	11,0	26,0	43,3	15,7

D'autres questions liées à l'organisation du travail nous permettent de voir que le contexte de travail est très difficile. Ainsi, les infirmières sont 77,1% à affirmer vivre une surcharge quantitative de travail, 69,8% à affirmer que le style de gestion ne satisfait pas leurs attentes, 66,7% à dire qu'elles sont mal informées de ce qui se passe dans l'organisation, 61,4% à affirmer que leur sentiment d'appartenance organisationnelle est faible, 61,1% à dire que leurs valeurs sont en conflit avec celles de l'organisation, 60,3% à affirmer qu'elles ont peu d'occasions d'augmenter leur expertise avec la formation, 55,1% à indiquer que des contraintes sont imposées quant à la durée de leurs interventions et 48,8% à indiquer que des contraintes sont imposées quant à la nature ou au contenu de leurs interventions. D'autres sources de difficultés ou de tensions ressortent, mais on voit bien que l'insatisfaction est forte et que le soutien organisationnel est loin d'être présent.

Autres éléments liés à la satisfaction au travail (somme des % plutôt d'accord + tout à fait d'accord chez 125 parents)	%
C31 Mon expertise n'est pas reconnue	38,9
C31 Le travail d'équipe est insatisfaisant	42,8
C31 Le style de gestion ne satisfait pas mes attentes	69,8
C31 Mes valeurs sont en conflit avec celles de l'organisation	61,1
C31 Je vis des conflits interpersonnels avec des collègues	29,3
C31 Mon travail est trop contrôlé	36,5
C31 Je suis mal informée de ce qui se passe dans l'organisation	66,7
C31 Ma tâche est mal définie	35,4
C31 Des contraintes sont imposées quant à la durée de mes interventions	55,1
C31 Des contraintes sont imposées quant à la nature ou au contenu de mes interventions	48,8
C31 Je dois assumer des tâches nouvelles pour lesquelles je ne suis pas préparé(e) adéquatement	47,6
C31 La collaboration avec les autres est inadéquate	31,8
C31 Je vis une surcharge quantitative (charge de cas)	77,1
C31 Mon sentiment d'appartenance organisationnelle est faible	61,4
C31 Mon employeur offre peu de possibilités d'augmenter mon expertise par la formation	60,3
C32 Je n'ai pas assez d'échanges avec des collègues de ma profession	37,7
C32 Je vis des tensions de pouvoir avec d'autres catégories professionnelles	44,1
C32 Je vis des conflits avec un supérieur immédiat	27,6
C32 Il y a un manque de spécificité dans les mandats	49,6

5.4. Le milieu de travail et le soutien interne (collègues et supérieurs)

Dans cette section, nous présentons d'abord quelques données sur les mesures de conciliation existant dans le milieu des infirmières. Nous verrons qu'il y en a assez peu, puisque les contraintes temporelles sont fortes. Nous traiterons ensuite du milieu de travail et du soutien interne (soutien du supérieur et des collègues). Dans la suite de divers travaux de recherche qui ont mis en évidence l'importance du soutien organisationnel (Behson, 2005 ; Tremblay et Genin, 2011), au-delà des mesures existantes dans les milieux de travail, nous avons posé une question directe sur la perception du soutien organisationnel à l'égard de la conciliation emploi-famille.

5.4.1. Les mesures offertes

Le travail infirmier ne permet évidemment pas d'envisager une multitude de mesures de conciliation, principalement en ce qui concerne le temps de travail. Ainsi, les congés pour raisons personnelles sont la mesure la plus fréquente, puisqu'ils existent dans 80 % des milieux de travail, et c'est la mesure principale que peuvent utiliser les infirmières. Par ailleurs, l'horaire flexible n'existe pas dans 70 % des cas, le travail partagé n'existe pas dans les deux tiers des cas, le télétravail n'existe pas dans 92 % des cas, seules certaines infirmières pouvant parfois faire des rapports ou du travail administratif en dehors du milieu de travail, mais cela est considéré comme très rare. Par ailleurs, la semaine comprimée sur 4 jours existe dans 39 % des lieux de travail, mais n'est utilisée que par 6 % de nos infirmières, alors que le temps partiel existe dans 80 % des lieux de travail et est utilisé par un bon nombre (20 %) de nos répondantes pour faciliter la conciliation¹⁵. On voit donc que ce sont les congés et le temps partiel qui sont surtout utilisés pour faire face aux difficultés de conciliation, mais il n'est pas toujours facile d'utiliser les congés dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, lorsque les employeurs souhaitent accroître la présence au travail comme c'est le cas dans plusieurs milieux étudiés.

5.4.2. Un milieu facilitant ?

De manière générale, les infirmières qui ont répondu à notre enquête ne perçoivent pas leur milieu de travail comme particulièrement ouvert du point de vue de la conciliation emploi-famille. De fait, nos données comparatives (que nous verrons au chapitre 5) montrent que c'est le milieu le moins soutenant des trois milieux étudiés dans cet ouvrage. Ainsi, à la proposition « j'ai le sentiment que mon milieu professionnel est attentif à la question de la conciliation travail et famille », 68 % des répondants expriment un désaccord (dont 41 % « tout à fait en désaccord »), 15 % ont une position neutre (« ni d'accord ni en désaccord ») et seulement 16 % marquent un accord (dont moins de 1 % se disent « tout à fait d'accord »).

15. Des données plus détaillées sont fournies au chapitre 5, où nous comparons les trois secteurs.

Cette prise de position est également observée dans les réponses à une autre question propositionnelle : «Votre organisation est un des milieux de travail qui facilite la conciliation travail-famille», puisque 56% manifestent un désaccord (26% «tout à fait en désaccord»), 28% ont une position neutre et 16% sont en accord (moins de 1% «tout à fait d'accord»). Cette question n'a évidemment pas exactement le même sens que la précédente, dans la mesure où l'organisation devient ici l'unité de référence, l'action organisationnelle étant plus marquée, mais sous-entendant une dimension comparative avec d'autres milieux de travail. Le fait de n'avoir que 16% des infirmières qui marquent un accord avec une telle proposition souligne combien un véritable soutien organisationnel à la conciliation fait défaut dans ce milieu.

Perception de l'organisation comme milieu de travail qui facilite la conciliation travail-famille, selon le sexe et la parentalité						
«Votre organisation est un milieu de travail qui facilite la conciliation travail-famille»	Femmes parents		Hommes parents		Total parents	
	N	%	N	%	N	%
Tout à fait en désaccord	33	28	1	10	34	26
En désaccord	36	30	4	36	40	31
Ni d'accord, ni en désaccord	31	26	4	36	35	27
D'accord	17	14	2	18	19	15
Tout à fait d'accord	2	2	0	–	2	1
Abstention	0	–	0	–	0	–
Total	119	100	11	100	130	100
	Femmes non parents		Hommes non parents		Total non parents	
	N	%	N	%	N	%
Tout à fait en désaccord	6	25	1	33,33	7	26
En désaccord	6	25	1	33,33	7	26
Ni d'accord, ni en désaccord	9	37	0	–	9	33
D'accord	3	13	1	33,33	4	15
Tout à fait d'accord	0	–	0	–	0	
Abstention	0	–	0	–	0	
Total	24	100	3	100	27	100

Nous avons ici détaillé les données en fonction du fait que les personnes sont parents ou non, afin de voir si la perception des parents et des non-parents est différente. Nous verrons plus loin que c'est particulièrement le cas en ce qui concerne la prise de congés parentaux, mais dans plusieurs cas, c'est tout de même intéressant de pouvoir comparer, même si les mères infirmières dominent parmi les répondants, les non-parents et les hommes étant peu nombreux.

Cette analyse plus fine, distinguant les hommes des femmes, et les parents des non-parents, indique que 58% des mères et 46% des pères sont en désaccord (total ou partiel) avec l'affirmation selon laquelle le milieu de travail facilite la conciliation travail-famille, ce qui constitue un taux de désaccord important et marque une insatisfaction considérable sur ce plan, ce qui sera confirmé plus loin dans les données qualitatives. Davantage de pères que de mères, bien que la différence entre les pourcentages reste faible entre les deux sexes, sont d'accord ou tout à fait d'accord avec cette affirmation (18% chez les pères contre 16% chez les mères.) Finalement, davantage de pères (peu nombreux toutefois) que de mères sont neutres par rapport à l'énoncé (respectivement 36% et 26%). En somme, les pères et les mères diffèrent sensiblement en ce qui concerne leur perception de leur organisation comme milieu de travail facilitant la conciliation travail-famille.

Chez les non-parents, les femmes sont encore nombreuses à être en désaccord, ou ni accord ou désaccord, ce qui indique que même les personnes moins concernées par la conciliation, parce que non-parents (quoiqu'elles peuvent avoir d'autres personnes que des enfants à charge) considèrent que le milieu est peu favorable à la conciliation. Quelque 37% des femmes affirment être neutres par rapport à l'énoncé et il y a peu d'hommes et de femmes qui sont tout à fait d'accord avec l'affirmation selon laquelle le milieu de travail facilite la conciliation emploi-famille.

5.4.3. Le soutien du supérieur et des collègues

À la question propositionnelle : « J'ai le sentiment que mon supérieur est attentif à la question de la conciliation travail et famille », 45% des répondants marquent clairement leur désaccord (21% tout à fait en désaccord), contre 33% qui sont d'accord (6% étant tout à fait d'accord). Cela laisse entendre que de nombreux supérieurs ne sont pas très favorables ou soutenant du point de vue de la conciliation entre la carrière et la vie familiale. Il est intéressant de noter que les hommes parents sont plus en désaccord que d'accord avec cet énoncé, bien qu'ils soient peu nombreux, rappelons-le. C'est tout de même intéressant, puisque d'autres travaux ont montré que les pères avaient souvent plus de difficulté à faire valoir leurs demandes liées à la conciliation ou à la famille que ce n'était le cas pour les mères, surtout dans les milieux de travail fortement masculins. Leurs demandes sont souvent perçues comme moins légitimes que celles des mères, alors que les jeunes pères québécois en particulier souhaitent souvent assumer pleinement leur rôle de père et ressentent fort négativement ce refus de l'employeur d'accéder à leurs demandes, ou encore les commentaires de collègues ou de supérieurs indiquant que leur conjointe devrait s'occuper de la question parentale (Tremblay, 2003a, 2012). Un des aspects intéressants de notre recherche en milieu infirmier est aussi le fait qu'elle permet de voir si un milieu de travail composé principalement de collègues féminines est plus soutenant qu'un milieu plus masculin, comme le proposaient nombre de travaux américains. Or nous faisons le constat qu'il ne suffit pas qu'un milieu soit féminin pour qu'il y ait effectivement soutien de la part de la hiérarchie, au contraire, car nous verrons que le milieu policier paraît plus soutenant que le milieu infirmier.

Soutien du supérieur, selon le sexe et la parentalité

« J'ai le soutien de mon supérieur »	Femmes parents		Hommes parents		Total parents	
	N	%	N	%	N	%
Tout à fait en désaccord	27	23	2	18	29	22
En désaccord	33	28	4	37	37	27,5
D'accord	33	28	3	27	36	28,5
Tout à fait d'accord	10	8	0	–	10	8
Abstention	16	13	2	18	18	14
Total	119	100	11	100	130	100
	Femmes non parents		Hommes non parents		Total non parents	
	N	%	N	%	N	%
Tout à fait en désaccord	4	17	0	–	4	15
En désaccord	1	4	0	–	1	4
D'accord	6	25	0	–	6	22
Tout à fait d'accord	0	–	0	–	0	–
Abstention	13	54	3	100	16	59
Total	24	100	3	100	27	100

Le soutien des collègues paraît plus acquis. Globalement, 62 % se disent en accord, dont 15 % tout à fait d'accord avec la proposition « J'ai le soutien de mes collègues » alors que 23 % sont en désaccord (5 % tout à fait en désaccord). Sur ce point, on peut penser que le soutien des collègues vient, en partie, pallier le manque de soutien de la part de l'organisation et peut-être du supérieur, surtout que les collègues de travail sont ici essentiellement des femmes, généralement plus ouvertes au soutien en ces matières. Il y a une légère différence entre les hommes et les femmes parents en ce qui concerne le soutien des collègues. Les hommes parents (bien que peu nombreux au total) sont plus nombreux à être d'accord avec l'affirmation selon laquelle ils ont le soutien de leurs collègues ; ceci est intéressant, puisqu'il s'agit souvent ici, rappelons-le, de collègues féminines. Lorsqu'on fait la distinction entre parents et non-parents, 17 % des femmes qui ne sont pas parents ne bénéficient pas du soutien de leurs collègues, alors que 29 % affirment en bénéficier. En somme, le soutien à la conciliation touchant les activités parentales semble plus acquis dans les milieux de travail que le soutien pour d'autres motifs, ce qui est intéressant, surtout dans un contexte de vieillissement de la population et de durées de séjour limitées dans les centres hospitaliers, puisque nombre de salariés doivent s'occuper de conjoints ou de parents vieillissants, et que cette réalité s'accroîtra avec les années.

Soutien des collègues, selon le sexe et la parentalité						
« J'ai le soutien de mes collègues »	Femmes parents		Hommes parents		Total parents	
	N	%	N	%	N	%
Tout à fait en désaccord	7	6	0	–	7	5
En désaccord	22	18	1	9	23	18
D'accord	56	47	6	55	62	47
Tout à fait d'accord	17	14	2	18	19	15
Abstention	17	14	2	18	19	15
Total	119	100	11	100	130	100
	Femmes non parents		Hommes non parents		Total non parents	
	N	%	N	%	N	%
Tout à fait en désaccord	1	4	0	–	1	4
En désaccord	3	13	0	–	3	11
D'accord	6	25	0	–	6	22
Tout à fait d'accord	1	4	0	–	1	4
Abstention	13	54	3	100	16	59
Total	24	100	3	100	27	100

Nous pouvons maintenant passer à une analyse plus approfondie de l'influence du soutien organisationnel sur le sentiment de conciliation.

5.4.4. L'influence du soutien organisationnel sur le sentiment de conciliation

Nous avons procédé à quelques analyses afin de voir s'il y avait un lien entre la mise en place de mesures précises et le sentiment d'arriver à plus ou moins bien concilier sa vie professionnelle et sa vie personnelle-familiale. Nous avons demandé aux infirmières si elles avaient le sentiment de sacrifier leur vie familiale au profit de leur vie professionnelle ou inversement.

Pourcentage de personnes ayant le sentiment de sacrifier leur vie familiale pour leur vie professionnelle ou inversement (127 répondants)

Énoncés	Tout à fait en désaccord %	En désaccord %	Ni d'accord, ni en désaccord %	Accord %	Tout à fait d'accord %	Abstention %
Sentiment de sacrifier ma vie familiale pour ma vie professionnelle	15,0	17,3	20,5	36,2	9,4	1,6
Sentiment de sacrifier ma vie professionnelle pour ma vie familiale	29,1	22,0	26,8	18,1	1,6	2,4

On voit que les infirmières sont plus nombreuses à avoir le sentiment de sacrifier leur vie familiale, bien que ce ne soit pas la majorité, alors que peu d'entre elles estiment sacrifier leur vie professionnelle pour leur vie familiale.

Il semble que les personnes qui ont des horaires flexibles ont moins le sentiment de sacrifier leur vie professionnelle pour leur vie familiale. La même chose s'observe pour les personnes qui ont un supérieur attentif à leurs besoins.

Lien entre vie professionnelle-familiale et mesures de soutien			
	Supérieur attentif OUI	Supérieur attentif NON	Chi2
Sentiment de sacrifier la vie professionnelle pour la vie familiale	6,5 %	26,4 %	0,092
	Horaires flexibles OUI	Horaires flexibles NON	
Sentiment de sacrifier la vie professionnelle pour la vie familiale	5,6 %	26,3 %	0,026

Il apparaît que les personnes qui n'ont pas un supérieur attentif ont davantage le sentiment de sacrifier leur vie familiale pour leur vie professionnelle, le pourcentage étant légèrement au-dessus de la moitié. La présence d'un supérieur attentif fait clairement diminuer ce sentiment. On observe la même chose pour les personnes qui bénéficient d'un cheminement de carrière adapté à leur vie familiale, qui ont moins le sentiment de sacrifier leur vie familiale dans ce contexte.

Sentiment de sacrifier la vie familiale pour la vie professionnelle en fonction de quelques indicateurs			
	Supérieur attentif OUI	Supérieur attentif NON	Chi2
Sentiment de sacrifier la vie familiale pour la vie professionnelle	22,6 %	53,4 %	0,035
	Carrière adaptée OUI	Carrière adaptée NON	
Sentiment de sacrifier la vie familiale pour la vie professionnelle	25,0 %	55,8 %	0,006

Enfin, il existe bel et bien un lien entre diverses mesures et le sentiment d'arriver à mieux concilier emploi et famille. Les personnes qui bénéficient de services d'information en la matière, celles qui ont des horaires flexibles et celles qui ont un cheminement de carrière adapté affirment davantage avoir le sentiment d'arriver à concilier emploi et famille.

Nos analyses statistiques ont permis de constater que le sentiment d'avoir des difficultés à concilier emploi et famille est clairement associé au stress lié aux changements organisationnels récents qui ont des répercussions sur les conditions de travail (0,002), au stress lié aux changements qui pèsent sur le cheminement de carrière (0,003), au stress lié à leur effet sur l'identité professionnelle (0,007).

Par ailleurs, les personnes qui ont le sentiment d'avoir des difficultés à concilier sont plus nombreuses chez celles :

Lien entre conciliation emploi-famille et mesures de soutien			
	Services d'information OUI	Services d'information NON	Chi2
Sentiment d'arriver à concilier emploi et famille	58,0 %	27,3 %	0,004
	Horaires flexibles OUI	Horaires flexibles NON	
Sentiment d'arriver à concilier emploi et famille	52,8 %	42,5 %	0,073
	Carrière adaptée OUI	Carrière adaptée NON	
Sentiment d'arriver à concilier emploi et famille	57,1 %	39,5 %	0,004

- qui ont le sentiment que leur expertise n'est pas reconnue (0,003);
- qui vivent des conflits interpersonnels avec des collègues (0,031);
- qui ont le sentiment d'être mal informées de ce qui se passe dans l'organisation (0,004);
- qui doivent assumer des tâches nouvelles pour lesquelles elles ne sont pas préparées adéquatement (0,004);
- dont le sentiment d'appartenance organisationnelle est faible (0,001);
- dont l'employeur offre peu de possibilités d'augmenter leur expertise par la formation (0,000);
- qui ont le sentiment de ne pas avoir assez d'échanges avec des collègues de leur profession (0,037);
- qui vivent des tensions de pouvoir avec d'autres catégories professionnelles (0,025).

Enfin, la satisfaction au travail est indéniablement liée au sentiment d'arriver à concilier emploi et famille.

L'importance de la satisfaction au travail			
	Satisfaction OUI	Satisfaction NON	Chi2
Sentiment d'arriver à concilier emploi et famille	51,9 %	35,7 %	0,001

La satisfaction au travail est significativement associée au stress lié aux transformations organisationnelles et au changement occasionné dans les tâches (0,030), au contexte de travail (0,006), aux conditions de travail (0,009) et à l'identité professionnelle (0,024). Une faible satisfaction est également significativement corrélée au fait que l'expertise du répondant n'est pas reconnue (0,005), que le travail d'équipe est insatisfaisant (0,005), que le style de gestion ne répond pas aux attentes (0,002), au conflit de valeurs avec celles qui sont portées par l'organisation (0,001), au fait d'être mal informé sur ce qui se passe dans l'organisation (0,006), à la mauvaise collaboration entre collègues ou autres (0,031), à la faiblesse de l'appartenance organisationnelle (0,000), au fait

que l'employeur offre peu de possibilités d'augmenter l'expertise par la formation (0,017), au fait de vivre des conflits avec un supérieur immédiat (0,012) ou de ne pas trouver une conception du travail partagée entre collègues (0,023) et au manque de spécificité dans les mandats (0,004).

Tout cela nous donne un ensemble d'informations sur les facteurs qui influent sur le sentiment d'arriver – ou pas – à bien concilier, et il faut retenir que le secteur infirmier n'est pas caractérisé par des mesures ou par un soutien organisationnel particulièrement importants du point de vue de la conciliation, alors que les infirmières accordent beaucoup d'importance à leur vie familiale et à leur présence comme mères auprès des enfants, comme nous l'avons vu plus haut.

5.5. La prise de congés

Depuis janvier 2001, le congé parental canadien a été allongé à un an, alors qu'il était de six mois auparavant. Ce changement peut engendrer des difficultés plus grandes dans l'organisation et une incidence plus forte sur la carrière des individus si l'organisation ne voit pas cette prise de congé d'un bon œil (Fusulier, Tremblay et Di Loreto, 2008). Ce nouveau régime prévoit que le père et la mère peuvent aussi partager le temps prévu au-delà du congé de maternité et du congé de paternité. De plus, le Québec a son nouveau régime de congé parental depuis janvier 2006, qui offre deux modalités (une plus longue d'environ un an au total, à taux de prestation réduit, et une autre plus courte à taux de prestation plus élevé – voir le chapitre 1) et qui inclut également une période de 3 à 5 semaines (selon la modalité choisie) réservée au père (Doucet, Tremblay et Lero, 2011 ; Tremblay, 2012). Le congé est donc plus rémunérateur et plus flexible, autant de facteurs qui peuvent inciter les pères à participer (Moss et O'Brien, 2006). Si le père ne prend pas ces semaines, elles ne peuvent pas être transférées à la mère, ce qui pousse les pères à les prendre davantage dans les pays offrant ce type de régime (*Ibid.*). La perception qu'ont les travailleurs à l'égard du droit de prendre le congé parental est donc un enjeu important du point de vue de la conciliation et de la gestion de carrière, de même que de l'effet de la prise de congé sur les carrières (Harlow, 2002). Cette question de la prise des congés parentaux était donc l'un des principaux aspects auxquels nous nous sommes intéressées afin de déterminer dans quelle mesure le milieu de travail est véritablement ouvert et soutenant à l'égard de la vie familiale.

La mesure des congés pour raison familiale ou personnelle existe dans l'organisation où travaillent 80 % des répondants, alors que 20 % affirment que cette mesure n'existe pas pour eux. La majorité des répondants considèrent que c'est un droit de prendre ce type de congés, en particulier le congé parental, sur lequel nous les avons interrogés. Une infime partie des répondants, soit 2 %, sont en désaccord (total ou partiel) avec cette affirmation, mais un bon nombre de répondants se sont abstenus de répondre à l'énoncé. Étaient-ils embarrassés de formuler un jugement négatif à l'égard de ce que plusieurs considèrent effectivement comme un droit, dans un contexte où la pénurie de personnel est très forte et où les congés engendrent des difficultés importantes et des heures prolongées pour le personnel restant ? Cela reste à approfondir dans la partie qualitative de la recherche, plus loin.

Droit de prendre le congé parental, selon le sexe et la parentalité						
«C'est un droit de prendre ce congé»	Femmes parents		Hommes parents		Total parents	
	N	%	N	%	N	%
Tout à fait en désaccord	2	1,7	0	–	2	(1,5)
En désaccord	1	(0,8)	0	–	1	0,5
D'accord	20	17	2	(18)	22	17
Tout à fait d'accord	82	69	6	55	88	68
Abstention	14	(11,5)	3	(27)	17	13
Total	119	100	11	100	130	100
	Femmes non parents		Hommes non parents		Total non parents	
	N	%	N	%	N	%
Tout à fait en désaccord	0	–	0	–	0	–
En désaccord	0	–	0	–	0	–
D'accord	1	4	0	–	1	3
Tout à fait d'accord	8	33	0	–	8	30
Abstention	15	63	3	100	18	67
Total	24	100	3	100	27	100

En ce qui concerne la culture du milieu à l'égard du congé parental, plus de 46 % se disent en accord (total ou partiel) avec le fait que leur milieu permet de prendre un congé pour des motifs familiaux. Ce sont davantage les mères qui, dans une proportion de 49 %, se disent en accord (accord et tout à fait d'accord) avec l'énoncé, alors que les pères ne sont que 18 % à être d'accord, un fort pourcentage d'entre eux (54 %, mais 6 répondants seulement) étant en désaccord, ce qui signifie que leur absence pour congé parental est certes mal vue.

Au total, ce sont tout de même plus de 42 % qui sont en désaccord (tout à fait en désaccord) avec l'affirmation selon laquelle c'est dans la culture du milieu de pouvoir prendre un congé pour des motifs familiaux, ce qui est un taux très important. Sur ce plan, il y a lieu de se demander si le milieu n'exerce pas une certaine forme de «résistance» auprès des hommes, si leurs demandes ne sont pas jugées moins légitimes, puisqu'ils ont davantage le sentiment qu'il est moins accepté que l'on prenne le congé. En somme, une personne sur deux considère que la culture de ce milieu n'est pas favorable à la prise du congé parental. La culture organisationnelle, dans le contexte actuel, peut possiblement «faire comprendre implicitement» aux parents qu'il est préférable de ne pas s'absenter trop longtemps, que l'organisation n'appréciera pas et que cela peut avoir des effets sur leur carrière, même si le congé parental est perçu comme plus légitime que les autres congés (proches aidants, par exemple) parce que, généralement, l'on juge que les soins aux enfants sont indispensables (Tremblay, 2010f).

Culture du milieu à l'égard du congé parental, selon le sexe et la parentalité

«C'est dans la culture du milieu de pouvoir le prendre»	Femmes parents		Hommes parents		Total parents	
	N	%	N	%	N	%
Tout à fait en désaccord	24	20	1	9	25	19
En désaccord	25	21	5	46	30	23
D'accord	40	34	2	18	42	32
Tout à fait d'accord	18	15	0	–	18	14
Abstention	12	10	3	27	15	12
Total	119	100	11	100	130	100
	Femmes non parents		Hommes non parents		Total non parents	
	N	%	N	%	N	%
Tout à fait en désaccord	3	12,5	0	–	3	11
En désaccord	3	12,5	0	–	3	11
D'accord	3	12,5	0	–	3	11
Tout à fait d'accord	2	8,5	0	–	2	8
Abstention	13	54,0	3	100	16	59
Total	24	100	3	100	27	100

Il est clair que le milieu du travail n'est pas perçu comme des plus favorables à la prise de congés, car de forts pourcentages de personnes considèrent qu'il est difficile de s'absenter de leur travail. En effet, près de 53 % des femmes et 46 % des hommes jugent qu'il est difficile de prendre un congé, car ils ne peuvent pas s'organiser pour s'absenter de leur travail. Une proportion non négligeable du personnel infirmier (34 % chez les femmes et 36 % chez les hommes) estime possible de s'organiser pour s'absenter du travail.

Si les résultats montrent que le milieu n'est pas entièrement favorable à la prise du congé parental, on peut penser qu'il est aussi fermé aux divers aménagements du temps de travail qui pourraient être demandés pour des motifs familiaux (p. ex. semaine comprimée en quatre jours, temps partiel volontaire, etc.). Nos données montrent en effet que le congé parental, de maternité ou de paternité est généralement mieux accepté que ne le sont les autres types de congés ou d'aménagements pour raison familiale.

Par ailleurs, il semble que ces aménagements soient assez peu disponibles dans certains milieux de travail, dont le secteur de la santé généralement, et plus particulièrement le milieu infirmier où l'on est généralement en contact direct avec les patients, contrairement à ce que l'on peut observer dans la fonction publique et d'autres milieux du secteur public (Tremblay, 2005c). Il faut aussi tenir compte de la pénurie de personnel dans le secteur infirmier, ce qui se traduit pour plusieurs par des heures supplémentaires obligatoires.

Possibilité de s'absenter de son travail, selon le sexe et la parentalité						
« Je peux m'organiser pour m'absenter de mon travail »	Femmes parents		Hommes parents		Total parents	
	N	%	N	%	N	%
Tout à fait en désaccord	42	35	4	37	46	35
En désaccord	22	18	1	9	23	18
D'accord	2	17,5	3	27	24	19
Tout à fait d'accord	19	16,5	1	9	20	15
Abstention	15	13	2	18	17	13
Total	119	100	11	100	130	100
	Femmes non parents		Hommes non parents		Total non parents	
	N	%	N	%	N	%
Tout à fait en désaccord	6	25	0	–	6	22
En désaccord	3	13	0	–	3	11
D'accord	1	4	0	–	1	4
Tout à fait d'accord	1	4	0	–	1	4
Abstention	13	54	3	100	16	59
Total	24	100	3	100	27	100

En ce qui a trait à la possibilité de prendre des congés pour raisons familiales lorsqu'on est gestionnaire, l'analyse de Harlow (2002) sur les carrières des gestionnaires dans les services sociaux en Grande-Bretagne est intéressante à ce sujet. Harlow a conclu que les responsabilités de soins (*care*) liées à la famille étaient difficiles à concilier avec les postes de gestionnaires dans ce secteur, mais que c'est plus le cas pour les mères que pour les pères. Nous avons voulu connaître la perception des infirmières québécoises en la matière au moyen de l'énoncé: « Si je suis (ou deviens) gestionnaire, prendre des congés pour raisons familiales est peu concevable. » Cette proposition permet de vérifier les attitudes et prises de position du milieu de travail face à la conciliation entre la prise de congé parental et les ambitions managériales (accès aux postes de chef d'équipe, par exemple) dans le domaine des soins infirmiers.

Globalement, seulement 32% des répondants sont d'accord et tout à fait d'accord avec la proposition, ce qui laisse entendre que la majorité ne perçoit pas d'incompatibilité entre la fonction de gestionnaire et la prise de congés.

Possibilité de prendre des congés pour raisons familiales lorsqu'on est gestionnaire, selon le sexe et la parentalité

«Si je suis (ou deviens) gestionnaire, prendre des congés pour raisons familiales est peu concevable»	Femmes parents		Hommes parents		Total parents	
	N	%	N	%	N	%
Tout à fait en désaccord	28	24	2	18	30	23
En désaccord	32	27	1	9	33	25
Ni d'accord, ni en désaccord	22	18	2	18	24	18
D'accord	24	20	6	55	30	23
Tout à fait d'accord	11	9	0	–	11	9
Abstention	2	2	0	–	2	2
Total	119	100	11	100	130	100
	Femmes non parents		Hommes non parents		Total non parents	
	N	%	N	%	N	%
Tout à fait en désaccord	8	33	2	67	10	37
En désaccord	8	33	0	–	8	30
Ni d'accord, ni en désaccord	2	8	1	33	3	11
D'accord	3	13	0	–	3	11
Tout à fait d'accord	3	13	0	–	3	11
Abstention	0	–	0	–	0	–
Total	24	100	3	100	27	100

Nous avons effectué des analyses sur les motifs de prise et de non-prise du congé parental et des congés pour raisons familiales plus généralement. On observe que, de manière générale, les gens ont l'impression que le congé parental est mieux vu ; on peut s'absenter plus facilement. Le soutien du supérieur comme celui des collègues est un peu plus élevé et il est davantage dans la culture du milieu de prendre ce congé.

Motifs du choix d'utiliser un congé parental (tout à fait d'accord)	%
Je peux m'organiser pour m'absenter de mon travail	17,9
Il n'y a pas d'effets négatifs pour ma carrière	9,8
J'ai le soutien de mon supérieur	9,0
J'ai le soutien de mes collègues	17,3
C'est dans la culture du milieu de pouvoir le prendre	15,0
Mon conjoint n'est pas admissible au congé, alors c'est moi qui l'ai pris	22,0
L'autre parent ne souhaite pas prendre le congé	18,4
J'ai le désir d'assumer pleinement mon rôle familial	66,7
Je n'ai pas d'autres options en matière de garde pour l'enfant	16,7
C'est un droit de prendre ce congé	79,3
Il est préférable financièrement que je le prenne	20,0
C'est plus facile pour moi que pour l'autre parent de prendre le congé	41,0

Évaluation de la possibilité d'une prise de congé pour raisons familiales (tout à fait d'accord)	%
Je peux m'organiser pour m'absenter de mon travail	12,0
Il n'y a pas d'effets négatifs pour ma carrière	9,5
J'ai le soutien de mon supérieur	5,6
J'ai le soutien de mes collègues	15,3
C'est dans la culture du milieu de pouvoir le prendre	8,8
Ce sera moi car mon conjoint n'est pas admissible au congé	29,9
L'autre parent ne souhaite pas prendre le congé	21,8
J'ai le désir d'assumer pleinement mon rôle familial	72,1
C'est un droit de prendre ce congé	72,6
Il est préférable financièrement que je le prenne	21,2
C'est plus facile pour moi que pour l'autre parent de prendre le congé	35,2

Les données sur les motifs pour lesquels les infirmières n'utilisent pas le congé parental sont aussi très intéressantes. Le plus grand nombre de réponses est associé au fait que ce n'est financièrement pas intéressant (58 %), ce qui peut être particulièrement le cas pour les personnes qui ont pris le congé avant la mise en place du nouveau congé québécois qui permet d'avoir 75 % au lieu de 55 % du revenu, bien qu'il y ait un maximum admissible. Viennent ensuite le fait que le conjoint n'ait pas souhaité le prendre ou, au contraire, que c'était plus facile pour lui (31 %), puis les effets négatifs pour la carrière (31 %, tout de même important!), le fait qu'il soit difficile d'exercer ce droit dans ce contexte de travail (31 %), le fait que la personne ne ressente pas le besoin d'être présente à temps plein à la maison (31 %), enfin l'intérêt pour le travail et la satisfaction qu'il apporte (29 %), mais aussi la pression des supérieurs, qui est tout de même forte (24 %), à l'encontre d'un congé qui devrait être reconnu comme un droit.

Motifs du non-usage d'un congé parental (Beaucoup + énormément d'importance)	%
Désir de suivre les dossiers avec les usagers	13,8
Intérêt pour le travail et la satisfaction qu'il m'apporte	29,1
Pressions de mes supérieurs	24,0
Pressions de mes collègues	9,8
Charge de travail difficilement transférable	21,0
Responsabilités trop importantes pour m'absenter	16,1
Sentiment de ne pas avoir les compétences parentales requises	6,5
Ne ressent pas le besoin d'être présent à plein temps à la maison	31,2
Pas dans la culture du métier	7,6
Effets négatifs pour ma carrière	31,3
Droit qu'il est difficile d'exercer dans mon contexte de travail	30,8
Financièrement peu intéressant	58,3
Mon conjoint ne souhaite pas prendre le congé	34,8
Plus facile pour mon conjoint de prendre le congé	30,9

5.6. Un effet négatif sur la carrière

Comme nous venons de le voir, l'offre de congés est relativement grande, mais peu utilisée par les infirmières en raison du vieillissement notable du personnel de ce secteur d'activité. Cette sous-utilisation du congé s'explique aussi par la difficulté de prendre un congé, car ils ne peuvent s'organiser pour s'absenter de leur travail en raison, des horaires atypiques et des pressions du milieu de travail, mais aussi parce que l'utilisation des congés est perçue comme ayant un effet négatif sur la carrière. Nous analysons ici les données sur l'effet sur la carrière un peu plus en détail.

Près de 52% des femmes et 36% des hommes en «situation parentale» perçoivent un effet négatif possible. Chez les «non-parents», c'est 42% des femmes qui perçoivent un effet négatif, alors que les hommes «non parents», peu nombreux de toute manière, se sont abstenus de répondre. Les femmes ressentent manifestement plus que les hommes le risque d'une pénalité sur leur carrière, puisque cette perception est de moindre importance chez les hommes (46%) qui sont en accord avec l'énoncé «il n'y a pas d'effets négatifs pour la carrière», comparativement à 35% des femmes seulement.

Force est de constater que nos résultats montrent que les femmes, mères ou non, continuent d'avoir le sentiment qu'il y a un prix à payer pour les congés et autres demandes relatives à la famille, ce qui est moins le cas des hommes. Cela peut s'expliquer en partie par le fait que les femmes prennent davantage ces congés, et qu'elles prennent souvent un congé plus long en additionnant le congé de maternité et le congé parental. De plus, elles connaissent sans doute mieux l'effet de tels congés, alors que les hommes en prennent moins pour des motifs familiaux (Moss et O'Brien, 2006; Tremblay, 2003a, 2012), de sorte que la question reste plus théorique pour eux. Ce n'est que depuis l'instauration du régime québécois d'assurance parentale (RQAP) que les hommes ont droit à un congé de paternité de 3 à 5 semaines qui leur est réservé et qui est non transférable à la mère. L'expérience est donc relativement récente, et les pères prennent des congés assez courts en général (recourant peu au congé parental). Il semble que le temps que les pères consacrent à la famille demeure encore un temps d'appoint ou de substitution qui remet rarement en cause le projet professionnel, alors que le temps consacré par les mères à la famille est constant et continu et s'interpose encore presque invariablement dans le temps professionnel et le parcours de carrière (Descarries, 2005).

Effets négatifs pour la carrière, selon le sexe et la parentalité						
« Il n'y a pas d'effets négatifs pour ma carrière »	Femmes parents		Hommes parents		Total parents	
	N	%	N	%	N	%
Tout à fait en désaccord	35	29	2	18	37	28
En désaccord	27	23	2	18	29	22
D'accord	31	26	4	37	35	27
Tout à fait d'accord	11	9	1	9	12	10
Abstention	15	13	2	18	17	13
Total	119	100	11	100	130	100

Effets négatifs pour la carrière, selon le sexe et la parentalité

	Femmes non parents N %		Hommes non parents N %		Total non parents N %	
	N	%	N	%	N	%
Tout à fait en désaccord	4	17	0	–	4	15
En désaccord	6	25	0	–	6	22
D'accord	1	4	0	–	1	4
Tout à fait d'accord	0	–	0	–	0	–
Abstention	13	54	3	100	16	59
Total	24	100	3	100	27	100

Ayant présenté l'essentiel des données statistiques colligées auprès de nos répondantes infirmières, nous passons maintenant aux résultats qualitatifs.

6. L'entrée dans le monde vécu des infirmières

Afin d'affiner et de nuancer les grands constats statistiques de notre enquête auprès des infirmières, nous avons réalisé des entretiens qualitatifs auprès de 14 infirmières en 2010. Nous en avons aussi effectué une dizaine d'autres en 2011, mais ce sont surtout les premiers qui seront employés ici, les seconds étant davantage utilisés dans un autre rapport¹⁶, mais permettant tout de même de confirmer un bon nombre d'éléments mis en évidence ici. Dans un premier temps, jetons un regard sur la situation professionnelle et personnelle des répondants.

6.1. Profession infirmière : présentation des répondantes

Les 14 infirmières rencontrées travaillent dans des conditions variables et atypiques pour plusieurs d'entre elles. Les horaires peuvent varier d'un établissement à un autre, généralement en fonction de la mission des installations du Réseau de la santé et des services sociaux (RSSS), soit dans un centre hospitalier (CH), un centre hospitalier universitaire (CHU) ou un centre local de services communautaires (CLSC). Dans notre groupe de répondantes, sept infirmières travaillent dans un centre hospitalier, quatre en centre hospitalier universitaire et trois occupent un poste dans un CLSC, dont une qui occupe un deuxième emploi comme travailleuse autonome dans l'enseignement.

Cinq infirmières travaillent à temps plein de jour et deux à temps plein de nuit. Trois travaillent à temps partiel de jour, une travaille à temps partiel de nuit, deux à temps partiel le soir et une à temps partiel en rotation jour et soir.

16. Voir Tremblay, D.G., M. Larivière et A. Chamahian (2011). *Les parcours professionnels des infirmières au Québec : quelques éléments de compréhension du rapport au travail, de la conciliation emploi-famille et des choix de fin de carrière*. Note de recherche ARUC-GATS sur la partie québécoise de la recherche financée par le ministère des Relations internationales dans le cadre du projet Québec-Wallonie-Bruxelles, <<http://www.teluq.uqam.ca/aruc-gats>>.

Elles occupent des secteurs variés au sein des établissements, principalement dans le secteur public. Les éléments qui suivent permettent d'avoir un portrait de leur contexte, que complète le tableau 3.3 (p. 148).

- **Infirmière 1 :** Elle est responsable d'une clinique en cardiologie à temps plein dans un centre hospitalier depuis un an. Elle a travaillé aux soins intensifs pendant 30 ans. Région de Montréal. Elle a un enfant qui a maintenant 20 ans. Séparée lorsque l'enfant avait 5 ans. Elle en a eu parfois la garde à temps plein seule et parfois c'était le père, mais les deux étaient présents lors de situations d'urgence. Elle a aussi vécu une période de dépression majeure. (F M 1 E EMP CH)
- **Infirmière 2 :** Elle travaille en salle d'opération de chirurgie d'un jour, à temps plein, dans un centre hospitalier. Région de Montréal. En tant que famille recomposée, elle a deux enfants d'un premier mariage (14 et 16 ans) et deux enfants avec son nouveau conjoint (10 et 13 ans), qu'ils ont à temps plein. Elle est en processus d'achat d'une maison intergénérationnelle pour surveiller ses parents qui sont vieillissants, bien qu'autonomes, et dont la santé est plus fragile. Son conjoint prend peu d'initiatives pour le partage des tâches, mais se rend disponible lorsqu'elle le lui demande. A souffert de fatigue importante au cours de sa carrière et de problèmes physiques sérieux. (F C 4 E EMP CH)
- **Infirmière 3 :** Elle travaille en obstétrique depuis trois ans et demi dans un centre hospitalier universitaire à temps partiel/nuit. Région de Montréal. Elle a deux enfants (5 mois et 2 ans). Elle vit en couple et prévoit avoir un troisième enfant dans les mois suivant l'entrevue. Son conjoint travaille plus de 40 heures par semaine dans l'entreprise familiale, mais prend en charge la plus grande part des tâches ménagères. Elle travaille de nuit et lui de jour. Le projet de famille est à l'avant-plan. (F C 2 E EMP CU)
- **Infirmière 4 :** Elle travaille en unité de médecine depuis cinq ans dans un centre hospitalier. Région de Québec, à temps plein/nuit. Elle a un enfant (2 ans) et est enceinte au moment de l'entrevue. Elle est revenue plus tôt de son congé de maternité, car elle manquait de contacts humains avec l'extérieur et considère que son travail est une grande source d'épanouissement. Elle travaille de nuit et c'est sa mère qui garde l'enfant. Son conjoint est camionneur, ce qui l'amène parfois à ne pas être à la maison tous les jours. (F C 1 E EMP CH)
- **Infirmière 5 :** Elle travaille en périnatalité depuis environ quatre ans dans un CLSC. Région de Québec à temps plein/jour. Elle a trois enfants (11 mois, 9 ans et 14 ans) et est en situation de famille monoparentale. Les enfants sont de trois pères différents; elle est d'ailleurs en conflit avec le dernier. Elle a souffert d'épuisement professionnel. (F M 3 E EMP CLSC)
- **Infirmière 6 :** Elle travaille aux urgences pédiatriques, depuis plus de dix ans, dans un centre hospitalier universitaire à temps plein/nuit. Région de Montréal. Elle a deux enfants (1 an et 5 ans). Elle et son conjoint songent à peut-être agrandir la famille. Son conjoint travaille sur la route, donc les heures de retour à la maison sont variables. Elle

aimerait que son conjoint ait plus d'initiative concernant les tâches ménagères, mais elle est satisfaite des habitudes de vie de la famille. (F C 2 E EMP CU)

- **Infirmière 7:** Elle occupe deux emplois, aux soins palliatifs dans un CLSC depuis quatre ans et comme travailleuse autonome dans l'enseignement depuis un an. Région de Montréal à temps partiel/jour. Elle a quatre enfants (9 ans, 11 ans, 14 ans et 15 ans), dont deux avec des différences qui nécessitent plus de soins. Elle s'occupe aussi régulièrement de son frère quadriplégique. Son conjoint travaille à temps plein avec des horaires plus ou moins flexibles. Le partage des tâches suit le modèle traditionnel. (F C 4 E EMP CLSC + TA)
- **Infirmière 8:** Elle est infirmière auxiliaire en hémodialyse dans un centre hospitalier. Région de Montréal à temps partiel/jour/soirée, mais en congé de maternité au moment de l'entrevue. Elle a un enfant (1 an). Le partage des tâches est équilibré avec son conjoint. Elle désire quitter son emploi d'infirmière et se réorienter. Elle a souffert d'épuisement professionnel. (F C 1 E EMP CH)
- **Infirmière 9:** Elle travaille auprès des prématurés dans un centre hospitalier universitaire. Région de Montréal à temps partiel/soir. Elle a deux enfants (7 ans et 11 ans). Son conjoint aide beaucoup aux tâches et son travail lui permet de faire face aux urgences. Elle s'est entourée de soutien pour l'aider à mieux concilier emploi et famille: gardienne, femme de ménage. (F C 3 E EMP CH)
- **Infirmière 10:** Elle travaille en périnatalité, depuis près de trois ans, dans un CLSC. Région de Montréal à temps plein/jour. Elle a trois enfants (3 ans, 7 ans et 11 ans). Son conjoint travaille dans un centre hospitalier. En ce qui concerne le partage des tâches ménagères et familiales, elle trouve que c'est un équilibre «assez bon». Elle aimerait avoir une aide domestique, mais la famille immédiate ne veut pas. Elle souffre de fatigue importante. (F C 3 E EMP CLSC)
- **Infirmière 11:** Elle travaille en médecine active dans un centre hospitalier. Région de Montréal à temps partiel, retour progressif vers un temps plein/jour. Elle a quatre enfants (4 ans, 11 ans, 12 ans et 14 ans). D'origine africaine. Son mari la soutient davantage depuis qu'elle a eu un accident d'automobile, même s'il participait déjà à la moitié des tâches. (F C 4 E EMP CH)
- **Infirmière 12:** elle travaille en néonatalogie dans un centre hospitalier universitaire, à temps partiel/jour. Région de Montréal. Elle a trois enfants (5 ans, 10 ans et 12 ans). Elle choisit d'accorder la priorité à la famille et ne travaille qu'un 4/15. Son conjoint occupe deux emplois pour subvenir aux besoins financiers. Le partage des tâches est plus traditionnel. (F C 3 E EMP CU)
- **Infirmière 13:** Elle travaille en néonatalogie, dans un centre hospitalier universitaire, depuis près de 12 ans à temps partiel/soir. Région de Montréal. Elle a un enfant (10 ans). Dans une situation de famille monoparentale. Le père s'occupe très peu de l'enfant. Elle est visiblement au bout du rouleau. (F M 1 E EMP CH T)

- **Infirmière 14:** Elle travaille en néonatalogie, dans un centre hospitalier, depuis près de 21 ans à temps partiel/jour. Région de Montréal. Elle a deux enfants (3 ans et 5 ans). Son conjoint est très présent auprès des enfants et participe aux tâches parentales. Elle a recours à une aide domestique. (F M 2 E EMP CH)

Tableau 3.3.
Situation professionnelle et familiale des infirmières interrogées

Infirmière	Nombre d'enfants	Âge des enfants	Statut matrimonial	Temps de travail	Secteur
Infirmière 1	1	20 ans	Monoparental	T. plein/jour	CH
Infirmière 2	4	10, 13, 14 et 16 ans	Famille reconstituée	T. plein/jour	CH
Infirmière 3	2	5 mois et 2 ans	En couple	T. partiel/nuit	CU
Infirmière 4	1	2 ans	En couple	T. plein/nuit	CH
Infirmière 5	3	11 mois, 9 et 14 ans	Monoparental	T. plein/jour	CLSC
Infirmière 6	2	1 an et 5 ans	En couple	T. plein/nuit	CH
Infirmière 7	4	9, 11, 14 et 15 ans	En couple	T. plein/jour	CLSC+TA
Infirmière 8	1	1 an	En couple	T. partiel/jour/soir	CH
Infirmière 9	2	7 et 11 ans	En couple	T. partiel/soir	CH
Infirmière 10	3	3, 7 et 11 ans	En couple	T. plein/jour	CLSC
Infirmière 11	4	4, 11, 12 et 14 ans	En couple	T. partiel/jour	CH
Infirmière 12	3	5, 10 et 12 ans	En couple	T. partiel/jour	CH
Infirmière 13	1	10 ans	Monoparental	T. partiel/soir	CH
Infirmière 14	2	3 et 5 ans	En couple	T. partiel/jour	CH

TA: Travailleuse autonome

Dans la section suivante, nous décrivons la vie personnelle et familiale des infirmières, puis nous nous pencherons sur le sens de l'engagement professionnel des infirmières rencontrées. S'ajoutent aux extraits d'entretiens des infirmières présentées ci-dessus, les extraits des commentaires donnés en réponse aux questions ouvertes dans le questionnaire écrit.

6.2. Vie personnelle-familiale

Alors que les données statistiques présentées plus haut laissaient voir une situation assez difficile dans le milieu professionnel, et certaines difficultés de conciliation entre emploi et famille, plusieurs répondantes en couple nous ont affirmé que la conciliation était « assez facile » pour elles parce qu'elles sont bien organisées, ont un « bon conjoint », un réseau familial aidant ou un soutien domestique extérieur à la famille, ou encore parce qu'elles travaillent à temps partiel, ont une situation financière satisfaisante, etc. La famille est la priorité pour chacune d'entre elles. Pour sept infirmières interrogées, c'est le temps partiel qu'elles privilégient pour s'assurer d'une conciliation entre le travail et la vie familiale.

Chez les personnes à temps partiel, les rôles demeurent plus traditionnels, la femme s'occupe des tâches ménagères pendant que l'homme travaille à l'extérieur. Pour celles qui travaillent à temps plein, la contribution du conjoint dans le partage des tâches, même si parfois les rôles sont plus traditionnels, fait toute la différence. Changement chez la jeune génération dont les conjoints travaillent à temps plein? Toutes celles qui sont en couple nous ont mentionné que leur conjoint participe grandement, parfois incité par la conjointe, aux tâches domestiques et qu'il s'implique dans les soins aux enfants.

Je vous dirais que... les tâches ménagères dans la maison c'est beaucoup moi qui fais les repas. Par contre, pour ce qui est de la vaisselle et du ménage, la vaisselle souvent mon conjoint la fait soit quand je suis dans le bain avec les enfants, parce qu'après il faut que j'aie à étudier, ou bien il la fait avant que j'arrive de travailler la fin de semaine. Il fait 80% du ménage et j'en fais 20%, je suis très chanceuse. (F C 2 E EMP CH)

Il en est tout autrement pour les infirmières monoparentales qui doivent jongler avec un temps de travail plus important pour maintenir une situation financière satisfaisante et assurer les responsabilités relatives à la famille. Quand s'ajoute une relation particulière ou tendue avec l'ex-conjoint, la conciliation constitue un vrai casse-tête pour l'organisation de la vie privée et de la vie professionnelle. Toutefois, elles indiquent qu'elles ont un bon sens de l'organisation et que cela aide à une meilleure conciliation de la vie professionnelle et familiale, en l'absence de soutien organisationnel.

C'est le stress, je dirais, ça joue beaucoup au niveau du stress, tu sais c'est comme, on a des grosses journées, puis c'est sûr qu'après une journée de travail, c'est plate à dire, mais on a une autre journée qui commence. Tu sais c'est comme aller chercher les enfants à la garderie, les leçons et les devoirs de une, l'encadrement de la plus vieille, le bébé à travers tout ça, moi c'est sûr que je suis monoparentale... moi je suis toute seule, c'est moi qui assume, puis malgré le fait, j'ai la garde pleine de ma fille la plus vieille parce que son père est enseignant aux Escoumins parce qu'il est loin, j'ai la garde partagée de Marjorie, une semaine. Une semaine, mais c'est encore moi qui va dans les rendez-vous chez le dentiste, c'est encore moi qui va chez les médecins, c'est encore moi qui va aux réunions de parents, j'ai encore cette tâche-là et j'élève un bébé. (F M 3 E EMP CLSC)

D'autres infirmières privilégient le travail de nuit pour concilier emploi et vie de famille. Lorsque les conjoints doivent s'organiser avec un travail «prenant» ou avec des heures atypiques pour l'un et l'autre, la gestion du temps est d'autant plus complexe. Cependant, les couples réussissent à s'en tirer grâce au partage des responsabilités.

Nous autres c'est vraiment des conflits d'horaire qu'on a, quand Jean-François découche puis moi je travaille, c'est vraiment gérer des choses comme ça, puis s'il part de bonne heure le matin, bien il faut avoir une gardienne. Ce n'est pas un temps normal là, à 5 h du matin, les garderies ne sont pas ouvertes. C'est ça, mais j'aime mieux travailler de nuit que de travailler de soir, parce que là ça serait vraiment un casse-tête épouvantable. Au moins de nuit je me lève avant que le monde finisse de

travailler, puis je vais chercher ma fille, je suis dans l'horaire normal, je passe la soirée avec elle, que travailler de soir, qui irait la chercher à la garderie? Je ne sais pas, puis en tout cas. J'aime mieux travailler de nuit pour ça. Gérer des horaires, dans le fond, on gère des horaires. (F C 1 E EMP CH)

De ce côté-là oui, j'aime mieux travailler de nuit que de travailler de soir, parce que travailler de nuit, j'arrive ici, je dors pendant que papa travaille et pendant que les enfants sont chez la gardienne et je me réveille vers 4 h, 4 h et demie. Je vais chercher les enfants, je prépare le souper, papa arrive. J'ai toute ma soirée, puis si je veux me coucher une heure le soir, bien je me recouche le soir, puis tout le monde est endormi. (F C 2 E EMP CH)

Dans tous les cas rencontrés, la famille est la priorité, mais le statut matrimonial de certaines les met dans l'obligation de prendre des mesures plus fermes envers leur employeur pour pouvoir s'occuper de la famille et des besoins urgents.

Bien si j'ai une urgence, bien c'est sûr que ma famille passe avant tout, alors moi je serais pas mal d'annuler mes clients. Si jamais j'ai une urgence, mes enfants vont passer avant tout. Puis, je veux dire, ils me diront ce qu'ils voudront, ça n'a aucune portée sur moi, mes enfants passent en premier, ça c'est indiscutable, alors c'est bien sûr que si j'ai une urgence, si un matin je me lève puis ma fille fait de la température, moi j'appelle, je ne rentre pas. Ils s'organiseront avec ce qu'ils ont. Ils ont mon agenda, ils appelleront mes clients, mais moi je vais m'occuper de mes enfants tout d'abord. (F M 3 E EMP CLSC)

Pour cette jeune infirmière, les conditions de travail et les exigences du milieu l'ont conduite à un état d'épuisement professionnel. Cette situation l'a incitée à remettre en question son choix de carrière, parce qu'elle donne priorité à sa famille et à sa santé.

Je ne veux plus travailler les fins de semaine, je ne veux plus travailler à Noël, je veux voir mes enfants grandir, je veux avoir des moments de qualité avec eux autres. Puis, ça fait tellement longtemps, mais j'ai fait un épuisement professionnel aussi, puis ça m'a tellement comme fait réfléchir, ça, cet épuisement-là, puis ça faisait longtemps que je pensais retourner à l'école, que là mon choix est fait et je ne peux plus reculer et m'imaginer ce qui pourrait se passer si j'étais restée. Puis mon choix est fait, je ne veux même plus penser à si il y aurait des possibilités, je veux même plus... j'aime la santé, mais j'aime mieux me garder ça comme une passion, puis lire là-dessus, que travailler là-dedans, finalement. J'aime ça, mais j'aime mieux vivre ma vie que d'être ma vie à ça. (F C 1 E EMP CH)

Ce fut le cas aussi de cette infirmière qui, à la suite d'un arrêt de travail pour maladie, considère le changement de lieu de travail comme la solution à privilégier.

Bien, oui, c'est pour avoir des horaires plus faciles, parce que je travaillais de nuit puis j'étais vraiment épuisée au bout de 8 ans. D'ailleurs, quand Sarah avait 2 ans, j'ai été 8 mois arrêtée parce que j'ai fait une dépression, après ma séparation j'ai été arrêtée 8 mois pour de l'épuisement, finalement, j'étais vraiment en burn-out, en épuisement professionnel, épuisement même de tout finalement, puis j'ai été 8 mois arrêtée de travailler. (F M 3 E EMP CH)

Le soutien familial est une ressource non négligeable pour concilier la vie professionnelle et la vie personnelle-familiale. Nombre d'infirmières peuvent compter sur les parents, les frères et sœurs, les beaux-parents et la belle-famille et, dans un des cas, les voisins. En fait, les infirmières doivent trouver des personnes pour les aider, car, comme nous l'avons vu plus haut, le soutien organisationnel n'est pas très important dans les organisations où elles travaillent et elles ont des horaires atypiques. Nous verrons plus loin des extraits d'entretiens sur ces difficultés et cette absence de soutien organisationnel.

Oui, ma mère énormément, ma mère, mon père... mon mari, bien quand même sauf qu'il... lui c'était moins fort la responsabilité de savoir que c'était moi qui sois là. Ma mère était là, pas de problème. (F C 4 E EMP CH)

Non, j'ai toujours eu... si ça ne marche pas avec ma mère ou ma belle-mère, j'ai toujours une solution, puis ma belle-sœur aussi, il y a du monde en masse. Si elle avait une dizaine d'années bien là je pourrais toujours demander au voisin s'il y a quelque chose elle peut-tu t'appeler, mais quand même plus vieux. (F C 1 E EMP CH)

Surtout de ma mère parce que ma sœur oui puis non, pas parce qu'elle ne veut pas, mais elle aussi ses enfants sont rendus à un autre âge, ils ont 13 puis 15 ans fait que c'est... Tu sais, on est comme à deux opposés plus ou moins, on n'est comme pas dans le même rythme toutes les deux, fait que... ça fait comme une famille différente. (F C 2 E EMP CH)

Parfois le soutien va au-delà de la garde ponctuelle des enfants et intervient même comme source de gardiennage principal. Par exemple, cette infirmière qui fait régulièrement du temps supplémentaire et qui demeure à une bonne distance de son lieu de travail doit avoir recours à sa famille pour la ramener à la maison en toute sécurité.

Faut qu'ils viennent deux dans une auto, souvent c'est mon chum et mon père, un qui ramène mon auto, puis l'autre, même de toute façon je pense même que ma mère ne me laisserait pas faire, même si je dis non, non, non je vais être correcte, je ne pense pas qu'elle me laisserait faire. C'est sûr que je vais m'endormir en m'en allant, c'est trop demandant. Déjà, après ma nuit, je m'en vais chez nous ça va relativement bien, mais si j'ai une grosse nuit puis je suis fatiguée je vais me tenir, c'est un bout droit, c'est facile de s'endormir. (F C 1 E EMP CH)

Même avec un soutien du réseau social, il est parfois difficile de se sentir disponible pour les enfants et même le conjoint. Les infirmières peuvent se sentir insatisfaites de leur performance parentale du fait qu'elles occupent un emploi prenant.

Je vous dirais que personnellement, je n'ai pas l'impression de faire partout ce que j'ai, tout ce qu'il faudrait faire, mais entendre les commentaires des gens autour de moi, ils trouvent extraordinaire ce que je suis capable de faire et autant donner dans tout ce que je suis embarquée présentement. (F C 2 E EMP CH)

Il peut en être de même face au conjoint, surtout lorsque les infirmières tentent de concilier emploi, famille et études. En effet, quand on cumule tout cela à la fois, il peut y avoir des répercussions sur le couple, comme en témoignent ces deux répondantes.

On essaie le plus possible, mais étant donné que les enfants sont avec nous, souvent c'est très dur de se retrouver juste en couple. Fait que finalement, c'est quand les enfants dorment ou bien quand les enfants, quand il y a quelqu'un ici avec nous à la maison, mettons qu'on a de la visite, puis on se dit on va aller prendre une marche, si on trouve ça rock and roll on va aller prendre l'air un peu. (F C 2 E EMP CH)

Oui. On peut dire oui. On essaie de s'accommoder, nous on ne se voit pas, mais il y a toujours quelqu'un dans la maison. (F C 1 E EMP CH)

Comme nous pouvons le constater, la conciliation emploi-famille prend plusieurs visages selon qu'on est en couple ou en situation de monoparentalité et selon le statut d'emploi, qu'on accepte de gérer ou non les temps sociaux différemment de son conjoint ou que l'on cumule emploi, famille et études. Nous avons vu que, pour conjuguer tout cela, les infirmières doivent souvent avoir recours au soutien de la famille ou d'autres personnes. Mais elles ne veulent pas quitter la profession car, comme plusieurs l'ont dit, c'est une véritable vocation pour elles.

6.3. Travail d'infirmière et d'infirmier aujourd'hui

Au fil des ans, les conditions de travail sont devenues plus difficiles, et comme nous l'avons vu dans les données statistiques plus haut, plusieurs souffrent de stress associé aux transformations en cours dans le secteur de la santé. Les conditions de travail sont souvent décrites comme «lourdes» et «difficiles». Plusieurs se sentent bousculées par cette nouvelle conception des soins imposée et par le morcellement des tâches du travail infirmier. Quant à la reconnaissance du milieu, elle ne semble pas toujours être au rendez-vous. Par exemple, c'est le cas de cette jeune infirmière qui était en quête d'un idéal en début de carrière, et que la réalité du terrain a bien déçue :

Bien mon travail en ce moment non, pas avec mes conditions de travail, parce que quand c'est Noël ou bedon une fête, j'y vais de reculons, fait que je ne me sens pas épanouie cette journée-là, j'ai juste hâte d'arriver pour m'en retourner chez nous. J'y vais, mais une fois rendue là, on dirait qu'on oublie parce qu'avec les patients on est de bonne humeur. On sait qu'ils sont malades, on veut les rendre de bonne humeur, sauf que tu as hâte de t'en revenir à la maison après. Non, ce n'est pas une source d'épanouissement, maintenant. (F C 1 E EMP CH)

Une autre jette un regard très négatif sur l'avenir de la profession dans les prochaines années. Le morcellement de la profession ou la complexification des traitements appliqués, les procédures et la dimension administrative qui s'imposent de plus en plus au détriment de la relation avec le patient, tout cela porte atteinte au prestige de la profession et peut donner l'impression que le travail de prestation de soins (*care*) serait de moindre valeur.

Je ne suis pas certaine que la profession d'infirmière a un bel avenir, parce qu'au cours des années il y a tellement eu de sous-professions, thérapeute, inhalothérapeute, ergothérapeute, qui sont venues tout gruger le champ des ressources infirmières... que je me demande si un jour ça ne sera pas appelé à disparaître. Les préposées vont donner les pilules, puis tous les soins vont être morcelés, j'ai un peu cette appréhension-là, face aux soins infirmiers. Ça n'a jamais été une profession qui est vraiment prise au niveau scientifique comme son envol, des recherches, c'est boiteux, toute la démarche de soins infirmiers, il ne faut pas parler de diagnostics médicaux alors que nos interventions sont orientées par rapport aux diagnostics. Faut toujours tourner autour du pot. (F C 3 E EMP CLSC)

Les infirmières semblent pour plusieurs être tiraillées entre leur «vocation», les normes professionnelles qui devraient s'appliquer selon elles, et les nouvelles manières de faire, la transformation du secteur de la santé. Il semble qu'il y ait une perte progressive de sens même du concept de soin (*care*) et que cela entrave la construction identitaire des infirmières et fragilise leur santé mentale (Alderson, 2004).

On observe presque partout une importante augmentation de la charge de travail des infirmières, puisque la pénurie de main-d'œuvre infirmière se conjugue à une augmentation des demandes de soins et services dans un contexte de virage ambulatoire, de fusion d'établissements, de compressions budgétaires et de vieillissement de la population au fil des ans. De fait, nous avons assisté dans les dernières décennies à une reconfiguration des soins de santé et à une réorganisation du travail des infirmières (Lapointe *et al.*, 2000).

Cette activité de travail que sont les soins aux usagers est différente selon que l'on s'intéresse aux infirmières des centres hospitaliers (CH), des centres locaux de services communautaires (CLSC) ou des centres d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD), mais aucun milieu n'échappe à un alourdissement de la charge de travail. C'est d'ailleurs un élément saillant qui ressort des entrevues, puisque la totalité des infirmières interrogées ont insisté pour qu'on souligne de façon importante leurs problèmes divers face au travail: temps supplémentaire obligatoire, non-reconnaissance, remaniements organisationnels, travail de nuit et de fin de semaine. Pour certaines, la transmission de ce message de découragement et parfois de révolte vis-à-vis des changements en cours constituait l'une des principales, voire la seule raison d'accepter de participer à notre recherche, malgré le peu de temps dont elles disposent. En somme, quel que soit le type d'établissement, elles semblent toutes de plus en plus écrasées par la pression du milieu, comme en témoignent ces entretiens, qui viennent confirmer les statistiques présentées plus haut.

De ne pas avoir de solution, parfois. On est maintenant plus souvent dans une impasse qu'autre chose. Que ce soit au point de vue infirmière ou syndicat, on vit tous le même problème, parce qu'on essaie d'aider le personnel infirmier, les professionnels... mais, au bout de la ligne, ces gens-là, quand tu travailles dans leur profession, ils vivent une pression énorme sur leur travail, le travail ne finit plus, le temps supplémentaire, la pression pour t'obliger à rester... C'est régulier, c'est plus d'une fois par semaine dans certains départements. (F C 4 E EMP CH)

Fait que nous on a toujours l'impression qu'on est pressées comme des citrons. On est fatiguées, l'équipe est fatiguée, puis on le dit puis, mais tu sais, c'est comme ça dans tous les CLSC présentement. (F M 3 E EMP CLSC)

Les infirmières déplorent que les gestionnaires des établissements n'aient pas de vision à long terme pour les soutenir sur le plan de leurs conditions de travail, ou du moins pour alléger leur charge de travail au moyen de remplacements. Quand on se sent «pressé comme un citron» et qu'en plus on ne peut pas compter sur le soutien des gestionnaires, la perte de confiance en l'organisation et l'insatisfaction au travail ne sont plus loin.

Les employeurs, depuis les années 1980, ils vont à la petite semaine, petite mesure. Il a fallu avoir des clauses dans nos conventions collectives pour garder la période de l'année la moins difficile au niveau des remplacements. Calculer les heures de remplacement et faire... mettre ça en poste. Parce qu'auparavant, c'était donné à la pièce à des gens qui travaillaient à temps partiel, mais quand vous sortez de l'école et que vous avez un temps partiel, ça ne vous intéresse pas. (F M 1E EMP CH)

Les analyses des parcours professionnels et personnels des infirmières révèlent l'importance croissante de l'usure physique, mentale et psychique dans le cours de leur vie professionnelle (Tremblay, Larivière et Chamahian, 2011). Aux problèmes de nature professionnelle s'ajoutent des problèmes physiques plus ou moins graves. Presque la moitié des répondantes ont été victimes d'épuisement professionnel ou physique sérieux à un moment ou à un autre de leur carrière. Cette question est d'autant plus importante que la main-d'œuvre dans le secteur de la santé est vieillissante et que les conditions de travail sont de plus en plus difficiles, malgré les quelques stratégies mises en place ici et là pour retenir le personnel et inciter les plus jeunes à choisir cette profession. Il va sans dire que l'épuisement professionnel a autant de répercussions sur le travail et sur la famille, quelles que soient les priorités des infirmières : privilégier la famille ou tenter de concilier la vie professionnelle et personnelle-familiale.

Il n'y a plus rien là, ils attendent, ça va sauter. C'est ce qui est difficile. Je comprends qu'on finisse en burn-out. (F C 4 E EMP CH)

Nous retrouvons le même constat dans les réponses aux questions ouvertes chez les infirmières sondées dans notre enquête quantitative. Les heures de travail qui s'allongent prennent le pas sur les heures consacrées à la famille. Changements de poste d'infirmière-chef à infirmière ou changement de département considéré comme «moins demandant» et même démission chez certaines pour retrouver l'énergie et même la sécurité pour leur famille.

Assistance infirmière chef – position. Finit après les heures régulières. De garde les fins de semaine avec pagette.

Je travaillais dans le milieu CH. Démission car charge de travail augmentée et fatiguée et énergie diminuée pour ma famille.

De infirmière chef d'équipe à infirmière, car le stress qu'amenait ce poste avait des répercussions négatives sur ma famille.

Démission du milieu actif trop épuisant. Charge de travail augmentée et fatiguée pour ma famille. Et le temps supplémentaire obligé.

J'aurais aimé continuer à travailler à l'urgence, mais avec des jeunes enfants, c'était trop dur. TSO, surcharge, manque de protection face à certains problèmes; infection, risque de contamination, gestion des aiguilles souillées, risque élevé de blessures au dos et autre¹⁷.

Une étude du ministère de la Santé et des Services sociaux montre des taux extrêmement élevés d'absentéisme liés en grande partie à des problèmes de santé mentale (MSSS, 2005). Plus récemment, l'Association des infirmières et infirmiers du Canada soulignait dans un rapport que la fatigue des infirmières avait des répercussions sur la sécurité des patients (AIIC, 2010). Ce problème n'est pas le lot que des infirmières, mais concerne en fait l'ensemble du personnel soignant des établissements de santé. De fait, elles ont aussi à négocier avec leurs collègues, tout aussi fatiguées, dans un contexte de relations professionnelles plus ou moins satisfaisantes qui n'améliorent en rien le climat de travail, déjà difficile à supporter dans plusieurs milieux.

Moi j'ai trouvé que c'était la partie, une des parties les plus difficiles dans mon travail. Et je vous dirais qu'à quelque part, même gérer, vous savez, des fois, le stress, il y a des médecins qui sont comme vous, ils sont aussi stressés que nous, ils sont parfois bêtes, parfois plus ou moins adéquats dans leurs relations, mais ils ne sont pas de même tout le temps, donc il faut s'apprécier assez et je vais aller plus loin que ça, s'aimer assez pour laisser courir puis dire la prochaine fois... puis ça vaut pour tout le monde, il ne faut pas être fait en chocolat, comme on dit. (F M 1E EMP CH)

En plus de l'alourdissement des tâches, il faut ajouter les changements technologiques importants dans la profession et la complexité croissante des protocoles de traitement. Le travail est requalifié et reprofessionnalisé, faisant appel à des approches techniques et gestionnaires plus complexes et à des habiletés communicationnelles plus grandes (Lapointe *et al.*, 2000).

17. Les encadrés qui suivent présentent les commentaires des répondants aux questions ouvertes du sondage; nous avons mis ces commentaires dans les encadrés afin de bien les distinguer des extraits des entrevues réalisées en face à face.

Oui, puis les changements sont technologiques, les changements, ça j'aimerais beaucoup que ça ressorte dans l'étude, c'est que les changements ne sont pas juste structurels, ils sont au niveau de la nature même du soin à donner, la nature de ce soin-là, il est plus pointu, il est plus exigeant au niveau des connaissances, plus exigeant au niveau de la surveillance, l'acuité intellectuelle par rapport à ce que vous faites et ça c'est... c'est extrêmement... (F M 1E EMP CH)

Les lois ont changé, la loi des professions, maintenant ils mettent plus d'actes qu'on peut faire. Fait qu'ils nous forment sur un peu plus de choses, ils étendent les champs de pratique des infirmières... des infirmières auxiliaires aussi. (F C 4 E EMP CH)

Certaines affirment qu'elles augmentent ainsi leur autonomie et entretiennent des relations de plus en plus égalitaires avec les médecins, en ayant une plus grande latitude décisionnelle ou en participant à des formations, par exemple. Certains établissements, et même certains départements à l'intérieur d'un établissement, prennent plus lentement le virage d'une professionnalisation plus égalitaire dans l'acte de soins avec les médecins. Une question de culture d'entreprise, de mentalité générationnelle (médecins plus âgés *vs* nouveaux médecins, dont plusieurs sont des femmes)? Nous n'avons pas de réponse précise découlant des entretiens réalisés auprès des infirmières, mais certains changements de comportements ont été évoqués dans les entretiens.

Bien, au niveau de l'autonomie, écoutez ce n'est pas une autonomie... complète, mais dans le cadre de l'exercice, de par la loi, l'exercice infirmier c'est peut-être un des endroits où l'autonomie est assez importante. (F M 1E EMP CH)

Moi je trouve que oui, mais ce n'est pas nécessairement, bien, remarquez que je n'ai jamais travaillé sur d'autres étages, ici, mais j'ai remarqué que... ici, le milieu est plus ouvert à l'autonomie de l'infirmière, dans d'autres milieux, à Sainte-Justine, c'est un petit peu plus vieux jeu qu'on pourrait dire pour l'organisation du travail... tu sais, faut passer par le médecin, on ne peut pas faire ça, on ne peut pas faire ça, ici on considère que le patient il a besoin de telle ou telle chose, on va voir le médecin et on en parle avec lui puis... habituellement, il nous dit: fais ce qu'il y a à faire. (F C 4 E EMP CLSC +TA)

Les infirmières qui détiennent le plus d'égalité et d'autonomie dans l'acte de soins par rapport aux médecins sont les infirmières praticiennes. Celles-ci collaborent avec le médecin traitant afin de déterminer les problèmes de santé et d'établir les priorités de soins et de traitements. Elles contribuent au suivi des usagers qui ont préalablement reçu un diagnostic, en étroite collaboration avec le médecin traitant. Elles apportent un soutien clinique aux infirmières et infirmiers ainsi qu'aux autres professionnels. Elles contribuent à l'élaboration, à l'application et à l'évaluation des programmes se rapportant à leur spécialité. Elles participent à la conception et à l'implantation de programmes d'enseignement destinés aux usagers, à leurs proches et à des groupes de personnes. Égalité dans l'acte et autonomie, mais à quel prix?

Bien là, il y a les infirmières praticiennes au Québec, c'est que je trouve un ridicule consommé de la façon dont ils font ça, c'est rire de nous. Ça n'a pas de bon sens. Ils demandent à des infirmières des études comme ça n'a pas d'allure, infirmière praticienne en Ontario c'est un bacc. spécial, c'est juste ça. Ici, ils nous demandent un bacc., une maîtrise, 5 ans mettons dans le domaine de la neurologie, pour après ça, après 5 ans, faire la postmaîtrise de l'infirmière praticienne qui dure 2 ans, puis ensuite pouvoir accéder à ce poste-là. Le tout pour combien? 90 000\$ par année. Je trouve ça ridicule. (F C 4 E EMP CLSC +TA)

Cette autonomie est d'autant plus grande lorsqu'on travaille dans un CLSC, puisque ces infirmières sont des intervenantes de première ligne et sont considérées comme égalitaires dans les équipes multidisciplinaires (travailleurs sociaux, par exemple) découlant de la mission de l'établissement. Elles peuvent se concentrer sur les soins de base à donner au patient, de l'alimentation à l'hygiène, ainsi qu'au diagnostic et au traitement chez certains patients, de même que les techniques élémentaires du travail relationnel et émotionnel typique de la profession d'infirmière en termes d'enseignement et de communication aux patients.

Oui, j'étais assez autonome aussi à la maison, parce qu'on part avec notre sac, on rentre chez les patients puis... on fait nos choses. Tu n'as pas les cloches qui sonnent, comme le nombre de personnes qui s'accumule, on les voit un à la fois. (F C 3 E EMP CLSC)

Dans ce travail-là, CSSS métro, c'est une autonomie comme je n'ai jamais eu en 20 ans de pratique, on est seule, on fait partie d'une équipe, mais on est seule, on doit faire des soins d'urgence à la maison, chez des clientèles très spécifiques, alors... surtout la clientèle palliatif, les gros pulmonaires, les gros cardiaques, les gros diabétiques, ceux qui désirent décéder à la maison. Quand ils ont un pépin, alors nous, on intervient. (F C 4 E EMP CLSC +TA)

Même si les infirmières qui travaillent en CLSC ont une possibilité plus grande de flexibilité et d'aménagement de leur horaire de travail pour des raisons familiales ou personnelles, l'augmentation de la charge demandée par les directions des établissements et l'augmentation des soins de la population leur donnent l'impression de ne pas avoir autant de marge de manœuvre. Le nombre de patients qu'elles ont à rencontrer chaque jour est de plus en plus élevé, conséquence liée, selon les infirmières interrogées, à la création des centres de santé et de services sociaux (CSSS).

Oui, c'est nous qui organisons, on a une autonomie, si je sais, par exemple, si j'ai un rendez-vous chez le dentiste avec ma fille, je peux le prendre au pire à 1 h, puis moi-même prendre mon premier rendez-vous à 2 h 30 par exemple, des fois j'arrive, je pars dîner, je vais chercher ma fille, mais ça au moins on peut jouer avec notre agenda, mais on n'a pas quand même une grosse marge de manœuvre, parce qu'on n'est tellement sollicité qu'on n'a pas quand même beaucoup de latitude, parce que souvent faut reprendre ailleurs puis ça, ça cause de l'engorgement,

puis souvent... des fois ça semble, quand on regarde les pages plus loin, toutes libres, puis chaque fois c'est comme ça, ça se remplit. (F M 3 E EMP CLSC)

Dans les centres hospitaliers, l'autonomie en termes de flexibilité des horaires ou la prise d'un congé d'urgence semble plus difficile, sauf pour des cas d'exception qui doivent être négociés avec l'infirmière-chef ou le supérieur immédiat, selon les infirmières interrogées : un enfant malade qu'on doit aller chercher d'urgence, un rendez-vous important négocié avec les gestionnaires parfois plusieurs jours à l'avance, etc.

Bien que la profession d'infirmière évolue vers des fonctions de plus en plus qualifiées et permet une plus grande autonomie, la situation pourrait être tout autre pour les infirmières auxiliaires, qui se sentent confinées dans les soins de base et les techniques élémentaires de soins. Les techniques complexes et la coordination des soins reposent sur les infirmières plus qualifiées, notamment sur les bachelières.

Non, non ce n'est pas vraiment autonome, parce que chaque titre d'emploi a ses tâches, tu ne peux pas sortir du cadre, de ce cadre-là. Tu fais toutes tes tâches, tu travailles avec une infirmière, elle va te déléguer certaines tâches, mais tu ne peux pas vraiment dire moi je vais faire ça pour rendre service à l'infirmière si tu n'es pas formée pour faire ça, tu sais. Ça, toi tes fonctions c'est ça, puis l'infirmière c'est d'autre chose... tu ne peux pas vraiment innover, là, tu sais, tu es comme pris dans ton cadre. (F C 1 E EMP CH)

À première vue, il serait tentant d'avancer que le niveau de scolarité des infirmières auxiliaires est principalement la cause de cette dichotomie au sein même de la profession. Par contre, il semble que les différentes générations ont des valeurs qui leur sont propres, qui ne semblent pas toujours conciliables et peuvent créer des tensions intergénérationnelles. Une recherche menée par Lefebvre (2000) dans le milieu hospitalier a montré qu'il existe des conflits de valeurs alors que les jeunes sont plus désireux d'autonomie et que les plus expérimentées affirment trouver plus importants le sens du devoir et celui du collectif. Certaines tensions intergénérationnelles surgissent aussi, car les jeunes ont peur de déranger les travailleuses expérimentées, alors que ces dernières perçoivent les plus jeunes comme étant peu réceptives à leurs recommandations.

Souvent, pas les jeunes, mais souvent ceux qui sont sur le bord de la retraite, eux c'est comme, c'est juste une auxiliaire, on va lui faire faire tout ce qui nous tente pas, puis c'est déjà arrivé que j'avais un jugement clinique puis qu'on m'a dit de me fermer, puis de ne pas en parler, de garder ça pour moi. C'est ça que tu sens... (F C 1 E EMP CH)

Oui, parce qu'on n'a pas les mêmes valeurs, les valeurs générationnelles sont vraiment différentes. Eux autres c'est le travail, on dirait qu'ils ont plus de passion pour leur métier, mais ils prennent ça différemment. Nous on n'a pas la même passion qu'eux mais excepté que, eux vont se dévouer corps et âme pour leurs patients, quitte à en oublier leur propre famille. Tandis que nous on aime notre travail, sauf qu'on veut voir notre famille, on a besoin d'avoir des moments avec notre famille, les enfants,

la maison, puis... on n'a peut-être pas plus la vie, mais on accorde plus d'importance à certaines choses simples, qui fait que le bonheur c'est ça. (F C 1 E EMP CH)

Selon l'Association des infirmières et infirmiers du Canada (AIIC), les employeurs ne peuvent plus dépendre uniquement de l'offre traditionnelle de nouveaux effectifs infirmiers en provenance des programmes de formation. Ils doivent plutôt tenter d'optimiser l'utilisation des aptitudes et des connaissances des effectifs existants. L'AIIC exhorte les employeurs à améliorer leurs méthodes de gestion en modifiant les milieux de travail malsains qui entraînent un taux d'absentéisme élevé, en facilitant l'accès à la recherche et en augmentant la disponibilité des outils technologiques, qu'ils soient de faible technicité, tels que les appareils de levage, ou encore de haute technologie, tels que les téléphones intelligents. Cette dernière mesure permettrait d'optimiser le travail des infirmières en santé communautaire qui doivent aller soigner leurs patients à domicile.

6.3.1. Le rythme et la surcharge de travail: un quotidien de plus en plus épuisant

Les infirmières ont un rythme de travail très lourd et plusieurs s'en plaignent ouvertement, sans pouvoir bénéficier d'aménagements qui faciliteraient les choses. Elles ont souvent l'impression d'être contraintes de devoir négliger leur famille.

Moi j'appelle ça du temps des mesures de guerre, dans la mesure où on vous kidnappe votre vie. Je vais le dire comme je le pense, on kidnappe votre vie puis on dit, elle est au service de votre employeur. Puis eux autres, ils vont dire non, elle est au service de la population du Québec. (F M 1E EMP CH)

Nous retrouvons le même constat chez nos infirmières sondées.

La pression sur le volume patient journalier qui augmente en provoquant une inadéquation entre les ressources disponibles et le travail à effectuer provoque le non-respect de nos horaires de travail, temps supplémentaire obligatoire. Fin du service 15 h 45, souvent s'allonge jusqu'à 16 h 30, 17 h et plus sans qu'on puisse s'y soustraire.

Un changement de poste il y a un an pour un poste de gestionnaire. Réorganisation de la vie familiale à la maison et vie de couple. Mon travail prend plus de place dans ma vie privée.

Oui surcharge de travail: plus fatiguée le soir et peu d'appréciation de la part des employeurs et infirmières-chefs. Les employés auxiliaires sont tout le temps zone tampon. Aide au PAB, aide à l'infirmière, résultat, on prend pas de pause...

J'étais sur quart de travail 12 heures une fin de semaine sur deux. Mon mari, après 17 ans, m'a demandé de prendre un travail du lundi au vendredi; il avait fait sa part avec 3 enfants (2 ans de différence entre). Allaitement 1 an chaque et la dernière 2 ans d'allaitement.

Travail de plus en plus exigeant et difficile; nous n'avons plus le temps de prendre nos pauses et notre temps pour le repas; fatigue plus impatience à l'honneur.

Alors que le soutien organisationnel est considéré comme très important pour alléger le sentiment de conflit entre le travail et la famille, l'absence de soutien des supérieurs rend la situation plus difficile pour beaucoup d'infirmières, comme nous avons pu le constater. Bon nombre d'entre elles font état de fatigue chronique et craignent un épuisement professionnel.

On n'a plus d'humanisme, puis à part ça c'est qu'on déplace le problème. Si aujourd'hui tu obliges cette fille-là à rester, à rentrer malgré tout, après 2 ou 3 fois comme ça, dans quel état elle va se ramasser, parce que quand ils nous disent une journée de maladie il faut que tu sois malade, ils te demandent un billet de médecin chaque fois [...]. (F C 4 E EMP CH)

Temps supplémentaire obligé. Arrêt des 12 hrs pour aller aux cours avec mon fils le soir. Pas de gardiennes soir semaine et fin de semaine pour refaire ma vie de femme.

J'ai été obligée de laisser un poste à temps plein de jour, car on m'obligeait à travailler sur un quart de soir alors que je n'avais aucune ressource de gardiennage.

2 infirmières collègues de travail qui partent en maladie à long terme pour leur enfant, peu de soutien de notre gestionnaire, manque de personnel, tâches redoublées, heures supplémentaires, nouvelles demandes ou exigences du milieu de travail, ce qui m'a amenée au bout d'un an en burnout, depuis le début de cet été.

Pour raisons financières, j'ai accepté de rehausser mon poste de nuit de 5 quarts/14 à 7 quarts/14. Je vois donc moins mes enfants, ils en sont perturbés et demandent plus d'énergie lors de présence de ma part. Ce qui fait que je suis plus fatiguée ou je me fatigue plus vite au travail.

Tout ce contexte – les horaires contraignants et les difficultés à obtenir des congés – peut conduire les infirmières à chercher un autre emploi pour de meilleures conditions de travail ou les amener plus tôt vers la retraite, maintenant ainsi la pénurie de main-d'œuvre dans certains secteurs.

Moi j'ai fait 2 ans, puis je pense que c'est terminé. Je vais finir de négocier ici, puis après je vais voir si dans le réseau il y a un poste de clinicienne qui peut être satisfaisant pour moi, puis s'il n'y en a pas je m'en vais. Je vais aller finir ma carrière ailleurs après 35 ans, c'est fou. (F M 1E EMP CH)

J'ai peur, j'ai très, très peur parce qu'avec ce qu'on vit là, la surcharge de travail, les nouvelles qui entrent dans la profession, lorsqu'elles voient la surcharge de travail et qu'elles voient le risque que tu prends avec cette surcharge de travail-là, de faire des erreurs, elles ont peur, avec les conditions de travail, elles changent de profession, elles se réorientent. (F C 4 E EMP CH)

Puis je pense qu'il ne restera plus beaucoup d'infirmières. Les infirmières démissionnent, elles tombent en maladie prolongée, en accident de travail... c'est incroyable. Les infirmières, ça démissionne beaucoup. Ils ne veulent pas admettre les taux, mais moi je vois ça partir, je n'ai jamais vu tant de monde partir dans un seul département. On a perdu, ça fait au moins 10 à l'urgence qui démissionnent depuis 5 ans. (F C 4 E EMP CH)

En ce moment, en tout cas si moi je me réfère à l'hôpital, il n'y a comme pas beaucoup d'entre-deux, tu sais il y a soit des infirmières qui sont sur le départ à la retraite ou des jeunes infirmières, mais entre les deux générations, il y en a un minime pourcentage, puis s'ils ne font pas attention à notre génération, on ne restera pas. Si les filles à la retraite partent, entre les deux ce n'est vraiment pas gros, comme juste dans les auxiliaires. (F C 1 E EMP CH)

Selon l'AHC, les employeurs doivent aussi considérer les politiques en milieu de travail, comme l'augmentation du travail d'équipe, le recours à de nouveaux modèles de prestation des soins et la mise en place de moyens novateurs pour garder plus longtemps les infirmières et les infirmiers dans le système. Mais de fait, jusqu'ici, il semble que peu d'hôpitaux ou de milieux de travail aient fait des efforts en ce sens. Les infirmières évoquent quelques endroits dont elles ont entendu parler où le travail serait mieux organisé, les horaires mieux gérés, mais il leur est difficile de bien cerner ces cas, et la majorité se plaint plutôt d'une mauvaise organisation des horaires et du travail en général.

6.3.2. Les conditions salariales : quand la famille est la priorité !

L'analyse révèle aussi que certaines infirmières font des sacrifices en termes financiers en choisissant le temps partiel parce qu'elles privilégient la famille plutôt que la carrière. Pour ces infirmières, un nombre élevé d'heures de travail laisse trop peu de temps pour la famille, surtout lorsque les enfants sont petits. De leur côté, les employeurs ne sont pas tous accommodants face à cette demande des infirmières. Cela engendre des préoccupations et du stress, surtout si l'on considère la diminution de revenu qu'implique l'occupation d'un emploi à temps partiel en regard d'un emploi à temps plein. Par ailleurs, l'activité est pour les femmes un gage d'autonomie d'autant plus important que les couples

se séparent davantage et que les enfants naissent désormais majoritairement hors mariage dans des familles dont le statut juridique est nettement moins protecteur.

Je me suis arrangée pour donner priorité à ma famille. Donc, j'ai laissé de côté beaucoup de... beaucoup de choses dans le sens que je ne travaille pas beaucoup, j'ai pris un petit poste, je ne travaille presque pas. Puis, c'est ça, nous on n'envoie pas les enfants à la garderie, parce qu'on a réussi, en tout cas, mon conjoint travaille le soir, donc on a réussi à s'éviter les garderies, parce que j'ai 3 enfants. (F C 3 E EMP CH)

Quand on est à temps partiel c'est payé en bénéfices marginaux, sauf que quand tu es malade tu n'es pas payé, fait que Noël, tu prends 5 jours de congé à Noël, bien tu n'es pas payé, puis ça, ça fait un budget difficile à gérer à ce moment-là. (F C 3 E EMP CLSC)

C'est sûr que j'ai coupé mon salaire, moi, pour pouvoir le faire. Mon conjoint est là le jour, mais il fait deux travaux en fait... donc, c'est pour c'est que moi j'ai pris un 4/15, puis c'est pour ça que je suis de jour, mais c'est pour ça que j'ai pris un petit poste aussi, parce qu'il a deux emplois, puis moi j'ai coupé, tu sais, d'un autre côté faut que je compense aussi, mais en même temps ça faisait son affaire. (F C 3 E EMP CH)

J'ai eu la possibilité par réaffichage de poste de changer mon temps partiel de soir pour un temps partiel de jour, sauf que j'ai eu une diminution de salaire.

Volontairement j'ai changé de travail, passé de l'urgence en rotation j/s/n à un travail temps partiel en horaire plus stable.

Je suis obligé de travailler à deux endroits pour avoir un salaire satisfaisant. J'ai besoin d'un temps complet pour faire face à mes responsabilités familiales. Je travaille toutes les fins de semaine.

Au travail, il y a toujours la possibilité de travailler à temps réduit dans notre domaine, il reste la question du «porte-feuille». Les mères d'aujourd'hui bénéficient de meilleures compensations. Dans le domaine de la santé, les employés devraient bénéficier d'un congé de maternité au début d'une grossesse et la possibilité d'allonger un congé 2 ans, cela n'est pas toujours accordé. Quel dommage.

Il existait la possibilité de travailler sur un horaire 4/32 mais les cadres ont décidé de nous retirer ce privilège. Nous sommes alors obligés de prendre du sans solde si on veut travailler que 4 jours donc pas férié et pas maladie.

Alors, si pour certaines le temps partiel est un choix, pour d'autres c'est l'absence de mesures de conciliation qui les incite à passer au temps partiel. Nous abordons maintenant le thème du soutien organisationnel, ou en fait de l'absence de soutien organisationnel pour un grand nombre d'infirmières, comme nous l'avons vu plus haut, dans la partie statistique.

6.3.3. L'absence de soutien organisationnel

En ce qui concerne le soutien organisationnel à l'égard des responsabilités familiales et parentales, un bon nombre de recherches se sont penchées sur le rôle de l'organisation et des comportements ou attitudes des collègues ou des supérieurs et sur leur incidence sur les difficultés de conciliation des responsabilités personnelles et professionnelles. Nos données statistiques montrent que le secteur infirmier semble bénéficier de moins de soutien organisationnel que les deux autres secteurs que nous avons étudiés, le travail social et le travail policier. Les extraits d'entretiens présentés ici le confirment.

Soutenir réellement les employés, ça commencerait par évaluer correctement la tâche qu'on leur demande de faire avec les moyens qu'on leur donne. Ça serait minimalement ça, s'assurer que le personnel n'a pas à rentrer une demi-heure plus tôt le matin et finir une demi-heure plus tard le soir. Une meilleure coordination entre les services pour que les choses s'arriment au niveau des horaires et des allocations personnelles et un meilleur soutien clinique pour les gens qui ont moins d'expérience clinique et qui ont besoin. (F M 1E EMP CH)

Entre collègues proches je vous dirais oui, l'infirmière-chef de département, elle dit qu'il y en a tellement plusieurs dans le même cas, que mon cas particulier n'est pas nécessairement prioritaire ou plus intéressant qu'un autre, fait qu'elle ne s'arrête pas à un cas. Je vous dirais que... ça pourrait être mieux. (F C 2 E EMP CH)

D'ailleurs, quand j'étais en congé maternité, parental, j'étais sur le bord de revenir, j'ai dû un peu me battre pour obtenir mon mercredi, parce que j'ai demandé une journée parentale, puis ils ne voulaient pas, puis les lundis, puis les vendredis c'est plus compliqué, il n'est pas question que je prenne mon congé un mardi ou un jeudi parce que je trouve que ça n'a pas d'allure au niveau de la logistique, puis il a fallu que je me batte, j'ai eu de la pression de ma patronne, puis finalement j'ai dit moi je ne peux pas faire les mercredis de vaccination. J'ai dit : « Écoute, j'ai un bébé, je l'allaité encore, sauf que au coucher, à la garderie c'est différent, mais elle a juste 11 mois, elle buvait encore beaucoup, mais de ne pas être là pour le dodo, puis de toute façon je suis monoparentale, le père n'est pas là, fait que tu sais. » Mais j'ai été obligée de me battre, j'ai encore été obligée de faire entendre mon point de vue, puis j'ai vécu beaucoup d'anxiété par rapport à ça aussi, fait que c'est ça que je trouve plate. (F M 3 E EMP CLSC)

L'appui des collègues semble aussi une variable d'importance selon certaines études (Guérin *et al.*, 1994, 1997), mais qui ne ressort pas comme déterminante dans toutes les études (Tremblay, 2005c), d'où l'intérêt de poursuivre la recherche sur le soutien organisationnel et le rôle des supérieurs et collègues comme soutien dans la gestion de carrière dans un secteur donné.

Moi personnellement, si j'avais des jeunes sur mon unité puis une affaire comme ça, c'est sûr on travaille toutes du lundi au vendredi, moi j'aurais accommodé, parce que pour l'avoir vécu, tu sais, regarde il est malade, il ne te le dit pas la veille qu'il va être malade le lendemain matin. (F M 1E EMP CH)

Quand tu sais que telle personne a de la famille, que son enfant est malade, son père est mourant, telle affaire, telle affaire, telle affaire, bien je me dis «coudonc», bien moi aussi ça ne me tente pas de rester, mais l'autre personne est encore en plus mauvaise situation que moi, fait que tu sais, tu laisses l'opportunité de vivre plus les instants présents puis... là-dessus, c'est quand même bien. (F C 2 E EMP CH)

Puis surtout quand, entre collègues, on a une équipe qui se soutient beaucoup, fait que tu sais on n'a pas peur de demander à l'autre si... ce n'est pas ta patiente mais tu peux-tu aller me donner un coup de main, puis tout ça. Souvent, j'en ai vu un autre, mais je vais le prendre pareil, si tu es capable de répondre à mon besoin, tout ça. (F C 2 E EMP CH)

Selon les infirmières, leurs supérieurs ne sont pas très souteneurs et ne tiennent pas du tout compte de leur vie familiale et des responsabilités qu'elles peuvent avoir à l'endroit d'autres membres de leur famille. Il est certain que le contexte de pénurie de main-d'œuvre de certains milieux peut poser problème et expliquer la difficulté des gestionnaires à être plus ouverts aux aménagements de temps de travail ou aux autres demandes d'arrangements pour la famille.

De savoir entre ta fille qui t'appelle, elle est un peu en détresse, elle est malade, là tu as le débat il faut qu'elle aille à un rendez-vous puis faut qu'elle soit accompagnée, puis moi faut que je quitte pour mon travail, ça c'est des débats que j'ai eu à vivre souvent et que j'avais de la difficulté quand tu travailles à temps plein parce que moi... en ayant élevé mes enfants, mes enfants demeurent ma priorité. (F C 4 E EMP CH)

Ça m'est déjà arrivé que mon enfant était malade à l'école, fallait que j'aille le chercher, mais je ne pouvais pas. Ce n'est pas toujours possible. Des fois... ils vont nous remplacer, des fois il y a un autre poste, l'assistante va délaissé son poste pour te remplacer, mais cette fois-là ce n'était pas possible, donc ils ont gardé mon enfant jusqu'à temps que j'arrive. (F C 3 E EMP CH)

Quand on appelle, es-tu vraiment malade, qu'est-ce que tu as, tu es sûre que tu ne peux pas rentrer, puis c'est toujours un interrogatoire, si tu mens ou tu prends une maladie juste pour ne pas rentrer travailler, bien c'est leur rôle, je pense que c'est ça leur rôle, c'est ça le but d'essayer de faire rentrer le monde, ça se joue à deux, faut que tu sois sûre. Non, non, je ne peux pas rentrer, je ne peux pas rentrer et tu ne te laisses pas

avoir par les sentiments. Mais ils ont tendance à faire comme si c'était mon hôpital, je prends ça trop personnel. C'est vrai je ne peux pas aller, là, puis faire ça aux autres... (F C 1 E EMP CH)

J'ai un horaire variable 8 à 16, 9 à 17, 10 à 18 et 12 à 20 h sans égard à la vie familiale.

Diminution de la prise de vacances. Refus des congés fériés, des congés maladies, des congés motifs personnels, des congés sans solde. Fermeture de l'employeur face aux conditions de travail.

Refus de mon employeur de réduire mon temps de travail à 9 jours par 2 semaines au lieu du temps complet 10 jours par 2 semaines. Moratoire.

On se rend compte que, si plusieurs infirmières s'épanouissent pleinement dans leur choix et leur rythme de vie, beaucoup se sentent encore contraintes et déchirées intérieurement parce qu'elles ne voient pas comment elles pourraient arriver à tout faire à la fois comme mère et professionnelle.

6.3.4. Les horaires de travail atypiques

Les horaires atypiques viennent encore complexifier la situation en matière de conciliation. Puisque les horaires des infirmières s'étendent sur 24 heures, donc souvent en soirée ou la nuit, il est difficile de les concilier avec ceux de la vie familiale. La situation est d'autant plus complexe qu'il est également difficile pour les infirmières travaillant en soirée ou de nuit de trouver des services de garde qui leur conviennent.

Bien les journées de travail comme infirmière je savais à quelle heure elles commençaient, ce n'est pas certain que je savais à quelle heure elles allaient se terminer. (F C 4 E EMP CH)

Chez nos répondantes, sauf en situation de monoparentalité, les horaires sont souvent à temps partiel, et c'est ce qui leur permet de s'en sortir sans soutien de la part des supérieurs immédiats. Certaines arrivent même à imposer les horaires qu'elles souhaitent au fil des ans. Par contre, il en va tout autrement pour les infirmières sondées. Pour plusieurs, la difficulté réside dans la recherche d'un service de garde adapté à leur horaire de travail, parfois au détriment de la carrière.

Parfois, je dois refuser des quarts de nuit car mon conjoint débute son quart de travail tôt le matin (6 h 30). Je n'ai pas de gardienne tôt le matin.

Les temps supplémentaires obligatoires nouvellement appliqués aux infirmières auxiliaires dans mon département. Difficile de faire garder notre bébé quand on apprend qu'on est obligé

de rester pour un autre quart la journée même. Les nouvelles heures de début et fin de quart de travail. Début du quart discordant avec les heures d'ouverture des CPE.

Les heures de travail sont variables. Mon quart de travail peut se terminer à 20 h. Ce qui cause un problème car la garderie termine à 17 h 45. Je dois faire des échanges avec mes collègues de travail ou simplement refuser le quart de travail qui va au-delà de 17 h 30.

Création d'un poste de jour commençant à 6 h 30 le matin 7 jours par quinzaine, 7 h 25 par jour. Dû à l'heure du début du quart de travail, je ne pourrai jamais prendre ce poste car je ne pourrai pas aller porter mon enfant à la garderie car elle ouvre à 6 h 30.

J'ai été obligé de laisser un poste à temps plein de jour, car on m'obligeait à travailler sur un quart de soir, alors que je n'avais aucune ressource de gardiennage.

Plusieurs infirmières ont de très longs horaires. Certaines font même deux quarts de travail de suite, ce qui les soumet à 14 ou 16 heures de travail si elles ne peuvent être remplacées. Cela engendre chez un bon nombre d'entre elles des problèmes de stress et un niveau élevé de conflit entre l'emploi et les responsabilités familiales et parentales.

Augmentation d'heures de travail jusqu'à équivalent temps complet mais pas de temps disponible pour mettre maison et environnement à mon goût (ménage, décoration, fleurs, jardinage). Il y a souvent des compromis à faire (des fois famille, des fois travail) ou demande exercice de réorganisation. Faut être vite et souple. Ça devient essoufflant, moins de tolérance. On court les jours de congé, mais si je n'accepte plus le temps complet, je vais devoir lâcher ce que j'aime.

Réduction du quota de vacances, ce qui a pour conséquence que la moitié de mon équipe n'a pas accès à des vacances en juillet et août.

Quart de garde augmenté et rapproché; plus de fatigue pour le travail et la maison pour cause de manque de personnel.

Étant donné que je suis moins disponible la semaine, je travaille tous les week-ends, mais désire arrêter et travailler 1 sem./2 car très difficile pour la famille.

La rigidité des horaires de travail dans les établissements entraîne également des difficultés sur le plan de la carrière, mais aussi de la vie familiale.

Pour obtenir un poste dans le secteur où je travaille dans mon organisation, je dois absolument passer par l'obtention de tâches de soir (12 h 30 à 20 h 30) pour pouvoir obtenir des tâches de jour (8 à 16 h) lorsqu'il y en aura qui se libèreront. Si je veux rester dans ce secteur, je ne peux pas postuler directement pour des tâches de 8 à 16 h. Dès cet automne, je commencerai cet horaire de soir, car je viens d'obtenir un poste qui est très incompatible avec ma vie familiale!

La prise en compte des difficultés de la conciliation dans les établissements de la santé est relativement rare, et cela constitue une difficulté importante pour les infirmières qui, comme nous l'avons vu, accordent beaucoup d'importance à leur vie familiale. Elles vont souvent mettre de côté une carrière épanouissante ou des possibilités d'avancement professionnel pour être plus en phase avec ce qu'elles souhaitent sur le plan de la famille.

Au moment d'avoir des enfants, à l'âge de 32 ans, j'ai fait le choix de donner priorité à la famille plutôt qu'à la carrière. J'ai été tenté d'enseigner au cégep (fait PDT 2 ans) mais préparation cours, correction examens, etc. en soirée, j'ai choisi de revenir au CLSC afin que mes soirées soient consacrées à la famille.

Un poste plus attrayant dans un domaine que je préférais et que j'ai dû refuser car était sur quart de soir ou de nuit, pas disponible de jour.

J'ai quitté mon poste de travail de nuit, que j'aimais beaucoup, pour être plus disponible lors de la rentrée scolaire de mon enfant.

Je me suis désintéressée des postes en salle d'opération car les titulaires y sont obligés de faire de la garde sur les fins de semaine de congé qu'ils ont, ainsi que la nuit.

Poste à temps complet, un enfant malade, donc impossibilité d'avoir tous les congés lors des RDV, horaire du poste à respecter.

Nous avons ainsi pu constater que les entretiens viennent confirmer les difficultés mises en évidence dans la partie statistique. Les infirmières vivent des horaires difficiles, des tensions importantes entre emploi et famille, et le soutien organisationnel est assez faible. Les infirmières optent souvent pour le temps partiel pour échapper, au moins en partie, à ces difficultés, comme nous le verrons dans la section suivante.

6.3.5. Le temps partiel, les congés et la flexibilité des horaires de travail

Comme nous l'avons vu dans la partie statistique, s'il y a peu de mesures de conciliation propre au secteur infirmier, l'offre de congés est par contre importante, puisque associée aux conventions collectives. Par contre, ces congés sont relativement peu utilisés par les infirmières, notamment parce que certaines travaillent déjà à temps partiel, mais aussi pour des motifs financiers. Nos résultats montrent que les femmes, mères ou non, continuent d'avoir le sentiment qu'il y a un prix à payer pour les congés et autres demandes relatives à la famille.

Chez les infirmières interrogées, la prise de congés de maternité et parental est vue de façon assez positive. Les infirmières en ont bénéficié et elles sont majoritairement satisfaites. Certaines affirment que c'est même « bien vu » dans leur département et auprès des collègues, mais il faut rappeler qu'elles ne sont que 9% à être tout à fait d'accord avec le fait qu'il n'y a pas d'effet négatif sur la carrière, que ce soit pour la prise du congé parental ou d'autres congés familiaux. Ce n'est donc pas si bien accepté partout. Nous verrons aussi que chez les policiers et policières, le fait de prendre un congé parental est perçu comme pouvant avoir des effets négatifs sur la carrière ; ceux qui ont pris un congé ont un point de vue plus négatif que les personnes qui n'en ont jamais pris.

En ce qui a trait aux congés personnels ou pour cause de maladie, la majorité d'entre elles négocient plutôt de façon informelle auprès de leur supérieur immédiat. Certes, il peut se produire des situations où ce ne sont que les dispositifs existants qui régulent le soutien qu'accorde l'employeur « selon le département » ou selon les établissements, mais en règle générale, selon nos répondantes, les supérieurs immédiats offrent une flexibilité « assez satisfaisante » pour la prise de congés en raison des urgences ou des situations difficiles dans la famille.

Les problèmes résident davantage dans les inconvénients associés au temps partiel ou à la flexibilité de l'horaire de travail. Si le temps partiel est favorable pour la famille, il peut nuire à la participation aux réunions ou sessions de formation qui sont pourtant indispensables pour améliorer les pratiques professionnelles.

Au point de vue carrière, il y a beaucoup de choses que je manque. Les réunions que je vais manquer, les nouvelles techniques et très souvent, ça change souvent, souvent des changements dans mon domaine, donc je manque souvent les changements. Je ne suis jamais à jour... donc, il faut que je prenne les moyens pour aller chercher de l'information sur un bord et sur l'autre. C'est plus difficile aussi au point de vue travail, parce qu'on est moins là tout le temps, donc... c'est plus difficile, là, c'est comme revenir de vacances tout le temps. (F C 3 E EMP CH)

Quand j'ai des formations... pour ça faut que je... non, je vais vous donner un exemple, un moment donné j'avais une formation, j'avais une évaluation par la suite, mais je n'ai pas eu les feuilles moi parce que c'est ça je ne travaille pas souvent. Donc j'avais des feuilles à étudier et une brique à étudier, mais je n'ai pas passé l'évaluation parce que je n'avais pas eu ce papier-là d'information. (F C 3 E EMP CH)

Pour plusieurs de nos répondantes, ce sont les possibilités d'arrangements informels avec le supérieur immédiat qui sont favorisées. Ce dernier reste toutefois hésitant à leur accorder une flexibilité dans leur horaire de travail parce que lui-même doit jongler avec la pression des cadres supérieurs et de l'employeur.

Bien c'est sûr que moi je suis monoparentale, puis il y en a comme plein de femmes monoparentales, je ne suis pas toute seule unique en mon genre. Puis je me dis, je trouve que la société n'est pas adaptée à nos nouvelles familles, avec notre nouvelle réalité, moi quand je suis entrée ici, ma boss me dit tu commences à 8 h et demie, puis tu finis à 4 h et demie, mais moi dans ma tête je me suis dit si je pars à 4 h et quart, parce que moi les pauses de 15 minutes le matin, puis 15 minutes dans l'après-midi je ne les prends jamais, parce que je suis sur mon erre d'aller, sauf que quand je peux partir à 4 h et quart le plus rapidement à la garderie, je pars puis je ne me sens pas coupable, pas une minute, puis si un jour on me fait des reproches, peu importe, c'est que je m'enligne comme ça. (F M 3 E EMP CLSC)

Même si de façon générale le soutien des collègues est présent pour la majorité (56 %) de nos répondantes, il peut y avoir des cas d'exception chez celles qui choisissent d'accorder priorité à la famille en acceptant un travail à temps «très» partiel, comme un 4/15. La pression ne vient pas toujours des supérieurs, mais parfois des collègues qui, plus ou moins à la blague, laissent entendre qu'elles ne sont pas assez disponibles.

Puis aussi que la demande est grande comme infirmière, donc... c'est sûr que je sens toujours cette pression au travail... que moi je ne fais pas beaucoup de jours, que je peux augmenter mes journées. Qu'ils ont besoin donc, je me fais souvent solliciter parce que je ne fais pas beaucoup de jours. (F C 3 E EMP CH)

Bien, de mes collègues, même si je m'entends bien, là... c'est toujours fait en blague mais ça reste que c'est là. Si je ne rentre pas parce que je suis malade, si ça tombe que je suis malade la journée que je travaille c'est comme... je me suis fait faire des remarques, là, que... comment ça se fait que je ne suis pas rentrée, je ne fais rien qu'un 4, qu'est-ce que c'est que ça... Tu sais, mais ce n'est pas mes supérieurs, c'est vraiment les collègues. (F C 3 E EMP CH)

Cette observation ne surprend pas, considérant la pression du milieu et le manque constant d'effectifs qui caractérise ce secteur d'activité, surtout quand l'ensemble du personnel se sent «à bout de souffle».

Conclusion

À la lumière de cette recherche réalisée auprès d'infirmières et d'infirmiers, il apparaît que ceux-ci perçoivent les importantes responsabilités qui leur sont attribuées dans le cadre du système de santé comme un fardeau générant anxiété et stress important, aussi bien au regard de la conciliation emploi-famille que d'un point de vue professionnel. C'est dans un contexte de transformations importantes du réseau de la santé, où l'on assiste depuis plusieurs années à

une inquiétude croissante au sujet du déficit de main-d'œuvre qualifiée, de l'absentéisme et des charges de travail de plus en plus lourdes, que nous avons pu constater qu'il est de plus en plus difficile pour les infirmières de respecter l'éthos professionnel qu'elles revendiquent pourtant encore en majorité.

Étant donné l'importance des débats sur la conciliation emploi-famille au Québec et ailleurs depuis quelques années, et la mise en évidence de cette question dans les écrits récents en gestion, on s'attend de plus en plus à ce que les organisations soutiennent leurs employés de ce point de vue, qu'elles les aident à articuler leur vie professionnelle et leur vie personnelle, et plus particulièrement familiale, afin d'assurer une plus grande égalité des chances de carrière à tous les salariés de l'organisation. Or on constate que l'organisation et le milieu infirmiers restent perçus par leurs propres membres comme peu soutenant sur le plan de la conciliation emploi-famille.

Nous avons constaté que dans le secteur infirmier, les supérieurs paraissent peu soutenant pour les personnes qui ont à concilier leurs responsabilités familiales et professionnelles. Bien que nous ayons distingué une nuance chez nos infirmières en entrevue «face à face», il apparaît qu'il y a relativement peu de soutien en général, et moins que dans les deux autres secteurs étudiés. Les collègues semblent se soutenir davantage, mais le soutien à la conciliation touchant les responsabilités parentales semble plus important que le soutien pour d'autres motifs d'absence.

Il est clair que ce milieu de travail n'est pas perçu comme étant des plus favorables à la prise de congés, et force est de constater que les femmes continuent d'avoir le sentiment qu'il y a un prix à payer pour les congés et autres demandes relatives à la famille. On aurait pu s'attendre à ce qu'un milieu de travail largement public et très féminisé offre davantage de mesures et d'aide en ce qui concerne la gestion des carrières en contexte de conciliation emploi-famille.

Or, si les résultats montrent que le milieu n'est pas entièrement favorable à la prise du congé parental, que cela peut avoir des incidences sur la carrière, on a aussi constaté qu'il est également fermé aux divers aménagements du temps de travail qui pourraient être demandés pour des motifs familiaux. Comme nous l'avons constaté dans le témoignage des infirmières rencontrées en face à face, bien que le congé de maternité et le congé parental soient bien perçus dans leur milieu, c'est parfois plus difficile de négocier un retour progressif auprès des gestionnaires des établissements. Cela est bien sûr encore plus difficile dans un secteur caractérisé par une forte pénurie d'emploi, mais il est évidemment risqué de ne pas soutenir la conciliation emploi-famille, puisque, étant donné le pourcentage élevé de femmes dans le secteur infirmier et l'importance de cette question pour elles, on risque d'aggraver les difficultés de recrutement et de rétention et d'accroître la pénurie de personnel.

Devant l'obligation de faire face aux défis actuels du système de santé publique, il est clair que le milieu de la santé n'a pas encore mis en place toutes les mesures et ressources nécessaires pour soutenir ses membres au regard de la conciliation emploi-famille et de la carrière. Ainsi, au-delà de l'offre de mesures de conciliation, le milieu n'est pas perçu comme particulièrement soutenant pour le personnel infirmier, ce qui laisse craindre des départs vers le privé et des difficultés d'attraction et de rétention non négligeables pour les employeurs, mais aussi des difficultés et du stress important pour le personnel

infirmier. Les données invitent également à former les gestionnaires sur le thème de la conciliation emploi-famille, car ils ne sont pas particulièrement soutenant ou compréhensif à cet égard dans le milieu infirmier, alors qu'on aurait pu s'attendre au contraire, dans un milieu fortement féminisé et, de plus, expérimentent des pénuries de main-d'œuvre importantes, et se trouvent dans l'obligation de chercher des moyens pour attirer et retenir le personnel.

Pour conclure, nous résumerons le mode de régulation de la conciliation emploi-famille dans cette catégorie professionnelle afin de pouvoir ensuite comparer celle-ci avec les deux autres groupes professionnels auxquels nous nous intéressons. Nos résultats montrent donc que la régulation de la conciliation se caractérise ici par les éléments suivants :

- un engagement très important dans la profession et une vision axée sur la « vocation » d'infirmière ;
- une obligation importante d'assurer de la disponibilité, et ce, quels que soient les horaires, en raison des pénuries de personnel mises en avant par l'organisation ;
- des difficultés importantes de conciliation entre emploi et famille, en raison principalement des horaires et des transformations de l'organisation du travail, qui accroissent le stress ;
- un très faible soutien organisationnel de la part de l'employeur et des superviseurs ;
- un recours très important au temps partiel comme mesure majeure de conciliation, surtout chez les mères, les pères étant par ailleurs peu nombreux chez nos répondants, mais étant généralement plus à plein temps dans ce milieu ;
- un usage régulier et légitime du congé parental, même si cela peut avoir des incidences sur la carrière ;
- un certain nombre d'arrangements informels, parfois avec le supérieur immédiat, afin de faire face aux urgences familiales.

CHAPITRE 4

L'articulation emploi-famille chez les policiers et policières

Arrangements et réciprocité¹

Ce chapitre porte sur la profession de policier. Nous examinons ici la manière dont ces professionnels parviennent à articuler emploi et famille et, comme dans les chapitres précédents, nous essayons de déterminer comment la profession «travaille» l'individu dans son rapport à son activité rémunérée, sous cet angle de l'articulation des temps sociaux et du travail salarié.

En ce qui concerne les policiers, un questionnaire en ligne a été distribué avec l'aide du service du personnel du service de police étudié. La base de données est constituée de 200 questionnaires valides, dont 124 de policiers ou policières avec enfants. Par la suite, 54 entretiens semi-directifs d'une durée d'environ une heure et demie ont été effectués avec des policiers et des policières.

Ce chapitre se structure en trois grandes parties. La première partie propose une contextualisation de la profession policière au Québec ainsi qu'une brève revue des écrits sur la profession. La deuxième partie expose les principaux résultats statistiques, alors que la troisième et dernière partie présente les résultats de l'analyse des entretiens qui nous permettent de rentrer davantage dans le vécu des personnes interrogées.

1. Auteure: Diane-Gabrielle Tremblay. Ce chapitre repose sur des données statistiques traitées par Martine Di Loreto et Émilie Genin, ainsi que sur des entrevues réalisées et transcrites par Martine Di Loreto, alors étudiante à la maîtrise. Diane-Gabrielle Tremblay a fait l'analyse des entretiens et la rédaction du rapport qualitatif. Un certain nombre d'articles ont été écrits en collaboration par les trois auteures et sont cités en bibliographie. Par ailleurs, David Laloy a réalisé des analyses statistiques sur les policiers avec personnes à charge (donc les données sur 124 répondants) dans le cadre de son postdoctorat à l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux. Diane-Gabrielle Tremblay a rédigé le chapitre.

1. ■ Le secteur policier au Québec

Afin de bien situer nos résultats dans le contexte de la profession policière, il convient de faire une courte présentation de la situation actuelle de ce domaine au Québec. L'un des aspects importants à souligner a trait à la féminisation importante du secteur depuis une vingtaine d'années. Si l'on prend l'exemple du service de police de la Ville de Montréal (SPVM), un des rares sur lesquels on dispose de publications et de chiffres précis, les femmes représentaient 28 % des effectifs policiers en 2006, contre 22 % en 2001 (Vallière et Lavoie, 2006). Les effectifs civils du SPVM sont depuis longtemps féminisés (les effectifs totaux du SPVM comptaient 36 % de femmes en 2006 ; voir *Ibid.*). Malgré cette progression de la féminisation, un bon pourcentage de femmes occupent des fonctions administratives ou de soutien (Lavoie, 2005). Une autre tendance observée a trait au rajeunissement des effectifs policiers. En 2006, 65 % des employés du SPVM appartenaient aux générations nées après 1965².

Ces deux tendances conduisent à l'émergence de nouvelles préoccupations et aspirations chez les policiers, en particulier du point de vue de la conciliation emploi-famille et de la prise des congés parentaux. Si la prise du congé de maternité est une réalité qui a gagné ce milieu dès l'entrée des femmes dans la police, il y a une trentaine d'années, le congé de paternité est une réalité plus nouvelle, et dont l'importance s'intensifie du fait que les jeunes policiers ont tendance à prendre au moins le congé de 3 à 5 semaines qui est réservé au père, et non transférable à la mère.

Les jeunes générations de policiers et policières accordent clairement beaucoup plus d'importance à l'articulation entre vie personnelle et vie professionnelle que les générations précédentes, parfois même au prix de certaines de leurs aspirations professionnelles (Labrèche et Lavoie, 2004). Les jeunes policiers sont aussi plus ouverts au partage des tâches et des rôles entre les hommes et les femmes, ce qui inclut la prise de congés parentaux. Le SPVM note d'ailleurs une augmentation de tous les types de congés, qu'il s'agisse des congés de maternité, des congés de paternité ou des congés parentaux qui peuvent être partagés entre les deux parents.

De plus, on prévoit que le nombre de jours d'absence relatifs à ces congés va continuer à progresser dans les années à venir (Vallière et Lavoie, 2006). Cette hausse s'explique en premier lieu par l'augmentation du nombre de jeunes femmes dans la police (moins de 40 ans), mais aussi par le retrait préventif des femmes enceintes et la création du congé de paternité non transférable à la mère (3 à 5 semaines de congé de paternité payé, réservé exclusivement au père, au Québec).

Les préoccupations d'ordre familial sont en effet de plus en plus marquées dans les rangs des policiers. Au SPVM, un sondage mené en 2005 révèle que 96 % d'entre eux croient que leur employeur doit se préoccuper de la conciliation emploi-famille (Lavoie, 2005). En outre, pour 61 % des répondants, la planification de carrière est influencée par la conciliation emploi-famille. De plus, 35 % déclarent faire face à des difficultés de conciliation ; ce taux grimpe

2. Si nous avons donné ici l'exemple du Service de police de la Ville de Montréal pour illustrer la situation, parce qu'il est mieux documenté que celui des villes plus petites, les médias ont fait état de telles préoccupations lors de négociations collectives dans d'autres villes, dont Gatineau, lors des négociations engagées avec les policiers en 2008.

à 40 % chez les policiers et policières. Les plus grandes préoccupations des policiers en matière de conciliation sont l'horaire facilitant (souhaité plus régulier et plus flexible), la garde des enfants ainsi que le manque d'effectifs pour les remplacer en cas d'absence ou de congé, dont le congé de paternité, au cours duquel ils ne sont pas remplacés. Pour les policières, les principales préoccupations sont l'organisation de la garde des enfants, l'amélioration des modalités liées au congé de maternité et l'horaire facilitant (*Ibid.*).

1.1. L'objet du travail : le contrôle, la sécurité, la relation

Le travail policier a beaucoup évolué dans les dernières décennies. Bien qu'il s'agisse toujours d'assurer la sécurité et d'effectuer des opérations de contrôle de nature diverse, la dimension relationnelle est davantage mise en évidence aujourd'hui. Certains rattachent ce changement dans le type d'intervention, du contrôle physique vers la relation et la dimension psychologique, à l'entrée des femmes dans la profession policière. Il est toutefois difficile de déterminer si l'entrée des femmes a favorisé ce changement ou si, au contraire, c'est l'évolution vers une pratique plus relationnelle, et moins axée sur la force physique, qui a permis l'entrée des femmes. Quoi qu'il en soit, la profession policière se situe plus qu'auparavant dans le contexte des activités professionnelles relationnelles (Demailly, 2008), ou encore ce que d'autres appellent le «travail sur autrui» (Dubet, 2002). La relation interpersonnelle est ici généralement moins approfondie ou moins continue que ce n'est le cas dans le travail social, mais les interventions dans certains quartiers, ou auprès de certaines populations, renvoient parfois à des relations s'inscrivant dans une certaine durée. À l'instar d'autres professions, comme le travail social ou les soins infirmiers, le travail policier exige aussi que les policiers et policières s'adaptent sans cesse à des situations nouvelles; dans leur cas, ces situations peuvent parfois être dangereuses pour leur propre sécurité. Dans un tel contexte, les membres de la profession policière doivent s'adapter à des tâches variables, dont l'agencement peut varier en fonction des situations. Ils doivent ainsi être capables de s'inscrire dans des «trames d'événements» (Zarifian, 2003) et aussi être en mesure de faire preuve d'une bonne «agilité temporelle» (Datchary, 2004).

1.2. La gestion de la dimension émotionnelle du travail

En raison des situations de sécurité ou de violence qui sont inhérentes au travail policier, la dimension émotionnelle du travail est très importante. Il faut aussi que les policiers gèrent des situations d'incertitude, qu'ils s'engagent dans les relations dans le cadre des situations auxquelles ils font face, par exemple dans les situations de violence ou en présence de personnes en détresse. On peut donc vraiment parler ici de «travail émotionnel», comme le présente Hochschild (2003). Bien sûr, cela variera selon les types d'activités, puisqu'il y a aussi parfois des tâches administratives à réaliser, bien que cela ne soit pas considéré comme le cœur du métier. Comme pour d'autres professions, on peut parler de «travail complexe», parce qu'il y a une variété de tâches à traiter, certaines pouvant entrer en interférence les unes avec les autres (Datchary, 2004) et les plus complexes étant certes celles qui ont une forte composante émotionnelle, associée à la violence ou à des risques en matière de sécurité.

1.3. Une dimension vocationnelle ?

En traitant de cette dimension vocationnelle chez les infirmières et les travailleuses sociales, nous nous sommes demandé si cet engagement vocationnel existait également dans la profession policière. Bien qu'il ressorte nettement moins fortement dans cette profession, plusieurs policiers et policières ont fait état d'un engagement que l'on pourrait qualifier de vocationnel, renvoyant à un dévouement pour la collectivité, pour assurer la sécurité des populations. Il faut tout de même dire que l'engagement par passion ou vocation semble moins présent dans cette profession comparativement aux deux autres, bien qu'elle soit tout de même forte chez certains individus. Il y a ici plus de variation sur ce plan que dans les autres groupes. Cela peut se traduire par un dépassement des heures, mais c'est apparemment beaucoup moins le cas dans ce secteur que ce n'est le cas chez les travailleuses sociales, qui le font par devoir, pour finir un dossier, ou chez les infirmières, qui y sont souvent contraintes en raison de l'absence de personnel de remplacement.

1.4. Le cadre organisationnel

Le cadre organisationnel à l'intérieur duquel s'effectue le travail comme tel a aussi une incidence. Ainsi, il est fort différent de travailler dans une voiture de police, de faire des rondes dans un quartier ou un autre (forte variabilité dans le nombre et le type d'interventions), ou encore de travailler dans un service administratif, même si cela n'est généralement pas considéré comme le cœur de la profession. Bien que, comme pour les autres groupes, nous essayions ici de nous centrer sur ce qui regroupe et définit l'ensemble de la profession policière, il faut bien sûr tenir compte du fait que les cadres organisationnels peuvent varier et que cela aura une incidence sur le « cadre temporel » (Grossin, 1995) dans lequel les individus vont fonctionner. Ce cadre organisationnel structure, dans une certaine mesure, le travail (les tâches, les procédures, etc.), ainsi que le temps de travail (horaires, dépassements ou non, etc.), tout en permettant de plus ou moins bien concilier les activités professionnelles et familiales. Le cadre organisationnel aura donc une incidence sur les temporalités sociales et familiales.

1.5. Des tensions importantes dans le travail

Au vu de ce qui précède, nous considérons que la profession policière peut devoir composer avec deux grandes sources de tensions :

- **Les tensions d'ordre pratique.** Ces tensions sont associées ici à l'importance de la relation de service, à l'assurance de la sécurité, à l'intervention dans des situations de violence diverses (conjugales, raciales et autres). Si le policier doit parfois mettre des limites dans son engagement émotionnel ou sa disponibilité temporelle, comme nous l'ont bien indiqué des personnes interrogées, il ne leur est pas toujours facile de couper court à une intervention précise. L'exigence temporelle peut ainsi être difficile à articuler avec les exigences et demandes de disponibilités de la vie familiale. On le verra ici dans le cas des congés parentaux ou de paternité, qui peuvent parfois se présenter à des moments où le service policier est fortement sollicité ;

- **Les tensions d'ordre émotionnel ou mental.** L'importance des responsabilités, plus particulièrement en contextes de violence ou d'interventions visant la sécurité des personnes, peut engendrer des situations de détresse. La charge mentale associée à plusieurs situations dans lesquelles se retrouvent policières et policiers peut être difficile à effacer du revers de la main une fois les heures de service terminées. Cette lourde charge aura souvent tendance à peser sur les périodes normalement réservées à la vie personnelle ou familiale, en dehors des heures de travail. Les problèmes et préoccupations liés au travail débordent souvent vers le hors-travail, ce qui peut nuire à la récupération psychique nécessaire (Aballéa, 2000) ou encore au maintien de la «bonne distance» avec le travail (Weller, 2002).

Il est difficile d'enfermer ce type de travail dans un «espace-temps» défini (Bouffartigue, 2005) et, dans de nombreux cas, les policiers nous ont indiqué que les préoccupations du travail ont tendance à déborder en dehors du temps objectif dans lequel elles devraient normalement être limitées. Le temps subjectif ou mental du travail déborde ainsi dans la vie personnelle-familiale (Molinier, 2009). Dans un tel cas, il peut être difficile pour les individus de se détacher entièrement et de profiter des temps qui devraient théoriquement être libres du travail.

Ayant précisé le contexte du travail et de la profession policière, passons maintenant à notre recherche dans le secteur policier.

2. La méthodologie de notre recherche

Dans le cas du secteur policier, le questionnaire a été envoyé par courriel à l'ensemble des membres du corps policier étudié. Cependant, tous n'utilisent pas couramment le courriel, comme on nous l'a indiqué, de sorte que plusieurs n'ont sans doute même pas vu le questionnaire, ne prenant pas les messages sur leur adresse courriel professionnelle. Nous avons eu un total de 200 réponses utilisables, soit celles de 104 hommes et 96 femmes, dont 124 ont des personnes à charge. Les femmes sont donc surreprésentées par rapport à leur pourcentage de 36 % des effectifs, mais le taux de réponse des hommes est bon pour un thème qui ne les touche pas toujours à première vue et alors que plusieurs travaux indiquent qu'il est difficile d'obtenir la participation des hommes. Notons finalement que les entrevues ont été enregistrées sur système numérique, transcrites dans leur intégralité, puis traitées avec le logiciel Nvivo 8 pour classer l'information. Ces données ont été analysées, et c'est là la base des tableaux statistiques sur les policiers.

Par ailleurs, parmi les répondants, on compte 29 femmes et 16 hommes qui ont pris un congé parental et 90 hommes et 71 femmes qui n'ont pas eu recours à ce congé depuis l'introduction du nouveau congé québécois en 2006.

On note des différences dans la situation personnelle et familiale des répondants (un ou plusieurs enfants ou encore personnes dépendantes); certains n'ont pas d'enfants (76), mais doivent assumer d'autres responsabilités familiales (parent ou conjoint malade). L'âge des enfants varie aussi de quelques mois à l'âge adulte, mais nous avons surtout considéré les personnes ayant des enfants de moins de 18 ans. Parmi ces personnes, certaines avaient la garde partagée de leurs enfants ou les enfants de leur conjoint habitaient avec le couple.

2.1. La collecte des données qualitatives

En ce qui concerne plus particulièrement la partie qualitative, 54 entretiens semi-structurés d'une durée approximative d'une heure à une heure trente ont été menés auprès d'employés du service de police qui ont accepté de répondre à notre demande de façon volontaire. Ces entretiens ont été faits en toute confidentialité et de manière individuelle, sauf dans trois cas, et ce, à la demande des personnes elles-mêmes. Deux de ces entretiens ont été faits avec deux personnes et un autre avec quatre personnes simultanément. Parmi nos répondants, il y a des policiers (hommes et femmes) et des civils qui peuvent avoir des horaires rotatifs organisés sur une période de 35 jours ou autrement, ou encore des horaires fixes.

Parmi les personnes qui nous ont accordé un entretien, on compte 28 femmes et 26 hommes. Ces personnes ont pour la plupart entre 26 et 55 ans et le nombre de leurs années de service dans la police est assez varié, bien qu'une majorité d'entre eux soient entrés directement au service de la police.

2.2. La structure et le contenu des entretiens

Pour comprendre le contexte dans lequel les policiers construisent leur perception de la conciliation emploi-famille, et considérant que notre recherche était centrée sur l'éthos professionnel, il était important de s'intéresser à l'identité professionnelle et au travail concret. Pour cette raison, une partie des entretiens a porté sur une description du travail que ces policiers et policières réalisent et sur les différentes tâches qui leur sont confiées. Les questions sur le travail concernaient les responsabilités, les horaires de travail, les motivations pour devenir policier et pour travailler au service de police, le cheminement suivi pour arriver à ce poste et les projets professionnels pour l'avenir. L'entretien comportait aussi des questions sur la vie familiale qui touchent des sujets comme l'organisation familiale, le soin des enfants, le partage des tâches ménagères, les divers soutiens dont les personnes bénéficient à partir de leurs réseaux sociaux. Les questions sur la vie personnelle portaient sur la disponibilité ou le manque de temps libre, sur les études, sur le temps pour s'entraîner et pour se divertir.

Enfin, la partie centrale des entretiens porte sur la conciliation emploi-famille, et notamment sur le thème de la prise de congés parentaux (maternité et paternité inclusivement), mais aussi sur le soutien des supérieurs et des collègues, sur les ajustements de carrière faits par les policiers et policières après l'arrivée d'un enfant. Comme nous l'avons indiqué, nous avons privilégié le thème de la prise de congés parentaux (incluant maternité et paternité), qui est apparu fort important dans le cadre de ces entretiens, mais qui a aussi été mis en évidence dans d'autres travaux comme constituant souvent un défi pour les parents travailleurs, tout en étant très important pour les enfants (Whitehouse, Diamond et Baird, 2007). Le soutien organisationnel à l'égard de la prise de congés parentaux permet de révéler concrètement un certain nombre de normes et pratiques organisationnelles.

Par ailleurs, si les congés parentaux (dont les congés de maternité et de paternité) constituent un droit, il n'en reste pas moins que le contexte organisationnel et le milieu de travail, y compris l'attitude des supérieurs et des collègues, peuvent influencer sur la prise de ce congé, incluant la légitimité que ressentent les pères à prendre un tel congé (Tremblay, 2003a).

3. Le portrait des répondants

Présentons d'abord un portrait global des répondants sur lesquels repose l'analyse statistique, puisque nous y ferons référence ici pour situer nos observations de nature qualitative. Nous commençons par une présentation de l'ensemble des répondants, parents ou non, puisque nous produirons des données comparatives entre les parents et non-parents ainsi qu'entre les hommes et les femmes. Plus loin, nous nous intéresserons plus particulièrement au groupe de répondants qui ont des enfants ou d'autres personnes à charge.

En examinant les diverses fonctions occupées par les personnes qui ont répondu au questionnaire au sein de la profession policière, nous remarquons qu'un certain nombre de femmes (38 %) occupent des postes de nature plus administrative (préposée, commis, agente de bureau). De plus, les entretiens ont fait ressortir le fait qu'avant ou après une grossesse, il arrive que les femmes préfèrent opter, sur une base temporaire ou permanente, pour un poste administratif, à l'écart des lieux plus risqués, voire violents. La majorité des répondants sont tout de même des personnes qui travaillent au cœur du métier de policier.

Fonction occupée selon le sexe, enquête quantitative						
Titre du poste	Hommes		Femmes		Total	
	N	%	N	%	N	%
Préposé/commis/agent de bureau	8	8	36	38	44	22
Policier	71	68	51	53	122	61
Superviseur, chef de section, cadre	17	16	9	9	26	13
Commandant*/officier/lieutenant	8	8	0	0	8	84
Total	104	100	96	100	200	100

N : nombre

* Les personnes qui ont le titre de commandant assument aussi des fonctions d'encadrement mais, lorsqu'on leur demande de parler de leurs responsabilités, ils disent « je suis commandant » et non pas « je suis cadre ».

On constate que les femmes sont plus concentrées dans les fonctions administratives et de soutien, alors que les hommes sont plus nombreux dans le haut de l'échelle hiérarchique. Soulignons que les différences entre les postes occupés par les femmes et ceux qui le sont par les hommes sont statistiquement significatives (test Chi2).

Du point de vue de la gestion de carrière, tenant compte de la problématique de la conciliation des responsabilités familiales, personnelles et professionnelles, il importe de savoir si les répondants sont des parents d'enfants ou non. Il va de soi, surtout en contexte de vieillissement de la population, que les non-parents peuvent fort bien avoir aussi des responsabilités familiales à l'égard de conjoints malades ou encore de parents âgés, malades ou handicapés. Ils peuvent aussi avoir des responsabilités parentales à l'égard d'enfants du conjoint dans le cadre de familles reconstituées. On observe que 56 % des répondants ont des responsabilités parentales; 57 % des femmes ont au moins un enfant de moins de 18 ans, alors que c'est le cas pour 55 % des hommes. Ils sont donc nombreux à être concernés par les problématiques familiales et

parentales. Ajoutons que le temps partiel est très peu répandu chez les policiers, de sorte que la très vaste majorité travaille à plein temps, bien que diverses formes d’horaires puissent exister, parfois quatre jours par semaine.

4. La conciliation emploi-famille chez les policiers

Nous avons d’abord voulu connaître la perception du soutien organisationnel général à l’égard de la conciliation emploi-famille, et nous présentons rapidement certains résultats globaux de la partie quantitative, afin de bien cadrer la question de la prise des congés, ainsi que les approfondissements apportés par la dimension qualitative.

4.1. Un milieu traditionnellement peu propice à la conciliation

De manière générale, les répondants ne perçoivent pas leur milieu de travail comme particulièrement favorable à la conciliation emploi-famille. En effet, à la proposition «J’ai le sentiment que mon milieu professionnel est attentif à la question de la conciliation travail et famille», près de 40% des répondants expriment un désaccord, 24% une position neutre (ni en accord ni en désaccord) et seulement 37% marquent un accord (dont moins de 8% se disent tout à fait d’accord).

4.2. Une analyse selon le sexe et la parentalité

Les différences entre les hommes et les femmes ne sont pas statistiquement significatives et l’on ne trouve pas non plus de différences significatives entre les réponses des parents et celles des non-parents. Les tableaux qui suivent permettent néanmoins d’observer quelques différences.

Milieu professionnel attentif, selon le sexe et la parentalité						
« J’ai le sentiment que mon milieu professionnel est attentif à la question de la conciliation travail-famille »	Sexe				Total	
	Hommes		Femmes			
	N	%	N	%	N	%
Tout à fait en désaccord	12	12,6	8	8,9	20	10,8
En désaccord	23	24,2	30	33,3	53	28,6
Ni d’accord, ni en désaccord	24	25,3	20	22,2	44	23,8
D’accord	29	30,5	25	27,8	54	29,2
Tout à fait d’accord	7	7,4	7	7,8	14	7,6
Total	95	100,0	90	100,0	185	100,0

La structure de prises de position est sensiblement équivalente dans les réponses à une autre question propositionnelle: «Votre organisation est un des milieux de travail qui facilite la conciliation travail-famille», puisque 37% des répondants manifestent un désaccord (10% «tout à fait en désaccord»), 23% ont une position neutre et plus de 40% sont en accord (moins de 7% «tout à fait

d'accord»). Cette question n'a évidemment pas exactement le même sens que la précitée, dans la mesure où l'organisation devient ici l'unité de référence, l'action organisationnelle est plus marquée, mais sous-entendant une dimension comparative avec d'autres milieux de travail. Par ailleurs, on ne trouve de différences statistiquement significatives ni entre les hommes et les femmes, ni entre les parents et les non-parents.

Globalement, on peut conclure que les avis sont à peu près également partagés quant à la conciliation emploi-famille dans la police. On remarquera en outre le fort taux de personnes exprimant une position neutre.

4.3. Le soutien du supérieur et des collègues

À la question propositionnelle « J'ai le sentiment que mon supérieur est attentif à la question de la conciliation travail et famille », 16 % des répondants marquent leur désaccord, contre 57 % qui sont d'accord. Il n'existe pas de différences statistiquement significatives entre les hommes et les femmes, qu'ils soient parents ou non, dans la perception du soutien du supérieur. Ici, il est intéressant de noter que les travaux que nous avons menés dans les secteurs féminins de la santé montrent un taux de soutien nettement inférieur. Cela va à l'encontre des thèses habituelles, qui soutiennent que les secteurs féminins sont plus soutenant que les secteurs masculins, ce qui ne semble pas se vérifier ici.

Perception du soutien du supérieur en regard de la conciliation travail-famille						
« J'ai le sentiment que mon supérieur est attentif à la question de la conciliation travail-famille »	Sexe				Total	
	Hommes		Femmes			
	N	%	N	%	N	%
Tout à fait en désaccord	4	4,2	3	3,3	7	3,8
En désaccord	11	11,6	12	13,3	23	12,4
Ni d'accord, ni en désaccord	24	25,3	25	27,8	49	26,5
D'accord	41	43,2	26	28,9	67	36,2
Tout à fait d'accord	15	15,8	24	26,7	39	21,1
Total	95	100,0	90	100,0	185	100,0

De plus, lorsque que les répondants sont interrogés sur la possibilité de prendre un congé pour des raisons familiales, la plupart sont assez d'accord avec l'affirmation « J'ai le soutien de mon supérieur » (63 %). La proportion de répondants en désaccord avec cette affirmation est relativement faible (15 %). Les différences entre les hommes et les femmes sont faiblement significatives. Toutefois, il est intéressant de noter qu'en proportion, les femmes sont plus nombreuses à être en désaccord avec l'affirmation « J'ai le soutien de mon supérieur » (21,4 % des femmes, contre 8,6 % des hommes).

Soutien du supérieur, selon le sexe et la parentalité

« J'ai le soutien de mon supérieur »	Homme non parents		Femme non parents		Total non parents	
	N	%	N	%	N	%
En désaccord	2	4,7	4	10,8	6	7,5
D'accord	29	67,4	21	56,8	50	62,5
Tout à fait d'accord	12	27,9	12	32,4	24	30,0
Total	43	100,0	37	100,0	80	100,0
	Homme parents		Femme parents		Total parents	
	N	%	N	%	N	%
Tout à fait en désaccord	4	8,2	4	7,7	8	7,9
En désaccord	2	4,1	11	21,2	13	12,9
D'accord	35	71,4	29	55,8	64	63,4
Tout à fait d'accord	8	16,3	8	15,4	16	15,8
Total	49	100,0	52	100,0	101	100,0

On trouve également une différence significative entre les parents et les non-parents. Les parents sont près de 21 % à estimer qu'ils n'ont (ou n'auraient) pas le soutien de leur supérieur hiérarchique, contre seulement 7,5 % des non-parents. Nous avons aussi constaté que les personnes qui ont pris un congé ont une perception moins positive que celles qui n'en ont jamais pris, évoquant davantage des effets négatifs sur la carrière. Cela explique sans doute la vision plus négative des parents, qui ont dans une certaine mesure pu tester le soutien organisationnel. Aucun non-parent n'est en désaccord total avec cette affirmation, alors que près de 8 % des parents se disent « tout à fait en désaccord ». De plus, on observe une différence faiblement significative entre les pères et les mères. Chez les parents, les femmes sont proportionnellement beaucoup plus nombreuses que les hommes à penser qu'elles n'ont (ou n'auraient) pas le soutien de leur supérieur pour prendre un congé pour raisons familiales (29 % des mères contre 11 % des pères). De fait, certains policiers et policières ont témoigné du fait que les départs en congé de maternité, de paternité ou en congé parental ne sont pas toujours bien vus, mais que c'est encore plus difficile pour les policières, car elles sont généralement plus longtemps en congé.

Ainsi, on remarque un effet croisé de la parentalité et du genre sur la perception du soutien du supérieur. Cela laisse entendre que, dans un secteur traditionnellement masculin et où les supérieurs sont encore très majoritairement des hommes, les mères ont la perception d'être moins soutenues dans leur carrière du point de vue de la conciliation entre la vie familiale et professionnelle. Il est possible que les mères perçoivent le soutien comme insuffisant parce que ce sont elles qui assument encore l'essentiel des tâches familiales ; le soutien peut ainsi paraître suffisant pour un homme qui a moins de responsabilités sur le plan domestique et familial, si celles-ci sont assurées par sa conjointe.

Soutien des collègues, selon le sexe et la parentalité						
« J'ai le soutien de mes collègues »	Hommes non parents		Femmes non parents		Total non parents	
	N	%	N	%	N	%
Tout à fait en désaccord	0	–	5	13,9	5	6,3
En désaccord	3	7,0	3	8,3	6	7,6
D'accord	26	60,5	19	52,8	45	57,0
Tout à fait d'accord	14	32,6	9	24,0	23	29,1
Total	43	100,0	36	100,0	79	100,0
	Hommes parents		Femmes parents		Total parents	
	N	%	N	%	N	%
Tout à fait en désaccord	2	4,0	3	5,7	5	4,9
En désaccord	9	18,0	11	20,8	20	19,4
D'accord	30	60,0	31	58,5	61	59,2
Tout à fait d'accord	9	18,0	8	15,1	17	16,5
Total	50	100,0	53	100,0	103	100,0

Il est intéressant de noter que le soutien perçu des collègues est sensiblement plus important que le soutien perçu du supérieur pour prendre un congé pour des raisons familiales. Une large majorité de répondants sont d'accord avec l'affirmation « J'ai le soutien de mes collègues » (80%), alors que 20% d'entre eux sont en désaccord avec cette affirmation. On ne trouve pas de différence statistiquement significative entre les hommes et les femmes.

Cependant, on observe une différence faiblement significative entre les parents et les non-parents. Les premiers sont près de 25% à penser qu'ils n'ont (ou n'auraient) pas le soutien de leurs collègues, contre 14% des non-parents. Par ailleurs, le genre a une incidence faiblement significative chez les non-parents. Les femmes sont plus nombreuses que les hommes (22% contre 7%) à penser qu'elles n'ont (ou n'auraient) pas le soutien de leurs collègues. Ce résultat pourrait s'expliquer par le fait que les femmes non parents anticipent peut-être plus que les hommes des difficultés de conciliation emploi-famille, dans le cas d'une future maternité, par exemple, ou pour s'occuper de parents âgés (rappelons que les personnes dont les enfants sont âgés de 18 ans ou plus sont considérés comme des « non-parents »).

Finalement, le soutien perçu du milieu de travail (supérieur et collègues) est relativement important. Mais on constate des différences marquées en fonction du genre et de la parentalité. Ces différences pourraient être le reflet de la persistance de stéréotypes masculins dans la culture des services de police.

4.4. La culture du milieu et la prise de congés

La perception qu'ont les travailleurs à l'égard du droit de prendre le congé parental est un enjeu important du point de vue de la conciliation et de la gestion de carrière. Nos résultats indiquent que le milieu de la police est *a priori* plutôt favorable à la prise d'un congé parental pour des raisons familiales.

En effet, seuls 5,6 % des répondants sont en désaccord avec l'affirmation «C'est un droit de prendre ce congé». Par ailleurs, on ne trouve pas de différences significatives entre les hommes et les femmes, ni entre les parents et les non-parents. Il semble donc s'agir d'un noyau réfractaire non lié au sexe ou à la parentalité.

Par ailleurs, en nous intéressant spécifiquement au rôle du milieu de travail, nous observons qu'environ 65 % des répondants sont d'accord avec l'affirmation «C'est dans la culture du milieu de pouvoir le prendre.» Les tests ne font pas ressortir de différences statistiquement significatives entre les hommes et les femmes.

Cela étant, il existe une différence significative entre les parents et les non-parents. Ces derniers sont beaucoup plus nombreux à penser qu'il est dans la culture du milieu de travail de pouvoir prendre un congé pour raisons familiales. En effet, 57 % des parents sont d'accord avec cette affirmation contre 74 % des non-parents. Peut-être les non-parents pensent-ils qu'il est dans la culture de pouvoir le prendre justement parce qu'ils n'ont jamais eu à en faire la demande. Ainsi, la culture du milieu de travail n'apparaît pas fondamentalement défavorable à la prise de ce congé, mais les parents ont une vision moins positive que les non-parents.

Le congé parental (incluant le congé de maternité et le congé de paternité) est souvent perçu comme plus légitime que les autres congés parce que, généralement, l'on juge que les soins aux enfants sont assez indispensables. Ainsi, si nos résultats indiquent que le milieu est plutôt favorable à la prise du congé parental, cela ne permet pas de conclure quant aux autres types d'aménagements du temps de travail qui pourraient être demandés pour des motifs familiaux (p. ex., semaine comprimée en quatre jours, temps partiel volontaire, etc.).

Culture du milieu à l'égard du congé parental, selon le sexe et la parentalité						
«C'est dans la culture du milieu de pouvoir le prendre»	Hommes non parents		Femmes non parents		Total non parents	
	N	%	N	%	N	%
Tout à fait en désaccord	1	2,3	4	10,8	5	6,3
En désaccord	7	16,3	9	24,3	16	20,0
D'accord	23	53,5	15	40,5	38	47,5
Tout à fait d'accord	12	27,9	9	24,3	21	26,3
Total	43	100,0	37	100,0	80	100,0

Culture du milieu à l'égard du congé parental, selon le sexe et la parentalité

	Hommes parents		Femmes parents		Total parents	
	N	%	N	%	N	%
Tout à fait en désaccord	6	12,5	9	17,0	15	14,9
En désaccord	16	33,3	12	22,6	28	27,7
D'accord	22	45,8	28	52,8	50	49,5
Tout à fait d'accord	4	8,3	4	7,5	8	7,9
Total	48	100,0	53	100,0	101	100,0

Près de 82 % des répondants jugent possible de prendre un congé car ils peuvent s'organiser pour s'absenter de leur travail. Il n'y a pas de différences significatives entre les hommes et les femmes, ni entre les parents et les non-parents, ce qui est intéressant puisque cela semble témoigner d'une relative équité dans le traitement des hommes et des femmes.

Possibilité de s'absenter de son travail, selon le sexe et la parentalité

« Je peux m'organiser pour m'absenter de mon travail »	Hommes non parents		Femmes non parents		Total non parents	
	N	%	N	%	N	%
Tout à fait en désaccord	2	4,7	2	5,4	4	5,0
En désaccord	4	9,3	3	8,1	7	8,8
D'accord	27	62,8	20	54,1	47	58,8
Tout à fait d'accord	10	23,3	12	32,4	22	27,5
Total	43	100,0	37	100,0	80	100,0

	Hommes parents		Femmes parents		Total parents	
	N	%	N	%	N	%
Tout à fait en désaccord	1	2,0	4	7,7	5	4,9
En désaccord	11	22,0	6	11,5	17	16,7
D'accord	30	60,0	33	63,5	63	61,8
Tout à fait d'accord	8	16,0	9	17,3	17	16,7
Total	50	100,0	52	100,0	102	100,0

Enfin, l'énoncé « Si je suis (ou deviens) gestionnaire, prendre des congés pour raisons familiales est peu concevable » permet de vérifier les attitudes et prises de position du milieu de travail face à la conciliation entre la prise d'un congé parental et les ambitions managériales. Globalement, seulement 22 % des répondants sont d'accord ou tout à fait d'accord avec cette proposition, ce qui laisse entendre que la majorité ne perçoit pas une incompatibilité entre la fonction et la prise d'un congé.

Les différences entre les hommes et les femmes sont faiblement significatives. Cependant, en proportion, les femmes sont plus nombreuses à penser qu'il est peu concevable de prendre des congés pour raisons familiales (24,4% contre 19% des hommes). Les femmes apparaissent donc plus sensibles aux stéréotypes voulant que les gestionnaires soient totalement disponibles pour leur emploi...

On ne retrouve pas de différences significatives entre les parents et les non-parents. Toutefois, il existe une différence significative entre les parents, les femmes étant presque deux fois plus nombreuses que les hommes à être d'accord avec l'affirmation «Si je suis (ou deviens) gestionnaire, prendre des congés pour raisons familiales est peu concevable» (respectivement 32% contre 18%). Les femmes parents se sentent peut-être plus concernées que les hommes par les difficultés à concilier un congé pour raisons familiales avec un poste de gestionnaire. Ce sont les mères qui sont proportionnellement les plus nombreuses à être en accord avec le fait qu'il est peu concevable de prendre des congés dans ce contexte (près de 33%, contre 18% des pères et 17% des non-parents).

L'ensemble de ces résultats nous conduit à penser que, sans être un milieu particulièrement favorable à la conciliation emploi-famille, le secteur de la police est relativement ouvert à la prise de congés pour des raisons familiales. Cela s'explique, d'une part, par le soutien perçu par les répondants de la part de leur environnement immédiat de travail (supérieur et collègues) et, d'autre part, par la culture et l'organisation du travail. Cependant, à l'épreuve de la pratique, les femmes et les parents témoignent de plus de difficultés à concilier emploi et responsabilités familiales, ce qui souligne une certaine ambivalence.

Possibilité de prendre des congés pour raisons familiales lorsqu'on est gestionnaire selon le sexe et la parentalité						
«Si je suis (ou deviens) gestionnaire, prendre des congés pour raisons familiales est peu concevable»	Hommes non parents		Femmes non parents		Total non-parents	
	N	%	N	%	N	%
Tout à fait en désaccord	14	31,8	11	28,9	25	30,5
En désaccord	17	38,6	14	37,8	31	37,8
Ni d'accord, ni en désaccord	4	9,1	8	21,1	12	14,6
D'accord	5	11,4	3	7,9	8	9,8
Tout à fait d'accord	4	9,1	2	5,3	6	7,3
Total	44	100,0	38	100,0	82	100,0
	Hommes parents		Femmes parents		Total parents	
	N	%	N	%	N	%
Tout à fait en désaccord	13	26,5	17	32,7	30	29,7
En désaccord	12	24,5	12	23,1	24	23,8
Ni d'accord, ni en désaccord	15	30,6	6	11,5	21	20,8
D'accord	3	6,1	16	30,8	19	18,8
Tout à fait d'accord	6	12,2	1	1,9	7	6,9
Total	49	100,0	52	100,0	101	100,0

La structure de prises de position est sensiblement équivalente dans les réponses à une autre question propositionnelle: «Votre organisation est un des milieux de travail qui facilite la conciliation travail-famille»; en effet, 37% des répondants manifestent un désaccord (10% «tout à fait en désaccord»), 23% ont une position neutre et plus de 40% en accord (moins de 7% «tout à fait d'accord»). C'est l'organisation qui devient ici l'unité de référence, l'action organisationnelle est plus marquée, mais sous-entendant une dimension comparative avec d'autres milieux de travail. Par ailleurs, on ne trouve pas de différence statistiquement significative entre les hommes et les femmes, ni entre les parents et les non-parents sur ce plan. Globalement, on peut conclure que les avis sont à peu près également partagés quant à la conciliation emploi-famille dans le secteur policier. D'autres données permettent de compléter le portrait contrasté observé chez les groupes.

4.5. La prise du congé parental

L'utilisation de congés pour des raisons familiales est-elle perçue comme ayant un effet négatif sur la carrière? Qu'en pensent les hommes comparativement aux femmes? Les parents comparativement aux non-parents? Et quel est le soutien organisationnel sur ce plan?

Effets négatifs de la prise du congé parental pour la carrière, selon le sexe et la parentalité						
« Il n'y a pas d'effets négatifs pour ma carrière »	Hommes non parents		Femmes non parents		Total non parents	
	N	%	N	%	N	%
Tout à fait en désaccord	2	4,5	5	13,5	7	8,6
En désaccord	7	15,9	9	24,3	16	19,8
D'accord	24	54,5	16	43,2	40	49,4
Tout à fait d'accord	11	25,0	7	18,9	18	22,2
Total	44	100,0	37	100,0	81	100,0
	Hommes parents		Femmes parents		Total parents	
	N	%	N	%	N	%
Tout à fait en désaccord	5	10,0	10	18,9	15	14,6
En désaccord	13	26,0	18	34,0	31	30,1
D'accord	24	48,0	17	32,1	41	39,8
Tout à fait d'accord	8	16,0	8	15,1	16	15,5
Total	50	100,0	53	100,0	103	100,0

Plus de 62% des répondants sont d'accord avec l'affirmation «Il n'y a pas d'effets négatifs sur ma carrière». La différence entre les hommes et les femmes est faiblement significative. Toutefois, en proportion, les femmes sont plus nombreuses que les hommes à être en désaccord avec cette affirmation (46,7% contre 28,7%). Les femmes sont manifestement plus préoccupées que les hommes par le risque d'une pénalité sur leur carrière. Cela pourrait s'ex-

pliquer par le fait que les femmes sont généralement plus concernées par le problème. Enfin, il n’y a pas de différence significative entre les parents et les non-parents pris globalement en ce qui a trait à la perception des effets négatifs sur la carrière.

On constate néanmoins que les préjugés sont tenaces, alors même que le milieu ne paraît pas particulièrement défavorable à la prise de congés pour des raisons familiales. En effet, nos résultats montrent que les femmes, mères ou non, continuent d’avoir le sentiment qu’il y a un prix à payer pour les congés et autres demandes relatives à la famille, ce qui est moins le cas des hommes. Cette différence peut s’expliquer en partie par le fait que les femmes prennent davantage ces congés, et connaissent sans doute bien l’effet de tels congés, alors que les hommes prennent des congés de durée inférieure, même lorsqu’ils peuvent théoriquement partager le congé à égalité avec les femmes, comme c’est le cas au Québec et dans d’autres pays (Moss et O’Brien, 2006 ; Tremblay, 2003a, 2012). Ainsi, la question reste sans doute plus théorique pour eux, puisqu’ils sont moins nombreux à prendre le congé parental ou d’autres formes de congés pour motifs familiaux et que, lorsqu’ils le font, c’est souvent pour une période plus courte. Cela tendrait à confirmer la plus grande difficulté à concilier maternité et carrière que paternité et carrière.

Nous avons d’ailleurs voulu analyser les réponses selon que les personnes avaient déjà pris un congé parental ou non.

Soutien du supérieur pour prendre un congé parental						
« J’ai le soutien de mon supérieur »	Pas pris		Déjà pris		Total	
	N	%	N	%	N	%
Tout à fait en désaccord	2	1,5	3	6,8	5	2,8
En désaccord	10	7,3	16	36,4	26	14,3
D’accord	91	56,4	20	45,5	111	61,3
Tout à fait d’accord	34	24,8	5	11,4	39	21,6
Total	137	100,0	44	100,0	181	100,0

Les différences sont assez marquées lorsqu’est abordé le soutien du supérieur selon que l’on a ou pas pris un congé. Plus de 91% des répondants n’ayant pas pris de congé parental estiment qu’ils auraient le soutien de leur supérieur pour en prendre un. Or «seulement» 57% des personnes ayant déjà utilisé ce congé affirment avoir eu le soutien de leur supérieur pour le faire ; ce qui porte la proportion de répondants estimant ne pas avoir eu le soutien de leur supérieur à 43%, soit un pourcentage relativement élevé. En revanche, seuls 9% de ceux qui n’ont pas pris ce congé pensent qu’ils n’auraient pas le soutien de leur supérieur. Même s’il s’agit ici de perceptions, ces différences marquées nous paraissent importantes car elles signifient – et on le voit dans le qualitatif aussi – que les personnes qui ont pris un congé ressentent davantage ses effets négatifs. On observe donc des différences importantes dans les perceptions du soutien organisationnel et du soutien du supérieur, pour prendre ce congé. Les répondants n’ayant pas eu recours au congé parental apparaissent beaucoup plus optimistes que leurs collègues y ayant déjà eu recours. De fait, dans le qualitatif, certains indiquent que des pressions sont exercées par les supérieurs,

lorsque les équipes sont réduites ou que le moment de l'année n'est pas propice ; la plupart des policiers partent tout de même lorsqu'ils le souhaitent, puisque c'est un droit, et que l'employeur (la direction des ressources humaines) est tout de même assez ouvert à cet égard, les difficultés se faisant sentir au niveau des équipes ou brigades de quartier, où les problèmes concrets sont vécus, comme nous le verrons.

Soutien des collègues pour prendre un congé parental						
« J'ai le soutien de mes collègues »	Pas pris		Déjà pris		Total	
	N	%	N	%	N	%
Tout à fait en désaccord	8	5,8	4	9,1	12	6,6
En désaccord	13	9,5	13	29,5	26	14,3
D'accord	81	59,1	24	54,5	105	58,0
Tout à fait d'accord	35	25,5	3	6,8	38	21,0
Total	137	100,0	44	100,0	181	100,0

En ce qui concerne le soutien des collègues, les différences sont légèrement plus faibles, mais demeurent significatives. Près de 85% des répondants n'ayant pas pris de congé parental pensent qu'ils auraient le soutien de leurs collègues pour le prendre, alors que «seuls» 61% des personnes ayant eu recours à ce congé jugent qu'elles ont effectivement été soutenues par leurs collègues. De plus, les écarts se creusent aux extrêmes. En effet, plus d'un quart des répondants n'ayant pas utilisé le congé parental sont tout à fait d'accord avec l'affirmation «j'ai le soutien de mes collègues», contre seulement 6,8% des personnes ayant déjà pris ce congé.

La culture du milieu de travail pour prendre le congé parental						
« J'ai le soutien de mes collègues »	Pas pris		Déjà pris		Total	
	N	%	N	%	N	%
Tout à fait en désaccord	10	7,4	10	22,2	20	11,0
En désaccord	32	23,5	12	26,7	44	24,3
D'accord	69	50,7	19	42,2	88	48,6
Tout à fait d'accord	25	18,4	4	8,9	29	16,0
Total	136	100,0	45	100,0	181	100,0

Nous avons vu que la culture organisationnelle était un élément particulièrement important pouvant favoriser ou entraver la conciliation emploi-famille. Dans le cas des personnes ayant déjà pris un congé parental, il est surprenant de constater que les avis sont à peu près également partagés quant à savoir si «c'est dans la culture du milieu de pouvoir le prendre» (51% sont en accord contre 49% en désaccord). De plus, 22% sont tout à fait en désaccord avec cette affirmation et seuls 9% sont tout à fait d'accord. En revanche, les répondants n'ayant pas eu recours à ce congé ont des réponses beaucoup plus positives : 69% sont en accord avec l'affirmation, dont plus de 18% sont tout à fait d'accord. Là encore, les perceptions sont largement dépendantes du fait d'avoir

déjà pris, ou non, un congé parental. Les personnes qui l'ont déjà utilisé ont une perception moins favorable de la culture organisationnelle quant à la prise de ce congé. Pour mieux comprendre l'incidence du milieu, nous avons interrogé les policiers et policières et nous avons pu observer que si un bon nombre ont une vision positive du soutien de leur supérieur, certains expriment aussi des réserves. Cela indique que le problème provient bien souvent des attitudes individuelles, et qu'il n'y a pas nécessairement d'engagement organisationnel clair à l'égard du soutien à la conciliation. Comme nous le verrons plus loin, l'attitude des supérieurs et des collègues peut considérablement varier, de sorte qu'il peut exister de l'arbitraire et un manque d'équité dans l'organisation.

4.6. Les parents policiers et la conciliation emploi-famille

Passons maintenant à l'analyse concernant plus précisément les policières et policiers ayant des personnes à charge, pour compléter notre analyse de la problématique de la conciliation sur le plan quantitatif, avant de passer aux éléments d'entretiens.

Nous avons voulu voir dans quelle mesure les policières et policiers qui ont des enfants bénéficient de mesures de conciliation.

Mesures de conciliation existantes ou pas, en pourcentage				
Mesure	Existe %	Existe et j'utilise %	N'existe pas %	Sans réponse %
Service de garde en milieu de travail	4,0	0,8	61,3	33,9
Services d'information et de référence	32,3	5,6	41,1	21,0
Congés pour raisons personnelles ou familiales	33,9	46,0	7,3	12,9
Horaires flexibles	9,7	36,3	40,3	13,7
Horaires comprimés volontaires	16,1	21,8	41,1	21,0
Travail à temps partiel	9,7	0,8	50,0	39,5
Travail partagé	23,4	0,8	40,3	35,5
Télétravail	4,0	3,2	59,7	33,1
Cheminement de carrière adapté	8,1	3,2	59,7	33,1

On note que le pourcentage de personnes indiquant que la mesure n'existe pas est généralement élevé, sauf pour les congés pour raisons personnelles, et le taux de non-réponse est aussi élevé, ce qui semble indiquer que les répondants ne sont pas très au courant. Et de fait, dans les entrevues, on a plutôt indiqué que la norme du plein temps en service est vraiment la norme dominante, les aménagements d'horaires étant peu courants, mais des arrangements pouvant être obtenus avec les supérieurs, comme on le verra plus loin.

Nous avons une question demandant explicitement si les parents avaient de la difficulté à concilier et 34% ont répondu oui, contre 66% non. Pour ce qui est du sentiment de sacrifier sa vie familiale ou professionnelle, nous avons obtenu un pourcentage non négligeable qui affirme sacrifier sa vie familiale, mais ce n'est pas extrêmement élevé (22%).

Sentiment de sacrifier sa vie familiale ou professionnelle						
	Tout à fait en désaccord %	En désaccord %	Ni d'accord ni en désaccord %	Assez d'accord %	Tout à fait d'accord %	Sans réponse %
J'ai le sentiment de sacrifier ma vie familiale pour ma vie professionnelle	23,4	11,3	32,3	17,7	4,8	10,5
J'ai le sentiment de sacrifier ma vie professionnelle pour ma vie familiale	27,4	14,5	28,2	16,9	2,4	10,5

En ce qui concerne la possibilité d'une prise de congé pour raisons familiales, nous avons présenté certaines données plus haut. Le tableau qui suit indique le pourcentage de parents policiers et policières qui pensent pouvoir s'absenter de leur travail (18,3%), qui ont le soutien de leur supérieur (16,7%) et qui pensent qu'il n'y a pas d'effets négatifs pour leur carrière (15,5%). Les pourcentages de personnes tout à fait d'accord pour dire que le milieu est ouvert sont assez faibles.

Évaluation de la possibilité d'une prise d'un congé pour raisons familiales (tout à fait d'accord) %	
Je peux m'organiser pour m'absenter de mon travail	18,3
Il n'y a pas d'effets négatifs pour ma carrière	15,5
J'ai le soutien de mon supérieur	16,7
J'ai le soutien de mes collègues	17,3
C'est dans la culture du milieu de pouvoir le prendre	9,3
Ce sera moi car mon conjoint n'est pas admissible au congé	21,8
L'autre parent ne souhaite pas prendre le congé	17,3
J'ai le désir d'assumer pleinement mon rôle familial	67,6
C'est un droit de prendre ce congé	61,3
Il est préférable financièrement que je le prenne	14,6
C'est plus facile pour moi que pour l'autre parent de prendre le congé	23,8

On remarque aussi que les policiers et policières veulent assumer pleinement leur rôle familial (67,6%), considérant que c'est un droit de prendre ce congé (61,3%).

En ce qui concerne la répartition des rôles entre hommes et femmes, on a aussi un bon pourcentage (47,2%) de répondants qui affirment être assez ou tout à fait d'accord pour dire qu'«il est plus naturel que les femmes prennent le congé parental». Encore un bon pourcentage (62,4%) sont d'avis que «la double carrière se fait toujours au détriment des enfants».

Un pourcentage très élevé (84%) des répondants estiment que le bien-être de l'enfant exige une forte présence de la mère dans la prime enfance, et un pourcentage un peu inférieur (76,3%) affirme que la présence du père est aussi importante pour le bien-être de l'enfant. Par contre, la moitié (49%) est en désaccord avec la proposition selon laquelle il serait plus naturel que les hommes assurent le revenu du ménage, 26,4% étant neutres et 24,6% étant d'accord.

La satisfaction globale vis-à-vis du travail est importante, puisque 58,3% des répondants sont assez satisfaits, 22,2% très satisfaits, contre 8,3% qui sont très insatisfaits et 11,1% qui sont assez insatisfaits.

4.7. L'influence du soutien organisationnel sur le sentiment de conciliation

Chez les policiers, ceux pour qui les possibilités d'aménagement d'horaires, comme l'horaire flexible ou l'horaire comprimé volontaire, n'existent pas sont plus nombreux à avoir le sentiment de sacrifier leur vie familiale pour leur vie professionnelle. De fait, ces mesures sont assez rares dans le travail policier comme tel, bien qu'elles soient plus fréquentes pour les tâches administratives ou les postes de commandant et autres dans la hiérarchie.

Liens entre mesures et sentiment de sacrifice			
	Horaire flexible OUI	Horaire flexible NON	Chi2
Sentiment de sacrifier la vie familiale pour la vie professionnelle	18,3%	29,3%	0,078
	Horaire comprimé OUI	Horaire comprimé NON	
Sentiment de sacrifier la vie familiale pour la vie professionnelle	14,6%	30,9%	0,013

De manière générale, à des pourcentages élevés est associé le sentiment de bien concilier emploi et famille, et cela est étroitement lié au fait que le milieu professionnel est attentif à la question de la conciliation. Il semble que le soutien du supérieur et des collègues ait aussi une incidence.

Liens entre soutien du milieu professionnel et sentiment de bien concilier			
	Milieu professionnel attentif à la conciliation emploi-famille		Chi2
	OUI	NON	
Sentiment de bien concilier la vie professionnelle et la vie familiale	77,9%	47,9%	0,001

Liens entre soutien du supérieur et sentiment de bien concilier			
	Supérieur attentif à la conciliation emploi-famille		Chi2
	OUI	NON	
Sentiment de bien concilier la vie professionnelle et la vie familiale	67,9%	46,7%	0,023

Liens entre soutien des collègues et sentiment de bien concilier			
	Collègues attentifs à la conciliation emploi-famille		Chi2
	OUI	NON	
Sentiment de bien concilier la vie professionnelle et la vie familiale	68,9%	40 %	0,035

Par contre, on constate que la comparaison entre ceux qui ont des enfants et ceux qui n'en ont pas est toujours intéressante. En effet, on voit que la perception du soutien organisationnel chez les policiers est moindre chez les répondants qui ont des enfants, par comparaison avec ceux qui n'en ont pas. Nous avons observé l'inverse chez les travailleurs sociaux. Nous reviendrons dans le dernier chapitre sur les comparaisons entre les trois groupes.

Liens entre sentiment de soutien et présence d'enfants			
	Avez-vous des enfants ?		Chi2
	OUI	NON	
J'ai le sentiment que mon supérieur est attentif à la conciliation emploi-famille	51,4 %	67,6 %	0,026
Si je prenais mon congé parental, j'aurais le soutien de mon supérieur (tout à fait d'accord)	16,7 %	29,9 %	0,014
C'est dans la culture du milieu de pouvoir prendre le congé parental (tout à fait d'accord)	9,3 %	25,4 %	0,014

Passons maintenant à la partie qualitative de la recherche, qui repose sur les entretiens.

5. L'entrée dans le vécu du travail policier et sa conciliation emploi-famille

Pour mieux comprendre le contexte précis et l'incidence du milieu, nous avons interrogé un peu plus d'une cinquantaine de policiers et policières. Nous avons pu observer que, si un bon nombre ont une vision positive du soutien de leur supérieur, certains expriment aussi des réserves, ce qui indique que le problème provient bien souvent des attitudes individuelles, et qu'il n'y a pas nécessairement un engagement organisationnel clair à l'égard du soutien à la conciliation. Des supérieurs et des collègues peuvent être conciliants et soutenant, alors que d'autres peuvent l'être beaucoup moins, de sorte qu'il peut exister un peu d'arbitraire et un manque d'équité dans l'organisation. Voyons donc plus en détail ce qu'il en est sur ces diverses questions, en étudiant d'abord le soutien des supérieurs, puis celui des collègues. Mais, avant tout, traçons un portrait des répondants aux entrevues.

Fonction occupée selon le sexe, pour les entrevues

Titre du poste	Femmes : 28	Hommes : 26
Agent de police	20	16
Sergent détective	0	1
Sergent	1	0
Chef de division	0	1
Chef de section	1	0
Superviseur	1	1
Commandant	0	6
Préposé aux appels	1	0
Secrétaire	2	0
Conseiller à la formation	0	1
Cadre*	2	0

* Total des entretiens pour cette catégorie = 54

Dans le cas des entretiens, les hommes sont tous des policiers occupant différents types de postes et il y a quelques femmes employées de bureau, agentes socioéconomiques ou cadres; nous avons voulu nous concentrer ici sur le cœur du métier, alors que les questionnaires écrits couvraient aussi des postes de bureau, parfois qualifiés de «socioéconomiques». Précisons que la dimension émotionnelle est souvent bien présente dans ces postes, puisqu'il peut s'agir de recevoir des personnes impliquées dans des événements ou de traiter ce type de dossier.

5.1. Le travail policier, le soutien du supérieur et la conciliation

Rappelons qu'à la question propositionnelle «J'ai le sentiment que mon supérieur est attentif à la question de la conciliation travail et famille», 16% des répondants marquent leur désaccord contre 57% étant d'accord, mais, comme nous l'avons vu précédemment, c'est le cas de 51% des parents seulement. De plus, lorsque que les répondants sont interrogés sur la possibilité de prendre un congé pour des raisons familiales, la plupart sont d'accord avec l'affirmation «J'ai le soutien de mon supérieur» (63%). La proportion de répondants en désaccord avec cette affirmation est relativement faible (15%). Les différences entre les hommes et les femmes sont faiblement significatives. Toutefois, en proportion, les femmes sont plus nombreuses à être en désaccord avec l'affirmation «J'ai le soutien de mon supérieur» (21,4% des femmes contre 8,6% des hommes). Nous allons donc pouvoir nuancer ces diverses perceptions et mieux comprendre le vécu du travail policier et son incidence sur la conciliation.

Dans les entrevues, nous avons observé que les commentaires sont parfois plus négatifs par rapport au soutien. En particulier, les personnes ayant expérimenté la prise de congés ou fait des demandes à cet égard paraissent plus nuancées en ce qui a trait au soutien du supérieur, comme l'indiquent les témoignages que nous citons ici :

Ça a été excessivement difficile. Moi j'étais enceinte. Et déjà concernant la grossesse, j'avais eu des difficultés avec la direction, même avant d'accoucher. J'étais dans mon congé de maternité et ensuite je basculais dans le congé parental. Ici dans la convention, il y a une clause qui dit que l'on peut prendre deux ans incluant tous les congés et le congé sans solde. On parle de décembre 2000, moi j'ai accouché en 2001. Pendant mon congé parental, mon autre fille a été diagnostiquée. À la date où je devais revenir normalement, ma fille était en pleine chimio. Alors la direction ne voulait plus me donner un congé, j'ai fait appel au syndicat. Et je devais être dans les hôpitaux et en même temps faire une bagarre ici pour ne pas perdre mon emploi. Je suis quand même dans une grosse boîte, dans un organisme public. La gestionnaire m'a clairement dit que non, qu'elle ne prolongeait pas mon congé à moins qu'elle soit forcée, qu'on lui casse le bras. Alors j'ai eu à la forcer et à lui casser le bras. Aussi imbécile que cela puisse paraître.

Il y a eu beaucoup de démarches, j'ai été assistée, mais je n'avais pas le temps ni l'énergie à consacrer à cela. (Fem-pol-rot-4enf³)

L'arbitraire patronal et le droit de gérance ressortent de quelques cas, qui montrent la difficulté que peuvent vivre certaines personnes lorsque le supérieur n'est pas compréhensif :

Déjà que dans notre convention, on a une clause qui dit que c'est possible de faire un retour parental partiel. Ici elle l'a refusé à toutes celles qui ont vécu une grossesse. On faisait toujours quand même la demande, mais on savait d'avance que ce serait refusé. (Fem-pol-rot-4enf)

Chacun a sa bonne raison, mais ça crée des frustrations... Il y a des sergents qui te disent «pas de ça ici»... (Fem-pol-rot-enceinte)

Elle appelle ça son droit de gérance parce qu'ici, il faut dire qu'il y a tous les horaires, moi je suis permanente, j'occupe un poste à temps plein, il y a déjà eu des temps partiels mais on les a abolis, on a conservé ceux qui ont...il y a de tout, ici on embauche des étudiants, des temporaires, des gens qui font quatre heures, des gens qui font quarante dans les périodes de pointe, chaque cycle ça peut différer. La possibilité est là, mais la gestionnaire refuse de nous les accorder. (Fem-pol-rot-4enf)

Certains évoquent le fait que la situation est variable, d'un poste ou milieu de travail à un autre, un ancien directeur ayant été nettement moins ouvert que le nouveau; cette personne indique bien qu'il n'y a pas de politique véritablement «organisationnelle» sur ce plan, mais bien une attitude des superviseurs individuels, qui est déterminante :

3. Les données suivantes correspondent à : Sexe, emploi (policier, policière), horaire rotatif ou fixe et nombre d'enfants.

On a eu un changement de direction il y a comme deux ans et demi. On ne relève plus de la même personne, on a un peu plus d'ouverture, mais il reste que le travail que l'on fait et l'horaire que l'on a sont rigides. Il y a de la difficulté à ce niveau-là; la directrice, elle a un bébé aussi et elle a eu à dire à son boss à elle aussi que les réunions devaient finir à 4 h pour être capable d'aller chercher son enfant. Elle a dit qu'elle ne pouvait pas rester jusqu'à n'importe quelle heure. Il y a une écoute, mais il n'y a pas encore de mesures prises pour que ce soit moins rigide, que je puisse un matin dire je ne rentre pas parce que mon fils est malade. (Fem-pol-rot-1enf)

Avec mon coéquipier ça change beaucoup, sur la relève de soir ça fonctionne très bien, sur la relève de jour c'est impossible, il y a une négociation à faire... comme aujourd'hui, ils m'ont mis tout seul, le fait que je suis arrivé plus tard je ne bloque personne. On ne peut pas répondre aux appels d'urgence, il y a une souplesse mais ça prend de bons boss, parce qu'il y en a qui ne veulent pas. (Masc-pol-rot-1enf)

Cela souligne également l'importance des mesures informelles de conciliation emploi-famille. On évoque aussi clairement le fait que la souplesse n'existe pas à l'échelle de l'organisation comme telle, mais bien à l'échelle de postes donnés :

La patrouille de jour m'a été offerte parce que je leur ai dit que j'avais besoin d'aide. Cette souplesse n'est pas dans l'organisation, elle est ici à ce poste. Il y a eu une policière qui a lâché parce qu'elle n'y arrivait pas. (Masc-pol-rot-1enf)

C'est comme d'un poste à l'autre. Ici, c'est le sergent qui décide pour les groupes, si tu as un superviseur qui a beaucoup d'ouverture, ça va bien aller dans le groupe, c'est lui qui décide. Si jamais tu tombes sur un sergent qui te dit: «Débrouille-toi, on ne veut rien savoir» ça va être moins facile. C'est personnel si le sergent est ouvert ou pas. (Masc-pol-fixe-2enf)

Plusieurs indiquent aussi que les difficultés à obtenir de la souplesse dans l'aménagement du temps de travail ont des effets sur le stress et en conduisent certains à ne pas prendre de pause pour les repas :

Ça occasionne beaucoup de troubles quand tu es serré et que tu manques de temps et il y a des appels qui rentrent, moi si je n'arrive pas de bonne heure, ce que je fais, c'est que je ne prends pas du temps pour manger mais pendant que je voyage et je peux faire mes heures.

Ça prend de bons boss, parce qu'il y en a qui ne veulent pas. Ça peut devenir stressant. (Masc-pol-rot-1enf)

Certains ont des commentaires positifs sur le soutien de leur supérieur, ce qui permet de bien comprendre comment un supérieur plus ouvert, ou plus conciliant, permet effectivement de faciliter la prise de congés ou d'autres mesures favorisant l'articulation des responsabilités parentales et professionnelles :

Mes superviseurs m'ont toujours dit: «Ta famille passe en premier et on va s'organiser». C'est ma vision aussi. (Fem-pol-rot-3enf)

C'est bien évident que si quelqu'un travaille et il y a une urgence, on donne la permission de partir, c'est sûr que nous on va marquer départ à telle heure, mais la personne va se sentir bien de partir, si son fils a un problème, on ne va pas dire non. Ça peut nous occasionner une surcharge de travail si la personne part puis je tombe en moins dans ma disponibilité, moi je vais être obligé de prendre des appels, mais la politique ici c'est que l'urgence familiale est plus importante que mes petits téléphones. [...] Moi je ne dirais jamais non à une personne parce que ça va m'occasionner deux heures de travail supplémentaire. On est humain vis-à-vis de nos préposés, c'est notre rôle. La même chose de la part de mes supérieurs, le climat est vraiment très bien, je ne vois pas pourquoi je quitterai, ici parce que la qualité de vie au travail est importante donc tu rentres travailler et tu es bien, c'est bon, même si avec une promotion tu gagnerais plus, mais ici on est bien, c'est un choix. (Fem-pol-rot-3enf)

Certains évoquent d'ailleurs le fait que la compréhension du supérieur doit aussi s'appliquer aux parents âgés ou à la famille élargie, et non seulement aux enfants :

Moi j'ai une sœur et deux frères. Nous les filles on s'en occupe (de nos parents), pas nos frères, mais on a un frère qui est à risque, c'est-à-dire qu'il est diagnostiqué bipolaire, donc on s'occupe de lui aussi.

Si j'ai une urgence je peux partir, ici tout le monde peut. La famille d'abord. Une urgence familiale : bye. Oui, non la priorité est la famille et tout le monde est au courant. Les supérieurs le savent. Nous on est comme un petit module autonome. Notre supérieur immédiat, sa mentalité c'est l'humain, la famille un deux c'est sûr que le travail c'est le numéro un, mais la famille c'est la priorité et la personne et on leur dit de partir et on va trouver quelqu'un, puis d'ailleurs les gens adorent travailler ici, ils sont bien. (Fem-pol-rot-3enf)

L'importance de la convention collective, et des droits qui y sont associés, est reconnue par les employés, qui reconnaissent d'ailleurs que sur ce plan ils sont mieux protégés et ont plus de droits que leur propre supérieur.

La convention est déjà plus souvent de notre bord que du côté du boss ; pour l'employeur, c'est pas mal plus rigide que pour nous autres, et même les trous qu'il y a, on réussit à les combler entre nous autres. (Fem-pol-rot-3enf)

Quoi qu'il en soit, on s'entend sur l'importance du rôle du supérieur immédiat sur la facilité ou la difficulté de prendre des congés de divers types, et de pouvoir quitter son travail plus tôt, et de ce fait, de faciliter ou de rendre plus difficile la situation de conciliation dans le contexte du travail policier. C'est encore plus important en contexte de garde partagée, surtout pour les pères qui ne sont pas habitués à prendre en charge le quotidien, comme en témoigne l'extrait suivant :

Avec l'appui du directeur de la région..., je lui ai dit que j'avais un problème : il va falloir que je travaille autrement. Il a dit « si tu es capable de livrer la marchandise »... parce qu'il aurait pu dire non, il faut que tu sois à ton poste de 7 h à 5 h. Ça n'aurait pas marché

parce que mon garçon, par exemple, comment ça marchait, une semaine sur deux j'avais les enfants, ça veut dire que nous devons préparer le quotidien, quand il était prêt à partir il pouvait partir et aller au service de garde. Soit qu'il partait ou que j'allais le porter ou il partait avec sa sœur et elle l'emmenait à l'école et moi à 8 h je commençais avec mes documents, mes signatures, mes accords que j'ai besoin de faire dans une journée de travail, ce qui peut me prendre quinze, vingt minutes, une demi-heure ou trois quarts d'heure. Je le faisais chez moi donc, pendant ce temps, sinon si je partais dans le trafic, si je partais à 8 h, j'arrivais vers 9 h et demie ou 10 h moins quart, des fois à 10 h. (Masc-pol-fixe-2enf)

Les cadres supérieurs indiquent pour certains qu'ils sont heureux d'accorder des congés pour raisons familiales, jugeant la chose importante, mais d'autres soulignent toutefois qu'il n'est pas toujours facile d'accommoder les gens, et que cela crée parfois des jalousies dans l'équipe :

Si on parle de quelqu'un qui accompagne quelqu'un qui va décéder, la question ne se pose même pas, ça va de soi, on va se mettre au minimum, pour essayer d'accorder ces cas-là, c'est tellement rare. Je trouve que c'est un honneur pour moi d'accorder un congé à quelqu'un qui veut accompagner un autre qui fait ses dernières minutes, fait que dans ce temps-là, on se met à sa place et on accorde ce congé. (Masc-pol-fixe-2enf)

Pour vous dire, je reviens à cette employée-là, on a à quelque part pu la sauver, je suis conscient qu'on l'a sauvée ...Tout le monde a été gagnant là-dedans, à part quelques employés qui ont eu de la jalousie. En dehors de ça on a gardé encore cette employée, son couple est encore là parce que c'était ça qui était le problème, tout s'est replacé. On a eu un an où on a eu une personne les trois quarts du temps, mais c'était mieux ça que d'avoir quelqu'un qui soit partie en burn-out et que je n'aurais plus du tout. Puis on le sait que quelqu'un qui part en burn-out et qui revient, c'est difficile pour tout le monde. C'est mieux de la garder au travail, de la guérir sur place, que de la faire sortir et ça, c'est plus compliqué. C'est ça l'anecdote et beaucoup d'autres gestionnaires vivent ça. (Masc-pol-fixe-2enf)

Les supérieurs qui vivent eux-mêmes la situation de parentalité, ou de garde partagée encore davantage, sont clairement plus compréhensifs que les autres :

Moi il faut que je m'organise parce que je les ai en garde partagée. Ça arrive qu'il faut que je m'organise de façon très différente...Comme superviseur, je suis sensibilisé parce que je suis dans cette situation-là moi aussi, alors j'essaye d'être le plus conciliant possible; des fois, on ne peut pas le faire et alors ils doivent prendre des journées de maladie et moi je vais garder du monde en temps supplémentaire. Quand je suis capable d'accorder le plus de latitude, c'est correct. J'essaye de les accommoder le plus possible. Comme j'ai des enfants, je suis sensibilisé à ça, c'est un peu comme n'importe quoi, si tu ne l'as jamais vécu, tu peux avoir une idée mais tu ne sais pas ce que c'est exactement.

Je crois que la réalité est bien différente de ce qu'elle était avant. Aujourd'hui, il y a plus d'hommes qui s'occupent de leurs enfants comme par exemple les congés de paternité. Moi quand j'ai eu mes enfants, ça ne se faisait pas; de plus en plus les gens l'utilisent, dans la société en général les pères s'occupent des enfants. (Masc-pol-fixe-2enf)

Les supérieurs s'entendent toutefois sur le fait qu'il importe de tenter d'accommoder les gens, et ils se fient beaucoup eux-mêmes sur la collaboration des collègues, qui acceptent de se remplacer, même si cela occasionne parfois des casse-tête :

On accorde toujours tout selon la disponibilité du personnel qu'on a, si c'est pour arrêter la bonne marche de la cour. Malheureusement à un moment donné on essaye toujours de pallier, si par exemple il manque quelqu'un, on a une détention, si quelqu'un est pris dans un cas comme ça, on va essayer qu'il y ait quelqu'un d'autre sur une autre équipe qui le remplace, quitte à ce que ce policier doive du temps à l'autre policier. Ils se remplacent un pour un, on va essayer toutes les possibilités pour essayer d'accommoder cette personne-là dans des cas comme ça. (Masc-pol-fixe-2enf)

On évoque aussi le fait qu'il doit y avoir une forme d'équité dans le milieu de travail, que tant les supérieurs que les collègues accepteraient difficilement qu'un même policier demande régulièrement des congés, aux dépens de ses collègues de travail, qui doivent assumer la charge de travail supplémentaire en son absence.

On a toujours des demandes, mais mon personnel est conscient de ses responsabilités dans l'organisation. Il y en a parfois des petites demandes pour un enfant malade et il y a des mécanismes au niveau de notre convention collective des demandes spéciales, pour des maternités, adoptions, nouvelles naissances. Pour le reste, les policiers sont conscients de leurs responsabilités et ce doit être équitable; c'est rare que quelqu'un vienne à mon bureau, ils vont plus essayer de s'arranger avec leur superviseur ou leur chef d'équipe pour leurs besoins. Je ne pense pas que les demandes soient si fréquentes que ça, par équité pour le reste de l'équipe, parce que ça pourrait être agaçant, si c'est toujours le même policier qui demande des faveurs en raison de sa condition familiale, ça devient plus dur pour son équipe. (Masc-pol)

5.1.1. Le soutien des collègues

Dans les résultats statistiques, nous avons noté que le soutien perçu des collègues était sensiblement plus important que le soutien perçu du supérieur pour prendre un congé pour des raisons familiales. Une large majorité de répondants sont d'accord avec l'affirmation « J'ai le soutien de mes collègues » (80%), alors que 20% d'entre eux sont en désaccord avec cette affirmation, sans qu'il y ait de différences statistiquement significatives entre les hommes et les femmes.

De même, dans les entretiens, certains considèrent que le soutien des collègues est même plus important que le soutien du supérieur pour mieux concilier ses responsabilités et qu'il vaut mieux s'entendre au sein de l'équipe de deux policiers, par exemple :

Rendu à mon âge, les enfants sont plus vieux; à moins que tu aies une famille reconstituée, la personne doit quitter pour les enfants, la personne avec qui je travaillais auparavant elle en a 4 enfants, s'ils étaient malades on s'organise, va-t-en chez vous, puis tu reviendras le soir quand ta gardienne arrivera et on continuera le travail à faire, simplement. C'est une question d'ajustements, comme pour les congés en vendredi ou lundi, pour moi c'est pareil, moi je pourrais travailler sept jours/semaine, j'aime encore ce travail. L'inverse est aussi vrai, j'aurais besoin de ne pas être ici un lundi, on s'organise, nos vacances c'est la même chose, on s'organise pour ne pas les prendre en même temps, elle a besoin d'une semaine et moi je peux rentrer la deuxième semaine pour lui permettre... Dans le fond, tu es deux personnes, il faut que tu t'organises parce que tu es toujours mieux d'avoir une entente que quelque chose qui est imposé. Ça n'a jamais été un problème et je ne vois pas pourquoi ça en serait un. (Masc-pol-fixe-2enf plus de 18 ans)

Des fois on va s'organiser entre nous autres, on a un canevas minimum à respecter, si quelqu'un doit partir à midi parce qu'il a un problème à la maison, on va s'organiser pour nous répartir la job entre nous autres et le laisser partir. (Fem-pol-rot-3enf)

Ils ont été avertis que mon enfant passe en premier. C'est déjà arrivé que mes parents gardaient mon fils et il a fait une convulsion, ils se sont ramassés à l'urgence, mon père m'appelle en pleurant. J'ai appelé ma supérieure et je lui ai dit: «Il est une heure et je m'en vais parce que mon fils est à l'hôpital», elle m'a dit: «pas de problème, pars, je m'en viens te remplacer». Il n'y a eu aucun problème. Une autre fois que c'est arrivé j'étais en journée administrative et alors on n'a pas besoin de se faire remplacer. La gardienne me dit qu'il avait 40 de fièvre. Je suis partie, cela ils sont avertis que ce soit de n'importe quelle heure ou quel jour je ne reste pas ici, il faut que quelqu'un vienne me remplacer, j'avertis le poste ressource, c'est comme ça. Eux autres ils feraient la même chose s'il y avait une urgence, moi je fais la même chose, je pars. Ils ne m'ont pas donné des commentaires. (Fem-pol-rot-1enf)

L'importance des collègues est liée en bonne partie à l'obligation de remplacement dans ce type de poste. En effet, les policiers qui sont sur la route ou dans des postes dits opérationnels doivent généralement se faire remplacer pour pouvoir partir. De plus s'est développée une tradition d'échange de temps de travail entre les policiers.

Par exemple moi j'ai des dates pour le mois suivant où je sais que je ne suis pas disponible parce que mon frère se marie. Ça je lui dis ce qui va arriver, c'est qu'il va me dire: «Trouve-toi quelqu'un pour te faire remplacer.» Ce sont des échanges, des fois, peux-tu prendre ma place, c'est quelque chose qui peut se faire. On ne peut pas refuser: il faut s'organiser pour être disponible ou avoir trouvé une personne pour nous remplacer. Ce sont des heures payées en temps ou en argent. C'est à

nous à décider; par exemple, samedi dernier, j'ai fait mon 13 heures, j'avais le choix de le prendre en argent ou en temps, moi je l'ai pris en temps parce que justement ma fille a été malade, là je dois rembourser ces journées-là. (Fem-pol-rot-3enf)

Par contre, ils évoquent aussi le fait que cela puisse susciter des tensions :

Des fois il y a des tensions entre nous autres, mais on le sait que nous sommes tous dans la même situation. Ça nous écœure et nous n'avons pas de back-up, sauf nous on se tient. Moi, l'année dernière, je me suis fait opérer d'une oreille et le médecin m'a dit: «La récupération ça peut être une semaine ou trois semaines et on ne le sait pas d'avance.» Et ça a été trois semaines, il a fallu que tous s'adaptent, il y en a eu qui ont fait du temps supplémentaire. Si je m'en vais pour une semaine parce que je suis malade ou autre chose, c'est la direction qui va établir un horaire, ils vont demander s'il y a des volontaires pour combler mes heures pendant mon absence, là il y a des gens qui vont volontairement, moi je peux faire quatre heures de plus, et après c'est la direction qui va arranger les horaires, maintenant il y a cet effort de demander. Avant ça, c'était voici l'horaire que vous faites. Moi je leur ai dit que ce serait mieux qu'ils commencent par demander qui serait volontaire pour faire quelques quarts de travail. Ça va devenir moins imposant et les gens se mettent d'accord plutôt que de se faire imposer une journée au complet, ça se fait un tout petit peu plus mais ce n'est pas facile. (Fem-pol-rot-1enf)

Il y a tout le temps quelque chose, oui ça crée des conflits entre nous; c'est plus au niveau que je vais voir mon sergent et ce n'est pas un caprice d'enfant, c'est un mariage, ce n'est pas j'ai un cours de spinning. Des fois ça arrive qu'il y a des conflits d'horaires et je ne vais pas à mon cours, je vais travailler parce qu'il manque de personnel et on ne peut pas me l'accorder, mais comme si j'ai un examen ces deux heures-là, excuse, je ne manquerai pas mon examen. Parce que là il y a tout le temps moyen de s'arranger, mais c'est frustrant quand il y en a un qui est parti jouer au hockey et il a eu un congé pour ça. Chacun a sa bonne raison, mais ça crée des frustrations... (Fem-pol-rot-enceinte)

On souligne donc l'importance des collègues, et ce, pas seulement en présence de jeunes enfants, mais tout au long de la vie, et selon les exigences familiales variables (maladie, mortalité). Ils mettent même en évidence les difficultés plus importantes associées à ces situations difficiles, plus difficiles finalement que la présence de jeunes enfants, parce qu'il existe moins de congés pour motifs de maladie chronique d'un parent, par exemple.

Oui, depuis trois ans on a vécu beaucoup de situation dans les équipes ici qui nécessitaient que les employés puissent concilier leur travail avec des situations qu'ils vivaient. On a eu des jeunes employés dont les conjoints ont été atteints de cancer, on a eu de la mortalité même dans nos équipes. On n'était pas habitués, les professionnels n'ont plus de jeunes enfants mais maintenant nous n'avons plus de congé de maternité, ils sont rendus à une étape où les conjoints tombent malades. Cela nous a secoués parce ce que c'est difficile et, contrairement à lorsqu'il

y a des naissances, il existe des programmes, on connaît les congés de maternité, nous savons quoi faire, mais quand tu as un employé qui arrive en pleurant, que son mari a appris hier qu'il avait le cancer, on ne sait pas quoi faire; sur le coup, on est sans savoir quoi faire, on ne connaît pas les programmes qui existent et sur le coup, on est comme: va chez toi... (Fem-pol-fixe-3enf)

L'extrait qui suit montre que la compréhension des collègues est déterminante mais qu'elle a aussi ses limites, puisque ces mêmes collègues doivent assumer la part de travail supplémentaire imputable à l'absence d'une personne :

[...] on s'organise, sauf que l'on se rend compte, c'est que trois semaines, un mois après, les collègues commencent à se plaindre de l'absence de la personne. Il y a un genre de panique. Sur le coup, tu prends l'employé en pitié, mais quand les gens commencent à réaliser que la charge de travail de cette personne est maintenant répartie entre les sept autres personnes qui restent et on voit que, et je ne parle même pas de la direction, mais ce sont les collègues mêmes qui ne sont plus supportants et c'est vrai qu'on n'a pas d'autres ressources et on est tellement spécialisés que quand même que la direction aurait les moyens de remplacer cette personne, cette personne on ne sait pas quand est-ce qu'elle va revenir, son mari va décéder ou il ne décèdera pas, on ne peut pas se permettre d'engager quelqu'un puis de le former, alors on patiente. On se dit: elle va revenir ou elle va démissionner? Mais pendant tout ce temps-là, l'ouvrage est réparti entre les sept autres, et j'ai trouvé ça difficile de voir la réaction des gens dans l'équipe, de ne pas être si supportant que ça, parce que l'on transporte le problème sur sept autres personnes qui doivent rebrasser leur vie de famille et là, on règle un problème mais on en crée sept autres. Et en plus, on a des moratoires d'embauche à la Ville de Montréal. Tout ça fait que les employés deviennent [...] et tu arrives avec une autre petite demande ponctuelle et là ça pète. Et ce n'est la faute à personne, ce sont les événements qui font que l'on devrait s'adapter, mais il n'y a rien de vraiment prévu puis même s'il y avait quelque chose de prévu, notre situation est tellement particulière que le meilleur chasseur de têtes ne pourrait pas nous trouver une ressource prête pour demain matin. (Fem-pol-fixe-3enf)

Lorsque besoin était, oui, mais la majeure partie du temps, quand je suis parti plus tôt, je m'arrangeais pour qu'il n'y ait rien d'urgent parce que à la longue ça peut tanner les autres, de dire «Complète mon dossier», je pouvais reprendre les choses le lendemain sans pénalités pour les autres confrères. (Masc-pol-fixe-4enf)

Enfin, plusieurs sont conscients du fait qu'ils sont dans un milieu privilégié, disposant déjà de mesures et de congés plus intéressants que dans bien d'autres milieux de travail :

C'est facile de mettre le blâme et de dire «ils pourraient faire ci, ils pourraient faire ça», mais finalement, il faut voir que si on est toi puis moi, on devrait arrêter de chialer et essayer de s'organiser. Je regarde ailleurs, il y a mieux, mais il y a pire aussi. Il faut aller vers le mieux, mais il faut comprendre que l'on marche avec des moyens financiers. (Masc-pol-fixe-2enf plus de 18 ans)

Les données qualitatives nous permettent donc de mieux comprendre précisément en quoi le soutien du milieu de travail (soit des supérieurs et des collègues) est important, et comment cela fonctionne concrètement, avec des échanges entre collègues, généralement une bonne compréhension des supérieurs, surtout ceux qui vivent ou ont vécu des situations semblables.

5.1.2. Un milieu tout de même assez ouvert pour le congé parental

Par ailleurs, en ce qui concerne le congé parental, l’attitude des répondants à cet égard est très positive. Nos résultats indiquent que le milieu de la police est *a priori* plutôt favorable à la prise de congés pour des raisons familiales, même si l’on sent que l’on doit affirmer son droit, face à une organisation qui résiste parfois un peu, surtout à l’échelle des brigades de quartier.

Nos résultats font par contre apparaître des différences significatives entre les perceptions des personnes ayant déjà pris un congé parental et les autres. Le sexe étant une problématique centrale à la fois pour la conciliation emploi-famille, mais aussi pour la prise de congé parental, nous nous attarderons d’abord à la proportion d’hommes et de femmes ayant eu recours à ces congés. Parmi nos répondants, près de 16% des hommes ont déjà pris un congé parental, contre 29% des femmes. Ces résultats sont cohérents avec les données dont nous disposons pour le Québec et le Canada (Doucet, McKay et Tremblay, 2009) et qui indiquent que les femmes sont encore les principales utilisatrices de ce congé.

Taux de participation aux congés parentaux des hommes et des femmes			
	Congé parental		Total
	Pas pris	Déjà pris	
Hommes	90 (84 %)	16 (16 %)	106
Femmes	71 (71 %)	29 (29 %)	100
Total	161 (78 %)	45 (22 %)	206

En raison du faible nombre d’hommes ayant déjà pris un congé pour raison parentale, il n’était pas nécessairement pertinent de présenter une distribution des réponses selon le sexe.

Un policier affirmera par contre son droit de prendre le congé, comme le font la plupart des jeunes policiers d’aujourd’hui :

Actuellement tu n’as pas le choix, il faut que tu passes du temps avec tes enfants, que ce soit le père ou la mère, il faut toujours en avoir un, sauf que maintenant, avec les congés parentaux, j’ai rencontré un enquêteur, il arrivait de six semaines, il l’a pris le congé parental. Son épouse a fait une partie et lui a pris la charge de l’autre partie; je vois que le partage commence à se faire un petit peu plus. Quand tu as deux jeunes bébés c’est fatigant, il n’y a pas de pauses à la maison. Par contre, on s’organisait pour qu’ils ne soient pas seuls. Avec le congé parental qu’il y a actuellement, c’est bon pour que les deux puissent s’impliquer un petit peu plus. (Masc-pol-fixe-2enf plus de 18 ans)

Par ailleurs, la proposition «Si je suis (ou deviens) gestionnaire, prendre des congés pour raisons familiales est peu concevable» permet de vérifier les attitudes du milieu de travail face à la prise du congé parental et des ambitions managériales. Globalement, seulement 22% des répondants sont d'accord ou tout à fait d'accord avec cette proposition, ce qui laisse entendre que la majorité ne perçoit pas d'incompatibilité entre la fonction de gestionnaire et la prise de congés.

Un des répondants soulignera qu'il s'agit ici d'un changement majeur face au comportement des anciennes générations :

Il y a une différence entre les générations. Ceux de la fin des baby-boomers et les plus jeunes, parce que les prochains cadres, plus jeunes, eux vont prendre leur congé parental complet même s'ils viennent d'être nommés dans une fonction de cadre. [...] Il y a une amélioration au niveau des mesures offertes par le gouvernement et même si on trouve ça effrayant que les plus jeunes cadres prennent leurs congés même s'ils viennent d'entrer en fonction, c'est la loi, puis comme c'est la loi, c'est possible, ils ont le droit... (Masc-pol-rot-3enf)

L'ensemble de ces résultats nous conduit à penser que, sans être un milieu particulièrement favorable à la conciliation emploi-famille, le secteur de la police est ainsi relativement ouvert à la prise de congés pour des raisons familiales ; les ressources humaines surtout sont très ouvertes à cet égard, quoiqu'on se rende compte que cela provoque parfois des difficultés dans les postes de quartier. De plus, à l'épreuve de la pratique, les attitudes à l'égard du congé parental sont beaucoup plus ambivalentes, comme nous le verrons plus loin, notamment avec les extraits d'entretiens.

5.1.3. Les résultats concernant la prise de congés

Comme nous l'avons dit, la perception qu'ont les travailleurs à l'égard du droit de prendre le congé parental est un enjeu important du point de vue de la conciliation et de la gestion de carrière. Nos résultats indiquent que le milieu de la police est *a priori* plutôt favorable à la prise de congé parental pour des raisons familiales.

En effet, seuls 5,6% des répondants sont en désaccord avec l'affirmation «C'est un droit de prendre ce congé». Par ailleurs, on ne trouve pas de différences significatives entre les hommes et les femmes, ni entre les parents et les non-parents. Il semble donc s'agir d'un petit noyau réfractaire non lié au sexe ou à la parentalité.

Par ailleurs, nous avons constaté qu'environ 65% des répondants sont d'accord avec l'affirmation «C'est dans la culture du milieu de pouvoir le prendre» (le congé parental). Ici encore, les tests (Chi2) ne font pas ressortir de différences statistiquement significatives entre les hommes et les femmes sur ce plan. Par contre, les entretiens indiquent que, si c'est dans la culture du milieu et que c'est un droit de prendre le congé parental, les patrons ne sont pas toujours contents de la situation :

Quand mon conjoint a pris son congé pour mon deuxième fils, ça lui a donné un break. Ça lui a fait du bien, il a passé du temps avec nous autres. Il s'est reposé cinq semaines, c'est rare que tu puisses partir

cinq semaines. Lui, il est parti huit semaines parce qu'il a collé ses vacances, jamais tu ne peux faire ça. Son boss a moins aimé ça, mais lui il est motard. Il n'est pas sur une équipe, donc c'est différent, ce n'est pas la même affaire. (Fem-pol-fixe-2enf)

5.1.4. Un travail complexe et des difficultés de remplacement qui amènent des « arrangements »

Un certain nombre de policiers ont fait valoir les particularités du travail dans certains services (enquêtes) ou encore dans certains quartiers difficiles, où la complexité du travail rend difficiles les remplacements en temps de congé.

*La direction n'a jamais voulu qu'on ait des gens formés pour cette fonction, on est le back up l'un de l'autre. Nous sommes les sept seules personnes qui pouvons faire ce travail-là. Nous sommes quatre par jour qui travaillons, donc on en a trois autres qui sont en congé. S'il y a une personne qui ne peut pas faire sa relève, ce sont tous les autres qui **doivent s'arranger**. Il n'y a aucun soutien d'une autre personne. Je ne peux pas arriver et dire à mon patron que je veux un changement. Il me dira : « Trouve quelqu'un pour te remplacer. » (Fem-pol-rot-1enf)*

D'autres évoquent les difficultés liées à la petite taille de certaines équipes ou aux difficultés à se faire remplacer, qui vont rendre plus difficile l'obtention de congés de quelque nature que ce soit, et qui peuvent avoir une incidence sur le sentiment de légitimité des pères qui souhaitent prendre un congé, surtout lorsque les équipes sont de taille réduite. Il semble que les femmes aient plus de légitimité et que l'on remette moins en question leur départ en congé de maternité d'abord (15 à 18 semaines), puis en congé parental (parfois partagé avec le conjoint, mais généralement plus long que pour les hommes). Ainsi, trois hommes policiers évoquent les difficultés qu'ils ont à prendre des congés pour motifs familiaux, en raison de la petite taille de leur équipe et des tensions que cela suscite chez les collègues qui restent :

Ce n'est pas question d'enfants ou pas, ça c'est secondaire. Ce qui arrive, c'est que le service, ils font des projets de ci et de ça et on se ramasse avec un minimum et ils ne remplacent pas, alors on demande un congé et on n'en a pas. Ici, le minimum c'est un duo et un solo de jour, de soir, mais ce n'est écrit nulle part. Tu demandes au boss un congé mais ça ne se peut pas.

À cause du minimum d'effectifs, mettons que lui a besoin d'un congé pour une raison X, il n'est pas capable de l'avoir parce qu'il n'y a personne pour le remplacer. Il faut qu'il soit à la job et c'est ça qui va lui causer des problèmes dans la famille. Le sergent a besoin de minimum quatre policiers, fait que s'il y a un qui prend congé, ce n'est pas grave [...] mais c'est plate de travailler au minimum, parce que le volume d'appels est pareil.

On ne donne pas un bon service à la population parce qu'à ce moment-là, on a des appels qui restent en attente longtemps. Ils nous demandent des effectifs pour couvrir des événements comme les festivals de jazz, mais ils ne remplacent pas, alors si quelqu'un veut prendre un congé, tu ne peux pas à moins que tu sois vraiment malade.

Quand les pères prennent leur congé de paternité, ça représente une surcharge pour les autres personnes de leur poste, parce qu'on a moins de personnel sur la route et il n'est pas remplacé. Je dirais que même pas pour le congé de maternité. Des femmes qui partent... au poste 13 il y en a beaucoup de femmes et elles ont entre 25 et 30 ans. Elles vont tomber enceintes, on en a dix qui ont des enfants. (Masc-pol-rot-Oenf)

La complexité du travail et la spécialisation de certains postes expliquerait aussi les difficultés de remplacement et les problèmes organisationnels qui s'ensuivent :

C'est sûr, prenez des unités où ça demande un travail très spécialisé comme par exemple les escouades, c'est beaucoup plus difficile. On ne peut pas remplacer ce genre de policiers-là parce qu'ils sont vraiment spécialisés. Prends quelqu'un qui travaille dans l'identité judiciaire, c'est le même principe... mais un patrouilleur, c'est un travail plus général, c'est plus facile à remplacer. Oui c'est compliqué. (Masc-pol-fixe-2enf de plus de 18 ans)

Cela inciterait même certains pères à limiter la durée du congé de paternité ; cependant, ce ne sont pas seulement les difficultés organisationnelles qui seraient à l'origine de ces limites au congé, mais certaines règles d'attribution des semaines de vacances, qui les inciteraient à fractionner le congé de paternité afin de ne pas perdre de journées de vacances :

Oui, j'ai pris trois semaines ; j'aurais pu prendre cinq semaines, il y a des avantages au congé de paternité, mais il y a des désavantages. Tu perds tes journées de vacances annuelles pour la portion que tu as prise. Et si tu perds une journée pour un mois, tu la perds pour le mois au complet. Ce n'est pas avantageux de prendre le congé au complet. Mais j'ai donc deux semaines que je peux prendre plus tard si je veux, je suis content de l'avoir pris ; tu reçois seulement 70% de ton salaire, mais c'est bon quand même.

Un autre dira que ça devient un problème organisationnel et que la complexité du travail rend difficile l'acceptation des congés et de la conciliation dans les équipes qui sont composées de jeunes policières et policiers. À son avis, seules les escouades vieillissantes, où les policiers ont de l'ancienneté, semblent être à l'abri des problèmes organisationnels occasionnés par l'arrivée des enfants, qui perturbent l'organisation des petites équipes de quartier principalement :

Dans mon unité non, mais je sais que c'est une préoccupation au niveau du service de police, puis on en voit des lois sur le congé parental, chose que l'on ne voyait pas il y a une dizaine d'années ou même moins. Ça devient un problème organisationnel, parce que pour remplacer ces gens-là, ce n'est pas toujours instantané d'avoir une ressource pour

remplacer la personne, donc c'est fréquent d'avoir un certain stress pour l'organisation. Au niveau de l'escouade de la cavalerie, les policiers ont beaucoup d'ancienneté, donc leurs enfants sont généralement rendus adultes. L'escouade canine, là aussi il n'y a plus d'enfants en bas âge, depuis un an que je suis là, il n'y a personne qui a eu des enfants. (Masc-pol-rot-3enf)

Par contre, le fait de prendre le congé permet aux pères de prendre conscience de la fatigue que peut engendrer la responsabilité d'un nouveau-né... au point de donner à certains l'envie de retourner au travail!

Ça ne me dérangeait pas de revenir travailler non plus. La conjointe à la maison avec l'enfant elle a son mari à la maison, je pense que pour le couple, c'est bon. C'est bon d'avoir l'opportunité de l'avoir, dépendamment du salaire de chacun. Ça change ta vie et tout ça et quand tu reviens au niveau du travail, tu es fatigué mais tes boss sont capables de comprendre parce que sept nuits en ligne avec un bébé à la maison, ce n'est pas facile... moi je m'en vais en vacances bientôt et j'en suis content.

La majorité prend tout de même le congé et le considère plus avantageux qu'auparavant, bien que certains se plaignent des limites posées et de certaines pertes d'avantages sociaux, ce qui amènerait certains à en réduire la durée :

Elle dit qu'elle a accouché le 26 décembre avant l'entrée en vigueur du nouveau régime des assurances parentales du gouvernement du Québec, son conjoint n'a pas pu prendre le congé parental, de paternité. Parce qu'avant ça, c'était un congé d'assurance-emploi. Ça ne donnait pas assez d'argent au couple et aussi parce que, pour le congé de paternité, la fraternité ne donne rien et ils perdent leur crédit, ou je ne sais pas quoi, il perdait des avantages sociaux. Par contre, elle dit que le gouvernement du Québec a fait un bon coup avec le nouveau régime, parce qu'il y a plus d'argent et ils perdent un peu moins. (Fem-pol-rot-2enf)

5.1.5. Des questionnements sur le moment – et le motif – de la prise du congé de paternité

Finalement, certains cadres interrogés mais aussi des collègues de travail des personnes absentes évoquent le problème lié au fait que de nombreux pères prennent le congé parental en été, et non au moment de la naissance, ce qui occasionne des difficultés particulières :

Et si je prends mon chapeau de gestionnaire, maintenant, lorsque les pères utilisent leurs congés (de paternité) en juillet, dans le temps où la grande majorité de notre personnel a ses vacances et dans la période où les services policiers sont le plus sollicités, ça devient un enjeu majeur et un casse-tête pour les gestionnaires. En plus des vacances et de toute la sollicitation, le Montréal festif, les appels de services sont plus nombreux, les services d'ordre majeurs de la Ville de Montréal et le taux d'absence est au maximum à cause des vacances, et viennent s'ajouter les congés parentaux, puis il n'y a pas de remplacements pour

ça. Lorsqu'un père prend son congé, il n'est pas remplacé... Ils ont droit à un mois et ils le prennent et ils ajoutent à cela leur mois de vacances. (Masc-pol-2enf)

La période du temps des fêtes semble aussi poser problème à plusieurs cadres et collègues de travail, puisque, comme à l'été, plusieurs pères profitent de cette période pour prendre leur congé. Il semble que les pères préfèrent utiliser cette stratégie pour obtenir un congé plus long au total, sans trop utiliser du congé parental, auquel ils sont aussi admissibles (la partie pouvant être partagée avec la conjointe).

Il va le prendre (le congé parental) en plein dans le temps des fêtes, ça va écœurer tout le monde, on a des relèves, ça va avec l'ancienneté, alors ce sont les plus jeunes qui font toute la job de merde que les autres ne veulent pas faire, souvent à Noël... Moi j'ai dit à mon chum, tu prends ça en décembre; j'accouche en novembre, les cinq semaines je serai en congé, là, ça va être les partys de Noël partout dans la famille... Les congés parentaux, tous les prennent en même temps, soit en décembre soit en juin, mais c'est légal ... on manque de monde, ...on ne peut pas prendre congé, ils ne sont pas remplacés, ça crée bien des tensions parce qu'il en manque, des policiers. Ça crée des tensions, oui, quand on demande un congé, pour n'importe quelle raison. (Fem-pol-rot-enceinte)

Certains policiers et cadres critiquent cette pratique qui conduit apparemment un grand nombre de pères à prendre le congé de paternité davantage au moment qui leur convient, pour allonger des vacances, plutôt qu'au moment de la naissance de l'enfant. On peut d'ailleurs se demander dans quelle mesure ils contribuent alors à soutenir la mère. Par ailleurs, ils vont à l'encontre d'un des motifs de la mise en place de ce congé, à savoir que la présence du père dès les premiers jours ou mois de la naissance favoriserait un plus grand engagement des pères auprès de leur enfant. La DRH a constaté cet état de fait, mais ne peut rien y faire, puisque les pères peuvent prendre leur congé jusqu'à un an après la naissance de l'enfant. Par contre, comme nous l'avons vu plus haut, les études montrent que plus la présence auprès de l'enfant est longue, plus l'engagement du père sera important plus tard; le fait d'y accoler des vacances pour l'allonger pourrait être une bonne chose. Certains pères et collègues de travail voient cependant cette pratique du congé de paternité en été et à Noël comme une façon de détourner l'objectif de ce congé.

Je ne le sais pas... c'est sûr que je vais prendre du temps... trois semaines ou un peu de temps. Moi je ne suis pas le plus vieux sur mon équipe, alors je n'ai pas le choix de prendre des vacances l'été. Moi je ne pense pas que le congé de paternité c'est fait pour qu'on le prenne l'été. Je vais prendre mes vacances au moment où ma blonde va accoucher et ce n'est pas dans huit mois, mais ça va être là quand l'enfant va naître. (Masc-pol-rot-0enf)

Les opinions sont apparemment partagées, puisque même une conjointe était heureuse que son mari prenne le congé en été, mais paradoxalement, non pas tellement pour se rapprocher du nouveau-né, mais pour s'occuper du plus vieux... Ici encore, on peut observer une certaine dérive par rapport aux objectifs du congé de paternité, qui a certes pour but d'aider la mère, mais tout autant de rapprocher le père du nouveau-né.

Mon conjoint est policier aussi, il a pris ses cinq semaines, il a bien aimé ça. Il les a prises au mois d'août, le mois d'août au complet. Il était bien heureux, ça c'est nouveau il a bien apprécié ça, moi aussi. C'est comme si on était en vacances, ça lui a fait du bien. Le plus vieux a pu être avec papa sans se sentir exclu, tout ça, l'autre avait six mois. De toute façon, au début, le bébé a besoin de la mère [...] c'était le fun.

Du côté des femmes, la prise du congé de maternité et du congé parental soulève généralement moins de questions, tant de la part des femmes elles-mêmes que de leurs collègues ; elles paraissent nettement plus « légitimes » pour prendre ce congé :

Je n'ai pas eu à négocier beaucoup pour prendre ce temps-là, non. Tu peux prendre un an de plus si tu veux, deux ans au total mais tu as un an à tes frais, tu as le droit, qu'ils disent ce qu'ils veulent, tu as le droit... Quand je suis chez nous, je ne suis pas une police... Moi quand je m'en vais (en congé de maternité) c'est : Salut ! Bye ! Je suis avec mon bébé, je voulais seulement venir un jour pour leur présenter mon bébé, mais il y eu un problème, puis il y a eu l'hiver... puis non, moi je ne m'ennuie pas d'ici, je coupe, j'ai des amis policiers que je vois aussi en dehors, eux autres. Mais m'en venir au poste voir ce qui se passe, non... je ne suis pas une workaholic, la police continue à rouler quand même... (Fem-pol-fixe-2enf)

Il faut cependant noter que certaines ont ressenti une attitude négative, surtout lorsqu'elles viennent d'entrer au service, ou que deux grossesses ont été assez rapprochées :

Il y en a eu qui ont trouvé que j'étais tombée enceinte rapidement, moi j'avais déjà travaillé un an et demi ailleurs, ça faisait deux ou trois ans que je travaillais dans la police, je ne sentais pas que j'étais nouvelle. Il y en avait pour qui ça ne faisait pas nécessairement leur grand bonheur... (Fem-pol-rot-2enf)

Par ailleurs, les congés trop longs semblent entraîner des difficultés ou de l'incompréhension et plusieurs indiquent que c'est la même chose pour la succession de congés de maternité ou parental.

J'étais dans mon congé de maternité et ensuite je basculais dans le congé parental. Ici, dans la convention, il y a une clause qui dit que l'on peut prendre deux ans incluant tous les congés et le congé sans solde. ... Moi j'ai accouché en 2001. Pendant mon congé parental, mon autre fille a été diagnostiquée. À la date où je devais revenir normalement, ma fille était en pleine chimio. Alors la direction ne voulait plus me donner un congé, j'ai fait appel au syndicat. (Fem-pol-rot-4enf)

Certaines ajouteront que cela a une incidence sur les promotions ultérieures potentielles, car le fait d'être retiré longtemps du « service actif », en patrouille policière par exemple, réduit les chances d'avoir accès aux postes supérieurs ou de cadres. La DRH est consciente de ces exigences traditionnelles pour l'accès aux postes, mais à ce jour, on n'a pas vraiment trouvé moyen de les contourner, un certain nombre d'années de service en patrouille étant considéré essentiel comme expérience pour accéder à de nombreux postes.

Une expérience apparemment moins positive chez ceux ayant pris des congés

Cela étant, nos données nous ont permis de constater une différence significative entre les parents et les non-parents. Ces derniers, comme nous l'avons mentionné à la page 184, sont beaucoup plus nombreux à penser qu'il est dans la culture du milieu de travail de pouvoir prendre un congé pour raisons familiales. En effet, selon la partie quantitative de la recherche, 74 % des non-parents sont d'accord avec cette affirmation contre 57 % des parents. Peut-être les non-parents pensent-ils qu'il est dans la culture de pouvoir le prendre justement parce qu'ils n'ont jamais eu à en faire la demande. Ainsi, la culture du milieu de travail n'apparaît pas fondamentalement défavorable à la prise de ce congé, mais les parents ont une vision nettement moins positive que les non-parents.

De plus, malgré la perception globalement positive du congé parental, des différences statistiquement significatives apparaissent aussi entre les répondants ayant déjà pris un congé parental et les autres. De fait, les personnes qui ont déjà utilisé un congé parental ont une opinion beaucoup plus mitigée du soutien organisationnel reçu que les autres.

Ainsi, chez les répondants n'ayant pas eu recours au congé parental, 88 % sont en accord avec l'affirmation « Je peux m'organiser pour m'absenter de mon travail » ; cette proportion tombe à 68 % chez les répondants qui ont déjà pris un congé parental. Certes, la majorité des répondants sont en accord avec cette proposition, ce qui signifie qu'il est possible, dans la plupart des cas, de s'organiser pour prendre un congé. Toutefois, les répondants ayant déjà pris un congé parental ont des réponses moins catégoriques et moins tranchées que leurs collègues qui n'y ont jamais eu recours et voient davantage les problèmes que cela pose sur le plan organisationnel.

Si un jour une personne n'est pas arrivée, il va falloir faire des ajustements, rester plus longtemps, mais il faut qu'il y ait une personne tout le temps. La direction n'a jamais voulu qu'il y ait des personnes qui soient formées chefs d'équipe pour qu'elles soient capables de faire juste le roulement nécessaire le temps qu'un autre chef de section arrive... Nous autres on doit se remplacer si un est malade. Nous on rentre avec toutes les conditions possibles, quelles que soient la température, l'heure ou peu importe [...] (Fem-pol- rot-1enf)

Le soutien des supérieurs et des collègues influe sur l'application des politiques pour la prise du congé parental

Nous avons observé des différences importantes dans les perceptions du soutien organisationnel pour prendre ce congé. S'ajoutent à cela les différences d'attitudes individuelles des supérieurs :

C'est comme d'un poste à l'autre. Ici, c'est le sergent qui décide pour les groupes. Si tu as un superviseur qui a beaucoup d'ouverture ça va bien aller dans le groupe, c'est lui qui décide. Si jamais tu tombes sur un sergent qui te dit : « Débrouille-toi, on ne veut rien savoir », ça va être moins facile. C'est personnel si le sergent est ouvert ou pas. (Masc-pol-fixe-2enf)

Mes superviseurs m'ont toujours dit : « Ta famille passe en premier et on va s'organiser. » C'est ma vision aussi. (Fem-pol-rot-3enf)

En ce qui concerne le soutien des collègues, les différences sont légèrement plus faibles. Près de 85 % des répondants n'ayant pas pris de congé parental pensent qu'ils auraient le soutien de leurs collègues pour le prendre, mais « seulement » 61 % des personnes ayant eu recours à ce congé jugent qu'elles ont effectivement été soutenues par leurs collègues. De plus, les écarts se creusent aux extrêmes. En effet, plus d'un quart des répondants n'ayant pas utilisé le congé parental sont tout à fait d'accord avec l'affirmation « J'ai le soutien de mes collègues », contre seulement 6,8 % des personnes ayant déjà pris ce congé. Il semble donc que le soutien réel soit moindre que le soutien anticipé, et cela conduit à des tensions entre les collègues de travail.

Des fois il y a des tensions entre nous autres, mais on le sait que nous sommes tous dans la même situation, ça nous écœure et nous n'avons pas de back-up... c'est la direction qui va arranger les horaires, maintenant il y a cet effort de demander; avant ça, c'était voici l'horaire que vous faites. Moi je leur ai dit que ce serait mieux qu'ils commencent par demander qui serait volontaire pour faire quelques quarts de travail. Ça va devenir moins imposant et les gens se mettent d'accord plutôt que de se faire imposer une journée au complet. Ça se fait un tout petit peu plus mais ce n'est pas facile. (Fem-pol-rot-1enf)

Oui, ça crée des conflits entre nous [...] des fois ça arrive qu'il y a des conflits d'horaires et je ne vais pas à mon cours, je vais travailler parce qu'il manque de personnel et on ne peut pas me l'accorder [...]. (Fem-pol-rot-enceinte)

Nous avons vu que la culture organisationnelle était un élément particulièrement important, susceptible de favoriser ou d'entraver la conciliation emploi-famille. Dans le cas des personnes ayant déjà pris un congé parental, il est surprenant de constater que les avis sont à peu près également partagés quant à savoir si « c'est dans la culture du milieu de pouvoir le prendre ». Les personnes qui l'ont déjà utilisé ont une perception moins favorable de la culture organisationnelle quant à la prise de ce congé. En revanche, pour les personnes qui ne l'ont pas pris, les difficultés restent certainement théoriques et les répondants perçoivent la culture de leur milieu de travail comme très favorable à la prise de ce congé. En outre, ils pensent dans une très large majorité qu'ils auraient le soutien de leurs collègues et supérieurs pour le prendre.

Enfin, la question des effets du congé parental sur la carrière est extrêmement révélatrice. Nous avons vu plus haut qu'il existait des différences très significatives entre les répondants qui ont déjà pris un congé parental et les autres. Ainsi, une large majorité des répondants ayant déjà utilisé un congé parental (71 %) pensent qu'il y a des effets négatifs pour la carrière, alors que la proportion s'inverse chez ceux n'ayant pas pris ce congé. Ce résultat est très intéressant, car il illustre bien la distorsion entre les perceptions des personnes ayant déjà pris un congé parental et les autres.

Dans les entrevues, on a surtout évoqué le fait que l'accès aux promotions et aux postes les plus importants exigeait d'avoir fait un certain nombre d'années de travail sur le terrain, en voiture de police, alors que les congés

réduisent le temps que les femmes passent en patrouille et que leur longue absence les conduit souvent à passer ensuite à des postes de bureau, d'où il est plus difficile d'avoir accès aux emplois de direction ou de commandement d'équipes.

Aussi longtemps que les répondants n'ont pas vécu dans la pratique les difficultés relatives à la prise du congé parental, en particulier du point de vue de la carrière, ils ne perçoivent pas ces difficultés. Alors même que le milieu ne paraît pas particulièrement défavorable à la prise de congé parental, nos résultats montrent que les personnes qui ont utilisé ce congé continuent d'avoir le sentiment qu'il y a un prix à payer, notamment en matière de promotions et de progression de carrière. La direction des ressources humaines est consciente de ce problème, mais n'y a pas trouvé de solution pour le moment.

De plus, il semble qu'avant de prendre ce congé, les répondants ne se doutent pas nécessairement des difficultés auxquelles ils devront faire face. Ce n'est qu'après avoir pris le congé qu'ils se rendent compte des effets négatifs en matière de promotion et de carrière. Cela devrait donc attirer l'attention des organisations sur l'importance de préparer le retour des personnes en congé parental et de leur fournir le soutien nécessaire pour que cette absence n'ait pas d'effets négatifs sur leur carrière. L'organisation pourrait aussi envisager de modifier les exigences du parcours type pour avoir accès à certains postes de commandement ou de direction afin d'assurer l'égalité d'accès des femmes à ces postes.

5.1.6. Le congé parental plus légitime que les autres congés ?

Un autre aspect qui ressort des données, c'est que le congé parental (incluant le congé de maternité et le congé de paternité) est souvent perçu comme plus légitime que les autres congés ou aménagements d'horaires pour raisons familiales parce que, généralement, l'on juge que les soins aux nouveau-nés sont indispensables. Ainsi, si nos résultats indiquent que le milieu est plutôt favorable à la prise du congé parental, cela ne permet pas de conclure quant aux autres types d'aménagements du temps de travail qui pourraient être demandés pour des motifs familiaux (p. ex. horaire flexible, absences pour motifs familiaux, semaine réduite, temps partiel volontaire, etc.) et, de fait, plusieurs données, tant quantitatives que qualitatives, indiquent que le fait de prendre d'autres types de congés est souvent moins bien perçu.

On a une banque de journées de congé de maladie que l'on prend mais encore là, quand je suis rentrée, les maladies c'était très mal vu de les prendre, puis pourtant il fallait que tu prennes des MF; c'est des maladies familiales, ça tu avais le droit, mais les autres c'était très mal vu. Puis même encore comme si tu n'avais pas le droit d'avoir une gastro ou une grippe, ou même de ne pas te sentir bien. Il y en a des policiers en burn-out, puis avec une dépression, c'est mal vu. Maintenant, mon entourage est plus constitué de gens qui ont des enfants. On voit plus des gens qui prennent les MF. (Fem-pol-rot-4enf)

Le test le plus sérieux, le plus indicateur, si ton gestionnaire te dit «ta fille a la leucémie et ce n'est pas mon problème», je pense que l'on vient de répondre à toutes les autres questions. À un moment donné, j'étais prête à prendre un avocat et tout. Une fois, le rendez-vous de physio a

été modifié, je suis revenue de mon travail et il y avait ce message sur le répondeur. J'étais dans l'embarras, je ne pouvais pas dans ma période de pause aller la reconduire, je n'avais pas assez de temps, ça pouvait retarder un peu. Elle m'a dit non. Moi je sais que, s'il arrive quelque chose, je pars. (Fem-pol-rot-4enf)

On fait quasiment des pirouettes, on essaye de ne pas prendre les maladies, de s'arranger avec l'officier, il faut trouver un effectif pour me remplacer, je vais anticiper, c'est-à-dire que je vais devoir du temps au service, rentrer une autre journée. Je ne sais pas pourquoi, moi je n'ai jamais compris ce principe-là. Moi je ne suis pas gênée de les prendre, mais des policiers ou des policières m'ont dit : « Je ne feel pas. » Je leur dis : « Va-t'en chez vous ! » « Oh non, je ne veux pas prendre de maladie. » Voyons donc. C'est bizarre. Si ma mère tombait malade, c'est conventionné, j'ai un certain nombre de MF, on en a 60 heures. Ça nous fait sept journées. Mais il faut toujours qu'il y ait comme la moitié dans une banque. (Fem-pol-rot-3enf)

Plusieurs notent qu'il faut trouver des collègues qui collaborent pour pouvoir aménager des formes de temps de travail ou de congés, faire des échanges, faire du travail à l'avance (anticipé) ou s'organiser à deux pour partager un poste :

Nous, on anticipe du temps et après on le retourne. Nous devons remplir une feuille et la remettre au gestionnaire. Je peux anticiper une heure, deux heures, jusqu'à sept heures et demie. Une fois que tu as accumulé sept heures et demie, tu dois une journée. Alors ils peuvent te mandater, tu vas le remettre telle date, à moins que tu prennes un de tes congés personnels et tu enlèves ta dette avant même d'être assignée. Si tu anticipes en bas de sept heures et demie, ils ne peuvent pas te demander de remettre le temps. Tu peux avoir quatre heures d'anticipées [rires]. (Masc-pol-fixe-2enf)

Moi j'ai fait cela dernièrement et j'ai travaillé ensuite une journée de congé. On peut regarder cela dans l'ordinateur, combien d'heures tu as de planifiées en congé, combien il t'en reste. (Masc-pol-fixe-2enf)

Le temps partiel, ce n'est pas encore arrivé. Ils ont droit mais personne ne s'en est prévalu ; quand la personne revient de son congé de maternité, puis il y a une autre personne dans la même situation qui décide de partager un horaire, oui c'est possible, mais à ma connaissance ce n'est jamais arrivé. Mais dans notre département où nous avons des disponibilités minimum, c'est plus difficile à concilier, ça, tandis que si deux personnes décident qu'elles n'ont pas de problèmes pour accepter une baisse de leur salaire, oui on peut les jumeler pour concilier emploi-famille. D'ici les prochaines années, il va falloir s'adapter. (Fem-pol-rot-2enf de plus de 18 ans)

5.1.7. Les arrangements «donnant-donnant»

Les personnes interrogées font aussi beaucoup référence à l'idée des «arrangements donnant-donnant»: si on donne beaucoup au service, on est en quelque sorte davantage autorisé à profiter d'une certaine flexibilité, qui permettra de prendre un congé ou partir plus tôt lorsqu'il y a un besoin familial. On constate que les policiers s'engagent beaucoup dans leur travail, que la charge mentale du travail déborde souvent sur la vie familiale et qu'ils donnent même souvent de longues heures lorsqu'il y a des besoins. C'est pour cela qu'ils estiment être en droit de s'attendre à des arrangements. Toutefois, ces arrangements donnant-donnant ne sont pas aussi automatiques et légitimes que le congé parental.

C'est très utile pour moi, c'est un plus. Certains ne sont pas du même avis au service, cet accès au service d'information nous permet, lorsqu'il y a un problème, comme une tempête de neige, d'être près de nos équipes et de ne pas être partagé par le sentiment de qu'est-ce que je fais, je reste à la maison? Je vais travailler? Occasionnellement, dans ces situations où la température, où nos obligations familiales nous demandent de rester à la maison, on a cette possibilité de pouvoir concilier tout cela en restant à la maison, mais en assurant un rendement au service. Ce sont des outils qui nous permettent de concilier travail-famille. (Fem-pol-fixe-3enf)

Dans mon cas, je suis une personne qui donne beaucoup au service en termes d'heures, alors quand je dois m'absenter, je me sens pas nécessairement jugée. Je demande peu de congés, j'ai la chance d'avoir des parents relativement jeunes, en santé aussi. À part les rendez-vous de dentistes, je ne suis pas une personne qui sollicite des absences. Par conséquent, quand j'en demande, je ne me sens pas jugée. Et quand j'en demande, on me dit «vas-y, tu reviendras». Je n'ai pas cette malchance-là d'être obligée envers quelqu'un... (Fem-pol-fixe-3enf)

Si certains ressentent de la pression à ne pas trop prendre de congés familiaux, d'autres considèrent que c'est leur droit, tout simplement, et s'affirment davantage, même dans le contexte d'une équipe de taille réduite; c'est toutefois plus le cas des femmes que des hommes, car ce sont plus souvent elles qui s'occupent des enfants lorsqu'ils sont malades:

La semaine passée, mon plus vieux n'allait pas bien, il commençait un rhume. J'ai pris la maladie familiale, il est resté avec moi, il s'est reposé. À la garderie, là, il y a de l'action, mes enfants sont souvent malades, pas des grosses affaires, tout ce qui finit en «ite». Il a un système immunitaire un peu plus faible, là. Il commence à l'avoir un peu mieux. J'ai le droit de prendre 60 heures de maladie familiale, mais c'est rare qu'il m'en reste de ces heures à la fin de l'année; s'ils font de la fièvre, je n'ai pas le goût que ce soit ma mère qui s'en occupe, quand ils sont vraiment malades, c'est maman qu'ils veulent. Jamais je ne vais être gênée de prendre ça, ils peuvent venir chez nous vérifier si c'est vrai. (Fem-pol-fixe-2enf)

Et les superviseurs qui ont des enfants, ou en ont eu, sont apparemment plus ouverts aux divers congés, arrangements «donnant-donnant» et formules d'aménagement de temps de travail:

Comme j'ai des enfants, je suis sensibilisé à ça. C'est un peu comme n'importe quoi, si tu ne l'as jamais vécu, tu peux avoir une idée mais tu ne sais pas ce que c'est exactement... Je crois que la réalité est bien différente de ce qu'elle était avant. Aujourd'hui, il y plus d'hommes qui s'occupent de leurs enfants comme par exemple les congés de paternité. Moi, quand j'ai eu mes enfants, ça ne se faisait pas. De plus en plus les gens l'utilisent dans la société; en général les pères s'occupent des enfants. (Masc-pol-fixe-4enf)

L'ensemble de ces résultats nous conduit à penser que, sans être un milieu particulièrement favorable à la conciliation emploi-famille, le secteur de la police est relativement ouvert à la prise de congés pour des raisons familiales. Ceci n'empêche pas les individus de souligner que dépend fortement du supérieur immédiat et certains ont relaté des cas où le supérieur a présenté des difficultés importantes face à cette option. Plusieurs sont aussi conscients du fait qu'ils se trouvent privilégiés d'avoir un supérieur compréhensif et vont même jusqu'à indiquer qu'ils restent dans un service donné précisément parce qu'ils savent que la situation serait moins favorable ailleurs.

La plus grande facilité de conciliation offerte par ce milieu majoritairement masculin s'explique d'une part par le soutien perçu par les répondants de la part de leur environnement immédiat de travail (supérieur et collègues) et d'autre part en raison de la culture du milieu et de l'organisation du travail. La culture du milieu prévoit que les gens soient engagés dans leur travail, qu'ils «restent policiers» en dehors des heures, de sorte que le travail envahit parfois la vie personnelle et familiale. Cependant, malgré un assez bon niveau de conciliation, à l'épreuve de la pratique, les femmes et les parents témoignent de plus de difficultés que les hommes et les non-parents à concilier emploi et responsabilités familiales, ce qui permet de mettre en évidence une certaine inégalité dans les situations de fait.

Nous voulons maintenant passer aux observations concernant le travail comme tel et la carrière des individus, voir comment ils ont dû faire des ajustements dans leur organisation du travail, ou dans leur vie personnelle, ainsi que des éléments liés au stress et au retour au travail après un congé pour raisons familiales. Nous verrons ainsi que même si certaines mesures d'aménagement du temps de travail ou autres existent dans les organisations et même si certains bénéficient de soutien de la part de l'organisation, des supérieurs ou des collègues, il n'en reste pas moins que la carrière est souvent remise en question d'une manière ou d'une autre. Nous verrons aussi que c'est encore davantage les femmes qui semblent en payer le prix et que des visions parfois plutôt traditionnelles des rôles font surface et conditionnent la suite de carrière des individus.

5.2. Le stress du retour au travail

Il faut d'abord noter qu'étant donné que ce sont encore les mères qui prennent l'essentiel du congé parental, dans le secteur policier comme ailleurs (Doucet, McKay et Tremblay, 2009), ce sont elles qui vivent plus difficilement le retour. Comme le congé pris par les pères est généralement court (Marshall, 2008), les mères ont davantage perdu le contact avec le milieu de travail que ce n'est le

cas pour les pères. Et comme le travail policier comporte souvent des éléments exigeants, plusieurs trouvent le retour au travail véritablement stressant, comme l'indiquent ces trois témoignages :

[Le retour du congé de maternité], ça a été un élément un peu stressant. Moi je revenais le 16 décembre, presque pour le congé des fêtes. De la manière dont j'avais compté, j'arrivais en janvier, mais j'avais mal compté. Alors je commençais sur les quarts de la relève de Noël, après neuf mois que tu n'es plus sur la route, plus un an chez vous, puis je repartais sur la route directement, ça me stressait comme deux ou trois semaines avant. Je me demandais si j'allais être correcte. Pendant le congé de maternité, je suis revenue pour manger ou parler avec eux autres. (Fem-pol-rot-1enf)

C'était trop tranchant entre la vie au travail et la vie familiale, ça lui a causé un problème, ce qui a fait que notre couple est passé par là, et ça a été difficile pour tout le monde les premiers temps quand tu as des enfants de 2 et 4 ans, la garderie, ils n'étaient pas dans la même bâtisse, j'allais travailler c'était effrayant, ça je pense que l'on doit se préparer à ça, on pense que l'on est prêt pour être parent mais c'est après. (Masc-pol-fixe-2enf)

[...] c'est difficile de jongler avec tout ça, les horaires, les contraintes, tout ça, c'est difficile, par contre j'ai ici une ouverture d'esprit qui m'aide mais il y aurait moyen que ce soit beaucoup plus facile s'ils se donnaient moins la peine, ça pourrait être mille fois plus facile à gérer côté stress, ça pourrait être mieux avec un horaire fixe et tu pourrais te faire une routine stable tandis que là, c'est toujours... il faut s'organiser... les ponts, les tempêtes... j'arrive le matin, je suis stressée. Dans une semaine de quatre jour je ne sais pas si ce serait mieux, j'aurais aimé faire du temps partiel à moins de trouver quelqu'un dans un autre poste qui pourrait compléter, et on est laissées à nous-mêmes, je pense que c'est à cause du nombre d'effectifs, ça n'existe pas le temps partiel. Jusqu'à maintenant, ce n'est pas arrivé, j'aimerais plus cela que quatre journées par semaine, surtout si c'était pour faire des journées plus longues... Moi je les trouve bien remplies celles que j'ai maintenant, quand j'arrive chez moi le soir je ne fais pas long feu. (Fem-pol-rot-2enf)

Cependant, il y a pour plusieurs femmes, notamment, une certaine difficulté à laisser «la route», parce que c'est le lieu le plus valorisé. Toutefois, la majorité semble faire des ajustements et s'en accommoder, même si cela signifie souvent qu'elles doivent faire une croix sur leurs aspirations de carrière.

Certains vont souligner que les hommes ne deviennent pères qu'au moment de l'accouchement, mais que la polarisation des deux mondes, famille et emploi policier, peut engendrer du stress. Si les femmes semblent transporter leur identité de mère et de policière en tout temps, ce n'est apparemment pas toujours le cas des hommes, qui séparent peut-être mieux les deux mondes, réduisant ainsi le stress.

[...] la femme a porté l'enfant pendant neuf mois. Nous autres on a vu ça grossir, être malade, transpirer et tout ce qui va avec, mais c'est à l'accouchement que l'on devient pères, tandis que la femme, elle, c'est

dans les premières semaines, ce basculement ça prend du temps, moi je me rappelle pour mon fils, il est né en 1984, ma fille en 1986 et je me rappelle, j'étais père quand j'arrivais chez nous parce que quand j'étais à l'extérieur je n'étais pas conscient. Ça ne me revenait pas tout le temps, je ne me promenais pas avec une photo. Quand j'arrivais chez nous, j'étais dans un autre monde. Ça m'a pris des mois à m'ajuster à ça. Alors je pense que c'est une bonne chose le congé parental, pour que les hommes puissent s'ajuster et que la femme aussi puisse retourner au travail assez rapidement. Pour plein de raisons, le détachement de l'enfant, retourner à son travail et ne pas s'isoler dans les couches et tout ce monde-là. De rester branchée parce que la reprise du travail, j'ai vécu cela dans mon couple, la mère de mes enfants était retournée travailler et elle est tombée dans un autre monde totalement. (Masc-pol-fixe-2enf)

5.3. Le débordement des temps et les adaptations dans la carrière

Nombre de femmes soulignent que plus on monte dans la hiérarchie et plus le travail est exigeant en temps, mais aussi en charge mentale. Pour plusieurs, la maternité a réduit leurs aspirations de carrière en raison précisément des exigences trop grandes du travail policier.

Avec les deux enfants je trouve ça un petit peu trop. Un poste comme celui-ci, si je n'avais pas eu d'enfants ou si les enfants avaient été plus vieux, il n'y aurait pas eu de trouble, mais c'est le fait que mes enfants sont jeunes... J'en ai encore des contraintes pour quelques années. J'ai fait comme la moyenne, parce que c'est rare que le monde font plus que ça, ici. Ici c'est un poste qui est tremplin. Les filles vont aller chercher des cours à l'université pour avoir la possibilité de monter. Moi je ne veux pas ça parce que plus tu montes, plus c'est de l'ouvrage, ça ne m'intéresse pas. Éventuellement, si je pouvais, je ferais juste trois jours. (Fem-pol-fixe-2enf)

Déjà avant l'accouchement, il y a souvent une mobilité interne, que certaines ont vécue positivement, d'autres comme le début de la fin de leur carrière.

Je trouve que les filles aujourd'hui sont chanceuses parce que pendant leur grossesse, elles sont relocalisées dans des fonctions qui sont fortes. Ils leur demandent même: «Où est-ce que tu veux aller?» Moi on m'a mise en arrière en train de classer... C'était dur. Assez que l'on ne voulait même pas le dire qu'on était enceintes pour rester dans la patrouille, r'garde, quand je n'ai plus été capable de porter la ceinture et on n'en parlait pas entre femmes, j'étais toute seule dans mon groupe, avec qui tu voulais que j'en parle? Tu gardais ça pour toi. Tu ne savais pas si dans un autre poste il y en avait une qui vivait les mêmes choses que toi, il n'y avait pas de systèmes de communication comme aujourd'hui. Oublie ça, il n'y avait même pas de journal, tu te débrouillais comme tu pouvais, là tu annonces à ton sergent que tu es enceinte, là il te regarde...là c'est comme... la différence entre les hommes et les femmes, c'est qu'eux, quand ça ne va pas, ils vont sacrer et donner des coups,

mais nous on pleure. La première fois ça a été: «Arrêtez de pleurer, vous êtes dans la police!», tu sais c'est vraiment ça, oui définitivement, c'est difficile de s'imaginer ça aujourd'hui, j'ai 45 ans, ça fait 20 ans de ça. (Fem-pol-fixe-3enf)

Les couples de policiers et policières sont nombreux et il semble difficile de mener les deux carrières de front avec des enfants. Plusieurs évoquent la lourdeur de la tâche, mais plusieurs aussi la charge mentale, les particularités du métier qui font que ce travail ne quitte pas l'esprit une fois qu'on est revenu à la maison. Les hommes ont beaucoup tendance à penser qu'il faut faire des ajustements à la carrière... et que ce sont les femmes qui doivent les faire, à défaut de quoi les enfants et le couple pourraient en souffrir :

Si tu es deux à faire ça, tu vas avoir un problème au même titre que ceux qui sont habitués aux voyages, quand tu vas avoir des enfants, tu vas continuer à voyager, mais tu vas aller à leur rythme. C'est la même chose quand tu es policier ou policière et tu décides d'avoir des enfants; il y a un des deux qui va dire je vais essayer de trouver quelque chose pour faire en sorte que les enfants aient le moins de préjudices possible, mais si les deux on se donne à fond, c'est sûr qu'on va se séparer, et on aura encore les enfants et on se retrouvera tout seul. (Masc-pol-fixe-2enf)

Le milieu est d'ailleurs admiratif – et un peu craintif – devant les couples qui choisissent tous deux de mener de front carrière et famille. Si l'on reconnaît que les hommes ne peuvent être «mis dans un bureau» et donc abandonner tout espoir de carrière ascendante (les femmes le peuvent, bien sûr!), on s'attend à ce que les couples qui le tentent «craquent». En même temps, cela fait rêver certaines femmes, qui se demandent si elles n'auraient pas dû résister d'avantage et essayer de maintenir le projet de carrière qu'elles avaient initialement :

Je demandais des nouvelles au poste et il y a Annie puis Bob, ce sont deux policiers que l'on a mis sous la loupe, parce qu'elle en a trois et elle ne veut pas de job de bureau, puis un gars, on ne peut pas mettre ça dans un bureau, c'est l'orgueil et tout ça, et on se dit: «Ils n'ont pas craqué encore!» Eux deux sont sur deux équipes différentes, ils n'ont jamais de vacances en même temps parce que lui prend des vacances avant pour être avec les enfants, elle après, ils sont plus vieux et ça fait six ans qu'on les r'garde aller et on se dit: «Elle va casser, elle va devoir se trouver quelque chose.» Puis ils tiennent le coup et moi je me dis pourquoi je n'ai pas essayé plus longtemps... (Fem-pol-fixe-2enf)

Certaines personnes, ayant jugé qu'elles avaient été mal soutenues par l'organisation lorsqu'elles ont demandé des congés, ont aussi choisi de se déplacer vers un autre service de l'organisation :

Ces gens n'ont pas voulu revenir parce qu'ils n'ont pas trouvé le soutien adéquat pendant leur absence. Donc au moment de revenir, ils ont fait le choix de se diriger vers un autre service à la Ville. Il ne faut pas oublier qu'à la Ville, on est quand même 29 000 employés, la mobilité il y en a et dès qu'il y a un petit quelque chose, ces gens-là vont dire: «Regarde, cela n'a pas fait mon affaire, je m'en retourne aux finances.» Ils ont cette flexibilité-là, peu d'entreprises ont cette chance-là; ils peuvent dire «j'ai

trouvé ça ordinaire pendant mon congé et moi je ne retourne plus chez vous» et ils ne se sentent pas en obligation. Peut-être qu'ils auraient été un petit peu mal à l'aise de revenir, c'est à demi-mot. (Fem-pol-fixe-3enf)

Plusieurs policières indiquent qu'elles ont eu moins d'ajustements à faire parce que leur supérieur était compréhensif; autrement, les ajustements peuvent être nettement plus importants et aller jusqu'à une demande de mobilité interne.

Mon gestionnaire a deux jeunes enfants et je pense qu'il me comprend parce que c'est lui qui va le matin porter ses enfants. Il me dit: «Ce que tu vis le soir, moi je le vis le matin.» Fait que souvent ça aide quand un gestionnaire a des enfants, ils sont plus renseignés sur tout ce que l'on vit, ce n'est pas pareil... En général je suis chanceuse, parce que j'ai toujours eu des gestionnaires qui ont des enfants. J'en ai eu un qui avait des enfants mais plus vieux, mais il savait ce que je vivais. (Fem-pol-fixe-2enf)

5.4. Le renoncement à la carrière

Les policières indiquent souvent qu'elles ont dû renoncer plus ou moins involontairement à la carrière et aux promotions parce qu'en choisissant temporairement de travailler dans des postes moins lourds (le sociocommunautaire), elles se trouvent à en payer le prix par la suite en termes de carrière, puisque ce secteur n'est pas valorisé pour les promotions. Ce sont les secteurs lourds, avec une charge mentale plus forte et des activités physiques plus importantes, qui sont valorisés pour les promotions.

Il n'y avait aucune valorisation de sociocom. Le seul avantage de l'extérieur que les gens voyaient, c'était que tu étais de jour, ce sont souvent des femmes qui sont là-dessus, mais après, quand tu t'en vas aux enquêtes, il n'y a aucune reconnaissance de ça. Oublie ça, c'est la difficulté qui fait que je dois en faire deux fois plus pour percer. (Fem-pol-fixe-3enf)

Quand tu es dans la police, c'est pour être dans une voiture et répondre aux appels. Après ça, il y a des choses, des intérêts qui se développent pour être enquêteur et tout ça. Moi j'ai deux enfants et je ne peux plus être sur les quarts, parce que les gardiennes qui vont s'adapter à mes horaires, ça n'existe pas... Le service a bien beau essayer, mais c'est très difficile. Alors il faut que je trouve une job de jour, et il y en a plein au service, mais il reste que ça a été difficile au début, parce que ce n'est pas valorisé [...] Ils appellent ça des pelleteurs de nuages, parce que t'as l'air de ne rien faire. Ça n'existe pas une policière qui fait du bureau, c'est très difficile sur le moral... Au lieu de mettre la police en premier et ensuite la famille, là tu mets la famille et la police après. (Fem-pol-fixe-1enf)

Des hommes indiquent clairement que c'est à la femme de faire les ajustements, que c'est convenu ainsi socialement en quelque sorte, et que cela leur convient.

[...] pour mon épouse, nous, nous sommes ensemble depuis l'âge de 16 ans et j'en ai 47, ça fait longtemps. Et quand on a décidé qu'on allait avoir des enfants, on avait un choix. Elle travaillait, et d'un commun accord, sans mettre de pression, ma femme a décidé: je vais arrêter de travailler pour m'occuper des enfants. Fait qu'elle, en s'en occupant des enfants beaucoup plus que moi, étant en début de carrière, je faisais beaucoup d'heures à ce moment-là, je pouvais, parce que mon épouse était à la maison. (Masc-pol-fixe-2enf)

Certaines policières évoquent aussi clairement que ce sont bien les femmes qui font les ajustements, les conjoints en faisant très peu, et que le tout est très fatigant pour elles:

Maman ce n'est pas qu'elle ne travaille pas fort, c'est qu'elle a quitté la job qu'elle aime pour être avec vous les soirs pour faire des devoirs. C'est sûr que lui, ses contrats étaient à l'extérieur au début, comment ça que lui il ne peut pas, moi je me suis toute revirée à l'envers pour m'adapter. Lui, il pourrait dire à son boss quelle semaine il ne peut pas partir. Je n'ai pas à penser comment il va faire, ça mais non, en ce moment ce n'est pas idéal, j'aurais besoin un peu plus de respirer parce que je serai toujours, toujours une bonne mère; si je les voyais une semaine sur deux parce que j'aurais une semaine pour recharger mes batteries, pour être de bonne humeur, je pourrais planifier une petite affaire, mais là je suis essoufflée. On court le soir, je trouve ça ordinaire. (Fem-pol-fixe-2enf)

C'est correct parce que moi, il faut que je sois là quand ils vont faire les devoirs, c'est sûr que j'aurais continué, il y a des filles qui continuent, mais elles n'ont pas d'enfants. [...] Il y en a une qui est en préretraite, elle a déjà été mon sergent... mais elle n'a pas d'enfants. Un inspecteur, c'est quand même un haut grade et elle a pédalé pour partir cette section-là et elle voudrait avoir des enfants. Elle a 39 ans et elle n'a pas eu le temps, elle courait trop. C'est ça qui a fait que je me suis dit: je vais serrer ma valise et je vais aller dans un bureau... (Fem-pol-fixe-2enf)

Certains policiers reconnaissent même que le renoncement de leur conjointe a permis de faire avancer leur propre carrière, une femme policière le permettant apparemment plus difficilement d'ailleurs, souligne un policier:

Si j'avais été seul ou si elle avait été policière, ça aurait été complètement différent et, par la suite, l'entente a été pour une période de dix ans et après ma femme est retournée aux études et sur le marché du travail, mais on a mis en veilleuse sa carrière à elle pour pouvoir élever les enfants et avoir une vie plus stable, et si c'était à recommencer je le referais. Monétairement, il y moins de revenus qui rentrent, on a été capables d'avoir un bon train de vie, juste une voiture, [...] limités dans nos vacances, mais on avait une vie de famille et la qualité qu'on donnait à nos enfants était meilleure, et ça m'a permis à moi de pouvoir me consacrer beaucoup plus à mon travail que si j'avais été avec quelqu'un du même métier que moi ou qui aurait eu sa propre carrière. (Masc-pol-fixe-2enf)

Cette difficulté de poursuivre sa carrière et d'obtenir des promotions par la suite, après avoir fait une demande soit pour une réduction de temps de travail ou dans ce cas-ci pour un poste à horaire régulier et des charges moins exigeantes, est une difficulté que l'on trouve aussi dans d'autres secteurs. Peu de milieux de travail offrent ce que l'on appelle le «cheminement de carrière adapté», soit un cheminement permettant de prendre de trois à cinq ans pour s'investir un peu plus dans la famille, de réduire un peu son engagement professionnel, mais de revenir ensuite et d'avoir le même accès aux promotions et à la carrière. C'est d'ailleurs là une des demandes importantes formulées par les femmes dans plusieurs milieux professionnels, puisque, sur l'ensemble d'une carrière, trois à cinq années sont perçues comme assez peu, finalement.

Les policières ont de la difficulté à maintenir les activités de formation, pourtant souvent nécessaires aux promotions :

Il y a des moments qui sont difficiles, où je suis essoufflée; quand je prends un recul, je me dis: «Deux cours à l'université, c'est très imbécile.» Je me suis mis un petit peu à revoir une possibilité de réaménagement d'horaire parce que la logique c'est une semaine, une semaine, ce qu'on appelle une garde partagée, ou ce qu'on voit aussi, c'est la garde à temps plein et lui les prend une fin de semaine sur deux et il y a des semaines où c'est plus difficile et où je dis: «Est-ce que tu voudrais aller chez papa une semaine?» Mais elles me disent: «Non, papa il travaille bien trop fort, il travaille loin.» (Fem-pol-fixe-2enf)

Ce renoncement des policières à faire carrière ou à monter dans la hiérarchie posera certes problème à ce secteur comme à d'autres car, comme le souligne un policier, les femmes sont de plus en plus nombreuses en techniques policières.

Ce n'est pas juste nous en technique policière, les femmes sont en train de prendre la place et pas seulement leur place mais la place, moi ça ne me dérange pas, je suis très bien avec ça. Tous les professionnels avec qui je parle, avocats, médecin, etc., sont toutes des femmes, je ne fais presque pas affaire avec des hommes, puis je suis très bien avec ça, que la majorité des dentistes soient des femmes ou les médecins je n'ai pas de problèmes avec ça. Il y a des choses qu'il faut ajuster. Ici, au service de police, il y avait des problèmes. Par exemple, mettre un policier avec une femme dans une auto-patrouille, on avait des problèmes avec la conjointe du policier. Maintenant c'est fini ce temps-là, mais quand il y a eu le basculement, c'était ça... les femmes prennent bien la place, ce n'est pas parce que vous êtes une femme que je dis ça, elles prennent bien la place, elles font une bonne place, parce que moi je suis en formation dans mes cours on est une minorité d'hommes et ça crée une dynamique très différente, un équilibre. (Masc-pol-fixe-2enf)

Certains policiers reconnaissent toutefois que plusieurs femmes ont pris des postes de cadre dans le secteur policier et s'y débrouillent très bien. Il semblerait toutefois – mais cela reste à vérifier – que ce pourrait souvent être des femmes qui soit n'ont pas eu d'enfants, soit en ont eu tardivement, après avoir grimpé les échelons du milieu policier et fait suffisamment de temps « dans l'auto, sur la route », donc en patrouille, élément apparemment indispensable pour monter dans la hiérarchie. On voit d'ailleurs poindre ici un des éléments

implicites de l'éthos professionnel. Il faut avoir fait du travail «dans la patrouille, sur la route», pour être considéré comme faisant du «vrai» travail policier. Les autres tâches, aussi essentielles soient-elles, les enquêtes par exemple, ne sont pas considérées comme étant du même ordre.

Les femmes ont appris à travailler, elles ne sont pas encore toutes là, mais elles apprennent à travailler dans des hauts postes de gestion. Dans les années 1980 je travaillais à la santé-sécurité au travail, dans un environnement où j'étais le seul homme, la direction c'était toutes des femmes. C'était incroyable les coups de couteau dans le dos, les femmes, à cette époque-là, elles tentaient de gérer comme des hommes, elles se donnaient une allure de gars; ça ne marche pas, ça ne leur collait pas à la peau du tout. Aujourd'hui, il y en a plein au service qui ont des postes de cadre puis je les regarde aller et elles ne gèrent plus comme des hommes, elles gèrent comme ce qu'elles sont, avec tout ce qu'elles ont. Elles ne gèrent plus comme des hommes heureusement, sinon on en aurait été perdants, parce que gérer comme un homme elles ne le faisaient pas bien. On perdait tout le côté de la femme qui est différent de l'homme. (Masc-pol-fixe-2enf)

On considère par ailleurs que les femmes ont des compétences importantes pour plusieurs postes du domaine policier, mais il semble qu'on les associe davantage à des postes où leurs compétences «naturelles» ou «traditionnelles» sont reconnues :

Aujourd'hui on a regagné ça. Les gens étudient au même niveau partout dans tous les domaines, il faut s'ajuster à ça, on s'en va vers ça. Il y a comme un équilibre. Chez nous à la détection c'est normal d'avoir plus de femmes que d'hommes. C'est un travail qui demande de la minutie, de la patience, des qualités qui collent plus aux femmes, sans être sexiste, c'est le côté de prendre le temps de faire les choses. (Masc-pol-fixe-2enf)

Cependant, on continue de leur reprocher un côté émotif, qui est loin d'être apprécié dans le domaine policier, alors que pourtant même les hommes sont parfois aux prises avec des situations très émotives, bien qu'ils le reconnaissant moins souvent. Par contre, les hommes vont reconnaître que, par ailleurs, les femmes savent faire plusieurs choses à la fois, ce qui semble constituer un avantage dans l'analyse de dossiers ou sur une scène de crime :

C'est le côté émotif qui me pose des problèmes. On a une policière ici qui back à back elle a eu une mort suspecte d'un enfant, un incendie où la femme et son jeune bébé était décédé, après trois cas comme cela, elle est tombée en burn-out, les gars on passe un peu plus au travers, mais en dehors de ça les choses se font, les gens veulent venir ici parce qu'ils savent que c'est un travail qui demande une expertise, pas du brassage de bras, préparer un dossier pour aller à la cour, toutes des affaires dans lesquelles les femmes excellent, puis elles sont capables de faire plus qu'une chose à la fois parce que nous autres on a plus de misère, les femmes ont cette habileté-là... je ne dis pas ça parce que j'ai des préjugés, il y a des études qui ont été faites qui portaient là-dessus. Ce n'est pas vrai que les hommes ne sont pas capables, mais les femmes sont toujours branchées sur trois ou quatre affaires en même

temps. Sur une scène de crime, c'est important d'avoir quelqu'un qui est capable de se brancher sur plusieurs affaires en même temps, elles font une très bonne job et dans nos candidats, c'est la majorité des femmes. (Masc-pol-fixe-2enf)

Enfin, il faut souligner que certains jeunes policiers ont aussi renoncé à une carrière fondée sur l'avancement, celle qu'ils avaient envisagée au départ, pour se consacrer davantage à la famille. Ce nouveau modèle de père semble se développer aussi dans le secteur policier, bien que nombreux soient ceux qui dévalorisent ces fonctions permettant de faire du « 9 à 5 », essentiellement dans le sociocommunaire :

Ce qui me semble changer, c'est que ce ne sont plus uniquement les policières mais aussi les policiers. Chez nous, mes agents sociocommunitaires ont un horaire idéal pour avoir une famille. Ils ne travaillent plus la fin de semaine, ni de soir sauf occasionnellement. Ce sont de très beaux horaires de travail. Et chez nous, j'ai deux gars qui sont agents socio-communitaires. Souvent ce sont des gars qui ont des familles. C'est tout à fait logique et légitime pour eux d'avoir ces emplois. (Masc-cadre)

Quelle que soit l'image que le milieu projettera d'eux, il semble donc que des hommes comme des femmes renoncent à certaines carrières basées sur l'avancement, ou à des postes de cadres dans le secteur policier à proprement parler, parce qu'ils ou elles ont l'impression de ne pas correspondre parfaitement à l'éthos professionnel, de ne pas pouvoir s'engager suffisamment pour être un vrai policier et prétendre à des promotions. Ces personnes vont se réorienter vers des fonctions annexes qui, si elles ne conduisent pas aux postes les plus prestigieux du domaine, leur permettront de mieux concilier leurs responsabilités professionnelles et familiales.

Ainsi, si l'on constate que les femmes vivent un stress important au retour d'un congé, et qu'il y aurait sans doute lieu pour les organisations de mieux réfléchir à l'encadrement du retour en emploi, et si les renoncements féminins à la carrière sont importants, il semble y avoir une certaine ambivalence dans le milieu quant aux carrières que l'on souhaite voir mener par les femmes. À la fois, certaines policières mettent elles-mêmes une croix sur une carrière ascendante, sur l'accès à des postes de cadres, mais aussi plusieurs considèrent que c'est le travail policier qui est trop exigeant, ou le manque de soutien organisationnel et d'aménagements d'horaires qui rend la conciliation d'une carrière et d'une vie familiale difficile.

Par contre, plusieurs constatent que les femmes ont fait leur place et continuent de s'imposer dans ce secteur comme dans d'autres, mais qu'il faudrait favoriser davantage d'aménagements divers pour qu'elles puissent vraiment y faire carrière, sans sacrifier leur vie familiale pour autant. Si certains sont en faveur de tels aménagements, d'autres s'interrogent sur l'importance des aménagements qu'il y aurait à faire :

Maintenant, la question que je me pose, c'est si ce concept [de conciliation] va encore s'étendre, va prendre de l'ampleur, nous devons nous poser de sérieuses questions, parce que je pense qu'il faut savoir accom-

moder les gens, mais il y a une certaine limite ; sinon on va devoir fermer parce qu'il y a un coût, il faut tracer une limite où on va dire on ne donne plus constamment, parce que chaque fois on englobe d'autres éléments. (Masc-pol)

Clairement, l'introduction des congés parentaux comme les autres demandes de congés et d'aménagement liées à la conciliation emploi-famille et à la parentalité continuent de susciter des questions dans ce type de milieu majoritairement masculin, mais faisant face à une demande de reconnaissance de la parentalité, non plus seulement de la part des femmes, mais aussi de la part des jeunes hommes policiers. Plusieurs considèrent qu'il faudrait encadrer davantage ce type de congé, mais reconnaissent aussi que l'organisation pourrait se donner de meilleurs moyens pour y faire face :

La première solution, ce serait d'encadrer le congé parental avec des règles où on dirait « tu ne le prends pas parce que », ce n'est pas toujours des circonstances qui sont sous notre contrôle. Il faut avoir certains policiers temporaires disponibles ; ça c'est mathématique. On essaye de composer avec ça ; ce sont plus les congés parentaux qui sont problématiques, nous n'avons pas toujours le contrôle au niveau des temporaires pour pouvoir les remplacer. Aussi on n'a jamais assez de policiers. (Masc-cadre)

Moi je dirais oui, parce qu'à ce moment ce serait gagnant-gagnant des deux côtés pour l'organisation, qui dit au moins c'est comme une femme qui est enceinte mais tu ne peux pas dire, je pense que le congé de paternité devrait être, je m'excuse, que le congé de paternité soit pris dans une période de temps qui s'insère dans le début du congé, comme ça ce serait moins pénible pour l'organisation et souvent le policier, c'est voulu, il prend le congé parce qu'il préfère le prendre l'été mais pour nous c'est plus problématique, ils devraient les prendre lorsque l'enfant arrive, mais ne le prends pas trois ou quatre mois après, plus tard, quand nous ça va nous donner plus de problème, si l'accouchement arrive pendant l'été c'est correct, mais de ne pas en rajouter par-dessus parce que ce sont des coûts que tout le monde porte. L'important, je pense, c'est d'accorder au père ou à la mère qu'ils soient les deux avec leur enfant ensemble, on peut s'entraider mais souvent le congé de paternité est vu comme une belle excuse de prendre un congé au moment où ça fait notre affaire, c'est correct mais c'est pénible pour l'organisation. (Masc-cadre)

On voit alors que plusieurs éléments de l'éthos professionnel (engagement, disponibilité pour le travail, acceptation de la charge mentale lourde, pas trop d'émotion dans les contextes de crimes, etc.) viennent en contradiction avec les objectifs de conciliation emploi-famille. C'est par des arrangements « donnant-donnant », des contournements du cœur du métier que certains s'en sortent.

Toutefois, si l'on pense à un meilleur encadrement du congé parental, il faudrait sans doute aussi penser à une meilleure organisation des cheminement de carrière et des critères de promotion, afin d'éviter de mettre des femmes compétentes de côté, simplement parce que pendant trois à cinq ans elles souhaitent pouvoir aussi s'occuper convenablement de leur famille. Les enjeux sont certes importants, puisque ce domaine comme bien d'autres se féminise de plus en plus, de sorte que les défis des carrières des femmes sont

des défis pour l'organisation. Par ailleurs, comme nous avons pu le noter, les jeunes hommes semblent aussi se préoccuper davantage d'assumer leur rôle de père et ils sont donc de plus en plus nombreux à effectuer, à l'instar des femmes, des ajustements et des renoncements en matière de carrière. Étant donné les pénuries de main-d'œuvre qui pointent à l'horizon dans ce secteur comme dans d'autres, il faudra sans doute que l'organisation réfléchisse aux meilleurs moyens d'assurer la promotion et la satisfaction de sa main-d'œuvre, en plus de revaloriser les parcours moins classiques, qui passent par des postes de bureau ou de sociocommunautaire, que ce soit sur une base temporaire ou permanente.

Conclusion

Comme nous l'avons vu, il est surprenant, puisqu'il s'agit d'un milieu majoritairement masculin, de constater que le soutien obtenu du supérieur et de l'organisation dans le secteur policier est généralement jugé satisfaisant, et plus important que ce que nous avons pu trouver dans des secteurs féminins (travail social et infirmier). Par contre, les données qualitatives permettent de nuancer quelque peu, notamment en montrant que ce sont souvent les collègues qui s'organisent entre eux, échangent des heures ou des jours de travail, et les supérieurs sont alors en position d'accepter le changement, sans que cela leur demande beaucoup d'efforts. Ce sont donc des «arrangements donnant-donnant» qui sont mis en évidence pour expliquer qu'on arrive, finalement, à concilier, malgré la complexité du travail, la charge mentale lourde qui y est souvent associée et le soutien organisationnel variable selon les secteurs.

Nous avons vu que dans des cas particuliers, des difficultés peuvent se présenter, et aussi que les échanges peuvent tout de même créer des tensions et des difficultés entre les collègues. La principale difficulté du point de vue organisationnel réside certes dans les différences existant entre services et entre postes de travail. Ainsi, si certains bénéficient d'une situation avantageuse du point de vue du soutien organisationnel, ce n'est pas le cas pour tous. Les supérieurs qui ont eux-mêmes à vivre ce genre de difficulté de conciliation sont généralement plus compréhensifs.

On observe toutefois qu'il peut y avoir de l'arbitraire, puisque, comme l'ont bien montré les entretiens, le rôle du supérieur et des collègues est déterminant et, si ceux-ci ont souvent une attitude ouverte et conciliante, ce n'est pas toujours le cas. Nous avons aussi vu que certains individus choisissent de rester dans un poste ou un service donné, précisément parce qu'ils peuvent y obtenir des arrangements et qu'ils savent que la situation serait plus difficile dans un autre service.

Nous avons pu noter que divers aspects de l'éthos professionnel (engagement fort et disponibilité pour le travail, charge mentale lourde, etc.) viennent en contradiction avec les objectifs de conciliation emploi-famille. C'est par le biais des arrangements «donnant-donnant» que certains s'en sortent.

Comme nous l'avons vu, il est surprenant, puisqu'il s'agit d'un milieu majoritairement masculin, de constater que le milieu policier est jugé relativement ouvert du point de vue de la conciliation emploi-famille, tout au moins plus que ce que nous avons observé dans les milieux féminins du travail infirmier et du travail social. C'est peut-être dû aux pénuries de main-d'œuvre vécues

dans le secteur de la santé. Par contre, les données révèlent que, si le congé parental est généralement vu comme un droit tout à fait légitime, c'est un peu moins souvent le cas pour d'autres types de congés.

Nous avons aussi pu constater que les personnes qui ont effectivement pris un congé parental ont une opinion relativement moins optimiste que les personnes qui n'en ont pas pris, ce qui permet de nuancer quelque peu la vision positive du milieu relativement à la prise de congés. Il semble donc bien y avoir des enjeux importants du point de vue des inégalités de carrière (difficultés d'accès aux promotions pour les femmes et pour certains pères) et de la diversité de genre dans les organisations, les femmes prenant des congés plus longs au total (15 à 18 semaines de congé de maternité et souvent une bonne part du congé parental de 35 semaines, qui peut être partagé entre les deux parents, mais est encore majoritairement pris par les mères). À l'heure actuelle, les hommes prennent en moyenne 7 semaines de congé payé pour des motifs parentaux (3 à 5 semaines qui leur sont réservées et une partie du congé parental partageable), de sorte que les femmes, dans le secteur policier comme ailleurs, en prennent la majorité.

Ce qui est particulièrement intéressant, c'est qu'il semble qu'avant de prendre le congé, les répondants ne se doutent pas nécessairement des difficultés auxquelles ils et elles devront faire face, car les femmes non parents ne voient pas ces difficultés. Ce n'est qu'après avoir pris le congé qu'ils se rendent compte des effets négatifs en matière de promotions de carrière et des problèmes organisationnels qui leur sont parfois reprochés, les parents étant nettement plus conscients de cette situation que les non-parents.

Cela devrait attirer l'attention des organisations sur l'importance de remplacer le personnel en congé afin que ces personnes puissent prendre librement les congés prévus par les politiques publiques (congé parental) ou les conventions collectives dans les entreprises (congés supplémentaires s'ajoutant au congé parental, de maternité ou de paternité). Les organisations devraient aussi leur fournir le soutien nécessaire pour faciliter leur retour et s'assurer que cette absence n'ait pas d'effets négatifs sur leur carrière. Sinon, l'objectif du congé parental, qui est entre autres de favoriser une répartition plus équilibrée des rôles professionnels et familiaux entre les pères et les mères, ne pourra être atteint; ou, pire, ce congé tendra à renforcer les dynamiques existantes de spécialisation sexuée des rôles, en bloquant l'ascension professionnelle des femmes, qui sont toujours plus nombreuses à prendre ce congé, et pour des périodes plus longues (Doucet, McKay et Tremblay, 2009; Tremblay, 2008; Moss et O'Brien, 2006). Il faut donc tenir compte de ces réalités afin d'assurer une véritable bonne gestion de la diversité de genre dans les organisations.

Il est certain en tout cas que, même dans les milieux masculins comme le service policier, les nouvelles générations d'hommes expriment clairement leur souhait que la paternité soit considérée comme un aspect important de leur vie. Ils présentent donc des demandes à leur employeur en ce sens, comme l'ont bien montré nos entretiens. Dès lors, ce ne sont plus seulement les femmes qui soumettent de telles demandes et l'organisation doit y répondre, puisqu'elles concernent l'ensemble de son personnel et, surtout, les plus jeunes générations, que le service policier cherche à attirer et à conserver en emploi.

S'il n'y a pas nécessairement pénurie de main-d'œuvre dans le secteur policier, il n'en reste pas moins que les services policiers doivent faire des efforts pour attirer la main-d'œuvre, et en particulier pour la conserver dans les services les plus actifs, sur la route et dans les quartiers notamment. Or, en l'absence d'ouverture du point de vue de la conciliation, les effectifs ont tendance à demander des transferts vers des postes de travail de nature administrative ou de bureau. C'est donc un enjeu important dans ce secteur que de développer la compréhension, de la part des supérieurs et des collègues, de l'importance déterminante du soutien organisationnel à l'égard de la conciliation des responsabilités professionnelles et familiales. Si nos données de recherche montrent que le secteur policier est tout de même étonnamment ouvert, surtout pour un milieu majoritairement masculin, un certain nombre d'entretiens laissent voir que cela repose souvent sur des attitudes personnelles des supérieurs en place, sur des arrangements particuliers, et pas toujours sur une politique organisationnelle claire, qui gagnerait peut-être à être affirmée davantage, afin que le soutien organisationnel soit plus constant dans l'ensemble de l'organisation, comme dans le secteur policier et les secteurs masculins en général. De plus, si les congés pour raison de parentalité sont relativement bien reconnus et respectés, la situation est beaucoup plus floue en ce qui concerne les congés relatifs au soutien de proches malades (conjoint, parents).

Dans la plupart des écrits, dont ceux du Families and Work Institute (2008a, 2008b), on indique que les milieux les plus féminisés et comptant plus de cadres féminins présentent moins de difficultés sur le plan de la conciliation emploi-famille. Or notre recherche montre qu'un milieu masculin comme le secteur policier peut aussi tenir compte des difficultés de conciliation, et cela est sans doute d'autant plus important que les jeunes pères le demandent, voire l'exigent. L'entrée des femmes dans ce secteur a aussi fait pression pour que l'organisation s'ouvre davantage, d'abord aux congés de maternité, puis aux congés de paternité et, enfin, au soutien aux parents âgés ou malades. En tout cas, les entretiens montrent clairement aussi que la conciliation emploi-famille est devenue un enjeu majeur, y compris dans les milieux traditionnellement masculins, et que les organisations doivent s'adapter à cette nouvelle réalité. Le rôle de l'organisation, des supérieurs et des collègues, comme acteur important dans la gouvernance de la conciliation emploi-famille, se trouve ici très clairement mis en évidence, comme ce fut également le cas dans le secteur infirmier et le secteur du travail social, que nous avons étudiés par ailleurs.

Terminons, comme nous l'avons fait pour les deux autres professions, par la mise en évidence du mode de régulation de la conciliation emploi-famille dans cette catégorie professionnelle afin de la comparer aux deux autres groupes professionnels. Nos résultats montrent donc que la régulation de la conciliation se caractérise ici par les éléments suivants :

- un engagement important dans la profession, bien que la vie familiale soit aussi très importante ;
- une norme de travail à temps plein, pour les hommes comme pour les femmes ;
- une obligation d'assurer de la disponibilité, et une règle informelle d'acceptation des débordements temporels du travail sur la famille, lorsque nécessaire ;

- des difficultés de conciliation entre emploi et famille moyennes et des variations observées selon le milieu de travail, selon le soutien du supérieur;
- un soutien organisationnel assez bon, mais tout de même variable selon les milieux, mais un bon soutien des collègues;
- un usage généralisé du congé parental, mais avec certains effets négatifs sur la carrière;
- un bon nombre d'arrangements informels, «donnant-donnant», avec le supérieur immédiat, ceci permettant de faire face aux problèmes familiaux.

CHAPITRE 5

La conciliation emploi et famille

Comparaison des trois professions – policiers, infirmiers et travailleurs sociaux

Ce chapitre¹ propose une comparaison entre les trois professions que nous avons vues individuellement dans les trois chapitres précédents, c'est-à-dire les travailleurs sociaux, les infirmiers et les policiers. Rappelons que nous cherchons à comprendre la manière dont les professionnels de la relation parviennent à articuler quotidiennement emploi et famille. L'objectif est également de comparer ces trois professions afin de percevoir si la conciliation se réalise de manière différente en fonction de la nature du travail et de l'éthos professionnel qui seraient différents dans chacune de ces professions. Nous avons pu voir certains éléments de cet éthos professionnel dans les chapitres précédents et nous voulons maintenant revenir sur notre hypothèse principale. L'hypothèse centrale est que la profession «travaillerait» l'individu dans ses rapports à son emploi ainsi qu'à sa vie familiale et à l'ensemble de ses autres activités (Fusulier, Laloy et Sanchez, 2009). On peut ainsi penser que, dans un même contexte national et institutionnel, la façon dont se vit et se régule l'articulation entre l'emploi et la famille, ou plus largement entre la vie professionnelle et la vie familiale, peut varier d'une profession à l'autre, au-delà des caractéristiques individuelles, qui existent toujours, bien sûr. De plus, nous avons analysé une série de mesures de conciliation, et interrogé les parents travailleurs sur l'usage de ces dispositifs, principalement le congé parental et les autres congés associés à la famille ou aménagements du temps de travail comme le temps partiel, et ce, pour voir encore comment ces usages et arrangements peuvent varier d'un milieu professionnel à un autre.

Rappelons qu'afin de tester cette hypothèse directrice, la recherche est fondée sur la récolte et l'analyse de deux types de données : quantitatives et qualitatives. Nous avons vu plus haut les données quantitatives et qualitatives propres à chaque milieu professionnel. Nous allons maintenant exposer les résultats statistiques comparant les trois professions et tenter de confirmer

l'effet de la profession, tout en tenant compte des autres paramètres qui influent sur la conciliation emploi-famille et le rapport à cette question, tels que le sexe, le fait d'avoir un enfant ou non ou encore le soutien de l'organisation.

Nous avons constaté que les stratégies mises en œuvre par les divers groupes pour arriver à concilier emploi et famille ne renvoient pas seulement à des dispositifs de conciliation donnés. Il faut aussi tenir compte des particularités de chaque milieu, appelant à une plus ou moins grande disponibilité mentale, ce qui a aussi une incidence sur l'articulation et le sentiment d'arriver à bien concilier ou pas. En effet, s'il est trop difficile de se dégager mentalement du travail, il peut être difficile de se rendre vraiment disponible pour la famille. Nous avons d'ailleurs pu observer que les individus adoptent parfois des stratégies afin de se dégager ou de se distancier de l'univers professionnel.

Les résultats que nous allons présenter dans le cadre de ce chapitre sont issus d'une base de données portant sur 209 policiers, 157 infirmiers et 417 travailleurs sociaux. Près des trois quarts des répondants sont des femmes. La répartition par sexe est représentative de la population globale chez les infirmiers et les travailleurs sociaux. Par contre, les femmes sont surreprésentées chez les policiers.

Composition des trois professions selon le sexe						
		Profession			Total	
		Policier	Infirmier	Travailleur social		
Sexe	Hommes	Effectif	106	14	72	192
		% des hommes	55,2	7,3	37,5	100,0
		% compris dans « Profession »	50,7	8,9	17,3	24,5
		% du total	13,5	1,8	9,2	24,5
	Femmes	Effectif	103	143	345	591
		% des femmes	17,4	24,2	58,4	100,0
		% compris dans « Profession »	49,3	91,1	82,7	75,5
		% du total	13,2	18,3	44,1	75,5
	Total	Effectif	209	157	417	783
		% du total	26,7	20,1	53,3	100,0
		% compris dans « Profession »	100,0	100,0	100,0	100,0
		% du total	26,7	20,1	53,3	100,0

1. Situation professionnelle

Nous avons vu que la majorité de nos répondants ont des emplois réguliers, bien qu'il y ait un très gros volume de temps partiel chez les infirmières. Chez les travailleurs sociaux, la proportion de répondants ayant un contrat de remplacement est plus élevée que dans les deux autres professions. La stabilité d'emploi y est donc moindre, surtout au début de la carrière.

Composition des trois professions selon le statut d'emploi

		Profession			Total
		Policier	Infirmier	Travailleur social	
Statut d'emploi	Détient un poste	Effectif	61	139	321
		% compris dans « Statut d'emploi »	11,7	26,7	61,6
		% compris dans « Profession »	91,0	88,5	77,0
		% du total	9,5	21,7	50,1
	Détient un remplacement	Effectif	3	4	63
		% compris dans « Statut d'emploi »	4,3	5,7	90,0
		% compris dans « Profession »	4,5	2,5	15,1
		% du total	0,5	0,6	9,8
	Disponibilité et travail occasionnel (liste de rappel)	Effectif	3	14	33
		% compris dans « Statut d'emploi »	6,0	28,0	66,0
		% compris dans « Profession »	4,5	8,9	7,9
		% du total	0,5	2,2	5,1
Total		Effectif	67	157	417
		% compris dans « Statut d'emploi »	10,5	24,5	65,1
		% compris dans « Profession »	100,0	100,0	100,0
		% du total	10,5	24,5	65,1

La stabilité d'emploi est plus longue à acquérir pour les travailleurs sociaux que dans les deux autres professions. En effet, lorsqu'on croise l'ancienneté et le statut d'emploi, on remarque que les cinq premières années de carrière sont marquées par une forte instabilité chez les travailleurs sociaux. Seulement 39,2% des travailleurs sociaux dont l'ancienneté se situe entre 0 et 5 ans détiennent un poste. Cette proportion augmente ensuite dans les 80% dans la tranche 6-10 ans et encore davantage au-delà.

Composition des trois professions selon l'ancienneté

			Ancienneté					Total
			0-5 ans	6-10 ans	11-15 ans	16-20 ans	21 ans et plus	
Statut d'emploi	Détient un poste	Effectif	47	63	53	63	95	321
		% compris dans « Ancienneté »	39,2	82,9	96,4	94,0	96,0	77,0
		% du total	11,3	15,1	12,7	15,1	22,8	77,0
	Détient un remplacement	Effectif	50	9	0	2	2	63
		% compris dans « Ancienneté »	41,7	11,8	0,0	3,0	2,0	15,1
		% du total	12,0	2,2	0,0	0,5	0,5	15,1
	Disponibilité et travail occasionnel (liste de rappel)	Effectif	23	4	2	2	2	33
		% compris dans « Ancienneté »	19,2	5,3	3,6	3,0	2,0	7,9
		% du total	5,5	1,0	0,5	0,5	0,5	7,9
	Total	Effectif	120	76	55	67	99	417
		% compris dans « Ancienneté »	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
		% du total	28,8	18,2	13,2	16,1	23,7	100,0

Le travail à temps partiel est significativement plus fréquent chez les infirmiers que chez les travailleurs sociaux. Chez les policiers, le taux est d'environ 10%, mais cela se concentre chez les personnes qui font du sociocommunaire ou du travail de bureau. La norme est bien celle du temps plein chez les policiers².

Composition des trois professions selon le temps de travail (plein temps/temps partiel)

			Profession		Total
			Infirmier	Travailleur social	
Temps de travail	Temps plein	Effectif	97	421	418
		% compris dans « Temps de travail »	23,2	76,8	100,0
		% compris dans « Profession »	62,6	77,0	73,1
		% du total	17,0	56,1	73,1
	Temps partiel	Effectif	58	96	154
		% compris dans « Temps de travail »	37,7	62,3	100,0
		% compris dans « Profession »	37,4	23,0	26,9
		% du total	10,1	16,8	26,9
	Total	Effectif	155	417	572
		% compris dans « Temps de travail »	27,1	72,9	100,0
		% compris dans « Profession »	100,0	100,0	100,0
		% du total	27,1	72,9	100,0

2. Nous n'avons pas mis les chiffres ici, car nous ne les avons pas sur la base du même nombre de répondants.

2. Soutien organisationnel pour la conciliation

En ce qui concerne le soutien organisationnel pour la conciliation, nous avons distingué dans les chapitres précédents entre le soutien formel et le soutien informel. Nous reprenons ici en présentant les comparaisons entre les groupes.

2.1. Soutien formel

Il existe de fortes différences entre les professions en ce qui concerne les dispositifs mis en place pour soutenir les employés dans leur conciliation emploi-famille. Il semble que le travail à temps partiel soit la modalité la plus fréquemment proposée chez les infirmiers, puisqu'elle existe dans 80,6% des milieux de travail, alors qu'elle n'est vraiment pas fréquemment accessible chez les policiers (23,4%). Chez les travailleurs sociaux, c'est plutôt la flexibilité des horaires qui est le plus couramment offerte (72,5%); elle l'est beaucoup moins chez les infirmiers (31,3%). Les congés pour raisons personnelles ou familiales sont assez couramment offerts dans les trois professions, mais c'est chez les policiers qu'ils sont plus fréquents; près de 90% des policiers disposent de tels congés dans leur milieu de travail.

Mesures de conciliation offertes dans les milieux de travail des trois professions				
	Policier %	Infirmier %	Travailleur social %	Chi2
Services de garde	9,7	55,8	20,6	0,000
Services d'information et de référence	56,4	65,5	48,3	0,001
Congés pour raisons personnelles ou familiales	89,6	79,2	82,3	0,026
Horaire flexible	53,7	31,3	72,5	0,000
Horaire comprimé	51,2	38,9	51,4	0,027
Travail à temps partiel	23,4	80,6	41,4	0,000
Travail à domicile	10,9	8,3	23,0	0,000
Cheminement de carrière adapté	34,7	24,6	39,2	0,010

On ne décèle pas de différences significatives entre les hommes et les femmes en ce qui concerne la perception de l'existence de ces dispositifs ou leur usage. Il n'y a pas non plus de différences dans ce cas-ci en ce qui concerne la perception des personnes qui ont des enfants et celle des personnes qui n'en ont pas.

Ce qu'il y a de plus surprenant, c'est que l'usage de ces dispositifs ne semble pas varier non plus de façon significative entre ceux qui ont des enfants et ceux qui n'en ont pas. Notons une petite exception en ce qui concerne les horaires flexibles et le cheminement de carrière adapté, que les personnes sans enfants sont significativement moins nombreuses à utiliser.

Utilisation des mesures de conciliation dans les milieux de travail des trois professions regroupées, selon la présence ou l'absence d'enfants			
J'utilise	Avec enfants %	Sans enfants %	Chi2
Services de garde	4,8	4,1	ns*
Services d'information et de références	12,3	12,5	ns
Congés pour raisons personnelles ou familiales	38,7	35,2	ns
Horaire flexible	32,6	27,1	0,004
Horaire comprimé	19,9	21,8	ns
Travail à temps partiel	12,6	12,6	ns
Travail à domicile	4,3	3,5	ns
Cheminement de carrière adapté	13,1	9,2	0,018

* ns : non significatif

2.2. Soutien informel

Dans les résultats qui suivent et qui traitent du sentiment d’être soutenu par son milieu professionnel en ce qui concerne la conciliation emploi-famille, on voit bien que ce sentiment est beaucoup plus présent chez les policiers que chez les infirmiers. Les travailleurs sociaux se situent entre les deux. Nous avons vu cela dans les chapitres sur les divers milieux, mais ce tableau comparatif montre bien les différences significatives existant entre les trois groupes.

Analyse des sentiments face à la conciliation, selon la profession				
	Policier %	Infirmier %	Travailleur social %	Chi2
J'ai le sentiment que mon milieu professionnel est attentif à la question de la conciliation travail-famille	36,8	15,5	18,9	0,000
J'ai le sentiment que mon supérieur est attentif à la question de la conciliation travail-famille	57,3	24,0	33,3	0,000
J'ai le sentiment que mes collègues sont attentifs à la question de la conciliation travail-famille	64,3	58,1	60,1	0,005
Mon organisation est un des milieux de travail qui facilitent la conciliation travail-famille	39,7	15,9	20,1	0,000

Ces différences entre professions peuvent en partie s'expliquer par une perception du soutien significativement différente entre les hommes et les femmes. En effet, les hommes semblent avoir une perception beaucoup plus positive du soutien organisationnel que les femmes. Cela est sans doute dû au fait que les contraintes familiales qu'elles doivent gérer et les impératifs de conciliation sont plus élevés pour les femmes que pour les hommes, qui délèguent davantage cette responsabilité à leur conjointe. De ce fait, les hommes sont sans doute moins exigeants envers leur organisation que ne le sont les femmes pour

ce qui a trait à la conciliation. Ils sont donc moins susceptibles d’être insatisfaits du soutien de leur organisation. Cela pourrait justifier cette différence entre les policiers et les deux autres professions, étant donné le caractère masculin de la profession policière, mais les entrevues indiquent aussi un meilleur soutien dans le milieu policier.

Analyse des sentiments face à la conciliation, selon le sexe			
	Hommes %	Femmes %	Chi2
J'ai le sentiment que mon milieu professionnel est attentif à la question de la conciliation travail-famille	28,3	20,8	0,035
J'ai le sentiment que mon supérieur est attentif à la question de la conciliation travail-famille	48,3	33,9	0,000
J'ai le sentiment que mes collègues sont attentifs à la question de la conciliation travail-famille	68,9	58,1	0,009
Mon organisation est un des milieux de travail qui facilite la conciliation travail-famille	34,6	20,7	0,000

Si l’on compare les répondants qui ont des enfants avec ceux qui n’en ont pas au regard du sentiment de soutien, on ne constate pas de différences significatives. Ces différences apparaissent cependant quand on considère les professions séparément, et pas toujours selon la même logique. Cette comparaison est en effet riche d’enseignements sur le rôle de la profession. On voit que chez les policiers, le sentiment de soutien est plus élevé que dans les autres professions. Cependant, ce sentiment diminue une fois qu’on s’intéresse aux personnes qui vivent réellement la situation de conciliation. Le sentiment que le milieu professionnel ou le supérieur sont attentifs à la conciliation est moins présent chez les policiers ayant des enfants que chez ceux qui n’ont pas d’enfants. La tendance est complètement inversée chez les travailleurs sociaux : la perception de soutien est plus élevée chez ceux qui ont des enfants que chez ceux qui n’en ont pas. La perception de soutien avant de vivre la situation de conciliation se renforce donc une fois que les personnes sont dans une situation de charge parentale à concilier avec le travail.

Analyse des sentiments face à la conciliation, selon la présence (AE) ou l’absence (SE) d’enfants						
	Policier %		Infirmier %		Travailleur social %	
	AE	SE	AE	SE	AE	SE
J'ai le sentiment que mon milieu professionnel est attentif à la question de la conciliation travail-famille	34,2	42,6	17,6	6,8	20,6	17,3
J'ai le sentiment que mon supérieur est attentif à la question de la conciliation travail-famille	51,3	67,6	25,0	20,6	36,9	29,9
J'ai le sentiment que mes collègues sont attentifs à la question de la conciliation travail-famille	66,7	61,8	58,4	58,6	67,0	53,2
Mon organisation est un des milieux de travail qui facilite la conciliation travail-famille	36,7	46,4	15,0	20,6	24,2	16,4

AE : avec enfants ; SE : sans enfants

Remarquons également que la situation est légèrement différente selon que le répondant est célibataire ou en couple. En effet, les personnes ayant un conjoint semblent plus satisfaites du soutien de leur milieu professionnel, particulièrement de celui venant de leurs collègues. L'impératif de la conciliation et les contraintes familiales pèsent sans doute davantage sur les personnes seules, puisqu'elles ne bénéficient pas de l'aide d'un conjoint. Cela augmente forcément leurs attentes vis-à-vis de leur organisation et des possibilités d'arrangement et diminue de ce fait la probabilité de satisfaire leurs impératifs de conciliation par l'organisation, les supérieurs et les collègues.

Analyse des sentiments face à la conciliation, selon la présence ou l'absence de conjoint			
	Avec conjoint %	Sans conjoint %	Chi2
J'ai le sentiment que mon milieu professionnel est attentif à la question de la conciliation travail-famille	23,5	18,4	ns
J'ai le sentiment que mon supérieur est attentif à la question de la conciliation travail-famille	38,9	31,5	0,083
J'ai le sentiment que mes collègues sont attentifs à la question de la conciliation travail-famille	63,5	49,7	0,001
Mon organisation est un des milieux de travail qui facilite la conciliation travail-famille	25,2	18,9	0,093

ns : non significatif

On voit donc que différentes variables semblent jouer sur le sentiment de soutien: le sexe, la profession, le fait d'avoir un enfant, le fait d'avoir un conjoint... Étant donné qu'il paraissait difficile de départager les variables, nous avons réalisé des régressions logistiques afin d'évaluer l'effet propre de chacune de ces variables. Les régressions n'ont malheureusement rien donné d'intéressant.

3. Sentiment concernant la conciliation

Dans cette partie, nous ne prenons en compte que les répondants qui ont des enfants. De façon assez évidente, le sentiment de sacrifice de la vie familiale pour la vie professionnelle est plus répandu dans la profession infirmière, alors que le sentiment de sacrifier la vie professionnelle pour la vie familiale est plus répandu chez les policiers. Ce qui est assez étonnant, c'est que, si le sentiment de sacrifice est le plus faible chez les TS, le sentiment d'arriver à bien concilier les deux est également le plus faible chez ces travailleurs, comme s'ils étaient plus indécis concernant leur situation (vraisemblablement parce qu'il y a ici la question de la gestion mentale du travail et de la famille, que nous avons vue dans le chapitre qui leur est consacré).

Analyse des sentiments relatifs à la conciliation et au sacrifice de sa vie familiale-professionnelle, selon la profession

	Policier %	Infirmier %	Travailleur social %	Chi2
J'ai le sentiment de sacrifier ma vie professionnelle pour ma vie familiale	21,6	20,1	7,4	0,001
J'ai le sentiment de sacrifier ma vie familiale pour ma vie professionnelle	25,2	46,4	20,6	0,000
J'ai le sentiment d'arriver à bien concilier ma vie professionnelle et ma vie familiale	59,4	46,0	44,8	0,018

Ces différences entre professions traduisent peut-être une différence entre les hommes et les femmes. En effet, les femmes sont significativement plus nombreuses à avoir le sentiment de sacrifier la vie familiale pour la vie professionnelle et significativement moins nombreuses à considérer qu'elles parviennent à bien concilier emploi et famille. La profession infirmière étant très féminisée, cela pourrait expliquer le taux plus élevé d'infirmières ayant le sentiment de sacrifier leur vie familiale pour leur vie professionnelle.

Analyse des sentiments relatifs à la conciliation et au sacrifice de sa vie familiale-professionnelle, selon le sexe

	Hommes %	Femmes %	Chi2
J'ai le sentiment de sacrifier ma vie professionnelle pour ma vie familiale	9,3	16,4	0,070
J'ai le sentiment de sacrifier ma vie familiale pour ma vie professionnelle	18,5	32,6	0,005
J'ai le sentiment d'arriver à bien concilier ma vie professionnelle et ma vie familiale	64,8	43,6	0,000

Dans le tableau qui suit, on voit cependant bien que les différences concernant le sentiment de sacrifice ne sont pas qu'une histoire de sexe. Les différences entre professions sont tout aussi prégnantes quand on considère séparément les hommes et les femmes. On voit bien que les hommes infirmiers sont beaucoup plus nombreux que les hommes des autres professions à avoir ce sentiment et suivent donc la logique de l'ensemble de la profession. La faible significativité des différences entre professions parmi les hommes est liée à la petitesse de l'échantillon masculin.

Analyse des sentiments relatifs à la conciliation et au sacrifice de sa vie familiale-professionnelle, selon le sexe et la profession

J'ai le sentiment de sacrifier ma vie familiale pour ma vie professionnelle	Policier %	Infirmier %	Travailleur social %	Chi2
Hommes (N = 108)	19,3	40,0	12,2	0,124
Femmes (N = 331)	31,5	47,0	22,8	0,000

Le sentiment de sacrifice est également corrélé au sentiment que le milieu professionnel et les supérieurs sont attentifs à la question de la conciliation emploi-famille. Les répondants ayant le sentiment que leur milieu professionnel est attentif à la question de la conciliation sont 11,8 % à considérer qu'ils sacrifient leur vie familiale pour leur vie professionnelle, alors que ceux qui ne se sentent pas soutenus par leur milieu professionnel sont 34,5 % à avoir le même sentiment. C'est presque trois fois plus.

Analyse des sentiments relatifs au sacrifice de sa vie familiale-professionnelle, selon l'attitude du milieu					
		J'ai le sentiment que mon milieu professionnel est attentif à la question de la conciliation travail et famille	Total		
		Non ou sans avis	Oui		
J'ai le sentiment de sacrifier ma vie familiale pour ma vie professionnelle	Non ou sans avis	Effectif	220	90	310
		% compris dans « J'ai le sentiment que mon milieu professionnel est attentif à la question de la conciliation travail et famille »	65,5	88,2	70,8
		% du total	50,2	20,5	70,8
	Oui	Effectif	116	12	128
		% compris dans « J'ai le sentiment que mon milieu professionnel est attentif à la question de la conciliation travail et famille »	34,5	11,8	29,2
		% du total	26,5	2,7	29,2
Total	Effectif	336	102	438	
	% compris dans « J'ai le sentiment que mon milieu professionnel est attentif à la question de la conciliation travail et famille »	100,0	100,0	100,0	
	% du total	76,7	23,3	100,0	

Le soutien du supérieur a aussi un effet. Ainsi, lorsque le supérieur est attentif à la question de la conciliation, 82 % des répondants n'ont pas l'impression de sacrifier leur vie familiale, alors que s'il n'est pas attentif à cela, 35,8 % affirment avoir ce sentiment.

Analyse des sentiments relatifs au sacrifice de sa vie familiale-professionnelle, selon l'attitude du supérieur à l'égard de la conciliation					
			J'ai le sentiment que mon supérieur est attentif à la question de la conciliation travail et famille		Total
			Non ou sans avis	Oui	
J'ai le sentiment de sacrifier ma vie familiale pour ma vie professionnelle	Non ou sans avis	Effectif	176	134	310
		% compris dans « J'ai le sentiment que mon supérieur est attentif à la question de la conciliation travail et famille »	64,2	82,2	70,9
		% du total	40,3	30,7	70,9
	Oui	Effectif	98	29	127
		% compris dans « J'ai le sentiment que mon supérieur est attentif à la question de la conciliation travail et famille »	35,8	17,8	29,1
		% du total	22,4	6,6	29,1
Total		Effectif	274	163	437
		% compris dans « J'ai le sentiment que mon supérieur est attentif à la question de la conciliation travail et famille »	100,0	100,0	100,0
		% du total	62,7	37,3	100,0

On remarque également des différences significatives en fonction du sentiment d’être soutenu par les proches de la famille concernant la gestion des responsabilités familiales et professionnelles. Ceux qui ont le sentiment d’être soutenus par leur milieu familial ont moins fréquemment le sentiment de sacrifier leur vie familiale pour leur vie professionnelle (25,9% contre 38,9%). D’autres travaux ont d’ailleurs montré que le soutien du conjoint est le premier élément facilitant la conciliation (Tremblay, 2005a, 2012); en l’absence du soutien du conjoint, c’est la famille élargie qui est parfois appelée à intervenir ou aider.

Analyse des sentiments relatifs au sacrifice de sa vie familiale-professionnelle, selon le soutien de la famille					
		J'ai le sentiment d'être soutenu par ma famille dans l'exercice de mes responsabilités et de mes tâches professionnelles	Total		
		Non ou sans avis	Oui		
J'ai le sentiment de sacrifier ma vie familiale pour ma vie profes-sionnelle	Non ou sans avis	Effectif	69	240	309
		% compris dans « J'ai le sentiment d'être soutenu par ma famille dans l'exercice de mes responsabilités et de mes tâches professionnelles »	61,1	74,1	70,7
		% du total	15,8	54,9	70,7
	Oui	Effectif	44	84	128
		% compris dans « J'ai le sentiment d'être soutenu par ma famille dans l'exercice de mes responsabilités et de mes tâches professionnelles »	38,9	25,9	29,3
		% du total	10,1	19,2	29,3
Total		Effectif	113	324	437
		% compris dans « J'ai le sentiment d'être soutenu par ma famille dans l'exercice de mes responsabilités et de mes tâches professionnelles »	100,0	100,0	100,0
		% du total	25,9	74,1	100,0

Le soutien du supérieur à l'égard de l'exercice des responsabilités domestiques réduit aussi le sentiment d'avoir à sacrifier sa vie familiale pour sa vie professionnelle. En effet, 74% de ceux qui ont ce soutien affirment ne pas avoir à sacrifier leur vie familiale, contre 63,9% de ceux n'ayant pas ce soutien.

Analyse des sentiments relatifs au sacrifice de sa vie familiale-professionnelle, selon le soutien du supérieur à l'égard des responsabilités domestiques					
			J'ai le sentiment d'être soutenu par mon supérieur dans l'exercice de mes responsabilités et de mes tâches domestiques		Total
			Non ou sans avis	Oui	
J'ai le sentiment de sacrifier ma vie familiale pour ma vie professionnelle	Non ou sans avis	Effectif	99	210	309
		% compris dans « J'ai le sentiment d'être soutenu par ma famille dans l'exercice de mes responsabilités et de mes tâches domestiques »	63,9	74,5	70,7
		% du total	22,7	48,1	70,7
	Oui	Effectif	56	72	128
		% compris dans « J'ai le sentiment d'être soutenu par ma famille dans l'exercice de mes responsabilités et de mes tâches domestiques »	36,1	25,5	29,3
		% du total	12,8	16,5	29,3
Total		Effectif	274	155	282
		% compris dans « J'ai le sentiment d'être soutenu par ma famille dans l'exercice de mes responsabilités et de mes tâches domestiques »	100,0	100,0	100,0
		% du total	62,7	35,5	64,5

Certains dispositifs mis en place dans les organisations semblent jouer fortement sur le sentiment de conciliation. Par exemple, la possibilité des horaires flexibles semble diminuer significativement le sentiment de sacrifice de la vie familiale pour la vie professionnelle. Ceux qui peuvent bénéficier des horaires flexibles sont moins nombreux à considérer qu'ils sacrifient la vie familiale pour la vie professionnelle (21,2 %) que ceux qui ne peuvent pas en bénéficier (39,6 %). L'horaire comprimé également semble jouer positivement sur le sentiment de conciliation emploi-famille.

Analyse des sentiments relatifs au sacrifice de sa vie familiale-professionnelle, selon l'offre d'horaires diversifiés			
J'ai le sentiment de sacrifier ma vie familiale pour ma vie professionnelle	Existe %	Existe pas %	Chi2
Horaire flexible	21,2	39,6	0,000
Horaire comprimé	21,5	36,5	0,001

La satisfaction globale par rapport au travail est également corrélée au sentiment de sacrifier la vie familiale pour la vie professionnelle. On constate en effet que les personnes insatisfaites ont davantage tendance à penser qu'elles sacrifient leur vie familiale pour leur vie professionnelle.

Analyse des sentiments relatifs au sacrifice de sa vie familiale-professionnelle, selon la satisfaction par rapport au travail			
	Insatisfait	Satisfait	Chi2
J'ai le sentiment de sacrifier ma vie familiale pour ma vie professionnelle	40,8 %	24,2 %	0,001

Il nous faut constater que de nombreuses variables jouent sur le sentiment de conciliation emploi-famille. L'objectif étant de nous concentrer sur l'influence de la profession, nous avons réalisé une régression logistique afin de nous assurer que la profession joue effectivement sur le sentiment de conciliation lorsqu'on contrôle l'effet des autres variables. De fait, l'effet de la profession pourrait traduire en réalité un effet du sexe ou un effet du soutien organisationnel, puisqu'on a vu que les infirmiers sont surtout des femmes et que le soutien organisationnel y est plus faible que dans les deux autres professions.

L'introduction de l'ensemble des variables pesant sur le sentiment de conciliation dans notre modèle de régression logistique fournit des résultats intéressants. On constate ainsi que ceux qui ont la possibilité d'avoir accès à un horaire comprimé ont une probabilité plus faible d'avoir le sentiment de sacrifier la vie familiale pour la vie professionnelle. C'est également le cas pour ceux qui sont dans une organisation qui, selon eux, facilite la conciliation. Les autres variables ne sont plus significatives. Le sexe ne joue plus de rôle par rapport à la conciliation. En revanche, l'effet professionnel subsiste. Les infirmières ont toujours une probabilité plus élevée d'avoir le sentiment de sacrifier la vie familiale pour la vie professionnelle.

Analyse de régression par rapport au sacrifice de sa vie familiale pour sa vie professionnelle

Variables	Modalités	Rapport cotes	IC (95 %)
Sexe	Femme	Réf.	
	Homme	ns	
Profession	TS	Réf.	
	POL (1)	ns	
	INF (2)	2,905**	1,518-5,560
Vous vivez...	En couple	Réf.	
	Seul	ns	
Temps de travail du conjoint	Temps plein	Réf.	
	Temps partiel ou autre	ns	
Horaires flexibles	N'existe pas	Réf.	
	Existe	ns	
Horaire comprimé	N'existe pas	Réf.	
	Existe	0,541*	0,310-0,944
Satisfaction au travail	Satisfait	Réf.	
	Insatisfait	ns	
Milieu professionnel attentif	Oui	Réf.	
	Non ou sans avis	ns	
Supérieur attentif	Oui	Réf.	
	Non ou sans avis	ns	
Organisation qui facilite la conciliation	Oui	Réf.	
	Non ou sans avis	3,681**	1,481-9,151
Soutien de la famille dans les tâches domestiques	Oui	Réf.	
	Non ou sans avis	ns	
Soutien de la famille dans les tâches professionnelles	Oui	Réf.	
	Non ou sans avis	ns	
Constante	0,058***		
-2 Log likelihood	346,747		
Cox & Snell R Square	0,177		
Nagelkerke R Square	0,252		
Test Hosmer-Lemeshow	Chi2 = 4,319 (ddl = 8 ; Sig.= 0,827)		

4. Usage des congés pour raisons familiales : effet selon la profession et le sexe, et différences entre les parents et les non-parents

Dans la base de données, nous disposons d’une question nous permettant de mesurer la propension des individus à utiliser un congé pour raisons familiales lors de la naissance éventuelle d’un enfant et les raisons mobilisées pour justifier leur choix. Pour analyser ces résultats, nous avons d’abord regroupé les réponses de tous les répondants, puis les avons analysées par profession.

Analyse des motifs permettant de prendre le congé parental (tous les répondants)	%
Je peux m’organiser pour m’absenter de mon travail	66,4
Il n’y a pas d’effets négatifs pour ma carrière	47,2
J’ai le soutien de mon supérieur	54,1
J’ai le soutien de mes collègues	73,7
C’est dans la culture du milieu de pouvoir prendre le congé	49,5
Ce sera moi car l’autre parent n’est pas admissible au congé	43,1
L’autre parent ne souhaite pas prendre le congé	26,4
J’ai le désir d’assumer pleinement mon rôle familial	89,4
C’est un droit de prendre ce congé	90,1
Il est préférable financièrement que je le prenne	35,4
C’est plus facile pour moi que pour l’autre parent de prendre le congé	53,2

Quand on compare les trois professions, on remarque de fortes différences dans la mobilisation de ces divers facteurs qui entrent en compte dans le choix d’utiliser un congé parental ou non. Il semble que la possibilité de s’organiser facilement pour s’absenter du travail soit beaucoup plus fréquente chez les policiers que chez les infirmières. La prise du congé parental serait également plus légitime chez les policiers, puisqu’ils sont plus nombreux à dire que cela n’aurait pas d’incidence sur leur carrière. Le soutien du supérieur et des collègues concernant la prise de congé serait également le plus élevé dans la profession policière. La culture de cette profession serait également propice à la prise du congé parental, plus que dans les deux autres professions. Le désir d’assumer pleinement son rôle familial et parental est significativement moins présent chez les travailleurs sociaux, ce qui est difficile à interpréter. Enfin, les travailleurs sociaux sont aussi beaucoup moins nombreux à revendiquer l’usage du congé parental comme étant un droit.

Analyse des motifs permettant de prendre le congé parental, selon la profession

	Policier %	Infirmier %	Travailleur social %
Je peux m'organiser pour m'absenter de mon travail	81,8	48,7	64,8
Il n'y a pas d'effets négatifs pour ma carrière	62,5	37,4	48,6
J'ai le soutien de mon supérieur	85,1	41,6	47,4
J'ai le soutien de mes collègues	80,2	74,5	67,3
C'est dans la culture du milieu de pouvoir le prendre	64,6	43,8	44,3
J'ai le désir d'assumer pleinement mon rôle familial	95,5	96,1	71,8
C'est un droit de prendre ce congé	94,4	96,1	77,7

À quoi est due cette perception positive de l'usage du congé parental chez les policiers? Quand on compare les hommes et les femmes, on remarque que les premiers ont une perception significativement plus positive du soutien organisationnel concernant l'usage du congé parental. Ils sont toujours plus optimistes par rapport au fait de pouvoir s'organiser pour s'absenter de leur travail et pensent davantage que l'usage du congé parental n'aurait pas d'effet négatif sur leur carrière... On pourrait avancer que les hommes sont finalement moins appelés à faire usage du congé parental que les femmes et ont donc une perception basée sur leurs croyances, alors que les femmes auraient plus souvent une perception basée sur des faits, puisqu'elles ont effectivement utilisé ou souhaité utiliser le congé parental et qu'elles l'utilisent aussi plus longtemps. On le voit dans les résultats concernant les raisons liées au milieu familial et au partage des rôles entre hommes et femmes concernant le choix d'utiliser ou non un congé parental. Les femmes sont toujours plus nombreuses à dire qu'elles utiliseraient le congé parental plutôt que leur conjoint parce qu'il ne souhaite pas l'utiliser ou que c'est plus facile pour elles de le prendre en raison du milieu professionnel. Cela veut dire que les femmes ont une propension plus élevée à prendre le congé parental et une perception plus négative du soutien organisationnel concernant cet usage et de l'effet que cela aurait sur leur carrière. Cela pourrait expliquer également la différence entre les policiers et les infirmiers.

Analyse des motifs permettant de prendre le congé parental, selon le genre

Raisons liées au milieu professionnel	Hommes %	Femmes %	Chi2
Je peux m'organiser pour m'absenter de mon travail	77,1	62,0	0,000
Il n'y a pas d'effets négatifs pour ma carrière	65,0	44,8	0,000
J'ai le soutien de mon supérieur	73,0	49,8	0,000
J'ai le soutien de mes collègues	79,9	69,3	0,006
C'est dans la culture du milieu de pouvoir le prendre	57,6	46,5	0,010
Raisons liées au milieu familial			
Ce sera moi car l'autre parent n'est pas admissible au congé	18,3	39,7	0,000
L'autre parent ne souhaite pas prendre le congé	11,4	22,7	0,002
J'ai le désir d'assumer pleinement mon rôle familial	87,1	81,0	ns
C'est plus facile pour moi que pour l'autre parent de prendre le congé	35,8	49,0	0,003

On remarque également, de façon cohérente, qu'il existe des différences marquées de perception entre ceux qui ont un enfant et ceux qui n'en ont pas. Chez les policiers, la perception du soutien organisationnel à la suite d'un congé parental est moins bonne lorsqu'on considère les personnes qui ont des enfants. Chez les travailleurs sociaux, c'est l'inverse. Chez les infirmières, cela varie. Cela voudrait donc dire que la perception significativement plus positive chez les policiers concernant l'usage du congé parental et le soutien organisationnel serait en partie liée au fait qu'ils expérimentent moins souvent et moins longtemps chaque fois cette réalité que dans les deux autres professions, étant donnée la forte proportion masculine. Cependant, ceux qui font face à ce choix ont une perception plus négative que ceux qui n'ont pas d'enfants.

Analyse des motifs permettant de prendre le congé parental, selon le sexe						
	Policier %		Infirmier %		Travailleur social %	
	AE	SE	AE	SE	AE	SE
Je peux m'organiser pour m'absenter de mon travail	78,9	85,1	49,6	42,8	69,9	59,8
Il n'y a pas d'effets négatifs pour ma carrière	56,4	70,6	34,9	46,4	49,8	47,2
J'ai le soutien de mon supérieur	78,7	94,1	44,0	32,1	47,3	47,7
J'ai le soutien de mes collègues	77,3	86,4	72,6	85,7	72,4	62,2
C'est dans la culture du milieu de pouvoir le prendre	57,4	73,2	44,0	44,4	48,8	40,2
C'est un droit de prendre ce congé	95,3	92,4	95,2	100,0	84,3	71,5

AE: avec 1 ou plusieurs enfant(s); SE: sans enfants

Les résultats ne nous permettent pas d'être tout à fait catégoriques quant à l'influence de la profession et de confirmer hors de tout doute l'hypothèse que nous avons voulu tester dans cet ouvrage. En effet, le fait d'avoir des enfants ou le fait d'être un homme ou une femme sont des facteurs qui jouent également fortement sur la propension à utiliser un congé parental et les motifs mobilisés pour justifier son usage ou son non-usage. Nous avons tout de même observé des différences non négligeables entre les professions.

5. Valeurs concernant la conciliation emploi-famille

Pour les questions concernant les valeurs et opinions sur la conciliation emploi-famille, le rôle du milieu de travail, le partage des rôles parentaux entre hommes et femme et le bien-être des enfants, nous prenons tous les répondants en considération. Les professions se distinguent fortement concernant le degré d'accord vis-à-vis de ces différentes assertions. Ce qui est à retenir de ces comparaisons, c'est le fait que les travailleurs sociaux se distinguent fortement par leur degré d'ouverture et de tolérance vis-à-vis des différents modèles proposés. Plutôt que d'être catégoriques et d'avoir une opinion tranchée, ils se rangent en général

dans la modalité « sans avis », ce qui témoigne d’une ouverture ou d’une incertitude plus grande que dans les deux autres professions. Ainsi, ils sont beaucoup moins nombreux à adhérer à une conception naturaliste des rôles masculin et féminin, moins nombreux à critiquer la double carrière et son incidence sur le bien-être des enfants, moins nombreux également à être catégoriques sur l’importance de la présence du père et de la mère auprès de l’enfant dans la prime enfance. Il semble donc y avoir ici une différenciation en fonction du milieu professionnel.

Analyse des perceptions relatives au congé parental, selon la profession				
% d'accord	Policier	Infirmier	Travailleur social	Chi2
Ce n'est pas au milieu de travail de prendre en compte les contraintes de la vie familiale	12,1	22,9	7,4	0,000
Il est plus naturel que les femmes prennent le congé parental	46,5	51,0	22,5	0,000
Il est plus naturel que les hommes assurent le revenu du ménage	22,1	21,0	6,4	0,000
La double carrière se fait toujours au détriment des enfants	54,4	61,8	29,0	0,000
Le bien-être de l'enfant exige une forte présence de la mère dans la prime enfance	80,5	86,6	59,8	0,000
Le bien-être de l'enfant exige une forte présence du père dans la prime enfance	71,7	73,9	51,9	0,000

Les opinions ne varient pas entre les hommes et les femmes, sauf en ce qui concerne le caractère naturel du rôle de l’homme gagne-pain, qui a encore une légitimité plus élevée chez les hommes que chez les femmes. Par contre, il y a de fortes différences en fonction du fait d’avoir des enfants ou non, c’est-à-dire en fonction du fait d’avoir réellement vécu la situation ou pas. Il semble que l’expérience parentale augmente la propension à avoir une conception plus traditionnelle du partage des rôles féminin et masculin. Cela veut-il dire que les modèles égalitaires et non traditionnels, tels que le couple bi-actif ou le père plus investi dans le rôle parental, ne tiendraient pas une fois qu’ils font face à la réalité ? C’est à discuter. Toujours est-il que les personnes ayant des enfants sont plus nombreuses à adhérer au modèle traditionnel de partage des rôles féminin et masculin en disant qu’il est plus naturel que les femmes prennent le congé parental et que les hommes assurent le revenu du ménage. De même, elles sont plus nombreuses à dénoncer l’effet négatif de la double carrière sur le bien-être des enfants, ce qui laisse penser qu’elles adhèrent davantage à un modèle où l’un des deux parents réduit son investissement professionnel pour se consacrer davantage au rôle de parent. Enfin, ceux qui ont des enfants sont également plus nombreux à penser que le bien-être des enfants suppose une forte présence des deux parents pendant la prime enfance. Cela laisserait penser que l’ambition de combiner un projet parental avec un investissement fort dans la carrière professionnelle tient plus difficilement lorsque les individus expérimentent réellement cette situation.

Analyse des perceptions relatives au congé parental, selon la présence d'enfants			
% d'accord	Avec enfants	Sans enfants	Chi2
Il est plus naturel que les femmes prennent le congé parental	38,4	28,5	0,005
Il est plus naturel que les hommes assurent le revenu du ménage	15,7	10,3	0,032
La double carrière se fait toujours au détriment des enfants	48,7	31,9	0,000
Le bien-être de l'enfant exige une forte présence de la mère dans la prime enfance	77,7	60,1	0,000
Le bien-être de l'enfant exige une forte présence du père dans la prime enfance	68,2	51,4	0,000

6. Satisfaction au travail

Comme nous l'avons vu dans les chapitres précédents, différents éléments peuvent être associés à la satisfaction au travail et celle-ci peut aussi influencer sur le sentiment relatif à la conciliation. En comparant les trois professions, on constate une différence en ce qui a trait au degré de satisfaction au travail. Les policiers semblent significativement plus satisfaits au travail que les infirmiers et les travailleurs sociaux.

La satisfaction au travail, selon la profession				
Satisfait	Policier %	Infirmier %	Travailleur social %	Chi2
Je suis globalement satisfait au travail	79,7	66,7	69,1	0,012

Par contre, on n'observe pas dans ce cas de différence selon le sexe ou selon le fait d'avoir des enfants ou non.

Nous avons aussi vu que le soutien organisationnel concernant la conciliation emploi-famille joue fortement sur le sentiment de satisfaction vis-à-vis du travail. En effet, les personnes ayant le sentiment d'être dans un milieu professionnel attentif à la conciliation emploi-famille sont significativement plus nombreuses à être satisfaites de leur travail. C'est la même chose en ce qui concerne le sentiment d'avoir un supérieur et des collègues attentifs à la conciliation. La possibilité de flexibilité d'horaires semble également jouer sur ce sentiment de satisfaction au travail, tout comme c'est le cas pour l'attention que le milieu professionnel, les collègues et les supérieurs accordent à la conciliation.

La satisfaction au travail, selon la présence d'horaires flexibles			
	Horaires flexibles		Chi2
	Existe %	N'existe pas %	
Je suis globalement satisfait au travail	74,9	66,6	0,014
La satisfaction au travail, selon le degré d'attention à la conciliation			
	Milieu professionnel attentif à la question de la conciliation emploi-famille		Chi2
	Non ou sans avis %	Oui %	
Je suis globalement satisfait au travail	67,9	81,3	0,001
La satisfaction au travail, selon le degré d'attention du supérieur à l'égard de la conciliation			
	Supérieur attentif à la question de la conciliation emploi-famille		Chi2
	Non ou sans avis %	Oui %	
Je suis globalement satisfait au travail	64	82,5	0,000
La satisfaction au travail, selon le degré d'attention des collègues à l'égard de la conciliation			
	Collègues attentifs à la question de la conciliation emploi-famille		Chi2
	Non ou sans avis %	Oui %	
Je suis globalement satisfait au travail	64,2	75,3	0,001

Le sentiment d'être soutenu par sa famille dans l'exercice des responsabilités et tâches professionnelles semble jouer un rôle également. Ceux qui ont le sentiment de bénéficier de ce soutien sont significativement plus nombreux à être satisfaits au travail que les autres.

La satisfaction au travail et le soutien de la famille			
	Soutien de la famille dans l'exercice des responsabilités et tâches professionnelles		Chi2
	Non ou sans avis %	Oui %	
Je suis globalement satisfait au travail	63,3	74,5	0,002

Ce chapitre nous a donc permis de constater que ce que les gens ressentent est en partie déterminé par le sexe et par la présence d'enfants, mais il y a aussi des différenciations professionnelles. Nous avons vu plus haut que la majorité des personnes interrogées arrivent à concilier la sphère familiale et la sphère professionnelle. Cependant, comme nous l'avons observé, plusieurs ont le sentiment de sacrifier leur vie familiale, et parfois personnelle. Nous avons pu voir qu'il y a des différences marquées selon les professions, sans que l'on puisse dire que la profession est le seul facteur intervenant dans les différences, ni même que c'est le facteur principal. On voit bien que la profession, le sexe et la présence d'enfants viennent parfois influencer sur les perceptions des gens.

Conclusion

Les chapitres précédents ont permis de voir que les gens ne sont pas tous égaux lorsqu'il s'agit de la conciliation des responsabilités professionnelles et familiales. En effet, nous avons pu voir qu'il subsiste encore des différences importantes entre les hommes et les femmes, qu'il existe bel et bien une dimension socialement construite à la relation emploi-famille et que celle-ci repose bien sur les rapports sociaux de sexe.

Nous avons pu constater qu'il est important de prendre en compte simultanément emploi et famille pour comprendre comment les individus se situent, et qu'il y a un lien entre les propriétés de l'emploi et les propriétés familiales, entre le statut professionnel et le statut familial (Barrère-Maurisson, 1992). Il existe clairement une relation de réciprocité entre l'intégration dans l'emploi et la division du travail dans la famille. Nous pouvons ainsi considérer que la division sexuelle du travail agit, d'une sphère à l'autre, comme les deux faces d'un même phénomène qui se renvoient l'une à l'autre et se renforcent mutuellement.

Nous avons aussi pu constater que la relation entre emploi et famille ne se développe pas en vase clos. Des facteurs extérieurs, liés au contexte social pris globalement, mais incluant aussi les dimensions professionnelles que nous avons mises en évidence ici, influencent profondément cette relation. C'est ce que nous avons postulé en début d'ouvrage et nous pensons que les divers chapitres présentés ici permettent de le soutenir, quoiqu'il faille nuancer et reconnaître que la profession n'est pas non plus le seul marqueur de la relation emploi-famille, puisque la dimension organisationnelle, le sexe et les caractéristiques individuelles continuent d'agir. Cependant, l'analyse des trois professions, des exigences de chaque métier, de l'éthos de chaque profession a permis de mettre en évidence cette dimension, moins souvent soulignée que les dimensions individuelles et sociétales.

Ainsi, si la société exerce une influence à l'échelle macrosociale, et l'organisation à une échelle plus méso, et s'il y a des différences individuelles, il reste que le milieu professionnel joue bien un rôle, comme l'ont montré les chapitres précédents. L'articulation emploi-famille est ainsi le résultat d'une construction sociale, d'un processus social où la profession exerce une certaine médiation. Il semble bien que le milieu professionnel et plus particulièrement l'éthos professionnel induisent des normes collectives portant sur la façon dont le travail est fait, mais surtout « doit » être fait, ainsi qu'en ce qui concerne l'engagement attendu, et offert, par les individus.

Nous avons vu que le conflit qui peut apparaître entre, d'une part, l'engagement ou la vocation et, d'autre part, les prescriptions actuelles relatives au travail (la définition d'un temps maximum pour les soins dans le travail infirmier, d'un temps pour la relation dans le travail social) peuvent accentuer l'impression d'avoir de la difficulté à arriver à une bonne conciliation emploi-famille.

Par contre, nous avons aussi constaté que la profession n'explique pas tout. Si elle ressort comme élément important d'explication en plusieurs endroits, et si la vocation et l'éthos professionnel nous semblent bien devoir être mis en évidence pour expliquer les différences dans les modalités de conciliation, mais aussi dans la difficulté à concilier, il reste que la variable du genre, ou du sexe, ressort toujours bien.

La situation des hommes et des femmes, des pères et des mères est toujours différenciée. Le milieu organisationnel joue aussi toujours et le rôle du supérieur immédiat, que nous avons mis en évidence dans des travaux antérieurs (Tremblay, 2012; Tremblay et Genin, 2009, 2010a, b) demeure présent, principalement lorsqu'il s'agit d'utiliser des congés pour raisons familiales, ou encore pour obtenir des arrangements particuliers pour faciliter la conciliation ou pour traiter une urgence familiale. Ainsi, le soutien organisationnel reste une variable importante pour faciliter la conciliation, comme l'ont montré des travaux antérieurs (Behson, 2005; Tremblay et Genin, 2010b, 2011), mais cette conciliation peut être ressentie différemment selon le milieu professionnel, et la manière dont la profession influe sur les perceptions, comportements et attitudes de l'individu.

Il faut aussi reconnaître que les milieux professionnels ne sont pas homogènes. Les infirmières travaillent dans des CLSC, des CHSLD ou des centres hospitaliers. Les travailleurs et travailleuses sociales travaillent pour leur part dans diverses structures, allant de petits milieux comme les CLSC jusqu'aux centres hospitaliers également. Les policiers peuvent travailler dans un poste de quartier, ou encore dans un établissement plus important. Cela a aussi une incidence sur ce qui est possible comme mesure de conciliation, tout comme sur ce qui est attendu des individus.

Notre analyse des trois professions permet néanmoins de voir comment la profession et l'éthos professionnel jouent dans chaque cas pour induire une spécificité tout à fait propre au groupe professionnel. La formation et la socialisation professionnelles induisent des manières de penser et des modes de régulation qui influencent le rapport au travail et les modes de conciliation des individus.

Nous avons constaté, dans les extraits d'entrevues réalisés avec des répondants des trois catégories professionnelles, que les décisions et les choix d'usage ou non de certaines mesures d'articulation s'expliquent en partie par l'appartenance au groupe professionnel. Le temps partiel sera vu comme plus «normal» dans un groupe (les infirmières), alors qu'il sera tout à fait rejeté dans un autre (les policiers). Les dépassements de temps de travail seront vus comme nécessaires ou fortement induits par l'obligation de rendre service chez les travailleuses sociales. Le rapport à la personne et la relation humaine sont centraux pour les infirmières et leur rapport au travail est fortement défini par cette dimension relationnelle.

Ainsi, les comportements relatifs au débordement du temps de travail sur la vie personnelle seront plus ou moins bien acceptés, plus ou moins induits ou paramétrés par l'éthos professionnel du groupe professionnel d'appartenance, mais aussi par ce que plusieurs ont appelé la «vocation» personnelle, comme nous l'ont indiqué plusieurs interviewés, dans l'ensemble des trois groupes. L'engagement ou la vocation paraissent très marqués dans l'ensemble de ces groupes et ceci se traduit aussi par des effets sur la manière de gérer l'articulation emploi-famille.

La recherche illustre le rôle de la vocation personnelle, mais aussi comment celle-ci peut entrer en conflit avec l'univers professionnel, en particulier les prescriptions du milieu de travail, les stratégies d'organisation.

Nous avons ainsi pu constater que les infirmières ont nettement plus de difficulté que les autres groupes à concilier emploi et famille. Les tensions sont nettement plus fortes dans ce milieu que dans les autres professions, surtout en milieu hospitalier. Et si les collègues peuvent parfois aider, le soutien du supérieur et de l'organisation font défaut, plus qu'ailleurs. Pour se sortir de cette tension entre emploi et famille, ou tout au moins la réduire, les infirmières ont recours au temps partiel, qui est tout à fait légitime dans ce milieu, contrairement au milieu policier en particulier. Plusieurs infirmières vont aussi tenter de se réorienter vers d'autres milieux de travail ou secteurs pour tenter de se sortir d'un univers qui exige trop de disponibilité de leur part.

Dans le milieu du travail social, la tension entre emploi et famille est moins forte que ce que l'on observe chez les infirmières. Elles jouissent d'un peu plus de souplesse dans l'organisation de leurs rendez-vous et leur temps de travail globalement et ont relativement peu d'obligation de travail le soir et le weekend, bien que ceci commence à se développer, au grand déplaisir des travailleuses sociales qui doivent conjuguer avec la famille. Elles profitent d'un meilleur soutien organisationnel que les infirmières, bien que la situation ne soit pas idéale et qu'elles se sentent souvent obligées de dépasser les heures normales de travail pour respecter leur conception du travail bien fait et du service relationnel.

Enfin, chez les policiers, nous avons été étonnée de constater que c'est là que l'on trouvait le meilleur soutien organisationnel, de la part des supérieurs comme des collègues d'ailleurs. Il semble y avoir un bon nombre de possibilités d'arrangements entre les personnes, qui se soutiennent véritablement face à certaines difficultés d'organisation des temps. Le milieu est connu pour exercer une forte pression mentale, des situations parfois stressantes et violentes, et dans ce contexte, il semble que les collègues comme la hiérarchie jugent important de fournir un soutien sur les plans tant professionnel que personnel.

Les chapitres sur chacune des professions, tout comme le chapitre transversal, montrent bien que la conciliation emploi-famille renvoie très fortement, pour l'ensemble des groupes étudiés ici, à une disponibilité physique, mais aussi mentale. Les prescriptions du milieu professionnel peuvent conforter la vocation ou l'engagement personnel, mais elles peuvent aussi entrer en conflit avec cette vocation ou cet engagement (Lazzari Dodeler et Tremblay, 2011b).

Nous avons ainsi pu mettre en évidence le rôle des modalités de gestion et d'organisation, mais aussi l'effet de la vocation personnelle et professionnelle, de même que les résultats de sa confrontation avec les prescriptions du milieu de travail sur le plan de l'articulation emploi-famille.

Face au conflit observé dans certains cas entre la vocation et la prescription (de l'organisation), les individus prennent parfois de la distance (De Terssac et Flaute, 2005). Ils le font de différentes manières. Chez les infirmières, ce sera par le passage au temps partiel, car il est très difficile, voire impossible pour elles de se dégager autrement des contraintes organisationnelles. Chez les travailleuses sociales, c'est davantage en tentant de contrôler les dépassements d'heures de travail, en apportant du travail administratif à domicile que l'on tentera de se dégager quelque peu des tensions immédiates du travail. Dans les trois cas, la charge mentale est souvent forte et ce sera plus difficile de se dégager de cette disponibilité mentale que de la disponibilité physique. Plusieurs personnes reconnaissent qu'il est difficile d'oublier entièrement le travail en rentrant chez soi.

Ainsi, si le soutien organisationnel, les rapports sociaux de sexe, le genre et d'autres variables peuvent être fortement liés à l'explication des différences d'articulation de la vie professionnelle et de la vie familiale, une nouvelle variable, celle de la profession ou de la vocation, a pu être mise en évidence et les trois catégories professionnelles étudiées permettent de bien la mettre en valeur.

Bien que les travaux associés à la recherche Québec-Belgique évoquée en introduction ne soient pas regroupés dans un seul ouvrage, mais dans deux³, la comparaison Québec-Belgique permet de voir à quel point cette entrée par les professions est féconde, puisque l'on observe, dans le cas des travailleurs sociaux notamment, pour lequel des analyses comparatives ont été amorcées, qu'il y a un grand nombre d'éléments communs entre les travailleurs sociaux belges et québécois, au-delà de la différence nationale dans les régulations, politiques et autres. En effet, les analyses montrent qu'un grand nombre d'éléments liés à l'engagement professionnel, aux tensions entre l'éthos professionnel et l'articulation travail-famille sont bien semblables d'un pays à l'autre, malgré des cadres institutionnels, des politiques et régulations nationales différentes. De même, des comparaisons entre infirmières québécoises et françaises (Lazzari Dodeler et Tremblay, 2011b), ainsi que la comparaison des travaux sur les infirmières et policiers québécois (Tremblay et Larivière, 2009, 2010a; Tremblay, Larivière et Chamahian, 2011; Tremblay et Genin, 2010b, 2011), semblent *a priori* mener à des constats semblables à certains de ceux sur la Belgique, ce qui confirmerait encore, si besoin était, l'intérêt de cette entrée par les professions.

L'hypothèse directrice des travaux Québec-Belgique était la suivante : « Dans un même contexte institutionnel, indépendamment des caractéristiques individuelles, la manière dont se vit et se régle l'articulation de la vie professionnelle et de la vie familiale, et donc se noue un rapport aux dispositifs institutionnels d'articulation travail-famille, est susceptible de varier d'une profession à l'autre », ce qui confirmerait l'existence d'un « rapport professionnel » à la conciliation emploi-famille (Fusulier, 2011). L'enjeu consistait ensuite pour nous à soutenir cette hypothèse, tout de même assez forte.

Les analyses présentées dans les trois chapitres sur les professions et les analyses statistiques rapportées dans le chapitre transversal nous paraissent confirmer l'intérêt de cette entrée, quoique nous ayons vu, dans ce dernier chapitre, qu'il est difficile de mettre de côté la dimension sexe en particulier.

La recherche a permis de montrer que l'éthos professionnel et l'engagement dans le travail ressortent comme éléments clés de la définition de cette entrée par la profession. La recherche ne portant que sur trois professions et les analyses statistiques du chapitre 5 étant limitées, il faudra sans doute poursuivre les recherches dans d'autres professions. Il serait intéressant d'aller vers d'autres groupes, autres que les professions de service, pour bien confirmer l'importance de cette variable, mais surtout pour voir concrètement comment elle intervient, en poursuivant les travaux de terrain, dans divers milieux, pour déterminer comment, dans ces autres professions, la profession « travaille » la relation emploi-famille⁴.

3. Fusulier (2011) faisant le parallèle avec cet ouvrage, mais pour le cas de la Belgique.

4. Nous avons commencé à le faire avec des travaux sur les ambulanciers paramédics (Lazzari Dodeler et Tremblay, 2011b), ainsi que sur les avocats (Mascova et Tremblay, 2011).

Il reste qu'au terme de cette recherche, l'entrée par l'éthos et la profession semble fort éclairante. Cela nous a permis de comprendre comment des milieux de travail historiquement et socialement construits, des lieux de socialisation différents les uns des autres peuvent conduire à développer des normes, des valeurs, des principes éthiques, bref un éthos différent. C'est dans le travail comme tel, dans les expériences et apprentissages de tous les jours, que ces normes et principes se développent (Marquis et Fusulier, 2008).

Les éléments qui ont pu être analysés dans les chapitres sur les professions conduisent à mettre en évidence comment cela peut jouer dans une profession ou une autre. Si les travaux sont déjà bien lancés et permettent d'ores et déjà de confirmer l'intérêt d'une telle entrée par l'éthos et la profession, les comparaisons internationales pourront sans doute en apporter de nouvelles confirmations. Elles permettraient en effet de voir si la construction de l'éthos d'une profession tient bien au-delà du cadre national ou pas, si elle joue différemment selon le contexte et si la dimension profession surdétermine les autres variables, ce qui pourrait être le cas dans certaines professions et pas d'autres. Cela permettrait de confirmer l'intérêt plus large de cette entrée par les professions et l'éthos professionnel, une entrée que nous jugeons déjà fort prometteuse pour l'avenir des recherches sur l'articulation travail-famille, au terme de ces cinq années de recherche sur les trois groupes analysés ici.

Bibliographie

- Aballéa, F. (2001). «Activité de service et porosité des temps sociaux: le cas d'un service public», dans C. Durand et A. Pichon (dir.), *Temps de travail et temps libre*, Bruxelles, De Boeck & Larcier, p. 49-62.
- Agence QMI (2011). «Nouvelle convention pour les infirmières», *24 H, Actualité*, 28 février, p. 7.
- Alderson, M. (2004). «La difficile construction identitaire des infirmières: un facteur prédisposant aux problèmes de santé mentale», *Le Vis-à-vie*, vol. 14, n° 1.
- Association des infirmières et infirmiers du Canada – AIIC (2010). *La fatigue des infirmières et la sécurité des patients: rapport de recherche*, Ottawa, AIIC.
- Barrère-Maurisson, M.-A. (1992). *La division familiale du travail: la vie en double*, Paris, Presses universitaires de France.
- Barrère-Maurisson, M.-A. et D.-G. Tremblay (2008). «La gouvernance de la conciliation travail-famille: comparaison France-Québec», *Santé, société et solidarité*, n° 1, p. 85-95.
- Barrère-Maurisson, M.-A. et D.-G. Tremblay (2009a). *Concilier travail et famille. Le rôle des acteurs. France-Québec*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Barrère-Maurisson, M.-A. et D.-G. Tremblay (2009b). «La gouvernance de la conciliation travail-famille. Une nouvelle approche à partir des acteurs», dans M.-A. Barrère-Maurisson et D.-G. Tremblay (dir.), *Concilier travail et famille. Le rôle des acteurs. France-Québec*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 16-33.
- Behson, S.J. (2005). «The relative contribution of formal and informal organizational work-family support», *Journal of Vocation Behavior*, n° 66, p. 487-500.
- Bélanger, M. (2010). «Plus de 100 000\$ pour 35 infirmières du CSSSG», *Cyberpresse, Le Droit*, 27 avril, <<http://www.cyberpresse.ca/le-droit/actualites/gatineau-outaouais/201004/27/01-4274857-plus-de-100-000-pour-14-infirmieres-du-csssg.php>>, consulté le 27 avril 2010.
- Bouffartigue, P. (2005). «La division sexuée du travail professionnel et domestique: quelques remarques pour une perspective temporelle», *Lien social et Politiques – RIAC*, n° 54, automne, p. 13-23.
- Bouffartigue, P. et J. Bouteiller (2003). «Jongleuses en blouse blanche. La mobilisation des compétences temporelles chez les infirmières hospitalières», Communication aux IX^{es} journées de sociologie du travail, Paris, 27 et 28 novembre.

- Bourbonnais, R., M. Comeau et Centre de santé publique de Québec (1998). *La transformation du réseau de la santé: mesure des caractéristiques du travail et de la santé des infirmières de l'agglomération de Québec*, Beauport, Direction de la santé publique.
- Bourque, D. (2009). «Transformation du réseau public de services sociaux et impacts sur les pratiques des intervenants sociaux au Québec», Communication dans le cadre du colloque international du réseau européen (CEFUTS) *Le travail social à l'épreuve du management et des impératifs gestionnaires*, Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire.
- Breton, P. (2009). «Vers un retour des primes pour les infirmières?», *Cyberpresse, La Presse*, 7 mai, <<http://www.cyberpresse.ca/actualites/quebec-canada/sante/200905/07/01-854245-les-primes-dete-pourraient-renaitre-avant-davoir-disparu.php>>, consulté le 7 mai 2009.
- Caillouette, J. (1992). «La réforme Côté ou l'ambivalence de l'État à l'égard du communautaire», *Service social*, vol. 41, n° 2, p. 115-129.
- Campbell Clark, S. (2001). «Work cultures and work/family balance», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 58, p. 348-365.
- Carlson, D.S., M.K. Kacmar et L.J. Williams (2000). «Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 56, n° 2, p. 249-276.
- Carlson, D.S. et P.L. Perrewe (1999). «The role of social support in the stressor-strain relationship: An examination of work-family conflict», *Journal of Management*, vol. 25, n° 4, p. 513-540.
- Caussignac, É. (2000). *La nature des liens entre les déterminants du conflit emploi-famille, son ampleur et ses impacts*, Mémoire de maîtrise, Montréal, École des hautes études commerciales.
- Cette, G., D. Méda, A. Sylvain et D.-G. Tremblay (2007). «Activité d'emploi et difficultés de conciliation emploi-famille: une comparaison fine des taux d'activité en France et au Canada», *Loisir et société/Leisure and Society*, vol. 29, n° 1, p. 117-154.
- Champagne, S. (2011). «Infirmières praticiennes spécialisées: un taux d'échec inquiétant», *Cyberpresse, La Presse*, 20 janvier, <<http://www.cyberpresse.ca/actualites/quebec-canada/sante/201101/19/01-4361797-infirmieres-praticiennes-specialisees-un-taux-dechec-inquietant.php>>, consulté le 10 janvier 2012.
- Chenevier, L. (1996). *Les variables influençant l'ampleur du conflit «emploi-famille» ressenti par l'employé(e)*, Mémoire de maîtrise, Montréal, Université de Montréal.
- Chevandier, C. (2009). «Vocation professionnelle: un concept efficient pour le xx^e siècle?», *Annales de Bretagne et des Pays de l'Ouest*, vol. 116, n° 3, p. 95-108.
- Chiapello, E. (1997). «Les organisations et le travail artistiques sont-ils contrôlables?», *Réseaux*, vol. 15, n° 86, p. 77-113.
- Cohen, Y., J. Pepin, E. Lamontagne et A. Duquette (2002). *Les sciences infirmières: genèse d'une discipline*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.
- Conference Board du Canada (1994). *Concilier le travail et la famille: enjeux et options*, Ottawa, Conference Board du Canada.
- Costa, G. et S. Sartori (2005). *Influence of Flexibility and Variability of Working Hours on Health*, 17th International Symposium on Shiftwork and Working Time, septembre, p. 41.

- Côté, D. (2002). «Le virage ambulatoire : vers l'humanisation des soins?», dans Guillaume Pérodeau et Denyse Côté (dir.), *Le virage ambulatoire: défis et enjeux*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 11-32.
- Cousin, O. (2004). *Les cadres: grandeur et incertitude*, Paris, L'Harmattan.
- Creswell, J.W. et V.L. Plano Clark (2006). *Designing and Planning Mixed Methods Research*, Thousand Oaks, Sage.
- Datchary, C. (2004). «Prendre au sérieux la question de la dispersion au travail: le cas d'une agence de création d'événements», *Réseaux*, n° 125, p. 175-192.
- De Backer, B. (2003). *Les travailleurs sociaux: situation en 2000*, Tome 3, Manpower Planning. Offre et demande de travail dans le champ de la santé et de l'aide sociale en Communauté française et en Communauté germanophone de Belgique, 2000-2010-2020.
- Demailly, L. (2008). *Politiques de la relation. Approche sociologique des métiers et activités professionnelles relationnelles*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion.
- Descarries, F. (2005). «Articulation famille-travail: plus qu'un problème de conciliation», Présentation dans le cadre du colloque «Montréal, une ville à la mesure des femmes», octobre.
- De Singly, F. (dir.) (1991). *La famille, l'état des savoirs*, Paris, La Découverte.
- Desjardins, J. (2010). «Des milliers d'infirmières bientôt à la retraite», *24 H, Actualité*, 5 novembre, p. 10.
- De Terssac, G. et A. Flautre (2005). «Les régulations de genre et les arrangements temporels sexués», dans D.-G. Tremblay (dir.), *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 35-60.
- De Terssac, G. et D.-G. Tremblay (dir.) (2000). *Où va le temps de travail?*, Toulouse, Octarès.
- Doucet, A., L. McKay et D.-G. Tremblay (2009). «Parental leave in Canada and Québec: How to explain the different routes taken?», dans P. Moss et S. Kamerman (dir.), *The Politics of Parental Leave Policies*, Bristol, Policy Press, p. 31-48.
- Doucet, A. et D.-G. Tremblay (2006). «Leave policies in Canada-2006», dans P. Moss et M. O'Brien (dir.), *International Review of Leave Policies and Related Research*, Londres, Employment Relations Research Series No. 57, Department of Trade and Industry, p. 78-88.
- Doucet, A., D.-G. Tremblay et D. Lero (2010). «Canada», dans P. Moss (dir.), *International Review of Leave Policies and Related Research 2010*, Londres, Employment Relations Research Series, Department of Trade and Industry, p. 65-72.
- Dubet, F. (2002). *Le déclin de l'institution*, Paris, Seuil.
- Dubois, M. et M.-L. Garceau (2000). «L'évolution du travail social: une histoire à suivre – Entrevue avec Roland Lecomte», *Reflète: revue d'intervention sociale et communautaire*, vol. 6, n° 1, p. 18-34.
- Durand, C. et A. Pichon (dir.) (2001). *Temps de travail et temps libre*, Bruxelles, De Boeck Université.
- Duxbury, L. et C. Higgins (2002). *Enquête nationale sur le conflit entre le travail et la vie personnelle (Rapport 1)*, Ottawa, Santé Canada.

- Duxbury, L. et C. Higgins (2003). *Le conflit entre le travail et la vie personnelle au Canada durant le nouveau millénaire: état de la question (Rapport 2)*, Ottawa, Santé Canada.
- Duxbury, L., C. Higgins et D. Coghill (2003). *Témoignages canadiens: à la recherche de la conciliation travail-vie personnelle*, Ottawa, Développement des ressources humaines du Canada, <<http://www.rhdcc.gc.ca/fra/pt/psait/ctv/pdf/Temoignages.pdf>>, consulté le 9 février 2011.
- Duxbury, L., C. Higgins et C. Lee (1993). «The impact of job type and family type on work-family conflict and perceived stress: a comparative analysis», *Ressources humaines*, vol. 14, n° 9, p. 21-29.
- Eydoux, A., B. Gomet et M.-T. Letablier (2008). «Activités sociales et aménagements temporels. L'action des entreprises en faveur de la conciliation travail-famille de leurs salariés», *Recherches et prévisions*, n° 92, juin, p. 9-20.
- Families and Work Institute (2008a). *National Study of Employers*, New York, Families and Work Institute.
- Families and Work Institute (2008b). *Times are Changing*, New York, Families and Work Institute.
- Favreau, L. (2000). «Le travail social au Québec (1960-2000): 40 ans de transformation d'une profession», *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 13, n° 1, p. 27-47.
- Fédération des infirmières et infirmiers du Québec – FIIQ (1998). *Avis sur l'organisation des services de santé et des services sociaux sur l'île de Montréal 1998-2002 – Déposé à la Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre*, Montréal, FIIQ.
- Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec – FTQ (1995). *Réconcilier... l'inconciliable: recherche sur la conciliation des responsabilités professionnelles, familiales, sociales et personnelles. Phase 2: des faits saillants*, Montréal, FTQ.
- Frederick, J.A. (1995). *Au fil des heures... l'emploi du temps des Canadiens*, Ottawa, Statistique Canada, n° 89-544F au catalogue.
- Frederick, J.A. et J.E. Fast (2001). «Aimer son travail: une stratégie efficace pour équilibrer la vie professionnelle et la vie privée?», *Tendances sociales canadiennes*, été, p. 9-13.
- Frone, M.R., M. Russel et M.L. Cooper (1992a). «Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface», *Journal of Applied Psychology*, vol. 77, n° 1, p. 65-78.
- Frone, M.R., M. Russel et M.L. Cooper (1992b). «Prevalence of work-family conflict: Are work and family boundaries asymmetrically permeable?», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 13, p. 723-729.
- Frone, M.R., J.K. Yardley et K.S. Markel (1997). «Developing and testing an integrative model of the work-family interface», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 50, n° 2, p. 145-167.
- Fusulier, B. (2011). *Articuler vie professionnelle et vie familiale*, Louvain, Presses universitaires de Louvain.
- Fusulier, B., S. Giraldo et D. Laloy (2008). *L'entreprise et l'articulation travail/famille*, Louvain-la-Neuve, Presses universitaires de Louvain.

- Fusulier, B., S. Giraldo et E. Legros (2006). «L'utilisation des dispositifs d'articulation de la vie familiale et de la vie professionnelle. Étude auprès de 48 entreprises de Wallonie (Belgique)», *Enfance, famille et génération*, vol. 4, n° 15, p. 31-51.
- Fusulier, B., D. Laloy et E. Sanchez (2009). «Être au service et articuler travail/famille. De la double disponibilité pratique et subjective chez les professionnels de la relation», *Informations sociales*, n° 154, p. 22-30.
- Fusulier, B., D.-G. Tremblay et M. Di Loreto (2008). «La conciliation emploi-famille dans le secteur du travail social au Québec: une différence de genre? Quelques éléments de réponse», *Politiques sociales*, vol. 68, n° 1, p. 63-81.
- Fusulier, B., M. Ballatore, D. Laloy, N. Marquis, T. Moulart, E. Sanchez et F. Sirna (2011). *Articuler vie professionnelle et vie familiale. Étude de trois groupes professionnels: les infirmières, les policiers et les assistants sociaux*, Louvain-la-Neuve, Presses universitaires de Louvain.
- Galinsky, E. et D. Hughes (1987). *The Fortune Magazine Child Care Study: Do Child Care Arrangements Have an Impact on Parent's Job Performance?*, New York, Families and Work Institute.
- Galinsky, E., S.S. Kim et J.T. Bond (2001). «Feeling overworked: When work becomes too much – Executive summary», With support from Pricewaterhouse Coopers, LLP, *Families and Work Institute*, <<http://www.familiesandwork.org/>>, consulté le 30 août 2012.
- Gaspar, J.-F. (2008). *Ethnographie du travail social. Une économie des biens symboliques*, Thèse présentée et soutenue le 17 novembre 2008, Paris, École des Hautes Études en sciences sociales.
- Giasson, G. (2007). *Le type d'horaires de travail et la détresse psychologique chez le personnel soignant*, Mémoire de maîtrise en relations industrielles, Québec, Faculté des sciences sociales, Université Laval.
- Giddens, A. (1987). *La constitution de la société*, Paris, Presses universitaires de France.
- Glass, J.L. et S.B. Estes (1997). «The family responsive workplace», *Annual Review of Sociology*, vol. 23, p. 289-313.
- Glass, J.L. et A. Finley (2002). «Coverage and effectiveness of family responsive workplace policies», *Human Resource Management Review*, vol. 12, n° 3, p. 313-337.
- Goffinet, F. (2008). «Dimensions du genre et formation en travail social en Belgique francophone», *Les Politiques sociales*, n°s 1-2, p. 43-51.
- Greenhaus, J.H. et N.J. Beutell (1985). «Sources of conflict between work and family roles», *Academy of Management Review*, vol. 10, n° 1, p. 76-88.
- Greenhaus, J.H., S. Parasuram et K.M. Collins (2001). «Career involvement and family involvement as moderators of relationships between work-family conflict and withdrawal from a profession», *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 6, n° 2, p. 91-100.
- Grossin, W. (1995). «La notion de cadre temporel», *Temporalistes*, n° 31, décembre, p. 14-18.
- Groulx, L.-H. (1993). *Le travail social. Analyse et évolution, débats et enjeux*, Montréal, Agence d'Arc.
- Groulx, L.-H. (1996). «De la vocation féminine à l'expertise féministe: essai sur l'évolution du service social au Québec (1939-1990)», *Revue d'histoire de l'Amérique française*, vol. 49, n° 3, hiver, p. 357-394.

- Groulx, L. et G. Rondeau (1995). «Le travail social au Québec», *Vie sociale*, n° 4, p. 104-114.
- Groupe de promotion et de prévention en santé (2007). *Les initiatives de conciliation travail/famille; une solution au manque de temps!*, <http://www.gp2s.net/index.php?option=com_content&task=view&id=298&Itemid=126>, consulté le 30 août 2012.
- Guérin, G., S. St-Onge, L. Chevalier, K. Denault et M. Deschamps (1997). *Le conflit emploi-famille : ses causes et ses conséquences. Résultats d'enquête*, Montréal, École de relations industrielles, Université de Montréal, 23 p.
- Guérin, G., S. St-Onge, V. Haines, R. Trottier et M. Simard (1997). «Les pratiques d'aide à l'équilibre emploi-famille dans les organisations au Québec», *Relations industrielles*, vol. 52, n° 2, p. 274-303, <<http://www.erudit.org/revue/ri/1997/v52/n2/051167ar.pdf>>, consulté le 10 février 2011.
- Guérin, G., S. St-Onge, R. Trottier, V. Haines et M. Simard (1994). «Les pratiques organisationnelles d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille: la situation au Québec», *Gestion*, vol. 19, n° 2, mai, p. 74-82.
- Haas, L., K. Allard et P. Hwang (2002). «The impact of organizational culture on men's use of parental leave in Sweden», *Community, Work & Family*, vol. 5, p. 319-341.
- Hantrais, L. et M.-T. Letablier (1995). *La relation famille-emploi: une comparaison des modes d'ajustement en Europe*, Paris, Centre d'études de l'emploi.
- Hantrais, L. et M.-T. Letablier (1996). *Familles, travail et politiques familiales en Europe*, Paris, Presses universitaires de France.
- Hantrais, L. et M.-T. Letablier (1997). «Familles et politiques familiales en Europe: les enjeux temporels», *Social Science Information*, vol. 36, n° 1, p. 41-59.
- Harlow, E. (2002). «Gender, parenting and managerial ambition in social work», *Journal of Social Work*, vol. 2, n° 1, p. 65-82.
- Hély, M. (2008). «À travail égal, salaire inégal: ce que travailler dans le secteur associatif veut dire», *Sociétés contemporaines*, n° 69, p. 125-148.
- Hirata, H. (1997). «Division sexuelle du travail: état des connaissances», dans A. Soares (dir.), *Stratégies de résistance et travail des femmes*, Montréal, L'Harmattan, p. 25-47.
- Hochschild, A. (2003). «Travail émotionnel, règles de sentiments et structure sociale», *Travailler*, vol. 9, n° 1, p. 19-49.
- Institut de la statistique du Québec (2009). *Travail et rémunération: le marché du travail et les parents*, Québec, Gouvernement du Québec.
- Jetté, C. (2007). «Le programme de soutien aux organismes communautaires (PSOC), une politique publique de financement innovante», *Cahiers du LAREPPS*, n° 07-12, <http://www.larepps.uqam.ca/Page/Document/pdf_transversal/cahier07_12.pdf>, consulté le 30 août 2012.
- Johnson, K.L., D.S. Lero et J.A. Rooney (2001). *Work-Life Compendium 2001. 150 Canadian Statistics on Work, Family & Well-Being*, Centre for Families, Work and Well-Being, Ottawa, Développement des ressources humaines.
- Kirchmeyer C. (1992). «Nonwork participation and work attitudes: A test of scarcity vs. expansion models of personal resources», *Human Relations*, vol. 45, n° 8, p. 775-795.

- Kossek, E.E., J.A. Colquitt et R.A. Noe (2001). «Caregiving decisions, well-being, and performance: The effects of place and provider as a function of dependent type and work-family climates», *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 1, p. 29-44.
- Kossek, E.E. et C. Ozeki (1998). «Work-family conflict, policies, and the jobs-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research», *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, n° 2, p. 139-149.
- Labrèche, I. et V. Lavoie (2004). «Pour aller plus loin ensemble», *Réalités Policières: portrait 2004*, Montréal, Service de police de la Ville de Montréal (SPVM).
- Lacoursière, A. (2010). «Des infirmières toujours plus sollicitées», *Cyberpresse La Presse*, 13 décembre, <<http://www.cyberpresse.ca/actualites/quebec-canada/sante/201012/12/01-4351737-des-infirmieres-toujours-plus-sollicitees.php>>, consulté le 13 décembre 2010.
- Lafleur, C. (2010). «Alliance du personnel professionnel et technique – Des gains, enfin!», *Le Devoir*, 21 décembre, <<http://www.ledevoir.com/societe/sante/296370/alliance-du-personnel-professionnel-et-technique-des-gains-enfin>>, consulté le 21 décembre 2010.
- Laframboise, A.-S. (2010). «Bolduc promet de trouver un terrain d'entente», *24 H, Actualité*, 9 novembre, p. 8.
- Laloy, D. (2011). «L'articulation des temps sociaux comme enjeu central chez les professionnels du social», *Pensée plurielle*, n° 26, p. 53-64.
- Lapointe, P.-A. et al. (2000). «La reconfiguration des soins de santé et la réorganisation du travail infirmier», *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 13, n° 2, p. 164-180.
- Larivière, C. (2005). «Les risques de la nouvelle gestion publique pour l'intervention sociale. Présenté au congrès international francophone des formateurs en service social», 5-8 juillet, Caen, <<http://www.aifris.org/Caen2005/C%20Gestion/C26/atelier%20C261.htm>>, consulté le 18 avril 2011.
- Lavoie, V. (2005). *Conciliation famille/travail: portrait 2004*, Montréal, SPVM.
- Lazzari-Dodeler, N. (2012). *La conciliation emploi-famille/vie personnelle: son incidence sur le parcours professionnel et la rétention de la main-d'œuvre dans la santé*, Thèse de doctorat en sciences administratives, sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay, Montréal, Université du Québec à Montréal.
- Lazzari Dodeler, N. et D.-G. Tremblay (2011a). *Analyse de mesures et services en faveur de la conciliation travail-vie personnelle*, Note de recherche n° 2011-1 de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux, Montréal, ARUC-GATS, <<http://www.telug.uqam.ca/aruc-gats>>, consulté le 30 août 2012.
- Lazzari Dodeler, N. et D.-G. Tremblay (2011b). «Articulation emploi-famille chez les infirmières en France et au Québec: une entrée par le groupe professionnel», Communication au colloque organisé par l'université de Strasbourg, *Pour une vision internationale et francophone de la diversité. Le point sur une décennie intense*, dans le cadre du 79^e congrès de l'ACFAS, Sherbrooke, 10 mai 2011. À paraître dans les actes, aux éditions de la Strasbourg Business School.
- Lazzari Dodeler, N. et D.-G. Tremblay (2011c). *Conciliation emploi-famille et horaires de travail chez les paramédics (ambulanciers)*, Note de recherche n° 2011-10 de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux, Montréal, ARUC-GATS, <<http://www.telug.uqam.ca/aruc-gats>>, consulté le 30 août 2012.

- Lee, K., J.J. Carswell et N.J. Allen (2000). «A meta-analytic review of occupational commitment: relations with person-and work-related variables», *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, n° 5, p. 799-811.
- Lee, C., L. Duxbury et C. Higgins (1994). *Les mères au travail: concilier la vie professionnelle et la vie familiale*, Ottawa, Centre canadien de gestion.
- Lee, C., L. Duxbury, C. Higgins et S. Mills (1992). «Stratégies utilisées par les parents occupant un emploi pour concilier les exigences de la vie professionnelle et celles de la vie familiale», *Optimum – La revue de gestion du secteur public*, automne, vol. 23, n° 2, p. 68-78.
- Lee-Gosselin, H. (2005). «Pourquoi des entreprises mettent en place des mesures de conciliation emploi-famille?», dans D.-G. Tremblay (dir.), *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 135-164.
- Lefebvre, S.-M. (2010). «Québec sait garder ses infirmières», *24 H, Actualité*, 10 décembre, p. 3.
- Lefebvre, S. (2000). «Après les retraites massives dans deux hôpitaux québécois: enjeux des rapports entre générations différentes de travailleurs», *Pistes*, vol. 2, n° 1, mai, p. 12.
- Le Floch, M.-C. et J. Foucart (2008). «L'évolution des métiers du lien», *Pensée plurielle*, vol. n° 18, p. 7-8.
- Lessard, D. (2010). «Le cinquième des infirmières fait 70 % des heures sup», *Cyberpresse, La Presse*, 4 mai, <<http://www.cyberpresse.ca/actualites/quebec-canada/sante/201005/03/01-4276801-le-cinquieme-des-infirmieres-fait-70-des-heures-sup.php>>, consulté le 4 mai 2010.
- Levesque, L. (2009). «Des primes pour garder les infirmières au travail», *Cyberpresse, La Presse canadienne*, 30 juin, <<http://www.cyberpresse.ca/actualites/quebec-canada/sante/200906/30/01-880176-des-primess-pour-garder-les-infirmieres-au-travail.php>>, consulté le 30 juin 2009.
- Lewis, S. (2001). «Restructuring workplace cultures: The ultimate work-family challenge?», *Women in Management Review*, vol. 16, p. 21-29.
- Loriot, M. (2009). «Discussions informelles au sein du groupe de travail et construction du stress. Le cas des infirmières hospitalières et des policiers de sécurité urbaine», *Communication et organisation*, 1^{er} décembre, <<http://communicationorganisation.revues.org/877>>, consulté le 20 août 2012.
- MacBride-King, J.L. et K. Bachmann (1999). *L'équilibre travail-vie personnelle pose-t-il toujours un problème aux Canadiens et à leurs employeurs? Et comment!*, Ottawa, Conference Board du Canada.
- Magnon, R. (2001). *Syndicalisme et travail infirmier à l'heure de la mondialisation*, Rapport du comité exécutif de la FIIIC.
- Marks, S.R. (1977). «Multiple roles and role strain: Some notes on human energy, time and commitment», *American Sociologist Review*, vol. 42, p. 921-936.
- Marquis, N. et B. Fusulier (2008). «La notion de profession à l'épreuve de la flexibilité», *Pensée plurielle*, n° 18, p. 9-19.
- Marshall, K. (1994). «Concilier le travail et la famille», *L'emploi et le revenu en perspective*, Ottawa, Statistique Canada, n° 75-001F au catalogue.

- Marshall, K. (2000). «Travailler à temps partiel par choix», *L'emploi et le revenu en perspective*, Ottawa, Statistique Canada, n° 75-001-XIF au catalogue.
- Marshall, K. (2008). «Fathers' use of paid parental leave», *Perspectives*, Ottawa, Statistique Canada, n° 75-001-X au catalogue.
- Mascova, É. et D.-G. Tremblay (2011). «Conciliation emploi-famille chez les avocats: premiers résultats de recherche», Communication faite le 31 octobre 2011. Note de recherche à paraître en ligne, <<http://www.telug.uqam.ca/aruc-gats>>, consulté le 30 août 2012.
- Mayer, R. (1994). «L'évolution des services sociaux», dans F. Dumont, S. Langlois et M. Yves (dir.), *Traité des problèmes sociaux*, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture, p. 1013-1034.
- Merelli, M., P. Nava et M.G. Ruggerini (2000). *Réconciliation de la vie familiale et du travail dans les micros et petites entreprises. Étude: Les modèles et les stratégies «family friendly» en Italie, Espagne, France et Allemagne*, <<http://195.23.38.178/conciliar/files/concilia-Estudo%20conciliacao.empresas.pdf>>, consulté le 10 février 2011.
- Merrien, F.-X. (1999). «La nouvelle gestion publique: un concept mythique», *Lien social et Politiques*, n° 41, p. 95-103.
- Ministère de la Santé et des Services sociaux – MSSS (2005). *L'invalidité pour cause de troubles mentaux chez le personnel du réseau de la santé et des services sociaux*, Québec, Ministère de la Santé et des Services sociaux.
- Molinier, P. (2009). «Temps professionnel et temps personnel des travailleuses du care: perméabilité ou clivage? Les aléas de la "bonne distance"», *Temporalités*, n° 9, p. 2-15.
- Morin, E. (2008). *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel*, Montréal, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST).
- Moss, P. et M. O'Brien (dir.) (2006). *International Review of Leave Policies and Related Research*, Employment Relations Research Series n° 57, Londres, Department of Trade and Industry.
- Najem, E. et D.-G. Tremblay (2010). «L'incidence des pratiques de conciliation travail-famille dans les milieux de travail canadiens: les milieux syndiqués sont-ils mieux pourvus et la situation s'améliore-t-elle?», *Interventions économiques*, n° 41, <<http://interventionseconomiques.revues.org/398>>, consulté le 30 août 2012.
- Nelson, D.L. et J.C. Quick (1985). «Professional women: Are distress and disease inevitable?», *Academy of Management Review*, vol. 19, n° 2, p. 206-218.
- Ordre des infirmières et infirmiers du Québec – OIIQ (2007). *Une nouvelle approche de planification des effectifs infirmiers: des choix à faire de toute urgence*, Mémoire déposé à la Table de concertation sur la situation de la pénurie de main-d'œuvre en soins infirmiers, Québec, OIIQ, <<http://www.oiiq.org/uploads/publications/memoires/Effectifs.pdf>>, consulté le 30 août 2012.
- Ordre des infirmières et infirmiers du Québec – OIIQ (2010a). «Historique», Site de l'Ordre des infirmières et infirmiers du Québec, <<http://www.oiiq.org/lordre/ordres-regionaux/quebec/historique>>, consulté le 30 août 2012.
- Ordre des infirmières et infirmiers du Québec – OIIQ (2010b). *Rapport statistique sur l'effectif infirmier 2009-2010*, Westmount, Québec.
- Oxman-Martinez, J. (1991). «La recherche sociale au service de la pratique?», *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 4, n° 2, p. 81-91.

- Pailhé, A. et A. Solaz (2009). «La famille à “flux tendu” : quotidien des parents et pratiques des employeurs», dans A. Solaz et A. Pailhé (dir.), *Entre famille et travail: des arrangements de couple aux pratiques des employeurs*, Paris, La Découverte, p. 460-489, <<http://www.efe.ined.fr/pdf/ouvrage/synthese.pdf>>, consulté le 10 février 2011.
- Patton, M.Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*, 2^e éd., Newbury Park, CA, Sage.
- Pérodeau, G.M. et D. Côté (2002). *Le virage ambulatoire: défis et enjeux*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Petit, A. (1989). *Les infirmières. De la vocation à la profession*, Montréal, Boréal.
- Poirier, S. (2006). «Compte-rendu d'événement», 8^e Colloque annuel des étudiants et étudiantes de cycles supérieurs du CRISES, Montréal, Université Concordia, 9 et 10 mars 2006.
- Probert, B. et F. Macdonald (1996). *The Work Generation: Work and Identity in the Nineties*, Victoria, Australie, Brotherhood of St. Laurence «Future of Work» Project.
- Prud'homme, J. (2008). «L'expertise professionnelle et l'État-providence: les travailleurs sociaux québécois et la “technocratisation” du service social, 1970-2000», *Revue d'histoire de l'Amérique française*, vol. 62, n^o 1, p. 95-109.
- Prud'homme, J. (2009). «Projet de loi 21 – Professionnaliser le secteur de la santé», *Le Devoir*, 28 mars, <<http://www.ledevoir.com/non-classe/242268/projet-de-loi-21-professionnaliser-le-secteur-de-la-sante>>, consulté le 30 août 2012.
- Rondeau, G. et D. Commelin (2005). «La profession de travailleur social au Québec», dans J.-P. Deslauriers et Y. Hurtubise (dir.), *Le travail social international: éléments de comparaison*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, p. 255-282.
- Ruel, H. (2009), «Infirmière: les primes attirent, mais ne retiendront pas», *La nouvelle*, 11 septembre, <<http://www.lanouvelle.net/Societe/Sante/2009-09-11/article-1331367/Infirmieres-%3A-les-primas-attirent,-mais-ne-retiendront-pas/1>>, consulté 11 septembre 2009.
- Samson, C. (2008a). «Agences privées: un prix à payer pour l'infirmière», *Cyberpresse, Le Soleil*, 13 mars, <<http://www.cyberpresse.ca/article/20080313/CPSOLEIL/80312305/5019/CPSOLEIL>>, consulté le 12 mars 2008.
- Samson, C. (2008b). «L'exode des infirmières au privé motivé par la flexibilité des horaires», *Cyberpresse, Le Soleil*, mercredi 12 mars, <<http://www.cyberpresse.ca/article/20080312/CPSOLEIL/80312197/6787/CPSOLEIL>>, consulté le 12 mars 2008.
- Shields, M. et M. Wilkins (2006). *Enquête nationale sur le travail et la santé du personnel infirmier de 2005: profils provinciaux*, Ottawa, Statistique Canada.
- Stephens, G.K. et S.M. Sommer (1996). «The measurement of work to family conflict», *Educational and Psychological Measurement*, vol. 56, n^o 3, p. 475-486.
- Stephens, M.A.P. et A.L. Townsend (1997). «Stress of parent care: Positive and negative effects of women's other roles», *Psychology and Aging*, n^o 12, p. 376-386.
- Tanaka, S. et J. Waldfogel (2007). «Effects of parental leave and work hours on fathers' involvement with their babies», *Community, Work & Family*, vol. 10, n^o 4, p. 409-426.

- Thompson, B.M., A. Kirk et D.F. Brown (2005). «Work based support, emotional exhaustion, and spillover of work stress to the family environment: A study of policewomen», *Stress and Health*, n° 21, p. 199-207.
- Thompson, C., L. Beauvais et K. Lyness (1999). «When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 54, p. 392-415.
- Thompson, J.A. et J.S. Bunderson (2001). «Work-nonwork conflict and the phenomenology of time», *Work and Occupations*, vol. 28, n° 1, p. 17-39.
- Tourville, Y. (2006). «Les innovations sociales en santé et vieillissement en emploi dans le cadre du passage du modèle de la qualification à celui de la compétence», Actes du Colloque des étudiants du CRISES, Québec, le 31 mars et le 1^{er} avril 2005.
- Tremblay, D.-G. (2001). «Work-family balancing and interest for working time reduction: Some results from a research conducted in Canada», dans V. Marshall *et al.* (dir.), *Restructuring Work and the Life Course*, Toronto, University of Toronto Press, p. 123-141.
- Tremblay, D.-G. (2002a). «Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers», *Women in Management*, vol. 17, n°s 3-4, p. 157-170.
- Tremblay, D.-G. (2002b). «Le télétravail: ses impacts sur l'organisation du travail et la conciliation emploi-famille», *Recherches féministes*, vol. 14, n° 2, p. 53-83.
- Tremblay, D.-G. (2002c). «Les femmes et le marché du travail au Canada et au Québec: horaires et formes d'emploi atypiques et difficultés d'articulation emploi-famille», *Travail, genre et sociétés*, n° 8, septembre, p. 193-211.
- Tremblay, D.-G. (2002d). «Work-family balancing and working times: Results from a research conducted in Canada», dans Universal Wisdom through Globalization. Selected papers from the 12th International Industrial Relations Congress, Tokyo, Japan Institute of Labour, p. 223-237.
- Tremblay, D.-G. (2003a). «Articulation emploi-famille: comment les pères voient-ils les choses?», *Politiques sociales*, vol. 63, n°s 3-4, automne, p. 70-86.
- Tremblay, D.-G. (2003b). «La difficile articulation des temps sociaux: concilier la vie familiale et la vie professionnelle», *Interventions économiques*, n° 31, juin, <<http://www.telug.quebec.ca/interventionseconomiques>>, consulté le 30 août 2012.
- Tremblay, D.-G. (2003c). «Telework: A new mode of gendered segmentation? Results from a study in Canada», *Canadian Journal of Communication*, vol. 28, n° 4, p. 461-478.
- Tremblay, D.-G. (2004a). «Articulation emploi-famille et temps de travail: les usages différenciés du temps chez les pères et les mères», *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 16, n° 1, p. 76-93.
- Tremblay, D.-G. (2004b). «Conciliation emploi-famille et temps de travail: que faire pour faciliter la gestion de carrière des mères et des pères?», *Canadian Journal of Counselling/Revue canadienne de counselling*, vol. 39, n° 2, p. 168-186.
- Tremblay, D.-G. (2004c). *Économie du travail. Les réalités et les approches théoriques*, Montréal, Éditions Saint-Martin.
- Tremblay, D.-G. (2004d). *Travail et société: évolution et enjeux*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

- Tremblay, D.-G. (2005a). «Articulation emploi-famille: les sources de difficultés et les perspectives de solution dans les secteurs de l'éducation, de la santé et des services sociaux», *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, vol. 1, n° 1, p. 36-56, <<http://www.remest.ca/documents/REMESTTremblayvol1no105.pdf>>, consulté le 30 août 2012.
- Tremblay, D.-G. (2005b). «Conciliation emploi-famille et temps de travail: que faire pour faciliter la gestion de carrière des mères et des pères?», *Canadian Journal of Counselling/Revue canadienne de counselling*, vol. 39, n° 2, p. 168-186.
- Tremblay, D.-G. (dir.) (2005c). *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux!*, Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. «Études d'économie politique».
- Tremblay, D.-G. (2005d). «La conciliation emploi-famille et les temps sociaux; le Québec en comparaison d'autres pays», dans D.-G. Tremblay (dir.), *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux!*, Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. «Études d'économie politique», p. 231-258.
- Tremblay, D.-G. (2005e). «Les femmes et le marché du travail au Canada et au Québec: horaires atypiques et problèmes d'articulation emploi-famille», dans D. Masson (dir.), *Femmes et politique*, Ottawa, Presses de l'Université d'Ottawa, p. 61-103.
- Tremblay, D.-G. (2005f). «Manquons-nous de temps ou avons-nous besoin d'une réduction du temps de travail?», dans G. Laflamme et P.-A. Lapointe (dir.), *Le travail tentaculaire: existe-t-il une vie hors du travail?*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, p. 55-82.
- Tremblay, D.-G. (2006a). «Articulation emploi-famille et temps sociaux; arrangements sexués et usages différenciés du temps chez les pères et les mères», dans J. Thoemmes et G. de Terssac (dir.), *Les temporalités sociales: repères méthodologiques*, Toulouse, Octares, coll. «Le travail en débats», p. 91-104.
- Tremblay, D.-G. (2006b). «L'évolution des politiques familiales et de conciliation emploi-famille au Québec et au Canada», dans C. Bourreau-Dubois et B. Jeandidier (dir.), *Économie sociale et droit; tome 2. Famille et éducation*, Paris, L'Harmattan, p. 241-255.
- Tremblay, D.-G. (2006c). «Le télétravail», dans *Encyclopédie de l'informatique et des systèmes d'information*, Paris, Vuibert.
- Tremblay, D.-G. (2006d). «Telework: A new form of work organization and a contribution to work-life balance?», dans B. Preziosi (dir.), *The 2007 Pfeiffer HRM Encyclopedia*, New York, Pfeiffer, p. 259-272.
- Tremblay, D.-G. (2007). «Les politiques familiales et l'articulation emploi-famille au Québec et au Canada», dans N. Bigras et G. Cantin (dir.), *Dix ans après la politique familiale, où en sont les centres de la petite enfance?*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 13-26.
- Tremblay, D.-G. (2008a). *Flexibilité, sécurité d'emploi et flexicurité: les enjeux et défis*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Tremblay, D.-G. (2008b). *Formes de travail et politiques d'emploi; les enjeux*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Tremblay, D.-G. (2008c). *L'éclatement de l'emploi*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

- Tremblay, D.-G. (2008d). *Pour une articulation des temps sociaux tout au long de la vie; l'aménagement et la réduction du temps de travail*, Montréal, Éditions Saint-Martin et Descarries éditeur.
- Tremblay, D.-G. (2008e). «The ages of life, work-family balance and aspirations in working time; challenges for firms and countries», *Journal of Applied Business and Economics*, vol. 8, n° 2, p. 72-84, <<http://www.na-businesspress.com/jabeopen.html>>, consulté le 30 août 2012.
- Tremblay, D.-G. (2008f). *Vers une articulation des temps sociaux tout au long de la vie; l'aménagement et la réduction du temps de travail*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Tremblay, D.-G. (2008g). «Work-family policies: The Québec and Canadian contexts», dans J. Martin (dir.), *Work and Family Balance; Economic and Social Benefits in a Time of Labour Force Shortages*, Saskatoon, Labour Department, p. 65-73.
- Tremblay, D.-G. (2009a). «La gouvernance de la conciliation emploi-famille au Québec. Le rôle des acteurs», dans M.-A. Barrère-Maurisson et D.-G. Tremblay, *Concilier travail et famille. Le rôle des acteurs. France-Québec*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 61-81.
- Tremblay, D.-G. (2009b). «Paid parental leave: An employee right or still an ideal? The situation in Québec and in Canada», *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 21, n° 3, p. 83-100, <<http://springerlink.com>>, consulté le 30 août 2012.
- Tremblay, D.-G. (2009c). «Quebec's policies for work-family balance: A model for Canada?», dans M. Cohen et J. Pulkingham (dir.), *Public Policy for Women. The State, Income Security and Labour Market Issues*, Toronto, University of Toronto Press, p. 271-290.
- Tremblay, D.-G. (2010a). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux dans les Centres à la petite enfance*, Rapport de recherche de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux, n° 2010-4, <<http://www.telug.uqam.ca/aruc-gats>>, consulté le 30 août 2012.
- Tremblay, D.-G. (2010b). *D'une culture de retraite vers de nouvelles fins de carrière?*, Montréal, Éditions Saint-Martin et Décarie Éditeur.
- Tremblay, D.-G. (2010c). «L'articulation emploi-famille dans les entreprises d'économie sociale au Québec», dans F. Degravre et al. (dir.), *Transformations et innovations économiques et sociales en Europe: quelles sorties de crise? Regards interdisciplinaires*, Louvain, Presses universitaires de Louvain, p. 335-356.
- Tremblay, D.-G. (2010d). *La conciliation emploi-famille dans les entreprises en économie sociale: de meilleures mesures et davantage de soutien organisationnel?*, Rapport de recherche de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux, n° 2010-3, <<http://www.telug.uqam.ca/aruc-gats>>, consulté le 30 août 2012.
- Tremblay, D.-G. (2010e). «Les temps sociaux comme porte d'entrée de la gestion de la diversité des âges?», *Vie et vieillissement*, vol. 8, n° 2, p. 11-19.
- Tremblay, D.-G. (2010f). «Paid parental leave: An employee right or still an ideal? An analysis of the situation in Québec», *Comparison with North America. Employee Responsibilities and Rights Journal*, n° 22, p. 83-100, <<https://www.springerlink.com>>, consulté le 30 août 2012.
- Tremblay, D.-G. (2010g). «Viser la conciliation emploi-famille au Québec: des politiques pour les enfants et/ou les mères?», *Informations sociales*, n° 160, p. 106-113.

- Tremblay, D.-G. (2011). «Work-family balance is the social economy sector more supportive and if so is this because of a more democratic management?», accepté dans *Review of Social Economy*, <<http://www.socialeconomics.org>>, consulté le 30 août 2012.
- Tremblay, D.-G. (2012). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*, 3^e éd., Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Tremblay, D.-G. et J. Boisvert (2010). «La conciliation emploi-famille dans les entreprises en économie sociale: un secteur axé sur les valeurs sociales et les besoins des individus», *Rapport de recherche de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux*, n^o 2010-2, <<http://www.telug.ugam.ca/aruc-gats>>, consulté le 30 août 2012.
- Tremblay, D.-G., C. Chevrier et M. Di Loreto (2006). «Le télétravail à domicile: meilleure conciliation emploi-famille ou source d'envahissement de la vie privée?», *Interventions économiques*, n^o 34, <<http://interventionseconomiques.revues.org>>, consulté le 30 août 2012.
- Tremblay, D.-G., C. Chevrier et M. Di Loreto (2007). «Le travail autonome: une meilleure conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle... ou une plus grande interpénétration des temps sociaux?», *Loisir et société/Leisure and Society*, vol. 29, n^o 1, p. 191-214.
- Tremblay, D.-G. et M. De Sève (2002). *Articulation emploi-famille et temps de travail: résultats de l'analyse qualitative dans les secteurs de la santé et de l'éducation*, Rapport de recherche, Montréal, Chaire de recherche sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, <<http://www.telug.quebec.ca/chaireeco-savoir>>, consulté le 30 août 2012.
- Tremblay, D.-G., M. Di Loreto et É. Genin (2010). «Le congé parental et les autres congés familiaux: un droit ou un privilège?», dans I. Barth et C. Falcoz (dir.), *Nouvelles perspectives en management de la diversité. Égalité, discrimination et diversité dans l'emploi*, Strasbourg, Éditions EMS (EM Strasbourg Business School), Management et société, p. 145-165.
- Tremblay, D.-G., B. Fusulier et M. Di Loreto (2009). «Le soutien organisationnel à l'égard des carrières: le travail social, un milieu de travail (peu) favorable à la conciliation emploi-famille?», *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, vol. 4, n^o 1, p. 27-44, <<http://www.remest.ca/documents/TremblayREMESTVol4no1.pdf>>, consulté le 30 août 2012.
- Tremblay, D.-G. et É. Genin (2007). «The demand for telework of IT self-employed workers», *The Journal of E-working*, vol. 1, décembre, p. 98-115, <<http://www.merlien.org>>, consulté le 30 août 2012.
- Tremblay, D.-G. et É. Genin (2008a). «Money, work-life balance and autonomy: Why do IT professionals choose self-employment?», *Applied Research on Quality of Life*, p. 1-19, <<http://www.springerlink.com/content/hgk331k879n85647/>>, consulté le 30 août 2012.
- Tremblay, D.-G. et É. Genin (2008b). «Permeability between work and non-work: The case of IT self-employed workers», *Canadian Journal of Communication*, vol. 33, n^o 4, p. 701-720.
- Tremblay, D.-G. et É. Genin (2009). «Remodelage des temps et des espaces de travail chez les travailleurs indépendants de l'informatique: l'affrontement des effets de marchés et des préférences personnelles», *Temporalités*, n^o 10, <<http://temporalites/revues.org/1111>>, consulté le 30 août 2012.

- Tremblay, D.-G. et É. Genin (2010a). «Aging, economic insecurity and employment: Which measures would encourage older workers to stay longer in the labour market?», *Studies in Social Justice*, vol. 3, n° 2, p. 173-189, <<http://ojs.uwindsor.ca>>, consulté le 30 août 2012.
- Tremblay, D.-G. et É. Genin (2010b). «Parental leave: When first hand experience does not measure up to perception», *International Journal of Sociology and Social Policy*, vol. 30, n°s 9-10, p. 532-544.
- Tremblay, D.-G. et É. Genin (2011). «Parental leave and other family leaves: An important policy innovation, confronted with reality», *Employee Responsibilities and Rights Journal*, <<http://www.springerlink.com>>, consulté le 20 août 2012.
- Tremblay, D.-G., F. Grodent et A. Linckens (2011). *Engagement organisationnel, temps de travail et modalités de mise en œuvre de la performance: le cas des cadres d'une grande entreprise québécoise*, Note de recherche n° 2011-14 de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux, Montréal, ARUC-GATS, <<http://www.telug.ca/aruc-gats>>, consulté le 30 août 2012.
- Tremblay, D.-G. et M. Larivière (2009). «La conciliation emploi-famille dans le secteur de la santé au Québec: le soutien organisationnel fait-il défaut aux infirmières?», *Genre et diversité en gestion*, Paris, AGRH, p. 101-118.
- Tremblay, D.-G. et M. Larivière (2010a). «L'articulation emploi-famille dans le secteur infirmier au Québec. Une conciliation possible?», *Éthique publique*, vol. 11, n° 2, numéro spécial sur le travail en crise, p. 43-50.
- Tremblay, D.-G. et M. Larivière (2010b). «Les défis de fins de carrière et la retraite: le cas du Québec», *Management et avenir*, n° 30, p. 146-164, <<http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-10.htm>>, consulté le 30 août 2012.
- Tremblay, D.-G., M. Larivière et A. Chamahian (2011). *Les parcours professionnels des infirmières au Québec: quelques éléments de compréhension du rapport au travail, de la conciliation emploi-famille et des choix de fin de carrière*, Note de recherche n° 2011-14 de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux, Montréal, ARUC-GATS, <<http://www.telug.ca/aruc-gats>>, consulté le 30 août 2012.
- Tremblay, D.-G., E. Najem et R. Paquet (2007a). «Temps de travail et organisation du travail: une source de stress et de difficultés de conciliation emploi-famille?», *Pistes (Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé)*, vol. 9, n° 1, <http://www.pistes.uqam.ca/menu_p.html>, consulté le 30 août 2012.
- Tremblay, D.-G., E. Najem et R. Paquet (2007b). «Work-family balancing and working time: Is gender determinant?», *Global Journal of Business Research*, vol. 1, n° 1, p. 97-113.
- Tremblay, D.-G., R. Paquet et E. Najem (2006a). «Articulation emploi-famille et temps de travail: de quelles mesures disposent les travailleurs canadiens et à quoi aspirent-ils?», *Enfance, famille et générations*, n° 4, <<http://www.erudit.org>>, consulté le 30 août 2012.
- Tremblay, D.-G., R. Paquet et E. Najem (2006b). «Telework: A way to balance work and family or an increase in work-family conflict?», *Canadian Journal of Communication*, vol. 31, n° 2, octobre, p. 715-731.
- Tremblay, D.-G. et D. Rolland (2011). *Gestion des ressources humaines; typologies et comparaisons internationales*, 2^e éd., Québec, Presses de l'Université du Québec.

- Tremblay, D.-G. et C. Vaillancourt-Laflamme (2003). *Réduction du temps de travail et conciliation emploi-famille : les arbitrages entre revenu et temps dans le contexte économique actuel*, Note de recherche n° 2003-6, Montréal, Télé-université et Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir.
- Turcotte, L. et R. Bastien (2010). « Services publics, gestion axée sur les résultats et regards ethnographiques : utopie ou dystopie ? », *Altérités*, vol. 7, n° 2, p. 9-26.
- TVA Nouvelles (2010). « 63 % des infirmières craignent le *burn-out* », Sondage, dans *TVA Nouvelles*, 20 septembre, <<http://tvanouvelles.ca/lcn/infos/national/archives/2010/09/20100920-215855.html>>, consulté le 22 août 2012.
- Vallière, S. et V. Lavoie (2006). *Rapport sur les tendances internes et externes en matière de ressources humaines*, Montréal, SPVM.
- Weber, M. (1919/1963). *Le savant et le politique*, Paris, Union générale d'éditions, coll. « Le Monde en 10-18 », <http://classiques.uqac.ca/classiques/Weber/savant_politique/Le_savant.pdf>, consulté le 5 février 2011.
- Weller, J.-M. (2002). « Stress relationnel et distance au public : de la relation de service à la relation d'aide », *Sociologie du travail*, vol. 44, p. 75-97.
- Whitehouse, G. et al. (2007). « Fathers' Use of Leave in Australia », *Community, Work & Family*, vol. 10, n° 4, p. 387-407.
- Yin, R. (2003). *Case study research: Design and Methods*, Thousand Oaks, Sage.
- Zarifian, P. (2003). *À quoi sert le travail?*, Paris, La Dispute.

Articuler emploi et famille

Le rôle du soutien organisationnel
au cœur de trois professions

Les métiers de travailleuse sociale, d'infirmière et de policier

Les sphères privée et professionnelle ne sont pas des domaines indépendants, mais bien interdépendants. Si un événement se produit à la maison, il aura inévitablement des répercussions au travail, et inversement. C'est pourquoi la recherche d'une meilleure articulation entre travail et famille occupe une place grandissante au quotidien et dans le domaine des sciences sociales et de gestion. Toutefois, si les difficultés générales de conciliation (longs quarts de travail, horaires peu flexibles) ont été relativement bien identifiées au fil des nombreuses recherches réalisées au Québec et ailleurs, les réalités propres à des milieux de travail donnés sont peu documentées.

L'auteure a donc cherché à comprendre les spécificités de trois groupes professionnels: les travailleuses sociales, les infirmières et les policiers. Cet ouvrage présente les résultats de sa recherche, fondée sur des analyses statistiques réalisées à partir de questionnaires remplis par quelque 800 personnes et d'entrevues menés auprès d'une centaine de personnes. Il montre comment ces travailleurs parviennent à articuler quotidiennement emploi et famille en dégageant ce qui différencie chacune de ces professions.

Le débordement négatif de l'emploi sur la famille est une situation fréquemment observée, alors qu'une bonne conciliation entre emploi et famille peut apporter des éléments positifs, tant pour l'individu que pour les organisations. Le travail de Diane-Gabrielle Tremblay contribue certainement à mieux comprendre les défis de la conciliation emploi-famille pour tenter d'améliorer la qualité de vie au travail et hors travail, ainsi que la performance des organisations.



Diane-Gabrielle Tremblay, Ph. D. en science économique, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, est professeure en économie du travail et en gestion des ressources humaines à la Télé-université de l'Université du Québec. Elle est également titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir (<<http://www.telug.ca/chaireecosavoir>>) et directrice de l'Alliance de recherche universités-communautés (ARUC) sur la gestion des âges et des temps sociaux (<<http://www.telug.ca/aruc-gats>>).