



**Le soutien organisationnel à la conciliation emploi-famille :
Quelques observations dans le secteur policier au Québec**

Diane-Gabrielle Tremblay, Émilie Genin et Martine di Loreto

Note de recherche

de la Chaire de recherche du Canada

sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir

No 09-04

Téluq-UQAM

Janvier 2009



Le soutien organisationnel à la conciliation emploi-famille : Quelques observations dans le secteur policier au Québec

Distribution :

Chaire de recherche sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir
Télé-université
Université du Québec à Montréal
100 rue Sherbrooke Ouest , Montréal, Québec, Canada H2X 3P2
Téléphone : 514-843-2015
Fax : 514-843-2160
Courriel : dgtrembl@teluq.uqam.ca

Note biographique

Diane-Gabrielle Tremblay est titulaire de la chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir. Elle est professeure à la Télé-université de l'Université du Québec à Montréal, et elle a été professeure invitée aux universités de Paris I Sorbonne, de Lille I, d'Angers, de Lyon III, de Toulouse, en France, de Hanoi (au Vietnam) à la European School of Management et à l'université de Louvain-la-Neuve, en Belgique. Elle est membre du comité sur la sociologie du travail de l'Association internationale de sociologie, du conseil exécutif de la *Society for the Advancement of Socio-Economics* et codirectrice du comité sur les temps sociaux de l'Association internationale des sociologues de langue française. Elle est également présidente de l'Association d'économie politique et rédactrice en chef de la revue électronique *Interventions économiques*. Elle a en outre écrit plusieurs ouvrages et rédigé divers articles portant sur la nature du travail et sur les types d'emplois, l'organisation du travail, les innovations dans l'organisation du travail et du lieu de travail (télétravail), de même que sur l'articulation de la vie professionnelle et familiale. Voir :

www.teluq.uqam.ca/chaireecosavoir

www.teluq.uqam.ca/interventionseconomiques

www.teluq.uqam.ca/chaireecosavoir/cvdgt;

Emilie Genin était post-doctorante à la Chaire de recherche sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir dans le cadre de ce projet de recherche. Elle a travaillé à l'analyse statistique et collaboré à la rédaction du texte.

Martine di Loreto était étudiante de doctorat dans le cadre de ce projet. Elle a collaboré à la recherche à titre d'assistante de recherche; elle a mené les entrevues et fait de la recherche documentaire.

Note : il s'agit ici de la première version d'un article soumis pour publication dans une revue, que nous mettons en ligne ici pour en assurer la diffusion en français.



Le soutien organisationnel à la conciliation emploi-famille : Quelques observations dans le secteur policier au Québec

La conciliation emploi-famille est un thème qui suscite beaucoup d'intérêt depuis la dernière décennie en particulier, et notamment dans le secteur policier où les femmes sont de plus en plus présentes et ce, dans de plus en plus de pays.¹ Cependant, si l'on s'est beaucoup intéressé à l'analyse des difficultés vécues par les parents dans les années 1990 (Guérin et al., 1997a)², on s'intéresse de plus en plus aux mesures mises en place et au rôle que les organisations assument dans la mise en place de dispositifs et le soutien à l'articulation emploi-famille (Fusulier, Giraldo et Lanoy, 2006).

Diverses recherches ont commencé à attirer l'attention sur l'importance de la culture organisationnelle et des comportements et attitudes des collègues et des supérieurs dans les difficultés de conciliation des responsabilités personnelles et professionnelles. De plus, certains travaux (Families and Work Institute, 1998) ayant conduit à mettre en évidence le rôle possiblement positif de la présence plus forte de cadres féminins, nous avons voulu comparer des secteurs fortement féminins et fortement masculins, tant du point de vue de leurs effectifs que du point de vue des cadres. C'est ce qui nous a conduit à nous pencher sur la culture organisationnelle et son incidence sur les perceptions des difficultés de conciliation dans un secteur traditionnellement masculin, où les femmes sont entrées récemment et demeurent minoritaires, soit celui de la police. De plus, le milieu policier est un milieu particulièrement exigeant, tant du point de vue des horaires de travail que du stress qu'il engendre. En conséquent, ce milieu semble de prime abord fort peu propice à la conciliation emploi-famille.

Or, contrairement à ce que les écrits antérieurs laissaient penser, à savoir qu'un milieu de travail masculin est généralement plus difficile du point de vue de la conciliation (Tremblay, 2008), tout comme les milieux de travail exigeants comme le milieu policier ou les postes de gestion (Allard et al., 2007), à notre grand étonnement, nos données quantitatives indiquent que le milieu policier, fortement masculin, semble offrir un meilleur soutien à la conciliation et être plus ouvert à la prise de congés aux fins familiales; c'est notamment le cas en comparaison de deux secteurs fortement féminins

¹ . Au Canada, on a récemment fêté le 25^e anniversaire de l'entrée des femmes dans le Service de police de la ville de Montréal (SPVM), leur présence s'étant développée à peu près en même temps dans les autres corps policiers. De plus, en juin 2008, les négociations entre la ville de Gatineau et ses policiers faisaient émerger la conciliation emploi-famille comme un objet important pour attirer la relève dans le travail policier.

² À Montréal, cette question a d'ailleurs fait l'objet d'un sondage du Service de police de la ville de Montréal (SPVM) en 2005 Lavoie, V., 2005. *Conciliation famille/ travail: portrait 2004*. Montréal.,



Le soutien organisationnel à la conciliation emploi-famille : Quelques observations dans le secteur policier au Québec

que nous avons étudiés. Le milieu policier présente bien sûr des difficultés, notamment sur le plan des horaires de travail, mais il semble que la culture organisationnelle et le soutien des supérieurs et des collègues permette de compenser en partie ces difficultés.

Le rôle médiateur du milieu professionnel et de l'employeur semble donc bien se confirmer avec cette recherche. Cependant, si les résultats semblent indiquer un meilleur soutien dans ce secteur que dans d'autres, et ces résultats sont statistiquement valides (Author), nous avons voulu creuser un peu plus les résultats de l'analyse statistique et approfondir la question par une analyse qualitative, fondée sur des entretiens auprès de policiers et policières, précisément sur la question du soutien organisationnel, essentiellement sous l'angle du soutien offert par les supérieurs et par les collègues, puisque ces deux aspects ont été mis en évidence dans divers travaux (Guérin et al., 1997, Families and Work Institute, 1998) comme ayant un rôle déterminant, au-delà des mesures formelles offertes (congés ou autres), qui sont évidemment importantes également. Ainsi, si le secteur policier dispose d'une bonne convention collective, et d'un certain nombre de mesures intéressantes pour la conciliation (congés importants surtout), les horaires par poste sur 24 heures et l'obligation de remplacement peuvent poser des défis particuliers. De ce fait, nous avons voulu voir comment le soutien des supérieurs et des collègues peut effectivement faciliter ou au contraire rendre plus difficile la conciliation des responsabilités professionnelles et des responsabilités familiales.

Mais avant de passer aux résultats, voyons la méthodologie de la recherche, ainsi qu'une brève recension des écrits relativement au soutien organisationnel en matière de conciliation emploi-famille. Dans la partie consacrée aux résultats, nous évoquerons aussi rapidement les résultats statistiques obtenus, afin de situer les résultats qualitatifs dans un contexte plus large.

BRÈVE RECENSION DES ÉCRITS SUR LA CONCILIATION

Un certain nombre d'études font état du manque de temps exprimé par les parents de jeunes enfants, principalement des enfants de moins de 6 ans, mais parfois aussi des adolescents (Conference Board of Canada, 1994, Frederick, 1995, Galinsky, Kim et Bond, 2001, Tremblay, 2004), 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) rôle(s) professionnel(s), et vice versa (Frone et Rice, 1987). Les mesures de conciliation visent généralement à réduire ce conflit et à faciliter l'organisation des temps et responsabilités des salariés. Selon Simkin et Hilgatem (1992), les politiques de conciliation emploi-famille incluent l'ensemble des



Le soutien organisationnel à la conciliation emploi-famille : Quelques observations dans le secteur policier au Québec

mesures formelles et informelles visant à aider les employés à combiner leurs responsabilités familiales et professionnelles. Scheibl et Dex (1998) ajoutent à cette définition la notion de synergie, pour souligner que ces politiques sont avantageuses pour les employées mais aussi pour les employeurs, et la notion d'équité; de telles politiques devraient en effet permettre aux femmes comme aux hommes de mieux concilier emploi et famille.

Guérin et al. (1997) ont observé que la culture organisationnelle influence le niveau de conflit emploi-famille. Ainsi, lorsque l'employé-e ne se sent pas pénalisé-e à cause de ce qu'il/elle fait pour sa famille, il/elle ressent moins de difficultés de conciliation. Le conflit est aussi réduit lorsque l'employé-e considère que son supérieur manifeste de l'empathie ou accepte des accommodements afin de faciliter la vie professionnelle avec la vie familiale. 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 stresse l'employé, le rend insatisfait et a pour conséquence qu'il s'absente plus souvent de son travail. Selon les résultats de l'étude de Caussignac (2000), l'appui organisationnel aide significativement à diminuer le conflit emploi-famille.

Le secteur d'activité et la catégorie professionnelle sont des variables susceptibles d'influer sur les difficultés de conciliation emploi-famille. Galinsky *et al.* (2001) notent que les gestionnaires et les professionnels se sentent beaucoup plus surchargés de travail que les autres employés ; le nombre d'heures qu'ils consacrent au travail rémunéré est significativement plus élevé que celui des autres groupes. Duxbury *et al.* (1993) obtiennent des résultats semblables : 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, ce que l'on observe aussi chez les gestionnaires notamment (Allard et al., 2007). Frederick et Fast (2001) montrent que les Canadiennes exerçant des professions libérales ou occupant des postes de gestion sont moins satisfaites de leur conciliation travail-famille que les travailleuses non qualifiées et qu'elles 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 de concilier l'emploi et la famille, comparativement aux professionnelles. C'est ce qui nous a conduits à nous intéresser au milieu policier, qui est particulièrement exigeant du point de vue des horaires de travail et où il n'est pas toujours faciles pour les supérieurs d'accorder des aménagements ou des congés, comme nous le verrons. C'est aussi un milieu de travail masculin, car on s'intéresse de plus en plus à la situation vécue par les pères, quoique celle-ci ait moins fait l'objet d'attention dans les recherches sur la conciliation, à quelques exceptions près (Nepomnyaschy et Waldfogel, 2007; Tanaka et Waldfogel, 2007; Tremblay, 2003).



Le soutien organisationnel à la conciliation emploi-famille : Quelques observations dans le secteur policier au Québec

D'un point de vue organisationnel, il semble clair que le milieu de travail, principalement les supérieurs et les collègues, 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 *et al.*, 2006, Fusulier, Tremblay et di Loreto, 2008a, Fusulier, Tremblay et di Loreto, 2008b 2008). Plusieurs recherches attirent l'attention sur l'importance de la culture organisationnelle et 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)) et c'est pourquoi nous avons voulu prolonger la partie statistique de la recherche par une recherche de nature plus qualitative, permettant de mieux comprendre comment le milieu de travail peut être facilitant ou, au contraire, rendre plus difficile la conciliation.

Par ailleurs, l'enquête américaine du Families and Work Institute (1998) a montré que le fait d'occuper un emploi exigeant jumelé au manque de soutien de la part de l'employeur sont des facteurs rendant l'employé davantage stressé, moins enclin à faire face aux difficultés, de mauvaise humeur et présentant moins d'énergie après les heures de travail, ce qui peut réduire le bien-être personnel et familial. Cette situation peut engendrer le transfert de problèmes familiaux vers le travail, ce qui aurait pour effet de diminuer le rendement de l'employé. Le soutien de l'employeur paraît donc un aspect important et c'est pourquoi nous nous sommes penchés sur cette question dans le cadre de notre recherche, qui s'intéresse effectivement à un milieu de travail exigeant sur le plan des horaires, des responsabilités et des risques.

Particulièrement intéressant pour notre objet et notre hypothèse de l'incidence d'une présence majoritaire de cadres masculins ou féminins dans un secteur, cette enquête du Families and Work Institute (1998), menée auprès de 1 057 entreprises de 100 employés et plus du secteur privé, indique que les plus importants déterminants de la présence de programmes, de politiques et de soutien à la personne et aux familles dans l'environnement du travail sont, par ordre d'importance, les suivants : le secteur d'activité, la taille de l'organisation, la proportion de femmes occupant des postes de cadre supérieur.

Compte tenu de ce constat de l'importance de la proportion de femmes aux postes supérieurs, et donc de la proportion totale de femmes dans le milieu, puisque les deux sont généralement liés³, nous avons pensé que le secteur policier serait un milieu de travail plus difficile pour les femmes, pour l'ensemble des parents d'ailleurs, d'autant plus que les femmes ne sont entrées dans ce domaine qu'assez récemment (une trentaine d'années pour les premières) et que le thème de la conciliation emploi-famille

³ Dans le milieu policier, les cadres sont majoritairement masculins Vallière, S. & Lavoie, V., 2006. *Rapport sur les tendances internes et externes en matière de ressources humaines*. Montréal..



Le soutien organisationnel à la conciliation emploi-famille : Quelques observations dans le secteur policier au Québec

a donc émergé assez récemment. En effet, les hommes comptent toujours pour 64% des effectifs de l'organisation étudiée, les femmes étant plus présentes dans le travail « civil », les policières ne représentant qu'environ le quart (28 %) des effectifs policiers au sens propre.

Nous avons été étonnées de constater, dans les résultats statistiques, qu'il semble que les difficultés soient moindres que dans d'autres secteurs plus féminins (travail social et infirmier, que nous avons étudiés par ailleurs), et que le soutien des supérieurs et du milieu est tout de même présent dans ce secteur masculin. Cependant, quelques commentaires émis en réponse à des questions ouvertes nous ont incitées à creuser davantage la question par le biais d'une enquête de nature qualitative, afin de préciser les résultats statistiques et permettre de mieux comprendre comment agit effectivement le soutien des supérieurs et des collègues⁴. Nous verrons tout cela en détail plus loin, mais présentons d'abord quelques éléments contextuels sur le secteur policier, puis les caractéristiques de nos répondants.

BRÈVE RECENSION DES ÉCRITS SUR LE SECTEUR POLICIER

L'une des grandes tendances dans l'évolution du secteur policier a sans aucun doute été la féminisation importante de ses effectifs depuis une vingtaine d'années. Dans le service de police de la Ville de Montréal, les femmes représentaient 28% des effectifs policiers du SPVM 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, Vallière & Lavoie, 2006). Malgré cette progression de la féminisation, la plupart des femmes se retrouvent le plus souvent dans des fonctions administratives ou de soutien (Lavoie, 2005). Une autre tendance observée a trait au rajeunissement des effectifs policiers. En 2006, 65% des effectifs du SPVM appartenaient aux générations nées après 1965. 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.⁵

⁴ Il faut souligner cependant que le secteur policier présente des salaires attrayants en comparaison du secteur infirmier par exemple, et que la pénurie de main-d'œuvre y est moins forte, ce qui pourrait influencer sur les comportements et le soutien. En effet, un secteur en forte pénurie de main-d'œuvre, comme l'est actuellement le secteur infirmier au Canada et dans nombre de pays, se traduit généralement par des contraintes plus fortes imposées aux salariés sur le plan des congés et des absences. Dans un tel cas, la médiation que peuvent exercer les cadres supérieurs et collègues est nettement plus limitée.

⁵ Si nous avons donné ici l'exemple du service policier de la ville de Montréal pour illustrer la situation, les médias ont fait état de telles préoccupations lors de négociations collectives dans d'autres villes, dont Gatineau récemment.



Le soutien organisationnel à la conciliation emploi-famille : Quelques observations dans le secteur policier au Québec

Les jeunes générations accordent clairement beaucoup plus d'importance à l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle que les baby-boomers, parfois même au détriment de leurs aspirations professionnelles (Labrèche et Lavoie, 2004). En outre, ces générations sont plus ouvertes au partage des rôles entre les hommes et les femmes, ce qui inclut la prise de congés parentaux. Le SPVM note d'ailleurs une augmentation des congés de maternité, mais aussi des congés paternité et des congés parentaux en général. De plus, il 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). Ceci 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). Finalement, le SPVM insiste sur la nécessité de revoir son approche de la gestion des ressources humaines, pour être en mesure de composer avec les personnes ayant des préoccupations familiales accrues (Vallière et Lavoie, 2006).

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 a raison de 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 ; et ce taux grimpe 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), le manque d'effectifs pour les remplacer en cas d'absence et la garde des enfants. 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 (Lavoie, 2005).

MÉTHODOLOGIE

Notre recherche repose sur une démarche d'enquête quantitative, par questionnaires, distribués pour l'essentiel via Internet mais aussi par voix postale, ainsi que sur une démarche de recherche qualitative, fondée sur des entretiens. L'enquête a été menée en 2007 auprès des membres d'un service de police au Canada, et le message invitant à



Le soutien organisationnel à la conciliation emploi-famille : Quelques observations dans le secteur policier au Québec

répondre au questionnaire en ligne a été envoyé en collaboration avec la direction des ressources humaines. Le questionnaire comprenait des questions sur l'existence de mesures de soutien à la conciliation dans le milieu de travail, sur le vécu de cette conciliation et sur le soutien du milieu professionnel. Pour comprendre la culture organisationnelle, nous avons posé des questions sur les perceptions quant à l'utilisation de congés liés à des motifs parentaux. Nous avons utilisé, pour la majorité des questions, des échelles de réponse, quelques questions ouvertes laissant place à l'expression de commentaires plus personnels. Comme nous l'avons indiqué, nous avons complété ce questionnaire par des entretiens plus approfondis, menés auprès de 53 policiers et policières, toujours au cours de l'année 2007.

Pour élaborer les questions comme la grille d'entretien, nous nous sommes inspirés de travaux antérieurs sur les mesures de conciliation les plus recherchées par les parents au Québec (Guérin *et al.*, 1997b, Caussignac, 2000, Tremblay, 2004) et avons vérifié si ces mesures existent dans le milieu de travail et, si oui, si elles sont utilisées par les répondants, en distinguant ici les hommes et les femmes, ainsi que les parents et les non parents. Nous avons aussi posé des questions sur le soutien des supérieurs et des collègues puisque ceci paraissait important dans plusieurs recherches (Chenevier, 1996, Guérin *et al.*, 1997b, Families and Work Institute, 1998, Caussignac, 2000, Tremblay, 2005).

Le questionnaire a donc été envoyé par courriel à l'ensemble des membres du corps policier étudié, mais tous n'utilisent pas couramment le courriel, comme nous l'a indiqué la Direction des ressources humaines (DRH), de sorte que plusieurs n'ont sans doute même pas vu le message, ne prenant pas les messages sur leur adresse courriel professionnelle. Nous avons eu un total de 200 réponses utilisables, dont celles de 104 hommes et 96 femmes. 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 où plusieurs travaux indiquent qu'il est difficile d'obtenir la participation des hommes (Tremblay, 2003).

La cueillette des données qualitatives

En ce qui concerne plus particulièrement la partie qualitative, cinquante trois entretiens semi-structurés d'une durée approximative d'une heure 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



Le soutien organisationnel à la conciliation emploi-famille : Quelques observations dans le secteur policier au Québec

de ces entretiens ont été faits avec deux personnes et un autre avec quatre personnes simultanément. Parmi ces personnes il y a des policiers (hommes et femmes) mais aussi des civils qui peuvent avoir des horaires rotatifs organisés sur une période de trente cinq 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 d'années de service dans la police est assez varié, mais la plupart des policiers sont entrés directement au service de police. Il y a des différences dans la situation personnelle et familiale des répondants (un ou plusieurs enfants ou encore personnes dépendantes); certains n'avaient pas d'enfants, mais d'autres responsabilités familiales (parent ou conjoint malade). Les âges des enfants variaient aussi de quelques mois à des enfants adultes, mais nous avons surtout considéré les personnes ayant des enfants de moins de 18 ans. Parmi ces personnes, certaines avaient la garde partagée des enfants ou habitaient avec les enfants de leur conjoint.

La structure et le contenu des entretiens

Pour pouvoir comprendre le contexte dans lequel les policiers construisent leur perception de la conciliation emploi famille, il paraissait important de tenir compte de leur identité professionnelle. Pour cette raison, une partie des entretiens a porté sur une description du travail que ces policiers réalisent et sur les différentes tâches qui leur sont confiées. Les questions sur le travail concernent les responsabilités, les horaires de travail, les motivations pour devenir policier, le cheminement suivi pour arriver à ce poste et les projets professionnels pour l'avenir.

L'entretien comportait des questions sur la vie familiale : 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, les études et le temps pour les loisirs.

Enfin, la partie centrale des entretiens portait sur la conciliation emploi-famille, et notamment sur le thème du soutien organisationnel, que nous traitons ici, mais aussi sur les difficultés liées à la prise du congé parental en particulier, sur les ajustements de carrière faits par les policiers et policières suite à l'arrivée d'un enfant, sur le stress du retour au travail et sur la situation spécifique des cadres en regard de la conciliation.



Le soutien organisationnel à la conciliation emploi-famille : Quelques observations dans le secteur policier au Québec

Comme nous l'avons indiqué, le thème du soutien organisationnel (soutien du supérieur et des collègues) est apparu fort important dans le cadre de ces entretiens, comme dans certaines recherches (Guérin, 1997) .

Notons finalement que les entrevues ont été enregistrées sur système numérique, transcrites dans leur intégralité, puis traitées avec le logiciel Nvivo8 pour classer l'information.

PORTRAIT DES RÉPONDANTS

Présentons d'abord un portrait global des répondants sur lesquels repose l'analyse statistique, puisque nous y ferons référence ici, pour cadrer nos observations de nature qualitative.

Tableau 1 : Fonction occupée selon le genre, pour la partie questionnaire

| Titre du poste | Hommes | Femmes | Total |
|---|------------|-----------|------------|
| Préposé/commis/secrétaire/agent de bureau | 8 (8%) | 36 (38%) | 44 (22%) |
| Policier(ere) | 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 (4%) |
| Total | 104 (100%) | 96 (100%) | 200 (100%) |

On constate que les femmes sont davantage 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 les hommes sont statistiquement significatives (test du chi-deux).

Tableau 2: Fonction occupée selon le genre, 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 |



Le soutien organisationnel à la conciliation emploi-famille : Quelques observations dans le secteur policier au Québec

| | | |
|---------------------------|---|---|
| Superviseur | 1 | 1 |
| Commandants | 0 | 6 |
| Préposé aux appels | 1 | 0 |
| Secrétaire | 2 | 0 |
| Conseiller à la formation | 0 | 1 |
| Cadre* | 2 | 0 |

Total des entretiens = 54

* Les personnes qui ont le niveau de commandant assument aussi des fonctions d'encadrement mais lorsqu'on leur demande de parler de leur responsabilités ils disent « je suis commandant » et non pas « je suis cadre ».

Dans le cas des entretiens, les hommes sont tous des policiers dans différents types de postes, comme le montre le tableau 2, et il y a trois femmes employées de bureau (secrétaires et préposée aux appels) et deux cadres; nous avons voulu nous concentrer ici sur le cœur du métier de policier.

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 ont des enfant(s) ou non. Bien sûr, surtout en contexte de vieillissement de la population, 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'enfant(s) du conjoint dans le cadre de familles reconstituées. On observe que 56% des répondants ont des responsabilités parentales; 57 % des femmes sont parents d'au moins un enfant de moins de 18 ans, alors que c'est le cas de 55 % des hommes.

LES RÉSULTATS CONCERNANT LE SOUTIEN ORGANISATIONNEL

Passons maintenant au cœur de notre sujet d'intérêt, soit l'incidence du soutien organisationnel, soit le soutien du supérieur et des collègues. Dans le questionnaire écrit, nous avons posé une question directe sur la perception du soutien organisationnel à l'égard de la conciliation emploi-famille, et nous en présentons les résultats globaux, afin de bien cadrer les approfondissements apportés par la dimension qualitative.

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 répondant-e-s expriment un désaccord,



Le soutien organisationnel à la conciliation emploi-famille : Quelques observations dans le secteur policier au Québec

24 % une position neutre (ni d'accord ni en désaccord) et seul-e-s 37 % marquent un accord (dont moins de 8 % se disent tout-à-fait d'accord). 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.

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 répondant-e-s 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 entièrement 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 pas de différence statistiquement significative 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, avec un fort taux de personnes exprimant une position neutre.

Pour mieux comprendre le contexte précis et 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, ce qui indique que ce sont bien souvent des attitudes individuelles, et pas nécessairement un engagement organisationnel clair à l'égard du soutien à la conciliation. Des supérieurs et 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.

Le soutien du supérieur

A la question propositionnelle : « J'ai le sentiment que mon supérieur est attentif à la question de la conciliation travail et famille », 16 % des répondant-e-s marquent leur désaccord contre 57 % étant d'accord. Il n'y a pas de différence statistiquement significative entre les hommes et les femmes dans la perception du soutien du supérieur, qu'ils-elles soient parents ou non. Ici, il est intéressant de noter que les travaux que nous avons faits dans les secteurs féminins de la santé présentent un taux de soutien nettement inférieur, ce qui 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. (Families and Work Institute, 1998).



Le soutien organisationnel à la conciliation emploi-famille : Quelques observations dans le secteur policier au Québec

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 il est intéressant de noter qu'en proportion, les femmes sont plus nombreuses à être en désaccord avec l'affirmation « J'ai le soutiens de mon supérieur » (21,4% des femmes contre 8,6% des hommes).

Dans les entrevues, nous avons observé que les commentaires sont parfois plus négatifs. En particulier, les personnes ayant expérimenté la prise de congé, ou 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 que 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 pour les consacrer à cela. » [<\Fem-X-Pol-rot-4enf>](#) -

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-X-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-X-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



Le soutien organisationnel à la conciliation emploi-famille : Quelques observations dans le secteur policier au Québec

conservé ceux qui ont...il y a de tout, ici on embauche des étudiants, des temporaires des gens qui font quatre heures de 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-X-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 :

« 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 quatre heures 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-X-pol-rot-1enf.>](#) -

« Avec mon *partner* 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 pas 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.-X-pol-rot-1enf.>](#)

Ceci 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.-X-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 sur le groupe, c'est lui qui décide. Si jamais tu tombes sur un sergent qui te dit : « Débrouille-toi, ne veut rien savoir » ça va être moins facile. C'est personnel si le sergent est ouvert ou pas. » <Internals\Masc-x-pol-fixe-2enf.Blais



Le soutien organisationnel à la conciliation emploi-famille : Quelques observations dans le secteur policier au Québec

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 prend 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.-X-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-X-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 gagnerai 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 quitter 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



Le soutien organisationnel à la conciliation emploi-famille : Quelques observations dans le secteur policier au Québec

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 réussi à les combler entre nous autres. » [< \fem-X-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 sept heures à cinq. Ça n'aurait pas marché parce ce 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 le portait à l'école et moi à huit heures 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 huit heures, j'arrivais vers neuf heures et demi ou dix heures moins quart, des fois à dix heures. [< \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 cet employée là, on a à quelque part pu la sauver, je suis conscient qu'on l'a sauvée ...Tout le monde a été gagnant la 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



Le soutien organisationnel à la conciliation emploi-famille : Quelques observations dans le secteur policier au Québec

problème, tout s'est replacé. On a eu un an où on a eu une personne les trois quart du temps, mais c'était mieux ça que d'avoir quelqu'un qui soit partie en *burnout* et que je n'aurais plus du tout. Puis on le sait que quelqu'un qui part en *burnout* et qui reviens c'est difficile pour tout le monde c'est mieux de la garder au travail de la guérir sur place, 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 maladies 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'a 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-X-pol-rot-2enf.>](#)

Les supérieurs s'entendent toutefois sur le fait qu'il importe de tenter d'accommoder les gens, et 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 cours malheureusement a un moment donné on essaye toujours de palier, 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 aie 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 parfois des petites demandes pour un enfant malade et il y a des mécanismes au niveau de notre convention collective des demande 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 leurs superviseurs



Le soutien organisationnel à la conciliation emploi-famille : Quelques observations dans le secteur policier au Québec

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-X-Xenf. >](#)

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 n'y ait de différence statistiquement significative 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, si 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 semaines 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 laisses que ce soit ton supérieur, 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-47-pol-Fixe-2enf plus de 18. >](#)

« 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-X-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 qui avait quarante de fièvre. Je suis partie cela ils sont avertis que ce soit de n'importe



Le soutien organisationnel à la conciliation emploi-famille : Quelques observations dans le secteur policier au Québec

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 si il y avait une urgence, moi je fais la même chose, je pars. Ils ne m'ont pas donné des commentaires

« [\Fem-X-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 quitter. Aussi, 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 le 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-X-pol-rot-3enf. >](#) -

Par contre, ils évoquent aussi le fait que cela peut 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 il vont demander si 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 plus tôt que de se faire imposer une journée au complet, ça se fait un tout petit peu plus mais ce n'est pas facile

[< \Fem-X-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 c'est 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-X-pol-rot-enceinte- >](#)



Le soutien organisationnel à la conciliation emploi-famille : Quelques observations dans le secteur policier au Québec

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 (maladies, mortalités). 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 de situations que les employés 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 habitué 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 maintenant est 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'autre 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 sur 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 deviennentet 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 tête 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 j'ai quitté 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



Le soutien organisationnel à la conciliation emploi-famille : Quelques observations dans le secteur policier au Québec

dossier », je pouvais reprendre les choses le lendemain sans pénalités pour les autres confrères » [< \Masc.X-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. »

[<Intenals\Masc-47-pol-Fixe-2enf plus de 18. >](#)

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.

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 supérieur à 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 ne leur demande beaucoup d'efforts.

Nous avons vu que dans des cas plus 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 partout. Les supérieurs ayant eux-mêmes à vivre ce genre de difficulté 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



Le soutien organisationnel à la conciliation emploi-famille : Quelques observations dans le secteur policier au Québec

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 savent que la situation serait plus difficile dans un autre service. 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 et présentent alors des demandes à leur employeur sur ce plan, comme l'ont bien montré nos entretiens. Dès lors, ce ne sont plus seulement les femmes qui présentent de telles demandes et l'organisation doit répondre à ces demandes, 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, et pas toujours sur une politique organisationnelle claire, qui gagnerait peut-être à être affirmée davantage, afin que le soutien organisationnel soit plus constant à travers 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 (1998), on indique que les milieux les plus féminisés et comptant plus de cadres féminin 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 ceci est sans doute d'autant plus important que ceci est demandé,



Le soutien organisationnel à la conciliation emploi-famille : Quelques observations dans le secteur policier au Québec

voire exigé, par les jeunes pères. 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.

BIBLIOGRAPHIE

- Allard, K., Haas, L., & Hwang, P., 2007. Exploring the paradox: Experiences of flexible working arrangements and work-family conflict among managerial fathers in Sweden. *Community, Work & Family*, 10, 409-426.475-493.
- Caussignac, É., 2000. La nature des liens entre les déterminants du conflit emploi-famille, son ampleur et ses impacts. Thesis (Ms). École des Hautes Études commerciales.
- Chenevier, L., 1996. Les variables influençant l'ampleur du conflit « emploi-famille » ressenti par l'employé(e). Thesis (Ms). École des Hautes Études Commerciales.
- Conference Board of Canada, 1994. *Concilier le travail et la famille: enjeux et options*. Ottawa.
- Duxbury, L., Higgins, C. & Lee, C., 1993. The Impact of Job Type and Family Type on Work-Family Conflict and Perceived Stress: A Comparative Analysis. *Ressources humaines, ASAC'93*, 14, 21-29.
- Elliott, J., Dale, A. & Egerton, M., 2001. The Influence of Qualifications on Women's Work Histories, Employment Status and Occupational Attainment at Age 33. *European Sociological Review*, 17, 145-168.
- Families and Work Institute, 1998. *1998 Business Work-Life Study*. New York.
- Frederick, J. A., 1995. *Au fil des heures ... L'emploi du temps des Canadiens*. Ottawa.



Le soutien organisationnel à la conciliation emploi-famille : Quelques observations dans le secteur policier au Québec

- Frederick, J. A. & Fast, J. E., 2001. *Enjoying work: An effective strategy in the struggle to juggle?* Ottawa.
- Frone, M. & Rice, R., 1987. Work - Family conflict: The effect of job and family involvement. *Journal of Occupational Behaviour*, 8, 45-53.
- Fusulier, B., Giraldo, S. & Lanoy, D., 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*, 1.
- Fusulier, B., Tremblay, D.-G. & Di Loreto, M., 2008a. La conciliation emploi-famille dans le secteur du travail social au Québec : une différence de genre ? Quelques éléments de réponse. *Politiques sociales*, 68.
- Fusulier, B., Tremblay, D.-G. & Di Loreto, M., 2008b. La conciliation emploi-famille dans le secteur du travail social au Québec : une différence de genre ? Quelques éléments de réponse. *Politiques sociales*, 68.
- Galinsky, E., Kim, S. S. & Bond, J. T., 2001. *Feeling Overworked : When Work Becomes too Much - Executive Summary*. New York
- Greenhaus, J. H. & Beutell, N., 1985. Sources of Conflict between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Guérin, G., St-Onge, S., Chevalier, L., Denault, K. & Deschamps, M., 1997a. *Le conflit emploi-famille : ses causes et ses conséquences : Résultats d'enquête*. Montréal.
- Haas, L., Allard, K. & Hwang, P., 2002. The Impact of Organizational Culture on Men's Use of Parental Leave in Sweden. *Community, Work & Family*, 5, 319-341.
- Labrèche, I. & Lavoie, V., 2004. *Pour aller plus loin ensemble. Réalités Policières: Portrait 2004*. Montréal.
- Lavoie, V., 2005. *Conciliation famille/ travail: portrait 2004*. Montréal.
- Lewis, S., 2001. Restructuring Workplace Cultures: The Ultimate Work-family Challenge? *Women in Management Review*, 16, 21-29.
- Nepomnyaschy, L. & Waldfogel, J., 2007. Paternity Leave and Fathers' Involvement with their Young Children. *Community, Work & Family*, 10, 427-453.
- Tanaka, S. & Waldfogel, J., 2007. Effects of Parental Leave and Work hours on Fathers' Involvement with their Babies. *Community, Work & Family*, 10, 409-426.
- Scheibl, F. & Dex, S., 1998. Should we have more family-friendly policies? *European Management Journal*, 16, 586-599.



Le soutien organisationnel à la conciliation emploi-famille : Quelques observations dans le secteur policier au Québec

- Simkin, C. & Hillage, J., 1992. *Family-friendly working: New hope or old hype*. Brighton.
- Stephens, G. K. & Sommer, S. M., 1996. The Measurement of Work to Family Conflict. *Educational and Psychological Measurement*, 56, 475-486.
- Tremblay, D.-G., 2003. Articulation emploi-famille : Comment les pères voient-ils les choses ? *Politiques sociales*, 63, 70-86.
- Tremblay, D.-G., 2004. *Conciliation Emploi- Famille et Temps Sociaux* Toulouse: Octares Éditions.
- Tremblay, D.-G., 2005. 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*, 1, 36-56.
- Tremblay, D.-G., 2008. Les politiques familiales et l'articulation emploi-famille au Québec et au Canada. In N. Bigras & G. Cantin (eds.) *Dix ans après la politique familiale, où en sont les centres de la petite enfance ?* Québec: Presses de l'université du Québec.
- Vallière, S. & Lavoie, V., 2006. *Rapport sur les tendances internes et externes en matière de ressources humaines*. Montréal.