

Le congé parental et les autres congés familiaux :

un droit ou un privilège ?

Une analyse dans le secteur policier

Diane-Gabrielle Tremblay*, Martine di Loreto et Émilie Genin*****

**ARUC (Alliance de recherche Université Communauté) sur la gestion des ages et des temps sociaux
Chaire de recherche sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir et Télug-UQAM*

Courriel: dgtrembl@telug.uqam.ca

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

**** Chaire de recherche sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir et Université de Montréal*

Télug-UQAM

Article final, révisé pour les actes CD du colloque

**“LA DIVERSITÉ: QUESTION POUR LES SCIENCES SOCIALES –
ÉGALITÉ DANS L’EMPLOI, DISCRIMINATION AU TRAVAIL ET
MANAGEMENT DE LA DIVERSITÉ**

(thème : inégalités dans les carrières)

Juillet 2009

Près de 3 ans après l'introduction d'un nouveau régime de congé parental au Québec, nous avons voulu savoir comment ce nouveau régime a été reçu et appliqué. Pour ce faire, nous nous sommes penchés sur des milieux de travail traditionnellement masculins et féminins, et très exigeants en raison du stress et des horaires de travail atypiques, soit les secteurs policier et infirmier.¹ En effet les milieux masculins sont habituellement peu ouverts aux mesures de conciliation emploi-famille et congés parentaux et la montée du thème de la diversité (âge, ethnie et genre) incite les organisations à analyser leurs pratiques en ces matières. Il s'agit ici d'étudier les perceptions des bénéficiaires des congés et des collègues non bénéficiaires dans le contexte d'un nouveau congé parental qui prévoit un assez long congé rémunéré réservé au père, ce dont peu de pays disposent hors les pays d'Europe du Nord. Ainsi, nous traiterons ici du thème de la diversité de genre, et sous l'angle de l'inégalité dans les carrières. La diversité ethnique pose certes des défis également du point de vue de la conciliation et des congés parentaux, mais nous n'avons pas pu creuser cette question spécifique, bien que nous ayons fait des travaux antérieurs sur la diversité ethnique et la conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle en général.²

Ainsi, si l'évolution des mœurs au Québec tend à valoriser la parentalité, et les hommes semblent vouloir s'investir dans leur rôle de parents, il reste que les organisations ne semblent pas toujours avoir évolué autant qu'on le souhaiterait. En outre, nous nous

¹ Nous remercions le CRSH pour ses financements dans le cadre de l'ARUC (Alliance de recherché) sur la gestion des âges et des temps sociaux et de Chaire de recherche sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, Téléq-UQAM. La recherche a été menée en collaboration avec Martine di Loreto, qui a coordonné l'enquête en ligne et mené l'essentiel des entretiens (mais a quitté après la collecte de données), ainsi qu'avec Émilie Genin, qui a fait des traitements statistiques ; toutes deux étaient alors assistantes de recherche à la Chaire, la première comme doctorante et la seconde comme post-doctorante.

² La différence majeure observée entre les groupes avait trait à la plus ou moins grande participation des conjoints masculins à la vie familiale, une variable qui influe fortement sur les difficultés de conciliation qui peuvent être vécues par les femmes. Voir Normand, Natasha et Tremblay, Diane-Gabrielle (2005). Conciliation emploi-famille et intégration professionnelle; le cas de femmes immigrées au Québec. Dans Tremblay, Diane-Gabrielle (2005, sous la dir.). *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux!* Québec : Presses de l'université du Québec. Collection Économie politique. Pp. 81 à 120. Une version longue est aussi disponible en ligne, dans les notes de recherche: www.telug.uqam.ca/chaireecosavoir.

intéresserons au secteur policier, où les femmes ont fait leur entrée il y a 25 ans environ et leur nombre n'a cessé de croître depuis. Ainsi, nous avons été surprises de constater que le milieu policier est jugé relativement ouvert du point de vue de la conciliation emploi-famille, même plus ouvert que celui du travail infirmier, que nous avons étudié par ailleurs (Tremblay et Larivière, 2009). Par contre, les données permettent de montrer 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; de plus, il peut y avoir des différences entre le congé de maternité, de paternité et parental (ce dernier pouvant être partagé entre les deux parents), comme nous le verrons. De plus, nous avons constaté que les personnes ayant utilisé le congé ont une vision plus négative que celles qui ne l'ont pas pris, ce qui signifie que ces personnes semblent vivre des inégalités dans leur carrière, comme nous le verrons plus loin.

Notre recherche repose sur deux démarches, soit une démarche quantitative (enquête en ligne) et une démarche qualitative, et c'est davantage sur cette démarche qualitative que nous nous appuyons ici. Nous ferons état de quelques résultats quantitatifs, mais nous exposerons un certain nombre d'extraits d'entrevues de parents qui permettent de montrer que le soutien organisationnel est souvent moins important que prévu et que le recours au congé parental et autres congés familiaux peut avoir des effets négatifs, les perceptions des parents l'ayant pris étant plus négatives que les autres.

Nos résultats qualitatifs ont aussi permis de mettre en évidence une question qui n'était pas ressortie de la partie quantitative, à savoir que les pères prennent souvent le congé non pas au moment de la naissance, mais plutôt avant ou après les vacances d'été ou de Noël, ce qui se traduit par une surcharge de travail pour les collègues et des difficultés à s'absenter à ces périodes; les pères peuvent prendre le congé de paternité réservé jusqu'à un an après la naissance, d'où cette possibilité de déplacement. Bref, la prise de ces congés semble se traduire par des inégalités dans le domaine de la carrière, à la fois pour les parents qui subissent des effets négatifs sur la carrière, et pour les collègues qui doivent assumer les surcharges pendant les congés parentaux.

Notre recherche montre bien que les problèmes liés à la prise des congés résident dans des aspects organisationnels liés au temps de travail (longue amplitude), au mode d'organisation du travail (par équipe de travail ou brigade), au stress (nature du travail policier), mais la recherche fait ressortir que ce sont les femmes qui vivent davantage les problèmes d'articulation emploi-famille en lien avec les problèmes de temps et d'horaires de travail, ainsi que les impacts négatifs des absences, puisqu'elles prennent des congés plus longs, leur absence se fait davantage sentir dans les équipes de travail (ou brigades).

Du point de vue de la gestion, il semble que les organisations *ne gèrent pas* vraiment ces congés et que ceci est source d'inégalités et de frustrations, qui devraient être prises en compte par les gestionnaires. Nous concluons sur les pistes possibles pour corriger ces

inégalités et difficultés liées à la carrière et la parentalité dans ce secteur mais aussi dans d'autres qui vivent sans doute des difficultés apparentées.

PROBLÉMATIQUE ET CONTEXTE DE RECHERCHE

Étant donné que l'introduction d'un nouveau régime de congé parental au Québec date maintenant de trois bonnes années (janvier 2006), nous avons voulu savoir comment ce nouveau régime a été appliqué. Nous nous sommes donc penchées sur un milieu de travail traditionnellement masculin et très exigeant en raison du stress et des horaires de travail atypiques, soit le secteur policier. En effet les milieux masculins sont habituellement peu ouverts aux mesures de conciliation emploi-famille et aux congés pour raisons familiales (Tremblay, 2003a, Tremblay, 2003b). S'il y a maintenant un certain pourcentage de femmes dans la police, elles restent minoritaires, n'y sont que depuis 25 ans 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 (Doucet, 2006, Marshall, 2006, Conseil de la Famille et de l'Enfance, 2008; Barrère-Maurisson et Tremblay, 2009, 2008; Tremblay et al., 2008a,b). En outre, les femmes ont fait leur entrée dans la police il y a 25 ans environ et leur nombre n'a cessé de croître depuis lors, même si elles restent minoritaires. Ainsi, les mesures de conciliation emploi-famille mises en place au Québec depuis 2006, telles 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 le secteur policier. C'est d'autant plus intéressant que de plus en plus de pays prévoient l'utilisation du congé parental et du congé de paternité, mais qu'au-delà de publications décrivant les divers congés, peu de publications et de recherches se sont intéressées aux 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(s) jeune(s) enfant(s), la plupart des familles sont aujourd'hui des familles à deux actifs (Almey, 2007) et la majorité des mères d'enfants de moins de trois ans occupent un emploi (Marshall, 2006). 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, 2003). Cependant, le nouveau régime québécois de congé parental démontre clairement l'influence positive d'avoir un congé rémunéré réservé aux pères sur le taux de participation des pères (Marshall, 2008). En effet, au Québec, 56% des pères admissibles au congé de paternité l'ont utilisé en 2006, contre 32% en 2005.

Tableau 1. Le congé parental, de maternité et 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 CAN	
Travailleurs indépendants	Non couverts	Couverts si gains de 2000 \$	
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	CAN \$41,000 (€25,575)	CAN \$60,500 (€37,540)	
Période d'attente pour les prestations	2 semaines (par couple)	aucune	
Durée	15 semaines conge maternité 35 semaines de conge parental (qui peut être partagé entre père et mère) Pas de conge de paternité payé	18 semaines de conge de maternité 32 semaines de conge parental (à partager) 5 semaines de conge de paternité	15 semaines de conge de maternité 25 semaines de conge parental (à partager) 3 semaines de conge de paternité

Source: Doucet, McKay et Tremblay, 2009.

Le congé parental permet de se concentrer sur la famille pendant un certain temps, et en principe, de conserver son emploi et d'y retourner sans problème (Doucet *et al.*, 2009). Toutefois, les résultats de cette recherche montrent que ce n'est pas toujours le cas, et que le congé parental est parfois perçu comme ayant un impact négatif sur la carrière. Les recherches récentes (Duxbury et Higgins, 2003, Tremblay, 2003a, Tremblay, 2008) se concentrent principalement sur la flexibilité temps de travail, qui permet vraiment la conciliation des deux activités, mais moins sur les impacts de la prise de congés parentaux. Étant donné que le régime de congé parental est relativement nouveau au Québec (depuis 2006), il semble important de voir comment il est utilisé et quels sont ses conséquences, d'autant plus que les études sur les effets du nouveau régime québécois de congé parental sont encore rares.

Après une recension des travaux sur la conciliation emploi-famille et le congé parental au Québec, nous présenterons le milieu policier puis la méthodologie et enfin les résultats de notre étude menée auprès d'une cinquantaine de policiers d'un service de police du Canada.

Dans ce texte, nous allons traiter de la diversité du point de vue du genre, car il s'est révélé impossible de traiter simultanément de la diversité ethnique dans le secteur policier, bien que la question soit aussi d'intérêt dans ce secteur, elle est traitée séparément. Contextualisons tout de même le propos, comme il nous a été demandé. La question de la diversité peut renvoyer à divers objectifs, mais renvoie généralement à l'objectif d'intégration de personnels diversifiés du point de vue de l'ethnie, du genre, de l'âge ou de la religion, les questions d'ethnie, d'âge et de genre étant toutefois dominantes dans la majorité des débats en GRH, et au Québec en particulier. Dans le contexte européen, et français en particulier, la diversité semble renvoyer de plus en plus à la question de la diversité ethnique, même si le thème de la diversité prétend recouvrir l'ensemble des diversités. Au Québec, la diversité renvoie autant à l'intégration des "minorités visibles" (incluant donc des jeunes de groupes ethniques visibles, qui ne sont pas immigrants), qu'à l'intégration tenant compte de la question du genre. Peu d'études arrivent à étudier les deux de front, bien qu'il y ait quelques exceptions, généralement des études de nature qualitative étant donné les nombres souvent réduits (Normand et Tremblay, 2005).

Pour plusieurs analystes des questions de genre au Québec, la mise de l'avant du thème de la diversité (ethnique) peut servir à faire oublier la diversité et les inégalités liées au genre, dossier qui n'est pas encore réglé dans les organisations, de sorte que plusieurs sont critiques de la mise de l'avant du thème de la diversité, qui peut cacher la dimension genre.

Cela dit, l'objectif de la diversité (ethnique, genre, âge, etc.) reste un objectif avoué de nombreuses politiques publiques. En ce qui concerne la dimension ethnique ou interculturelle, la réalité n'est pas nouvelle pour un pays comme le Canada, qui est fondé sur l'immigration, mais il est vrai que celle-ci s'est transformée au fil des ans, l'immigration d'Europe (France, Italie, Portugal, Grèce) cédant la place à une immigration d'Asie pour le Canada anglais et aussi du Maghreb et de Haïti notamment pour le Québec. La question de l'égalité de genre tente d'intégrer cette dimension (Normand et Tremblay, 2005), mais les deux questions restent malgré tout traitées souvent de manière différenciée, même si la prise en compte des deux réalités permet d'observer des particularités plus fines, notamment sur le thème de l'articulation emploi-famille, auquel nous nous intéressons davantage ici, mais sans traiter de la dimension ethnique.

Le contexte interculturel n'est donc pas nouveau pour le Québec ou le Canada, mais il est intensifié par le contexte de la mondialisation. Cependant, du point de vue de l'emploi et

de l'organisation du travail dans le secteur policier, la question du genre, et de la conciliation emploi-famille en particulier, semble poser le problème majeur, de sorte que la recherche s'est orientée davantage vers cette problématique, même si des travaux antérieurs avaient permis d'observer que les femmes d'origines différentes vivaient des situations différentes, et n'avaient pas toujours le même soutien du conjoint. (Normand et Tremblay, 2005). Par ailleurs, on observait que la diversité des soutiens existait également à l'intérieur même d'un groupe

LA CONCILIATION EMPLOI-FAMILLE, LE CONGÉ PARENTAL ET LE SOUTIEN ORGANISATIONNEL

Diverses études font état du manque de temps exprimé par les parents de jeunes enfants, principalement des enfants de moins de 6 ans (Conference Board of Canada, 1994, Frederick, 1995, Tremblay, 2004), ainsi que des conflits entre l'emploi et la famille qui peuvent en résulter (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 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. Ces mesures de conciliation peuvent être prises à différents niveaux. Alors qu'elles sont généralement laissées à la discrétion des employeurs dans les pays anglo-saxons, la plupart des pays européens et le Québec offrent aux parents des dispositifs publics visant à améliorer la conciliation emploi-famille (Tremblay, 2008, Cette *et al.*, 2007), tels des services de garde à contribution réduite ou des congés parentaux comme c'est le cas au Québec.

Le Québec constitue une exception en Amérique du Nord car depuis longtemps ses politiques publiques mettent de l'avant l'articulation entre l'emploi et la famille (Cette *et al.*, 2007). Le Québec a initié en janvier 2006 un nouveau programme de congé parental, dont l'un des principaux objectifs 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 *et al.*, 2009). Le Québec offre également trois à cinq semaines de congé de paternité rémunéré et non transférable à la mère. Ces congés parentaux permettent, dans une certaine mesure, aux parents de se rendre disponible pour leurs enfants en bas âge (Cette *et al.*, 2007). La question de l'augmentation du taux de fécondité au Québec était aussi l'une des préoccupations de ce programme, sans toutefois être dissociée de celles de l'emploi des femmes, du droit des enfants et de la prise en charge de plus de responsabilités familiales par les hommes (Marshall, 2008, Doucet *et*

al., 2009).

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 dès le plus jeune âge, ce qui tendrait à les faire participer davantage par la suite (Conseil de la Famille et de l'Enfance, 2008) et aurait des conséquences positives pour le développement de l'enfant et la conciliation emploi-famille (Marshall, 2008).

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 et al., 2009). Toutefois, les résultats de précédentes recherches montrent que plusieurs facteurs organisationnels et culturels contribuent aux succès ou à l'échec de l'implantation de politiques de conciliation. (Fusulier, Giraldo et Lanoy, 2006). En effet, l'utilisation de congés parentaux, ou d'autres dispositifs de conciliation emploi-famille, est parfois perçue comme ayant un impact négatif sur la carrière. Les bénéfices possibles de ces dispositifs s'en trouvent par là même très amoindris.

Certains travaux ont regroupé les divers facteurs associés à l'environnement de travail qui influent sur l'ampleur du conflit emploi-famille. On identifie ainsi principalement les pratiques dites de conciliation « emploi-famille », mais aussi l'appui des dirigeants, des supérieurs et des collègues (Conference Board of Canada, 1994, Kossek et Ozeki, 1998, Duxbury et Higgins, 2003, Rothbard, Philips et Dumas, 2005). Le secteur d'activité et la catégorie professionnelle sont d'autres variables susceptibles d'influer sur les difficultés de conciliation emploi-famille. Plusieurs recherches montrent en effet que les gestionnaires et professionnels sont moins satisfaits de leur conciliation emploi-famille que les travailleurs non qualifiés (Duxbury, Higgins et Lee, 1993, Elliott, Dale et Egerton, 2001, Frederick et Fast, 2001, Galinsky, Kim et Bond, 2001). C'est pour cette raison que nous nous sommes intéressées à un milieu de travail professionnel exigeant, en particulier au regard des horaires de travail et du stress lié aux métiers de la police.

Certaines 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). Selon les résultats de l'étude de Caussignac (2000), l'appui organisationnel aide significativement à diminuer le conflit emploi-famille. Chenevier (1996) recense trois études faisant état de l'influence de l'attitude négative ou du manque de flexibilité du supérieur sur 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. 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 conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale. 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 la même veine, les résultats de Behson (2005) et de Thompson, Beauvais et Lyness (1999) mettent en évidence 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 », tel une attitude positive du supérieur hiérarchique et un environnement de travail qui valorise la conciliation, de sorte que l'employé-e ne se sente pas pénalisé dans sa carrière s'il/elle utilise ces mesures de conciliation.

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, mais il y a peu de recherches sur les congés parentaux en particulier (Families and Work Institute, 1998, Fusulier *et al.*, 2006, Fusulier, Tremblay et di Loreto, 2008). 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 à l'égard des congés parentaux puisse encourager ou dissuader les employés de les utiliser. Or, pour que ces dispositifs atteignent leurs objectifs, il est nécessaire que les parents en emploi puissent les utiliser sans craindre de conséquences pour leur carrière.

Par ailleurs, les études montrent aussi que plus la présence auprès de l'enfant est longue, plus l'engagement du père sera important neuf mois 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).

Ainsi, nous pouvons faire l'hypothèse que le soutien du milieu de travail joue un rôle important dans la perception qu'ont les membres du service de police étudié à l'égard des congés parentaux. Pour mesurer le soutien formel ou informel du milieu de travail, les recherches précédemment citées (Guérin *et al.*, 1997, Thompson *et al.*, 1999, Behson, 2005) se sont intéressées au soutien des collègues et du supérieur et aux impacts sur la carrière de l'utilisation de dispositifs de conciliation emploi-famille. Nous avons donc repris ces variables dans la présente recherche.

BRÈVE RECENSION DES ÉCRITS SUR LE SECTEUR POLICIER

Afin de bien situer nos résultats dans le contexte du travail policier, il convient de faire une courte présentation de la situation actuelle dans ce domaine au Québec. 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, Vallière & Lavoie, 2006). Malgré cette progression de la féminisation, un bon pourcentage de femmes se retrouvent 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 1965.³

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, en raison 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 sacrifier 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). 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).

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 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 (Lavoie, 2005).

³ Si nous avons donné ici l'exemple du service policier de la ville de Montréal pour illustrer la situation, parce qu'il est mieux documenté que les cas des villes plus petites, les médias ont fait état de telles préoccupations lors de négociations collectives dans d'autres villes, dont la ville de Gatineau, lors des négociations engagées avec les policiers en 2008.

MÉTHODOLOGIE

Notre recherche repose sur une double démarche d'enquête, soit sur une démarche 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 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 54 policiers et policières, toujours au cours de l'année 2007.

Pour élaborer les questions comme la grille d'entretien, nous nous sommes inspirées de travaux antérieurs sur les mesures de conciliation les plus recherchées par les parents au Québec (Guérin *et al.*, 1997, Caussignac, 2000, Tremblay, 2008) 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.*, 1997, Families and Work Institute, 1998, Caussignac, 2000, Tremblay, 2005) et notamment dans les travaux cités plus haut; ceci constitue l'hypothèse principale que nous souhaitons vérifier, dans le cas du congé parental en particulier..

Le questionnaire écrit a donc été envoyé par courriel à l'ensemble des membres du corps policier étudié, mais 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 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.

La cueillette des données qualitatives

Parmi les répondants, on compte 29 femmes et 16 hommes qui ont pris un congé, et 90 hommes et 71 femmes qui n'ont pas pris de congé parental depuis l'introduction du nouveau congé québécois, en 2006.

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 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) et 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 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, les études, le temps pour s'entraîner et pour les loisirs.

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 suite à l'arrivée d'un enfant. Comme nous l'avons indiqué, nous nous penchons ici sur le thème de la prise de congés parentaux (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, tout en étant très important pour les enfants (Nepomnyaschy et Waldfogel, 2007, Whitehouse, Diamond et Baird, 2007).

Par ailleurs, si les congés parentaux (maternité et paternité) constituent un droit, il n'en reste pas moins que le contexte organisationnel et le milieu de travail, incluant 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).

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.

PORTRAIT DES RÉPONDANTS

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

Tableau 1 : Fonction occupée selon le genre, enquête quantitative

Titre du poste	Hommes	Femmes	Total
Préposé/commis/secrétaire/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 (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
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 quelques femmes employées de bureau, agentes socio-économiques ou cadres; nous avons voulu nous concentrer ici sur le cœur du métier, alors que les questionnaires écrits couvraient aussi des postes de bureau ou socio-économiques.

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'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. Ils sont donc nombreux à être concernés par les problématiques familiales et parentales.

LES RÉSULTATS GLOBAUX CONCERNANT LA CONCILIATION

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.

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, 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 »; en effet, 37 % des répondant-e-s 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 ni 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 entre les groupes.

Tableau 2 : Soutien du supérieur pour prendre un congé parental

« J'ai le soutien de mon supérieur »	Pas pris	Déjà pris	Total
Tout à fait en désaccord	2	3	5
%	1,5%	6,8%	2,8%
En désaccord	10	16	26

	%	7,3%	36,4%	14,3%
D'accord		91	20	111
	%	66,4%	45,5%	61,3%
Tout à fait d'accord		34	5	39
	%	24,8%	11,4%	21,6%
Total		137	44	181
		100,0%	100,0%	100,0%

Les différences sont assez marquées lorsqu'est abordé le soutien du supérieur. Plus de 91% des répondants n'ayant pas pris de congé parental estiment qu'ils auraient le soutien de leur supérieur pour le prendre. 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 significatives nous paraissent importantes car elles signifient – et on le voit dans le qualitative – 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 DRH) est tout de même assez ouvert à cet égard, les problèmes se faisant sentir au niveau des équipes ou brigades de quartier, où les problèmes concrets sont vécus, comme nous le verrons.

Tableau 3 : Soutien des collègues pour prendre un congé parental

« J'ai le soutien de mes collègues »	Pas pris	Déjà pris	Total
Tout à fait en désaccord	8	4	12
	%	5,8%	9,1%
En désaccord	13	13	26

	%	9,5%	29,5%	14,3%
D'accord		81	24	105
	%	59,1%	54,5%	58,0%
Tout à fait d'accord		35	3	38
	%	25,5%	6,8%	21,0%
Total		137	44	181
		100,0%	100,0%	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.

Tableau 4 : La culture du milieu de travail pour prendre le congé parental

« C'est dans la culture du milieu de pouvoir le prendre »	Pas pris	Déjà pris	Total
Tout à fait en désaccord	10	10	20
	%	7,4%	22,2%
En désaccord	32	12	44
	%	23,5%	26,7%
D'accord	69	19	88
	%	50,7%	42,2%
Tout à fait d'accord	25	4	29
	%	18,4%	8,9%
Total	136	45	181
	100,0%	100,0%	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, 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 de l'arbitraire et un manque d'équité dans l'organisation.

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. En effet, 94% des répondants pensent que c'est un droit de prendre ce congé. Par ailleurs, environ 65% sont d'accord avec l'affirmation : « c'est dans la culture du milieu de pouvoir le prendre ». Nos résultats indiquent donc 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.

Ainsi, un policier affirmera ainsi son droit :

« 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 fatiguant, 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-47-pol-Fixe-2enf plus de 18.

Par ailleurs, la question : « 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 une incompatibilité entre la fonction de gestionnaire et la prise de congé.

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-X-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; la DRH surtout est très ouverte 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.

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 différence significative 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 genre 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 (chi deux) 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. Ca 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-X-pol-fixe-2enf. >

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 questionne moins 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 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 de staff, 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 dirai 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 trente ans. Elles vont tomber enceintes, on en a dix qui ont des enfants. »

[< \masc-pol-rot-0enf. >](#) -

Un autre dira que ça devient un problème organisationnel et que 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. Ca 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 un 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-X-pol-rot-3enf. >](#)

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- >](#)

Cela inciterait même certains pères à limiter la durée du congé de paternité, mais 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 le 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. »

Cela permet aussi 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-x-pol-rot-2enf. >](#)

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-X-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-X-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 pris 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 ce passe, non... je ne suis pas une *workaholic*, la police continue à rouler quand même... » [< \Fem-X-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, ça ne ma pas affectée plus que ça. » [< \Fem-pol-rot-2enf. >](#)

Par ailleurs, les congés trop longs semblent induire des difficultés ou de l'incompréhension et plusieurs indiquent que la succession de congés de maternité ou parental également.

« 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 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. [< \Fem-X-Pol-rot-4enf. >](#)

Certaines ajouteront que cela a une incidence sur les promotions ultérieures potentielles, car le fait d'être retirées longtemps du « service actif », en patrouille policière par exemple, réduit les chances d'avoir accès aux poste 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

Ceci étant, nos données ont permis de constater 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, 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 ayant 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 n'y ayant 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 chef d'équipes 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 quelle que soit la température, l'heure ou peu importe (...) **L'Femme-policrière-horaire rotatif-1enfant**

Le soutien des supérieurs et des collègues influe sur l'application des politiques

Les différences sont encore plus marquées lorsqu'est abordé le soutien du supérieur. Plus de 91% des répondants n'ayant pas pris de congé parental estiment qu'ils auraient le soutien de leur supérieur pour le prendre. Or 57% des personnes ayant 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. On observe donc 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 sur 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-x-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-X-pol-rot-3enf. >](#)

« La direction n'a jamais voulu qu'on aie 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 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 support 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 ». (Femme-policière-horaire rotatif-1enfant)

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 écoeure 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 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. >](#) -

« 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-X-pol-rot-enceinte- >](#)

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 ». De plus, 22% sont tout à fait en désaccord avec cette affirmation et seuls 9% sont tout à fait d'accord. En ce qui concerne les répondants n'ayant pas eu recours à ce congé, les réponses sont beaucoup plus nettes : 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. En revanche, pour les personnes ne l'ayant pas pris, les difficultés restent certainement théoriques et ils 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 impacts du congé parental sur la carrière est extrêmement révélatrice. Globalement, plus de 62% des répondants sont d'accord avec l'affirmation « il n'y a pas d'impacts négatifs sur ma carrière ». Cependant, des différences très significatives apparaissent entre les répondants ayant déjà pris un congé parental et les autres. Les premiers sont plus nombreux à être en désaccord avec cette affirmation ; 29% jugent qu'il n'y a pas d'impact négatif pour la carrière contre 71% des répondants n'ayant pas pris de congé parental. Ainsi, une large majorité des répondants ayant déjà utilisé un congé parental pensent qu'il y a des impacts 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 entretiens, 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 la 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.

Tant que les répondants n'ont pas été confrontés dans la pratique aux 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 DRH 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 seront confrontés. Ce n'est qu'après avoir pris le congé qu'ils se rendent compte des impacts négatifs en matière de promotion et de carrière. Ceci 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'impacts 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.

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 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 (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 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'as pas le droit d'avoir une gastro ou une grippe, ou même de ne pas filer. 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-X-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 revenu 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 pouvais retarder un peu. Elle m'a dit non. Moi je sais que s'il arrive quelque chose, je pars. » [< \Fem-X-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 file pas »' je leur dit : « 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 soixante 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-x-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. » Internals\Masc-x-pol-fixe-2enf.Blais

« 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-55-pol-rot.2enf de plus de18. >](#)

On fait aussi référence à l'idée du donnant-donnant : si on donne beaucoup au service, on est en quelque sorte davantage autorisé à profiter d'une certaine flexibilité, mais ce n'est pas aussi automatique et légitime 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 équipe 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 situation où la température, où nos obligation 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 à quelqu'un... » [< \Fem-pol-fixe-3enf. >](#)

Si certains ressentent des pressions 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 davantage 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 ne filait pas, il commençait un rhume, j'ai pris la maladie familiale, il est resté avec moi, il s'est reposé. A 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 soixante heures de maladie familiale, moi 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-X-pol-fixe-2enf. >](#)

Et les superviseurs qui ont des enfants, ou en ont eu, sont apparemment plus ouverts aux divers congés 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'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-xpol-fixe-4enf. >](#)

L'ensemble de ces résultats nous conduisent 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, mais ceci n'empêche pas les individus de souligner que ceci dépend fortement du supérieur immédiat et

certain 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 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 et de l'organisation du travail. Cependant, à l'épreuve de la pratique, il faut souligner que 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.

CONCLUSION

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 davantage que ce que nous avons observé dans les milieux féminins du travail infirmier et du travail social (Tremblay et Larivière, 2009; Tremblay, Fusulier et Di Loreto, 2009). Ceci est peut-être dû aux pénuries de main-d'œuvre vécues dans le secteur de la santé. Par contre, les données permettent de montrer 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 certains pères) et de la diversité de genre dans les organisations, les femmes prenant des congés plus long 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 seront confrontés, 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 impacts 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.

Ceci 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'impacts 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 et al, 2009, Tremblay, 2008, Moss et O'Brien, 2006). Cela permettrait d'assurer une véritable bonne gestion de la diversité de genre dans les organisations.

BIBLIOGRAPHIE

- Almey, M., 2007. *Women in Canada: Work Chapter Updates*. Ottawa, 89-503-XPE.
- Barrère-Maurisson, Marie-Agnès. et Diane-Gabrielle Tremblay (2009). *Concilier travail et famille. Le rôle des acteurs. Québec-France*. Québec : Presses de l'université du Québec. 456 p.
- Barrère-Maurisson, Marie-Agnès et Diane-Gabrielle Tremblay (2008). La gouvernance de la conciliation travail-famille : comparaison France-Québec . Dans *Santé, société et solidarité*, No 1-2008, pp. 85 à 95.
- Behson, S. J., 2005. The relative contribution of formal and informal organizational work-family support. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 487-500.
- Campbell Clark, S., 2001. Work cultures and work/family balance. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 348-365.
- 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.
- Cette, G., Méda, D., Sylvain, A. & Tremblay, D.-G., 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*, 29, 117-154.
- 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.
- Conseil De La Famille Et De L'enfance, 2008. *L'engagement des pères. Rapport 2007-2008*. Québec.
- Doucet, A., 2006. *Do Men Mother?: Fathering, Care, and Domestic Responsibility* Toronto: University of Toronto Press.
- Doucet, A., Mckay, L. & Tremblay, D.-G., 2009. Parental Leave in Canada and Québec : how to explain the different routes taken? In P. Moss & S. Kamerman (eds.) *The Politics of Parental Leave Policies*. Bristol: Policy Press.
- Duxbury, L. & Higgins, C., 2003. *Where to work in Canada? An Examination of Regional Differences in Work Life Practices*. 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.
- 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., 2008. La conciliation emploi-famille dans le secteur du travail social au Québec : une différence de genre ? Quelques éléments de réponse. *Politiques sociales*, 68. pp. 63-81.
- 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., 1997. *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.
- Kossek, E. E. & Ozeki, C., 1998. Work-Family Conflict, Policies, and the Job-Life Satisfaction Relationship: A Review and Directions for Organizational Behavior-Human Resources Research. *Journal of Applied Psychology*, 83, 139-149.
- 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.

- Marshall, K., 2003. Parental leave: More time off for baby. *Canadian Social Trends*, Catalogue No. 11-008.
- Marshall, K., 2006. Converging gender roles. *Perspectives - Statistics Canada*.
- Marshall, K., 2008. Fathers' use of paid parental leave. *Perspectives - Statistics Canada*.
- Moss, P. & O'Brien, M., 2006. *International Review of Leave Policies and Related Research*. United Kingdom.
- Nepomnyaschy, L. & Waldfogel, J., 2007. Paternity Leave and Fathers' Involvement with their Young Children. *Community, Work & Family*, 10, 427-453.
- Normand, Natasha et Tremblay, Diane-Gabrielle (2005). Conciliation emploi-famille et intégration professionnelle; le cas de femmes immigrées au Québec. Dans Tremblay, Diane-Gabrielle (2005, sous la dir.). *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux!* Québec : Presses de l'université du Québec. Collection Économie politique. Pp. 81 à 120.
- Rothbard, N., Philips, K. & Dumas, T., 2005. Managing Multiple Role: Work-Family Policies and Individual's desire for Segmentation. *Organization Sciences*, 16, 243-258.
- Stephens, G. K. & Sommer, S. M., 1996. The Measurement of Work to Family Conflict. *Educational and Psychological Measurement*, 56, 475-486.
- Tanaka, S. & Waldfogel, J., 2007. Effects of Parental Leave and Work hours on Fathers' Involvement with their Babies. *Community, Work & Family*, 10, 409-426.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L. & Lyness, K. S., 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*, 54, 392-415.
- Tremblay, D.-G., 2003a. Articulation emploi-famille : Comment les pères voient-ils les choses ? *Politiques sociales*, 63, 70-86.
- Tremblay, D.-G., 2003b. La difficile articulation des temps sociaux : concilier la vie personnelle et la vie professionnelle. *Interventions économiques*, 31
- Tremblay, D.-G., 2004. *Conciliation Emploi- Famille et Temps Sociaux* Toulouse: Octares Éditions et Québec: Presses de l'université du Québec. .
- 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., 2008a. 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.

Tremblay, D.-G., 2008b. *Conciliation emploi-famille et temps sociaux* (2^e édition revue) Québec: Presses de l'université du Québec.

Tremblay, Diane-Gabrielle (2009). Quebec's policies for work-family balance: A model for Canada? dans Cohen, Marjorie et Jane Pulkingham (2009). *Public Policy for Women. The State, Income Security and Labour Market Issues*. University of Toronto Press. Pp.271-290.

Tremblay, Diane-Gabrielle et M. Larivière (2009). La conciliation emploi-famille dans le secteur de la santé au Québec : le soutien organisationnel fait-il défaut aux infirmières ?? Dans *Genre et diversité en gestion*. Paris : AGRH. Pp. 101-118.

Tremblay, D.-G., B. Fusulier et M. di Loreto (2008a). 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, no 1, pp. 27-44.

(<http://www.remest.ca/documents/TremblayREMESTVol4no1.pdf>)

Tremblay, Diane-Gabrielle, Renaud Paquet et Elmustapha Najem (2008b). Les âges de la vie et les aspirations en matière de temps de travail; le cas du Québec. Dans Le Bihan-Youinou et C. Martin (2008). *Concilier vie familiale et vie professionnelle en Europe*. Presses de l'EHESP (École des hautes études en santé publique). Collection Lien social et politique. Pp. 251-266.

Vallière, S. & Lavoie, V., 2006. *Rapport sur les tendances internes et externes en matière de ressources humaines*. Montréal.

Whitehouse, G., Diamond, C. & Baird, M., 2007. Fathers' Use of Leave in Australia. *Community, Work & Family*, 10 387-407.