



Le conge parental...à l'épreuve de l'expérience vécue

Diane-Gabrielle Tremblay et Émilie Genin

Note de recherche no 2009-4

De l'ARUC (Alliance de recherche université-communauté)

Sur la gestion des âges et des temps sociaux

Télé-université/Université du Québec à Montréal

Novembre 2009



Pour joindre l'ARUC/ to contact the CURA:

Diane-Gabrielle Tremblay,

ARUC-GATS director

Téluq-Université du Québec à Montréal

100 Sherbrooke ouest, Montréal

Québec, Canada

H2X 3P2

Téléphone / Phone : 514-843-2015 poste 2878

Fax : 514-843-2160

Courriel / Email : dgtrembl@teluq.uqam.ca

Site web / Website: <http://www.teluq.uqam.ca/aruc-gats>

Notes biographiques

Diane-Gabrielle Tremblay est directrice de l'ARUC-GATS (gestion des âges et des temps sociaux), titulaire de la chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir. Elle est professeure à la Télé-université de l'Université du Québec à Montréal, et elle a été professeure invitée aux universités de Paris I Sorbonne, de Lille I, de Lyon III, d'Angers, de Toulouse, en France, de Hanoi (au Vietnam) à la European School of Management et à l'université de Louvain-la-Neuve, en Belgique. Elle est présidente du comité sur la sociologie du travail de l'Association internationale de sociologie, membre du conseil exécutif de la *Society for the Advancement of Socio-Economics* et codirectrice du comité sur les temps sociaux de l'Association internationale des sociologues de langue française. Elle est également présidente de l'Association d'économie politique et directrice de la revue électronique *Interventions économiques*. Elle a en outre écrit plusieurs ouvrages et rédigé de nombreux articles parus dans des revues scientifiques avec comité, dont *Applied Research on Quality of Life*, *Social Indicators Research*, *the Journal of E-working*, *the Canadian Journal of Urban Research*, *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, *the Canadian Journal of Communication*, *the Canadian Journal of Regional Science*, *Leisure and Society*, *Women in Management*, *Géographie, économie et société*, *Carriérologie*, *Revue de gestion des ressources humaines*. Ses recherches portent sur la nature du travail et sur les types d'emplois, l'organisation du travail, les innovations dans l'organisation du travail et du lieu de travail (télétravail), de même que sur l'articulation de la vie professionnelle et familiale. Voir : <http://www.teluq.uqam.ca/chaireecosavoir/cvdgt>

Émilie Genin était post-doctorante à la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir et est maintenant professeure en relations industrielles à l'université de Montréal.

Note : Il s'agit ici d'une note de recherche qui a servi à la rédaction d'un article en anglais, soumis à une revue.

Le conge parental...à l'épreuve de l'expérience vécue

Diane-Gabrielle Tremblay et Émilie Genin

Introduction

Au cours des dernières années, il y a eu de nombreux débats sur les congés parentaux, de maternité et de paternité, notamment dans la foulée des efforts de la communauté européenne en vue de modifier le congé de maternité actuel et de recommander des ajustements sur ce plan. Outre les États-Unis et l'Australie, pratiquement tous les pays développés ont un congé de maternité payé, un certain nombre ont aussi un congé de paternité payé (surtout les pays d'Europe du Nord : Suède, Finlande, Norvège et Islande), et d'autres ont une forme ou une autre de congé parental, pouvant être partagé entre les deux parents. (Moss et O'Brien, 2006). Au Canada, le congé de maternité existe depuis 1971, et un congé parental de six mois a été allongé à un an en 2001, ce congé pouvant être partagé entre les deux parents (Doucet et al. 2009). Dans la province canadienne du Québec, on a repris la responsabilité du congé parental en 2006 et apporté un certain nombre d'aménagements à ce congé, notamment en réservant une période de 3 à 5 semaines au père, et en offrant plus de flexibilité dans la prise du congé (Tremblay, 2008).

Près de 3 ans après la mise en place de ce nouveau régime de congé parental au Québec, nous avons voulu savoir comment ce nouveau régime a été reçu dans les milieux de travail. Nous nous sommes intéressés au secteur policier, un milieu de travail traditionnellement masculin et très exigeant en raison du stress et des horaires de travail atypique. 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). Pourtant, 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). 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. 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, font écho à ces évolutions sociales et il semble intéressant d'étudier la perception de ces congés dans le secteur policier.

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 en bénéficier, 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 et non transférable à la mère 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, ce qui montre clairement l'influence positive d'un congé rémunéré et non transférable sur le taux de participation des pères à ce congé.

Le congé parental permet de se concentrer sur la famille pendant un certain temps, de conserver son emploi et en principe, d'y retourner sans problème (Doucet *et al.*, 2009). Toutefois, les résultats de notre 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. Or, les recherches récentes sur le thème de la conciliation emploi-famille (Duxbury et Higgins, 2003, Tremblay, 2003a, Tremblay, 2004) se concentrent principalement sur la flexibilité du temps de travail, qui permet 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 quelles sont ses conséquences, d'autant plus que les études sur les effets du nouveau régime québécois de congé parental sont encore rares.

Après une brève recension des écrits sur la conciliation emploi-famille et le congé parental, nous présenterons le milieu policier, puis la méthodologie utilisée dans cette recherche. Nos résultats illustrent très clairement des différences importantes entre la perception du congé parental qu'ont les répondants qui y ont déjà eu recours et ceux qui ne l'ont pas utilisé. L'analyse de ces différences offre des pistes de réflexion fort intéressantes pour les organisations désireuses de faciliter la prise de congés parentaux et *in fine*, la conciliation emploi-famille de leurs membres.

La conciliation emploi-famille, le congé parental et le soutien organisationnel

Un certain nombre d'études font état du manque de temps exprimé par les parents de jeunes enfants, principalement des enfants de moins de 6 ans (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 mesures de conciliation visent généralement à réduire ce conflit et à faciliter l'organisation des temps et responsabilités des salariés. Ces mesures de conciliation peuvent être mises en place 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 (Cette *et al.*, 2007), tels des services de garde à contribution réduite ou des congés parentaux rémunérés, comme c'est le cas au Québec.

Le Québec constitue d'ailleurs 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 (Doucet *et al.*, 2009). Le régime du 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 disponibles pour leurs enfants en bas âges (Cette *et al.*, 2007). La question de l'augmentation du taux de fécondité au Québec était aussi l'une des préoccupations associées à la mise en place 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 aux responsabilités parentales dès le plus jeune âge. Ceci 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 devrait permettre de retourner en emploi sans difficulté (Doucet *et al.*, 2009). Cependant, les résultats de certaines recherches montrent que plusieurs facteurs organisationnels et culturels contribuent au succès ou à l'échec de l'implantation de politiques de conciliation (Fusulier, Giraldo et Lanoy, 2006). En effet, l'utilisation de

congés ou d'autres dispositifs de conciliation emploi-famille, est parfois perçue comme ayant un impact négatif sur la carrière (Fusulier, Tremblay et di Loreto, 2008b). Les bénéfices possibles de ces dispositifs s'en trouvent alors 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 des 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.

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

D'un point de vue organisationnel, 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, et des congés parentaux en particulier (Families and Work Institute, 1998, Fusulier *et al.*, 2006, Fusulier, Tremblay et di Loreto, 2008a).

Bien que ces mesures 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 encourage ou dissuade les employés de les utiliser. Pour que ces dispositifs atteignent leurs objectifs, il est nécessaire que les parents en emploi puissent l'utiliser sans craindre de conséquences pour leur carrière.

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 des congés parentaux. Pour mesurer le soutien formel ou informel du milieu de travail, les recherches précédemment cités (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 des dispositifs de conciliation emploi-famille. Nous avons donc repris ces variables dans la présente recherche, mais nous avons surtout voulu approfondir l'analyse en étudiant l'effet perçu du congé parental sur la carrière et ce, pour les personnes l'ayant utilisé par opposition à celles ne l'ayant pas utilisé.

Le milieu policier

Le milieu policier n'est pas, de prime abord, un milieu de travail favorisant la conciliation emploi-famille. En effet, il s'agit d'un milieu particulièrement exigeant en raison du stress et des risques professionnels, ainsi que des horaires de travail atypiques. Le milieu policier est traditionnellement très masculin. Pourtant, l'une des grandes tendances dans l'évolution de plusieurs services de police a sans aucun doute été la féminisation importante des effectifs depuis une vingtaine d'années. Ainsi, à titre d'exemple, les femmes représentaient 28% des effectifs policiers du SPVM (Service de police de la ville de Montréal) en 2006 contre 22% en 2001 (Vallière et Lavoie, 2006). Les effectifs civils du SPVM sont depuis longtemps féminisés (les effectifs totaux du SPVM comptaient 36% de femmes en 2006, Vallière & Lavoie, 2006). Malgré cette progression de la féminisation, la plupart des femmes se retrouvent encore le plus souvent dans des fonctions administratives ou de soutien (Lavoie, 2005). Une autre tendance marquée est le rajeunissement des effectifs. En 2006 en effet, 65% des effectifs du SPVM appartenaient aux générations X et Y (c'est-à-dire celles nées après 1965). Ces deux tendances concourent à l'émergence de nouvelles préoccupations et aspirations des employés du SPVM, en particulier du point de vue de la conciliation emploi-famille.

En effet, les jeunes générations accordent beaucoup plus d'importance à l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle que les générations antérieures, parfois même au détriment de leurs aspirations professionnelles (Labrèche et Lavoie, 2004). En outre, ces générations sont plus ouvertes au partage des rôles entre les hommes et les femmes, ce qui inclut la prise de congés parentaux. Le SPVM note d'ailleurs une augmentation des congés de maternité, mais aussi des congés de paternité et des congés parentaux en général. De surcroît, il prévoit que le nombre de jours d'absence relatifs à ces congés va continuer à progresser dans les années à venir (Vallière et Lavoie, 2006). Ceci s'explique en premier lieu par l'augmentation du nombre de jeunes femmes dans la police (moins de 40 ans), mais aussi par le retrait préventif des femmes enceintes et la création du congé de paternité non transférable à la mère. Le SPVM insiste d'ailleurs sur la nécessité de revoir son approche de la gestion des ressources humaines, pour être en mesure de composer avec les personnes ayant des préoccupations familiales accrues (Vallière et Lavoie, 2006).

Les préoccupations d'ordre familial sont en effet de plus en plus marquées dans les rangs des employés du SPVM. Un sondage mené en 2005 révèle que 96% d'entre eux croient que le SPVM a raison de se préoccuper de la conciliation emploi-famille (Lavoie, 2005). Ceci se traduit par le fait que 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 les horaires de travail (souhaités plus réguliers et plus flexibles), le manque d'effectif et la garde des enfants. Pour les policières, les principales préoccupations sont l'organisation de la garde des enfants, l'amélioration des modalités liées au congé de maternité et les horaires de travail (Lavoie, 2005). Ces préoccupations se retrouvent dans d'autres services de police au Canada ou ailleurs, là où les effectifs se sont féminisés et rajeunis, des négociations sur la question ayant été évoquées dans d'autres villes canadiennes, dont Gatineau.

D'après Lavoie (2005), près des deux tiers des employés du SPVM jugent que leur gestionnaire les appuie dans leur démarche de conciliation emploi-famille et près des trois quarts estiment que leurs collègues les appuient dans leur démarche de conciliation emploi-famille. Labrèche et Lavoie (2004) observent que les policières manifestent une bonne satisfaction à l'égard de la direction, notamment en matière de conciliation. Ainsi, l'intégration des femmes dans la police progresse constamment. Cependant, même si des avancées significatives ont été réalisées, nous verrons que certaines difficultés persistent quant à la perception des congés parentaux et de leurs effets sur la carrière, incluant dans le service de police canadien que nous avons étudié. Mais avant, présentons la méthodologie de cette recherche.

Méthodologie

Notre recherche s'est effectuée par le biais d'une enquête par questionnaires, distribués pour l'essentiel via Internet mais aussi par voix postale, complétée par des entretiens. L'enquête a été menée en 2007 auprès des membres d'un service de police au Québec. Un 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 bien saisir 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. Ces questions portaient sur le soutien du milieu de travail, le soutien des collègues et du supérieur et sur les impacts sur la carrière. Enfin, quelques questions ouvertes laissaient place à l'expression de commentaires plus personnels.

Pour formuler ces questions, nous nous sommes inspirés de travaux antérieurs sur le soutien des supérieurs et des collègues à la conciliation emploi-famille, puisque celui-ci apparaissait fort important (Chenevier, 1996, Guérin *et al.*, 1997, Families and Work Institute, 1998, Caussignac, 2000, Tremblay, 2005). Par ailleurs, du point de vue de la perception relative à l'utilisation de congés parentaux, il apparaissait intéressant de demander l'opinion des personnes y ayant déjà eu recours pour la comparer à celle des personnes qui n'y ont pas eu recours. Par ailleurs, il faut souligner que les non parents peuvent aussi avoir des responsabilités familiales, à l'égard d'un conjoint ou d'un parent malade ou âgé par exemple. Bien que ces réalités soient moins importantes en nombre que la présence d'enfant(s), elles induisent aussi des difficultés de conciliation qui peuvent nuire à la carrière. Elles deviennent par surcroît de plus en plus importantes avec le vieillissement de la population, étant entendu que les congés pour raisons de parentalité sont ceux qui se présentent le plus fréquemment en milieu de travail.

Le questionnaire a donc été envoyé par courriel à l'ensemble des membres du service de police, mais tous n'utilisent pas couramment le courriel, comme nous l'a indiqué la DRH, de sorte que plusieurs n'ont sans doute pas vu le message, ne prenant pas les messages sur leur adresse courriel professionnelle. Nous avons eu un total de 206 réponses utilisables, dont celles de 106 hommes et 100 femmes. Les femmes sont donc surreprésentées par rapport à leur pourcentage de 36 % des effectifs, mais le taux de réponse des hommes est bon pour un thème qui ne les touche pas toujours à première vue et où plusieurs travaux indiquent qu'il est difficile d'obtenir la participation des hommes (Tremblay, 2003a). De plus, il faut noter que le questionnaire a aussi été envoyé à des

employés administratifs, qui sont majoritairement des femmes (rappelons que même s'ils ne sont pas policiers, ces effectifs sont susceptibles d'avoir des horaires atypiques). Notons enfin que les taux de réponses aux questions sur les congés parentaux sont plus faibles car les répondants non parents ne se sont probablement pas sentis directement concernés par ces questions.

Résultats

Nos résultats font apparaître des différences significatives entre les perceptions des personnes ayant déjà pris un congé parental et les autres. Le genre étant une problématique centrale à la fois pour la conciliation emploi-famille, mais aussi pour la prise de congé parental, le tableau qui suit présente la proportion d'hommes et de femmes ayant eu recours à ces congés. Parmi nos répondants, près de 16% des hommes ont déjà pris un congé parental pour 29% des femmes. Ces résultats sont cohérents avec les données dont nous disposons pour le Québec et le Canada (Doucet *et al.*, 2009), et qui indiquent que les femmes sont encore les principales utilisatrices de ce congé.

Tableau 1 : taux de participation aux congés parentaux des hommes et des femmes

	Congé parental		Total
	Pas pris	Déjà pris	
Hommes	90 (84%)	16 (16%)	106
Femmes	71 (71%)	29 (29%)	100
Total	161 (78%)	45 (22%)	206

En raison du faible nombre d'hommes ayant déjà pris un congé pour raison parentale, il n'était pas nécessairement pertinent de présenter une distribution des réponses selon le sexe.

1/ Un milieu peu propice à la conciliation... Mais une perception globalement très positive du congé parental

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). On peut donc conclure que les

avis sont à peu près également partagés quant à la conciliation emploi-famille dans la police.

Cependant, l'attitude des répondants à l'égard du congé parental 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.

Enfin, 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.

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. Cependant, à partir d'analyses plus approfondies que nous avons menées, nous constatons qu'à l'épreuve de la pratique, les attitudes à l'égard du congé parental sont beaucoup plus ambivalentes. Cela nous conduit à souligner un écart entre le discours et l'expérience vécue dans la pratique par les répondants ayant déjà pris un congé parental.

2/ Une perception moins positive des répondants ayant eu recours aux congés parentaux

Malgré la perception globalement positive des congés parentaux, des différences statistiquement significatives apparaissent entre les répondants ayant déjà pris un congé parental et les autres. De fait, les personnes qui ont déjà utilisé ce congé ont une opinion beaucoup plus mitigée du soutien organisationnel reçu que les autres. Toutes les statistiques présentées dans les tableaux qui suivent se sont révélées significatives. (voir annexe statistique).

Tableau 2 : Possibilité de s'absenter du travail pour prendre un congé parental

« Je peux m'organiser pour m'absenter de mon travail »	« Je peux m'organiser pour m'absenter de mon travail »		
	Pas pris	Déjà pris	Total
Tout à fait en désaccord	6 (4,3%)	3 (6,8%)	9 (4,9%)
En désaccord	13 (9,4%)	11 (25,0%)	24 (13,2%)
D'accord	87 (63,0%)	23 (52,3%)	110 (60,4%)

Tout à fait d'accord	32 (23,2%)	7 (15,9%)	39 (21,4%)
Total	138 (100%)	44 (100%)	182 (100%)

Chez les répondants n'ayant pas eu recours au congé parental, 88% sont en accord avec l'affirmation « Si je devais prendre un congé pour raisons familiales, je peux m'organiser pour m'absenter de mon travail ». Or 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 parental. Toutefois les répondants ayant déjà pris un congé parental ont des réponses moins positives et moins tranchées que leurs collègues n'y ayant jamais eu recours.

Tableau 3 : 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 (1,5%)	3 (6,8%)	5 (2,8%)
En désaccord	10 (7,3%)	16 (36,4%)	26 (14,3%)
D'accord	91 (66,4%)	20 (45,5%)	11 (161,3%)
Tout à fait d'accord	34 (24,8%)	5 (11,4%)	39 (21,6%)
Total	137 (100%)	44 (100%)	181 (100%)

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 « seulement » 57% des personnes ayant déjà utilisé ce congé affirment avoir eu le soutien de leur supérieur pour le faire; cela 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 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.

Tableau 4 : 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 (5,8%)	4 (9,1%)	12 (6,6%)
En désaccord	13 (9,5%)	13 (29,5%)	26 (14,3%)
D'accord	81 (59,1%)	24 (54,5%)	105 (58,0%)
Tout à fait d'accord	35 (25,5%)	3 (6,8%)	38 (21,0%)
Total	137 (100%)	44 (100%)	181 (100%)

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 5 : 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 (7,4%)	10 (22,2%)	20 (11,0%)
En désaccord	32 (23,5%)	12 (26,7%)	44 (24,3%)
D'accord	69 (50,7%)	19 (42,2%)	88 (48,6%)
Tout à fait d'accord	25 (18,4%)	4 (8,9%)	29 (16,0%)
Total	136 (100%)	45 (100%)	181 (100%)

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. 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. Ces écarts dans les perceptions de la culture organisationnelle quant aux congés parentaux illustrent qu'en dépit des avancées réalisées, certaines difficultés subsistent pour les parents qui les utilisent.

Tableau 6 : les impacts négatifs sur la carrière du congé parental

« Il n'y a pas d'impacts négatifs pour ma carrière »			
	Pas pris	Déjà pris	Total
Tout à fait en désaccord	11 (7,9%)	11 (24,4%)	22 (12,0%)
En désaccord	26 (18,7%)	21 (46,7%)	47 (25,5%)
D'accord	72 (51,8%)	9 (20,0%)	81 (44,0%)
Tout à fait d'accord	30 (21,6%)	4 (8,9%)	34 (18,5%)
Total	139 (100%)	45 (100%)	184 (100%)

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 ». Mais 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 ; moins d'un tiers (29%) jugent qu'il n'y a pas d'impact négatif pour la carrière contre 73% des répondants n'ayant pas pris de congé parental. Ainsi, une large majorité (71%) 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 l'écart entre les perceptions des personnes ayant déjà pris un congé parental et les autres.

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 des impacts sur la carrière, ils ne perçoivent pas ces difficultés. Alors même que le milieu ne paraît pas particulièrement défavorable à la prise de congés parentaux, nos résultats montrent que les personnes qui ont utilisé ces congés continuent d'avoir le sentiment qu'il y a un prix à payer, notamment en matière de carrière. En effet, plus des deux tiers d'entre eux estiment qu'il y a des impacts négatifs pour la carrière.

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 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 par la suite. Sinon, l'objectif du congé parental, qui était 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 (Tremblay, 2003a, Tremblay, 2004, Moss et O'Brien, 2006).

Conclusion

En conclusion, on constate des décalages relativement importants entre les perceptions relatives au congé parental des répondants n'ayant jamais utilisé ce congé et celles des répondants y ayant déjà eu recours. Les premiers ont en effet une perception très positive du soutien organisationnel qu'ils recevraient s'ils prenaient ce congé. Pour les seconds en revanche, les avis sont plus partagés. L'expérience vécue de la prise du congé parental leur a sans doute fait relativiser l'ampleur du soutien organisationnel relié à la prise de ce congé. La plupart de ceux qui ont déjà pris ce type de congé pensent qu'il y a des impacts négatifs pour la carrière (71%), contre seulement 27% de ceux qui n'y ont pas eu recours.

Ainsi, les personnes qui n'ont jamais été confrontées en pratique aux difficultés relatives à la prise de congés parentaux semblent être beaucoup plus optimistes quant au soutien organisationnel fourni par les collègues, les supérieurs et l'environnement de travail en général, que les personnes ayant déjà pris ce congé. Aussi, il est possible qu'un gestionnaire qui n'ait jamais pris de congé pour raisons familiales offre moins de soutien qu'un gestionnaire y ayant déjà eu recours, simplement parce que le premier n'aura pas conscience des difficultés auxquelles font face dans la pratique les employés qui utilisent ce congé.

Enfin, ces résultats attirent l'attention sur le rôle à jouer par le milieu de travail et les gestionnaires pour lever les difficultés persistantes auxquelles font face les travailleurs qui prennent un congé parental, notamment au retour de congé. En effet, l'allongement de la durée du congé parental au Canada en 2001, qui avait été considéré comme une avancée significative pour l'égalité professionnelle, pourrait tout aussi bien renforcer le rôle traditionnel de la mère auprès de l'enfant sans avoir d'effet significatif sur l'engagement du père. Ainsi, l'effet global sur la participation des femmes au marché du travail serait plutôt négatif en matière d'égalité professionnelle (Doucet *et al.*, 2009). C'est pour cette raison que le Québec s'est doté d'un programme plus flexible. Pourtant, comme le soulignent nos résultats, la prise de congé parental pourrait avoir certains

impacts négatifs sur la carrière, il semble donc important de poursuivre dans de futures recherches l'analyse détaillée des impacts de la prise de congés parentaux.

Bien que nos résultats soient limités par les spécificités du secteur d'activité choisi (le milieu policier), ils permettent néanmoins de nuancer la validité des enquêtes portant sur des situations non vécues par les individus puisqu'on montre ici que le fait d'avoir pris un congé parental se traduit par des positions sensiblement différentes et plus négatives comparativement aux personnes qui n'en ont pas pris. Il apparaît donc important, dans de futures recherches, de faire la différence entre les situations vécues et les situations hypothétiques en matière de prises de congés ou d'autres mesures de conciliation emploi-famille.

Annexe statistique

Congéspar * B23Culture du milieu Crosstabulation

			B23Culture du milieu				Total
			1	2	3	4	
Congéspar	1	Count	10	32	69	25	136
		% within Congéspar	7,4%	23,5%	50,7%	18,4%	100,0%
	2	Count	10	12	19	4	45
		% within Congéspar	22,2%	26,7%	42,2%	8,9%	100,0%
Total	Count	20	44	88	29	181	
	% within Congéspar	11,0%	24,3%	48,6%	16,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,308 ^a	3	,025
Likelihood Ratio	8,640	3	,034
Linear-by-Linear Association	8,017	1	,005
N of Valid Cases	181		

a. 1 cells (12,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,97.

Crosstabs

Congéspar * B23Droit de prendre le congé Crosstabulation

			B23Droit de prendre le congé				Total
			1	2	3	4	
Congéspar	1	Count	3	6	47	80	136
		% within Congéspar	2,2%	4,4%	34,6%	58,8%	100,0%
	2	Count	1	0	11	30	42
		% within Congéspar	2,4%	,0%	26,2%	71,4%	100,0%
Total	Count	4	6	58	110	178	
	% within Congéspar	2,2%	3,4%	32,6%	61,8%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,372 ^a	3	,338
Likelihood Ratio	4,756	3	,191
Linear-by-Linear Association	1,967	1	,161
N of Valid Cases	178		

a. 4 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,94.

Congéspar * B23Je peux m'organiser pour m'absenter Crosstabulation

			B23Je peux m'organiser pour m'absenter				Total
			1	2	3	4	
Congéspar	1	Count	6	13	87	32	138
		% within Congéspar	4,3%	9,4%	63,0%	23,2%	100,0%
	2	Count	3	11	23	7	44
		% within Congéspar	6,8%	25,0%	52,3%	15,9%	100,0%
Total	Count	9	24	110	39	182	
	% within Congéspar	4,9%	13,2%	60,4%	21,4%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,018 ^a	3	,046
Likelihood Ratio	7,253	3	,064
Linear-by-Linear Association	4,716	1	,030
N of Valid Cases	182		

a. 1 cells (12,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,18.

Congéspar * B23II n'y apas d'impacts négatifs pour ma carrière Crosstabulation

			B23II n'y apas d'impacts négatifs pour ma carrière				Total
			1	2	3	4	
Congéspar	1	Count	11	26	72	30	139
		% within Congéspar	7,9%	18,7%	51,8%	21,6%	100,0%
	2	Count	11	21	9	4	45
		% within Congéspar	24,4%	46,7%	20,0%	8,9%	100,0%
Total	Count	22	47	81	34	184	
	% within Congéspar	12,0%	25,5%	44,0%	18,5%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	28,947 ^a	3	,000
Likelihood Ratio	28,450	3	,000
Linear-by-Linear Association	22,338	1	,000
N of Valid Cases	184		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,38.

Crosstabs

Congéspar * B23Soutien supérieur Crosstabulation

			B23Soutien supérieur				Total
			1	2	3	4	
Congéspar	1	Count	2	10	91	34	137
		% within Congéspar	1,5%	7,3%	66,4%	24,8%	100,0%
	2	Count	6	9	23	6	44
		% within Congéspar	13,6%	20,5%	52,3%	13,6%	100,0%
Total	Count	8	19	114	40	181	
	% within Congéspar	4,4%	10,5%	63,0%	22,1%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,605 ^a	3	,000
Likelihood Ratio	17,027	3	,001
Linear-by-Linear Association	15,641	1	,000
N of Valid Cases	181		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,94.

Crosstabs

Congéspar * B23Soutien collègues Crosstabulation

			B23Soutien collègues				Total
			1	2	3	4	
Congéspar	1	Count	8	13	81	35	137
		% within Congéspar	5,8%	9,5%	59,1%	25,5%	100,0%
	2	Count	2	13	25	5	45
		% within Congéspar	4,4%	28,9%	55,6%	11,1%	100,0%
Total	Count	10	26	106	40	182	
	% within Congéspar	5,5%	14,3%	58,2%	22,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,330 ^a	3	,006
Likelihood Ratio	11,586	3	,009
Linear-by-Linear Association	5,586	1	,018
N of Valid Cases	182		

a. 1 cells (12,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,47.

Références

- Almey, M., 2007. *Women in Canada: Work Chapter Updates*. Ottawa, 89-503-XPE.
- 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. & Laloy, D., 2006. L'utilisation des dispositifs d'articulation de la vie familiale et de la vie professionnelle. Étude auprès de 48 entreprises de Wallonie (Belgique). *Enfance, famille et génération*, 1.
- Fusulier, B., Tremblay, D.-G. & Di Loreto, M., 2008a. La conciliation emploi-famille dans le secteur du travail social au Québec : une différence de genre ? Quelques éléments de réponse. *Politiques sociales*, 68.
- Fusulier, B., Tremblay, D.-G. & Di Loreto, M., 2008b. La conciliation emploi-famille dans le secteur du travail social au Québec : une différence de genre ? Quelques éléments de réponse. *Politiques sociales*, 68.
- Galinsky, E., Kim, S. S. & Bond, J. T., 2001. *Feeling Overworked : When Work Becomes too Much - Executive Summary*. New York
- Greenhaus, J. H. & Beutell, N., 1985. Sources of Conflict between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Guérin, G., St-Onge, S., Chevalier, L., Denault, K. & Deschamps, M., 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.
- 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.
- 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., 2008. *Conciliation Emploi- Famille et Temps Sociaux* Québec: Presses de l'université du Québec (édition 2004 avec Toulouse: Octares Éditions).
- Tremblay, D.-G., 2005. Articulation emploi-famille : Les sources de difficultés et les perspectives de solution dans les secteurs de l'éducation, de la santé et des services sociaux. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 1, 36-56.
- Vallière, S. & Lavoie, V., 2006. *Rapport sur les tendances internes et externes en matière de ressources humaines*. Montréal.