
Diane-Gabrielle Tremblay et Maryse Larivière

L'articulation emploi-famille dans le secteur infirmier au Québec. Une conciliation possible ?

Avertissement

Le contenu de ce site relève de la législation française sur la propriété intellectuelle et est la propriété exclusive de l'éditeur.

Les œuvres figurant sur ce site peuvent être consultées et reproduites sur un support papier ou numérique sous réserve qu'elles soient strictement réservées à un usage soit personnel, soit scientifique ou pédagogique excluant toute exploitation commerciale. La reproduction devra obligatoirement mentionner l'éditeur, le nom de la revue, l'auteur et la référence du document.

Toute autre reproduction est interdite sauf accord préalable de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France.

revues.org

Revues.org est un portail de revues en sciences humaines et sociales développé par le Cléo, Centre pour l'édition électronique ouverte (CNRS, EHESS, UP, UAPV).

Référence électronique

Diane-Gabrielle Tremblay et Maryse Larivière, « L'articulation emploi-famille dans le secteur infirmier au Québec. Une conciliation possible ? », *Éthique publique* [En ligne], vol. 11, n° 2 | 2009, mis en ligne le 10 mai 2011, consulté le 10 octobre 2012. URL : <http://ethiquepublique.revues.org/100> ; DOI : 10.4000/ethiquepublique.100

Éditeur : Éditions Nota bene

<http://ethiquepublique.revues.org>

<http://www.revues.org>

Document accessible en ligne sur : <http://ethiquepublique.revues.org/100>

Ce document est le fac-similé de l'édition papier.

Tous droits réservés

43. D. Bourgault et M. Meloche, art. cité.
44. C. Maslach, W. B. Schaufeli et M. P. Leiter, *op. cit.*, p. 415.
45. R. N. Haarr, « Factors affecting the decision of police recruits to “drop out” of police work », *Police Quarterly*, vol. 8, n° 4, 2005, p. 431-453.
46. J. Zhao, N. He et N. P. Lovrich, « Individual value preferences among american police officers : the Rokeach theory of human values revisited », *An International Journal of Police Strategies & Management*, vol. 21, n° 1, 1998, p. 22-37.
47. R. Roy, « Actualiser les valeurs partagées », dans Y. Boisvert (dir.), *L'intervention en éthique organisationnelle : théorie et pratique*, Montréal, Liber, 2007, p. 64.
48. R. Roy, « Place de l'éthique dans le domaine moral », police de Lausanne, octobre 2002.
49. A. Lacroix, « Éthique institutionnelle et éthique personnelle : réconciliation et mode d'organisation », police de Lausanne, mars 2005, p. 14.
50. Les tâches qui incombent à l'appareil de l'administration publique traditionnel sont l'application des lois, le respect des procédures et la gestion prudente. Ses structures impliquent une forte hiérarchisation-centralisation et une normativité importante. La nouvelle dynamique de l'appareil de l'administration publique fait voir des responsabilités différentes, comme la gestion par résultat, les partenariats et l'orientation client, et des structures qui privilégient l'autonomie de décision, l'initiative et des règles plus souples.
51. A. Lacroix, art. cité.
52. J.-F. Malherbe, *Déjouer l'interdit de penser. Essai d'éthique clinique*, Montréal, Liber, 2001, p. 41.
53. P. M. Hart, A. J. Wearing et B. Headey, art. cité.
54. R. Roy, « Actualiser les valeurs partagées », art. cité, p. 70.
55. C. L. Cordes, T. W. Dougherty et M. Blum, art. cité.
56. R. Roy, « Actualiser les valeurs partagées », art. cité, p. 69.
57. J.-F. Malherbe, document produit pour la direction des programmes d'éthique, d'égalité et d'intégrité de la personne, Sûreté du Québec, Montréal, 1999, p. 124.
58. G.-A. Legault, « L'éthique organisationnelle : intervention ou sensibilisation ? », dans Y. Boisvert (dir.), *op. cit.*, p. 40.
59. Nous avons défendu cette idée dans un précédent travail de recherche. Voir S. Meylan, *Une revue de la littérature sur le burn-out. La question des valeurs du professionnel en souffrance*, mémoire de diplôme en psychologie, université de Lausanne, 2007.



L'articulation emploi-famille dans le secteur infirmier au Québec. Une conciliation possible ?

par Diane-Gabrielle Tremblay et Maryse Larivière

Au cours des dernières années, l'intensification du travail, la diversification des formes d'emploi (temporaire, autonome, occasionnel) et d'horaires (temps partiel, horaires brisés, etc.), les transformations dans la famille, ainsi que le faible soutien public sont venus accroître les difficultés qu'ont les parents à concilier leurs responsabilités familiales et professionnelles ; il en résulte souvent du stress¹. Par ailleurs, des travaux indiquent que l'offre de mesures de conciliation contribue à accroître la loyauté des salariés qui en bénéficient, tout en améliorant la motivation au travail, en réduisant l'absentéisme et le roulement du personnel². Il est donc essentiel de prendre en compte la question de la conciliation emploi-famille si l'on s'intéresse aux questions de santé mentale, de

la qualité de l'emploi et d'équité dans les organisations. En effet, l'équité, la qualité de l'emploi et de l'organisation du travail sont de plus en plus reconnues comme ayant une incidence importante sur le stress et la santé mentale, et les mesures de conciliation emploi-famille offertes sont un des éléments définissant la qualité d'un emploi³.

Les organisations sont ainsi de plus en plus appelées à favoriser une meilleure articulation de la vie professionnelle et de la vie personnelle, plus particulièrement familiale et parentale, de leurs employés. Toutefois, il semble que les milieux de travail ne se soient pas tous adaptés également à ces nouvelles réalités, et l'on observe dans nombre de secteurs une faiblesse des mesures offertes par les employeurs pour favoriser la conciliation des

responsabilités parentales et professionnelles⁴. On pourrait penser que les organisations de plusieurs pays s'y intéresseraient plus sérieusement en raison des difficultés d'attraction et de rétention de main-d'œuvre observées dans des secteurs comme la santé et les services sociaux, mais ce n'est pas toujours le cas⁵. Au Québec, ces secteurs connaissent des pénuries de main-d'œuvre importantes, et c'est pourquoi nous avons voulu voir si des mesures de conciliation emploi-famille y étaient offertes afin de tenir compte des difficultés vécues sur ce plan, d'autant plus que le secteur infirmier est fortement féminisé et les difficultés de conciliation fortement concentrées dans ces secteurs.

Les infirmières forment l'un des groupes professionnels à la fois les plus féminisés et les plus exposés aux horaires de travail atypiques⁶. En 2005, à peu près 92% du personnel infirmier du Québec, soit 70 700 personnes, étaient des femmes⁷. Du point de vue des horaires, les conditions de travail dans le réseau public (temps partiel par choix ou involontaire, quarts de travail de jour, de soir, de nuit et de fin de semaine, obligation de «faire des doubles⁸») sont contraignantes. En outre, s'il est vrai que l'ensemble du marché du travail est caractérisé par une diversification des formes d'emploi, le secteur infirmier semble plus particulièrement touché, à la fois parce que le travail se fait jour et nuit et que la pénurie de main-d'œuvre est très forte.

Dans un contexte de compressions budgétaires, de privatisation de certains services et de pénurie de main-d'œuvre qualifiée, pour 85% du personnel infirmier, la charge de travail s'est accrue et les conditions de travail se sont détériorées⁹. En effet, le ministère de la Santé et des Services sociaux prévoit une pénurie de 7 300 infirmières en 2012, laquelle pourrait atteindre 23 000 dans quinze ans si rien n'est fait d'ici là¹⁰. Malgré les efforts consentis pour former un plus grand nombre d'infirmières, tout indique que ce nombre risque peu d'augmenter au cours des prochaines années, en raison du renversement de la pyramide des âges. «Dans le secteur de la santé, les infirmières âgées de plus de 50 ans constituent le tiers des effectifs, ce qui suscite des inquiétudes quant au renouvellement de la main-d'œuvre¹¹.» Un tel vieillissement des effectifs infirmiers se traduit par d'importants départs à la retraite. Dans ce contexte, on devrait essayer de retenir les effectifs en adoptant des pratiques de

rétention de la main-d'œuvre, dont celles qui visent la conciliation des responsabilités professionnelles et familiales, mais on verra que ce n'est pas nécessairement le cas.

De plus, le système public doit faire face à l'exode des infirmières qui quittent pour le privé en raison de la flexibilité des horaires. De 2000 à 2007, le nombre d'infirmières qui ont déclaré avoir une agence comme employeur principal est passé de 1 060 à 1 924, soit 2,9% des membres de l'ordre et 3,5% des infirmières du réseau public. «Les principales raisons invoquées par les infirmières travaillant pour une agence sont le choix des horaires (81%), la conciliation travail-famille (68%), les conditions de travail (66%) et le taux de salaire horaire plus élevé (57%)¹².» Le milieu de travail dans le secteur public de la santé serait-il peu favorable à la conciliation emploi-famille? Voilà la question que nous nous sommes posée, car on pense habituellement que le secteur public est plus favorable à la conciliation que ne l'est le secteur privé. Des différences sectorielles pourraient donc être importantes à cet égard, et c'est pour cette raison que nous avons entrepris un programme de recherche visant à identifier les médiations organisationnelles et professionnelles associées à l'articulation emploi-famille¹³.

Cet article présente ainsi les résultats d'une enquête menée en 2007 auprès des infirmières affiliées à la Fédération interprofessionnelle de la santé du Québec. Nous nous intéresserons d'abord à l'accroissement de la pression au travail et nous ferons une brève recension des écrits sur ce thème avant de passer aux résultats de notre recherche.

Accroissement de la pression au travail et difficultés de la conciliation

L'intensification actuelle de la concurrence économique exerce une forte pression à la hausse sur les exigences de rendement, exprimées par des formules telles que le «juste à temps», la «qualité totale» et ainsi de suite. L'heure est aux compressions de personnel et aux nouvelles stratégies de mobilisation des effectifs, phénomènes qui entraînent, comme le montrent diverses études, une augmentation de la pression au travail, avec pour conséquence des niveaux de stress et de fatigue plus élevés. Combiné à la progression des horaires atypiques non choisis, l'accroissement de la pression au travail ne peut avoir

pour résultat que d'entraver davantage l'effort des parents en vue de concilier emploi et famille.

Quelques recherches ont permis de mettre en évidence l'augmentation du stress associée à la fois aux pressions au travail et aux exigences de conciliation¹⁴. Ainsi, l'étude de la Fédération des travailleuses et travailleurs du Québec porte sur deux grandes organisations au Québec et indique que le stress est lié à l'augmentation de l'intensité et à la durée du travail.

Par ailleurs, les données de l'enquête sur le travail et la vie personnelle du Conference Board du Canada menée en 1999 indiquent que « les femmes sont plus de deux fois plus susceptibles que les hommes de ressentir un niveau de stress élevé en essayant d'intégrer leurs responsabilités professionnelles et personnelles. Près du quart des femmes interrogées (24%) signalent "beaucoup" de stress dû aux problèmes professionnels et personnels, comparativement à un dixième des hommes (10%). » Toutefois, il faut noter que les hommes sont aussi nombreux que les femmes à indiquer des niveaux de stress modérés : 30% des hommes sont modérément stressés par les problèmes professionnels et personnels, comparativement à 28% des femmes interrogées¹⁵.

Statistique Canada présente des données intéressantes en ce qui concerne les contraintes liées au temps et le stress qu'il induit¹⁶. Il est surtout intéressant de noter que selon cette enquête représentative de la population canadienne, la présence d'enfants n'influe aucunement sur le stress vécu par les hommes, alors qu'elle le double presque dans le cas des femmes : les hommes mariés avec ou sans enfants et travaillant à plein temps sont 26% à dire que le temps est un facteur de stress important pour eux, alors que pour les femmes mariées sans enfant, le pourcentage est de 20% et pour celles avec enfants, de 38%, donc beaucoup plus que les hommes.

Dans d'autres recherches, nous avons constaté que 55% des femmes interrogées affirmaient avoir des difficultés à concilier l'emploi et la famille et qu'elles manquaient de temps ; cependant, 42% des hommes affirmaient aussi manquer de temps et avoir de la difficulté à concilier vie professionnelle et vie familiale (données significatives pour 1056 répondants de divers secteurs d'activité et catégories professionnelles)¹⁷. Nous constatons aussi que les femmes ont plus souvent que les hommes refusé des

responsabilités professionnelles à cause de leurs obligations familiales (27,9% contre 17,9% chez les hommes), et qu'elles seraient plus disposées à accepter une réduction volontaire du temps de travail (57,6% contre 50,3%)¹⁸.

D'un point de vue organisationnel, nous avons constaté que les entreprises et plus largement les organisations jouent un rôle médiateur favorable ou défavorable à la mise en œuvre et à la pratique de dispositifs d'articulation emploi-famille¹⁹. Plusieurs recherches attirent l'attention sur l'importance de la culture organisationnelle et des comportements ou attitudes des collègues et des supérieurs et sur leur effet sur les difficultés de conciliation des responsabilités personnelles et professionnelles²⁰. Chenevier recense trois études faisant état de l'influence de l'attitude négative ou du manque de flexibilité du supérieur sur l'employé et le conflit emploi-famille : de façon générale, une attitude négative de la part du supérieur stresse l'employé, le rend insatisfait et il s'absente plus souvent de son travail²¹. L'appui des collègues semble aussi une variable importante selon certaines études, mais elle ne ressort pas comme déterminante dans toutes les études. Guérin et ses collaborateurs ont trouvé que les difficultés de conciliation seraient réduites lorsque l'employé considère que son supérieur manifeste de l'empathie ou accepte des accommodements afin de faciliter l'articulation de la vie professionnelle avec la vie familiale²².

On peut donc se demander dans quelle mesure les organisations prennent tous les moyens pour assurer le soutien organisationnel à l'égard des responsabilités familiales et parentales et, du coup, une plus grande égalité des chances de carrière au sein de l'organisation ? Nous analyserons dans quelle mesure l'organisation, soit les cadres gestionnaires qui la représentent et les collègues de travail, soutient effectivement — ou non — la gestion de carrière professionnelle en tenant compte de la nécessité qu'ont pratiquement tous les salariés — parents ou non — de concilier leurs responsabilités professionnelles et leurs préoccupations familiales, parentales ou simplement personnelles. Mais auparavant, nous présenterons la méthodologie utilisée et la situation professionnelle et parentale des répondants.

Résultats

Notre enquête a été réalisée au moyen d'un questionnaire écrit auprès des infirmières affiliées à la Fédération interprofessionnelle de la santé du Québec (FIQ). Ce questionnaire portait sur les conditions de travail, mais surtout sur la conciliation emploi-famille et ses modes d'exercice au sein du milieu de travail. Nous avons notamment posé un certain nombre de questions sur l'existence de mesures de soutien à la conciliation dans les milieux de la santé, sur le vécu de cette conciliation et le soutien du milieu professionnel plus généralement. Nous avons utilisé, pour la majorité des questions, des échelles de réponse.

Pour formuler ces questions, nous nous sommes inspirées de travaux antérieurs sur les mesures de conciliation les plus recherchées par les parents au Québec²³ et avons vérifié si ces mesures existent dans les milieux de travail et, si oui, si elles sont utilisées par les répondants, en distinguant 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 cela paraissait important dans plusieurs recherches²⁴. Il faut noter 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. Ces réalités induisent aussi des difficultés de conciliation qui peuvent nuire à la carrière et elles deviennent de plus en plus importantes avec le vieillissement de la population.

Le questionnaire a été distribué en mars 2007 à 500 membres de la FIQ lors du Conseil fédéral de la FIQ (à Saint-Hyacinthe), qui devaient ensuite le retourner par la poste. La participation était volontaire et le traitement anonyme. Nous avons eu 157 répondants sur l'ensemble des 500 membres sollicités, soit un taux de réponse de 31,4%. Nous avons souhaité obtenir un taux plus élevé, mais compte tenu des longues heures que font plusieurs infir-

mères, on nous a indiqué que cela serait difficile; un taux de 31% est d'ailleurs tout à fait acceptable, et même bon, pour toute enquête postale. En ce qui concerne la représentativité, le seul indicateur que nous avons est celui du genre des répondants. Notre groupe de répondants comprend 14 hommes, (soit 9% des répondants) et 143 femmes (soit 91% des répondants, ce qui correspond presque — à un point près — au pourcentage de la composition sexuée de la population du personnel infirmier).

La situation professionnelle et parentale

En ce qui a trait à la fonction occupée, par ordre d'importance, 69% des répondants sont des infirmières (98 femmes, ou 68,5% de la sous-population des femmes, et 10 hommes, ou 72% de la sous-population des hommes). Les infirmières auxiliaires représentent 15% des participants (16% de la sous-population des femmes et 7% de la sous-population

des hommes), alors que 6% occupent un poste d'inhalothérapeute — puisque ce groupe fait partie de la fédération (5,5% de la sous-population des femmes et 14% de la sous-population des hommes). On retrouve 5% de la sous-population des femmes dans la catégorie infirmière clinicienne et 3% dans la catégorie assistante infirmière chef²⁵.

En ce qui concerne le statut d'emploi (temps plein vis-à-vis temps partiel), selon le genre, il y a une différence significative entre les femmes et les hommes. Un peu plus de

93% des hommes travaillent à temps plein alors que 58% des femmes occupent un travail à temps plein. Tout près de 27% des femmes sont à temps partiel par choix et aucun répondant masculin ne travaille par choix à temps partiel, tandis que 13% des femmes sont à temps partiel involontairement comparativement à 7% de la sous-population des hommes.

Sur le plan de la mission de leur lieu de travail, 59% des infirmières qui ont répondu à l'enquête travaillent surtout dans les centres hospitaliers, alors

***Les gestionnaires
ne sont pas particulièrement
ouverts à la conciliation
travail-famille
dans le milieu infirmier,
alors qu'on aurait
pu s'attendre au contraire
dans un milieu
fortement féminisé.
Le secteur policier fait preuve
d'un meilleur soutien,
dans un secteur pourtant
majoritairement masculin.***

que 28% travaillent en centres locaux de services communautaires (CLSC). Il y a une différence significative dans la provenance des hommes et des femmes. Les hommes sont proportionnellement plus nombreux que les femmes à travailler dans un centre hospitalier (86% des hommes, contre 76% des femmes), alors qu'il y a une légère différence entre les hommes et les femmes travaillant en CLSC (14% des hommes et 18% des femmes). Les femmes sont davantage réparties dans toutes les catégories de milieu, dont les centres hospitaliers de soins de longue durée (CHSLD) et les établissements ayant plus d'une mission, où l'on trouve respectivement 17% et 18% des femmes, contre aucun homme.

La mission de l'établissement est particulièrement importante lorsqu'on s'intéresse aux conditions de travail, puisqu'il semble y avoir quelques différences entre les milieux. Selon nos résultats, les individus ayant un poste qui travaillent en centre hospitalier et en CLSC sont plus susceptibles de travailler à temps plein que les individus qui travaillent en CHSLD. Les infirmières qui travaillent en CHSLD sont plus nombreuses à travailler à temps partiel contre leur gré bien qu'elles aient un poste régulier. Les infirmières qui possèdent un poste sont proportionnellement plus nombreuses à travailler à temps partiel par choix, surtout celles qui travaillent en centre hospitalier, comparativement à celles qui sont en situation de remplacement ou qui sont sur une liste de rappel. Toutefois, il faut utiliser ces résultats avec précaution, puisque les groupes comparés ne sont pas égaux : 59% proviennent des centres hospitaliers, contre 18% en CLSC et 11% en CHSLD.

Du point de vue de la gestion de carrière, en tenant compte de la problématique de la conciliation des responsabilités familiales, personnelles et professionnelles, il importe de savoir si les répondants sont des parents d'enfant(s) ou non. Rappelons cependant qu'il va sans dire que, 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 également avoir des responsabilités parentales à l'égard d'enfant(s) du conjoint dans le cadre de familles reconstituées. Chez nos répondants, 83% des femmes sont parents d'au moins un enfant, alors que c'est le cas de 79% des hommes.

Milieu de travail et soutien interne

Nous avons posé une question sur la perception du soutien organisationnel à l'égard de la conciliation emploi-famille et nous avons pu constater que le milieu la facilite peu. À la proposition « j'ai le sentiment que mon milieu professionnel est attentif à la question de la conciliation travail et famille », 68% des répondants expriment un désaccord (dont 41% « tout à fait en désaccord »), 15% ont une position neutre (« ni d'accord ni en désaccord ») et seuls 16% marquent un accord (dont moins de 1% se disent « tout à fait d'accord »).

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

Une analyse plus fine, distinguant les hommes des femmes, les parents et les non-parents, indique que 58% des mères et 46% des pères sont en désaccord (total ou partiel) avec l'affirmation selon laquelle le milieu de travail facilite la conciliation travail-famille. Davantage de pères que de mères sont neutres par rapport à l'énoncé (respectivement 36% et 26%), et un peu plus de pères que de mères sont d'accord ou tout à fait d'accord avec cette affirmation (18% chez les pères contre 16% chez les mères.) En somme, les pères et les mères diffèrent quelque peu en ce qui concerne leur perception de leur organisation comme milieu de travail facilitant la conciliation travail-famille.

Chez les non-parents, il y a une différence entre les hommes et les femmes ; 12 femmes (50%) sont en désaccord avec le fait que le milieu soit soutenant, contre 2 hommes sur 3 (seulement 3 hommes répondants ici).

Soutien du supérieur et des collègues

Voyons maintenant la question du soutien informel qui peut être offert par le supérieur ou les collègues. À la question : « J'ai le sentiment que mon supérieur est attentif à la question de la conciliation entre travail et famille », 45% des répondants marquent clairement leur désaccord (21% tout à fait en désaccord) contre 33% étant d'accord (6% tout à fait d'accord). Les hommes comme les femmes (56% et 51% respectivement) expriment leur désaccord et leur absence de soutien. Seulement 21% des femmes et 18% des hommes affirment ainsi avoir le soutien de leur supérieur, le reste étant neutre. Il y a aussi une autre différence statistiquement significative entre les hommes et les femmes, ainsi qu'entre les parents et les non-parents. Quelque 49% des parents jugent que leur employeur ne les soutient pas assez contre seulement 36% qui reconnaissent son soutien (les autres s'abstiennent), alors que chez les non-parents plusieurs s'abstiennent de répondre (59%) et les autres se partagent assez également entre l'accord et le désaccord (19% contre 22%).

Cela laisse entendre que de nombreux supérieurs ne sont pas très favorables à la conciliation entre la carrière et la vie familiale. Il est intéressant de noter que les hommes parents sont davantage en désaccord que d'accord avec l'énoncé. Cela est d'autant plus intéressant que d'autres études ont montré que les pères avaient souvent plus de difficulté que les mères à faire valoir leurs demandes à ce sujet, surtout dans les milieux de travail fortement masculins. Leurs demandes sont souvent perçues comme moins légitimes que celles des mères, alors que les jeunes pères québécois en particulier souhaitent souvent assumer pleinement leur rôle de père et ressentent fort négativement ce refus de l'employeur, ou encore les commentaires de collègues ou de supérieurs indiquant que leur conjointe devrait s'occuper de la question parentale²⁶.

En l'absence de soutien des supérieurs, il semble que les collègues de travail doivent se soutenir. De fait, notre enquête révèle que cela semble chose courante. Globalement, 56% se disent en accord (dont 13% tout à fait d'accord) avec la proposition « J'ai le soutien de mes collègues », alors que 22% sont en désaccord (5% tout à fait en désaccord)

avec celle-ci. On peut donc penser que le soutien des collègues vient, en partie, pallier le manque de soutien de la part de l'organisation et peut-être du supérieur, surtout que les collègues de travail sont ici essentiellement des femmes, généralement plus sensibles au soutien en ces matières.

Il y a une légère différence entre les hommes et les femmes parents en ce qui concerne le soutien des collègues. Les hommes parents sont proportionnellement plus nombreux (73% contre 61% pour les femmes) à être d'accord avec l'affirmation selon laquelle ils ont le soutien de leurs collègues; cela est intéressant, puisqu'il s'agit souvent ici, rappelons-le, de collègues féminines. Par ailleurs, 24% des femmes et 9% des hommes sont en désaccord avec cette dernière affirmation, les autres étant neutres ou s'abstenant de répondre (14% de femmes et 18% d'hommes).

En outre, on note que 17% des femmes qui ne sont pas mères ne bénéficient pas du soutien de leurs collègues, alors que 29% en bénéficient. On observe aussi que le soutien à la conciliation touchant les activités parentales semble plus important que le soutien pour d'autres motifs, ce qui est un autre élément intéressant, surtout dans un contexte de vieillissement de la population et de durées de séjour limitées dans les centres hospitaliers, puisque nombre de salariés doivent s'occuper de conjoints ou de parents vieillissants, et que cette réalité s'accroîtra avec les années. De fait, un certain nombre d'entrevues réalisées sur la conciliation emploi-famille nous ont permis de constater que les collègues et les supérieurs sont plus ouverts lorsqu'il s'agit de soutenir un parent de jeune enfant, qu'une personne devant s'occuper d'un parent âgé ou malade.

Enfin, un des aspects intéressants de la recherche en milieu infirmier est qu'elle permet de voir si un milieu de travail composé principalement de collègues féminines offre un meilleur soutien qu'un milieu plus masculin, ce qu'indiquent un certain nombre de travaux²⁷. Si nous faisons la comparaison avec le milieu plus masculin du secteur policier, nous observons ici à l'inverse que celui-ci offre plus de soutien que le milieu plus féminin du travail infirmier, et même que celui du travail social²⁸. Peut-être que les femmes sont plus sensibles à ces questions, mais il semble clair que le soutien organisationnel est plus fort dans ce milieu masculin que dans les deux milieux féminins que nous avons étudiés.

C'est dans un contexte de transformations importantes du réseau de la santé, où l'on assiste depuis plusieurs années à une inquiétude croissante au sujet du déficit de main-d'œuvre qualifiée, de l'absentéisme et des charges de travail de plus en plus lourdes, que nous avons tenté de comprendre dans quelle mesure les organisations prennent tous les moyens pour assurer le soutien organisationnel à l'égard des responsabilités familiales et parentales, ou plus largement personnelles. Nous nous sommes surtout intéressées aux organisations et entreprises dans nos travaux, mais il ressort aussi que d'autres acteurs, comme les municipalités²⁹, peuvent avoir un rôle à jouer.

Étant donné l'importance des débats sur la conciliation emploi-famille au Québec et ailleurs depuis quelques années, l'accent mis sur les organisations pour assurer l'égalité et la diversité des populations en emploi, on s'attend de plus en plus à ce que les organisations soutiennent leurs employés de ce point de vue, qu'elles les aident à articuler leur vie professionnelle et leur vie personnelle, et plus particulièrement familiale, afin de permettre une plus grande égalité des chances de carrière à tous les salariés de l'organisation. Or, on constate qu'en milieu infirmier le soutien des gestionnaires sur le plan de la conciliation emploi-famille est jugé faible par les employés, mais que les collègues semblent compenser en partie.

Si les collègues semblent se soutenir davantage, il faut préciser que le soutien à la conciliation touchant les activités parentales est plus important que le soutien pour d'autres motifs (parents âgés ou malades, par exemple). Le milieu du travail n'est pas perçu comme des plus favorables à la prise de congés et une autre partie de nos données indique aussi que ce sont les femmes, mères ou non, qui continuent d'avoir le sentiment qu'il y a un prix à payer pour les congés et autres demandes relatives à la famille.

Face aux enjeux actuels du système de santé public, il est clair que le milieu de la santé n'a pas encore mis en place toutes les mesures et ressources nécessaires pour soutenir ses membres sur le plan de la conciliation emploi-famille et de la carrière. Cette situation laisse craindre des départs vers le privé, mais aussi des difficultés et un stress important pour le personnel infirmier. C'est donc certes un enjeu majeur pour l'attraction et la rétention de main-d'œuvre dans ce secteur.

Les données de notre enquête nous portent à croire qu'il faudrait sensibiliser davantage les gestionnaires au cours de leur formation à la conciliation emploi-famille. En effet, les gestionnaires ne sont pas particulièrement compréhensifs à cet égard dans le milieu infirmier, alors qu'on aurait pu s'attendre au contraire dans un milieu fortement féminisé, aux prises avec des pénuries de main-d'œuvre importantes et qui cherche des moyens d'attirer et de retenir le personnel. Le secteur policier fait preuve d'un meilleur soutien, dans un secteur pourtant majoritairement masculin. Enfin, il nous apparaît important de souligner que, de plus en plus, la conciliation emploi-famille n'est plus une question de femmes, mais bien un véritable enjeu de société³⁰. Dans ce contexte, divers acteurs sont interpellés, au premier chef l'employeur, mais aussi l'État central et les municipalités. ♦

Diane-Gabrielle Tremblay est professeur à la Télé-université, université du Québec à Montréal, directrice de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux et titulaire de la chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir.

Maryse Larivière est coordonnatrice et professionnelle de recherche à l'ARUC-GATS et à la chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir.

1. L. Duxbury, C. Higgins et C. Lee, « The impact of job type and family type on work-family conflict and perceived stress: a comparative analysis », *Ressources humaines, ASAC*, vol. 14, n° 9, 1993, p. 21-29; L. Duxbury, C. Higgins et D. Coghill, *Témoignages canadiens: à la recherche de la conciliation travail-vie personnelle*, Ottawa, Développement des ressources humaines Canada, programme du travail, 2003; GPPS-Groupe de promotion et de prévention en santé, *Les initiatives de conciliation travail-famille; une solution au manque de temps!*, 2007, <http://www.gp2s.net/index.php?option=com_content&task=view&id=298&Itemid=126>.

2. D.-G. Tremblay, « Conciliation emploi-famille et temps de travail », *Canadian Journal of Counselling/Revue canadienne de counselling*, vol. 39, n° 2, 2005, p. 168-186; D.-G. Tremblay, « 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*, 2005, <<http://www.remest.ca/documents/REMESTTremblayvol1no105.pdf>>.

3. D.-G. Tremblay (dir.), *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux*, Québec, Presses de l'université

du Québec, 2005 ; L. Cloutier, P. Bernard et D.-G. Tremblay, « La qualité de l'emploi des femmes et des hommes au Québec : une étude de son évolution à l'aide d'une nouvelle typologie », dans D.-G. Tremblay (dir.), *Flexibilité, sécurité d'emploi et flexicurité. Les enjeux et les défis*, Québec, Presses de l'université du Québec, 2008, p. 107-132.

4. D.-G. Tremblay, *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*, Québec, Presses de l'université du Québec, 2008.

5. B. Fusulier, D.-G. Tremblay et M. di Loreto, « La conciliation emploi-famille dans le secteur du travail social au Québec : une différence de genre ? Quelques éléments de réponse », *Politiques sociales*, vol. 68, n° 1, 2008, p. 63-81 ; D.-G. Tremblay, B. Fusulier et M. di Loreto, « Le soutien organisationnel à l'égard des carrières : le travail social, un milieu de travail (peu) favorable à la conciliation emploi-famille ? », *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, vol. 4, n° 1, 2009, p. 27-44, <<http://www.remest.ca/documents/TremblayREMESTVol4no1.pdf>>; M.-A. Barrère-Maurisson et D.-G. Tremblay, « La gouvernance de la conciliation travail-famille : comparaison France-Québec », *Santé, société et solidarité*, n° 1, 2008, p. 85-95 ; M.-A. Barrère-Maurisson et D.-G. Tremblay, *Concilier travail et famille. Le rôle des acteurs. Québec-France*, Québec, Presses de l'université du Québec, 2009.

6. P. Bouffartigue et J. Bouteiller, *Jongleuses en blouse blanche. La mobilisation des compétences temporelles chez les infirmières hospitalières*, communication aux neuvièmes journées de sociologie du travail, Paris, 27-28 novembre 2003.

7. Toutefois, les hommes sont proportionnellement plus nombreux dans la profession qu'ailleurs au pays, avec 8%, soit tout près de 6 500 personnes. Voir M. Shields et M. Wilkins, *Enquête nationale sur le travail et la santé du personnel infirmier de 2005: profils provinciaux*, Ottawa, Statistique Canada, 2006.

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

9. R. Bourbonnais, M. Comeau et Centre de santé publique de Québec, *La transformation du réseau de la santé: mesure des caractéristiques du travail et de la santé des infirmières de l'agglomération de Québec*, Beauport, Direction de la santé publique, 1998.

10. Le ministère de la Santé et des Services sociaux procède chaque année au monitoring de l'évolution des effectifs infirmiers et détermine le nombre d'infirmières manquant globalement dans le réseau pour l'année en cours et celles qui suivront. Voir Ordre des infirmières et infirmiers du Québec, *Une nouvelle approche de planification des effectifs infirmiers: des choix à faire de toute urgence*, mémoire déposé à la Table de concertation sur la situation de la pénurie de main-d'œuvre en soins infirmiers, Québec, OIIQ, 2007, <<http://www.oiiq.org/uploads/publications/memoires/Effectifs.pdf>>.

11. Y. Tourville, dans S. Poirier, *Compte-rendu d'événement*, 8^e colloque annuel des étudiants et étudiantes de cycles supérieurs du CRISES 2006, université Concordia, 9 et 10 mars 2006.

12. C. Samson, « L'exode des infirmières au privé motivé par la flexibilité des horaires », 12 mars 2008, <<http://www.cyberpresse.ca/article/20080312/CPSOLEIL/80312197/6787/CPSOLEIL>>.

13. Précisons que cette recherche s'inscrit dans le cadre d'une recherche comparative avec la Belgique. En collaboration avec Bernard Fusulier, de l'université de Louvain-la-Neuve, nous y étudions trois catégories professionnelles en Belgique et au Québec, soit les infirmières, les policiers et les assistants sociaux.

14. L. Duxbury, C. Higgins et D. Coghill, *Témoignages canadiens: à la recherche de la conciliation travail-vie personnelle*, op. cit. ; FTQ, *Ré-concilier... l'inconciliable: recherche sur la conciliation des responsabilités professionnelles, familiales, sociales et personnelles; Phase 2/Des faits saillants*, Montréal, Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec, 1995 ; D.-G. Tremblay, *L'éclatement de l'emploi*, Québec, Presses de l'université du Québec, 2008 ; D.-G. Tremblay, *Vers une articulation des temps sociaux tout au long de la vie; l'aménagement et la réduction du temps de travail*, Montréal, Saint-Martin et Descarries, 2007.

15. J. L. MacBride et K. Bachmann, *L'équilibre travail-vie personnelle pose-t-il toujours problème aux Canadiens et à leurs employeurs? Et comment!*, Ottawa, Conference Board du Canada, 1999.

16. Statistique Canada, « Enquête sociale générale », dans *Femmes au Canada*, Ottawa, Statistique Canada, n° 89-503-XPF au catalogue, 2000, graphique 5.13, p. 119.

17. D.-G. Tremblay, *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*, op. cit.

18. *Ibid.*

19. B. Fusulier, D.-G. Tremblay et M. di Loreto, « La conciliation emploi-famille dans le secteur du travail social au Québec », art. cité.

20. L. Haas, K. Allard et P. Hwang, « The impact of organizational culture on men's use of parental leave in Sweden », *Community, Work & Family*, 5, 2002, p. 319-341 ; S. Lewis, « Restructuring workplace cultures: the ultimate work-family challenge ? », *Women in Management Review*, 16, 2001, p. 21-29.

21. L. Chenevier, *Les variables influençant l'ampleur du conflit « emploi-famille » ressenti par l'employé(e)*, mémoire de maîtrise, université de Montréal, 1996.

22. G. Guérin, S. St-Onge, L. Chevalier, K. Denault et M. Deschamps, *Le conflit emploi-famille: ses causes et ses conséquences. Résultats d'enquête*, université de Montréal, École de relations industrielles, 1997 ; G. Guérin, S. St-Onge, R. Trottier, V. Haines et M. Simard, « Les pratiques organisationnelles d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille : la situation au Québec », *Gestion*, vol. 19, n° 2, mai 1994, p. 74-82 ; D.-G. Tremblay, « Conciliation emploi-famille et temps de travail », art. cité.

23. G. Guérin, S. St-Onge, R. Trottier, V. Haines et M. Simard, « Les pratiques organisationnelles d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille : la situation au Québec », art. cité ; É. Caussignac, *La nature des liens entre les déterminants du conflit emploi-famille, son ampleur et ses impacts*, mémoire de maîtrise, École des hautes études commerciales, Montréal, 2000.

24. L. Chenevier, op. cit. ; É. Caussignac, op. cit. ; G. Guérin, S. St-Onge, L. Chevalier, K. Denault et M. Deschamps, op. cit. ; D.-G. Tremblay, *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*, op. cit. ; D.-G. Tremblay, « Articulation emploi-famille : les sources de difficultés... », art. cité.

25. On peut obtenir les tableaux qui illustrent ces données auprès de Diane-Gabrielle Tremblay (courriel : dgtrembl@teluq.uqam.ca).

26. D.-G. Tremblay, « Articulation emploi-famille : comment les pères voient-ils les choses? », *Politiques sociales*, vol. 63, nos 3-4, automne 2003, p. 70-86.

27. Cités dans D.-G. Tremblay, *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*, op. cit.

28. D.-G. Tremblay, É. Genin et M. di Loreto, *Le soutien organisationnel à la conciliation emploi-famille : quelques observations sur le milieu policier*, note de recherche de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, 2009, <www.teluq.uqam.ca/chaireecosavoir>; D.-G. Tremblay, B. Fusulier et M. di Loreto, « Le soutien organisationnel à l'égard des carrières : le travail social, un milieu de travail (peu) favorable à la conciliation emploi-famille? », art. cité.

29. S. Darchen et D.-G. Tremblay, « L'intervention de l'acteur municipal au Québec : l'étude de cinq politiques

familiales au Québec », dans M.-A. Barrère-Maurisson et D.-G. Tremblay, *Concilier travail et famille. Le rôle des acteurs*, op. cit., p. 409-431.

30. Voir D.-G. Tremblay, « La gouvernance de la conciliation emploi-famille au Québec. Le rôle des acteurs », dans M.-A. Barrère-Maurisson et D.-G. Tremblay, *Concilier travail et famille. Le rôle des acteurs*, op. cit., p. 61-81; D.-G. Tremblay, « Conciliation emploi-famille », dans *Guide des tendances 2009*, section *Économie et société I*, Montréal, Quentin, 2009, p. 57-58 et p. 61-62; D.-G. Tremblay, « Québec's policies for work-family balance : A model for Canada? », dans M. Cohen et J. Pulkingham, *Public Policy for Women. The State, Income Security and Labour Market Issues*, Toronto, University of Toronto Press, 2009, p. 271-290; M.-A. Barrère-Maurisson et D.-G. Tremblay, *Concilier travail et famille. Le rôle des acteurs*, op. cit.; M.-A. Barrère-Maurisson et D.-G. Tremblay, « La gouvernance de la conciliation travail-famille : comparaison France-Québec », art. cité.



Enjeux éthiques et socialité au défi dans le phénomène du harcèlement psychologique

par Margarita Sanchez-Mazas

Je me propose de discuter ici certains aspects du harcèlement moral susceptibles d'amener les victimes à de graves impasses psychologiques. En raison des mécanismes qui y sont impliqués, cette forme de violence psychologique sape les moyens de réagir, d'abord parce qu'il s'agit d'une agression insidieuse et, souvent, non reconnaissable comme telle, ensuite parce que la saisie, voire la confiscation, du phénomène par les experts ne saurait contribuer à équiper le personnel des entreprises et des organisations des moyens de prévention et de protection appropriés. Ces moyens sont à envisager dans le cadre d'une réflexion sur les formes collectives de prévention supposant une sensibilisation, une formation et une responsabilisation du personnel, afin de rattacher les réponses au harcèlement à des mécanismes d'action collective. Cette prévention aux mains de ce qui sera désigné ici « collectif au travail » suppose, comme le soutient le philosophe Marc Maesschalck, le développement d'une culture

pro-active permettant d'accroître la qualité coopérative du milieu professionnel face à la souffrance au travail et, en particulier, au harcèlement¹.

À partir de cette optique, et contrairement à une tendance fréquente chez les spécialistes, je ne rattacherai pas ce phénomène à des traits de personnalité, bien que l'identité fragilisée et une situation personnelle précaire soient certainement des facteurs aggravants. L'approche avancée ici n'envisage pas les comportements comme la simple expression de tendances internes stables, telles que le « caractère » ou la « personnalité ». Elle s'intéresse surtout aux interactions informelles entre les personnes et aux mécanismes par lesquels les individus expliquent leur comportement et le comportement d'autrui. En outre, dans une visée de prévention, je soulignerai l'importance de s'affranchir d'une vision du harcèlement relevant d'une construction purement individualiste des rapports sociaux qui retient les figures du harcelé victime et du harceleur