



« Être obligée de prendre un horaire de nuit pour voir tes enfants plus souvent, c'est pas l'idéal » (Agente P)

**Rapport de recherche :
La conciliation travail-famille dans
les milieux de travail avec des
horaires atypiques**

Recherche et rédaction

Mélanie Lefrançois

Karen Messing

Johanne Saint-Charles

Avec la collaboration de

Maurice Arseneault

Carole Gingras

Juin 2016

En collaboration avec :



Fédération
des travailleurs
et travailleuses
du Québec

FTO



UQÀM | Service aux collectivités

Université du Québec à Montréal

Remerciements

Nous tenons d'abord à remercier les travailleurs et travailleuses pour leur collaboration extraordinaire. Nous remercions l'équipe syndicale pour leur précieux temps et leurs conseils, ainsi que leur collaboration soutenue. Nous remercions les gestionnaires de l'entreprise étudiée pour leur ouverture et leur collaboration. Nous nous sentons privilégiées d'avoir pu échanger avec vous et nous espérons discuter avec vous des pistes de solution. Toute erreur n'engage cependant que la responsabilité de ses auteures.

Ce projet continue à recevoir de nombreux appuis en ressources humaines et financières : Le Service de la condition féminine de la FTQ (Carole Gingras), le Service aux collectivités de l'UQAM (Martine Blanc, Carmen Fontaine), le Centre de recherche CINBIOSE (Johanne Saint-Charles, Cathy Vaillancourt), le Programme d'aide financière à la recherche et à la création de l'UQAM (Karen Messing, Johanne Saint-Charles). Dernièrement, l'équipe a reçu une subvention du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (Nathalie Houlfort, Karen Messing et Johanne Saint-Charles). Karen Messing et Johanne Saint-Charles sont chercheuses principales de l'Équipe des IRSC sur le genre, l'environnement et la santé (GTA92108; chercheuse principale désignée : Donna Mergler) qui a fourni une aide pour les analyses. Mélanie Lefrançois est récipiendaire d'une bourse d'études supérieures Joseph-Armand Bombardier du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada.

Recherche et rédaction: Mélanie Lefrançois, doctorante, Programme interdisciplinaire en santé et société, UQAM ; Karen Messing, professeure émérite au Département des sciences biologiques, et chercheuse du Cinbiose, UQAM, et Johanne Saint-Charles, professeure en communication sociale et publique, directrice adjointe de l'axe santé environnementale du Cinbiose et directrice du programme de Doctorat interdisciplinaire en santé et société, UQAM.

Avec la collaboration de : Dolores Bayart, étudiante de 2^e cycle et Bénédicte Calvet, étudiante de 3^e cycle.

Photos : toutes les images utilisées sont libres de droits.

Composition du comité d'encadrement

Partenaires syndicaux

Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ)

Carole Gingras, directrice, Service de la condition féminine

Association internationale des machinistes et des travailleurs et travailleuses de l'aérospatiale, Section locale 1751

Maurice Arseneault, président du comité d'atelier service à la clientèle YUL

En collaboration avec Guillaume Lingat, vice-président du comité d'atelier service à la clientèle YUL (élu à la présidence en janvier 2016)

Université du Québec à Montréal

Martine Blanc, agente de développement, Service aux collectivités (*avec l'intérim de Carmen Fontaine*)

Mélanie Lefrançois, doctorante, Programme interdisciplinaire en santé et société (communication-ergonomie)

Karen Messing, professeure émérite en ergonomie, Cinbiose

Johanne Saint-Charles, professeure en communication sociale et publique et directrice du programme de Doctorat interdisciplinaire en santé et société

Collaborateur externe

Louis-Martin Rousseau, Professeur en mathématiques et génie industriel, École Polytechnique

Rapport déposé à l'Université du Québec à Montréal, le 6 juin 2016

Table des matières

Introduction.....	1
Une étude en partenariat	4
Méthodologie	6
Stratégies pour gérer l’interface travail-famille	9
Éléments de réflexion pour des solutions collectives.....	15
Quelques paradoxes	18
Travailler ensemble pour (re)construire des marges de manœuvre	19
Conclusion	23
Bibliographie.....	25

Note : Les annexes sont disponibles dans la version électronique

Annexe 1 Mini-questionnaire

Annexe 2 Grille d’entretien semi-dirigé - agents, agentes de nettoyage

Annexe 3 Résultats détaillés

Annexe 3 : Résultats détaillés

Annexe 4 Résultats du mini-questionnaire administré au moment du bid du printemps 2014

Annexe 5 : Liste de solutions présentées à l’AIMTA

Liste des abréviations (par ordre d'apparition)

CTF :	Conciliation travail-famille
FTQ :	Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec
UQAM :	Université du Québec à Montréal
CSN :	Confédération des syndicats nationaux
CSQ :	Centrale des syndicats du Québec
AIMTA :	Association internationale des machinistes et des travailleurs et travailleuses de l'aéronautique
SPSS :	Statistical Package for Social Sciences (logiciel de traitement de données)
PAÉ :	Programme d'aide aux employés et employées
CSM :	Customer Service Manager (superviseur de premier niveau)
PDA :	Personal Data Assistant (ordinateur de poche)
ESS :	Employee Self-Service System

Introduction

La conciliation travail-famille (CTF) se trouve à l'avant-scène de préoccupations sociales et politiques. Des études montrent que l'impact des difficultés de CTF se fait toujours sentir chez les travailleurs et travailleuses québécois (Saint-Amour et Bourque, 2013 ; Vézina et coll. 2011). On la reconnaît comme un enjeu de santé au travail, mais aussi de santé publique. Les difficultés de CTF mettent des pressions sur les familles, le système éducatif, le système de santé, les services de soutien voire l'implication sociale. La définition que nous retenons pour la CTF comprend l'importance de la maîtrise du temps personnel et professionnel pour les personnes salariées. Elle inclut aussi la famille élargie dans la notion de famille, qui comprend alors les enfants mineurs, le conjoint ou la conjointe, de même qu'un parent ou proche malade ou ayant des incapacités temporaires ou permanentes.¹

Dans la foulée d'une politique familiale parmi les plus progressistes en Amérique du Nord (Rose, 2010), la volonté du gouvernement du Québec de favoriser une meilleure conciliation est marquée par le lancement de la Norme conciliation travail-famille du Bureau de la normalisation du Québec (BNQ). Peu d'entreprises se sont toutefois engagées à obtenir cette certification. L'équilibre travail-vie personnelle a aussi été intégré à la norme Entreprises en santé². En parallèle, les voix syndicales et communautaires de la « Coalition conciliation famille-travail-études »³ réclament la mise sur pied d'une loi-cadre forçant les milieux de travail à adopter des mesures pour faciliter la conciliation. Toutefois, la diversité des contextes de travail pose le défi de devoir tenir compte des réalités vécues dans les milieux où les personnes employées ont à la fois peu de contrôle sur leur temps de travail et sur le travail lui-même.

Le travail sur appel ou avec un horaire irrégulier, imprévisible et étendu se généralise, mais les services offerts aux familles sont souvent mésadaptés. Ainsi, la personne qui travaille selon un horaire « irrégulier » (21 % des Québécoises et Québécois), de soir ou de nuit (20%) ou de fin de semaine (60%), doit composer avec des services de garde, des écoles, des services (santé, finances, secteur public) qui fonctionnent selon des horaires traditionnels (Cloutier et coll. 2011). Ce problème se présente avec plus de force dans les emplois moins bien rémunérés, où la personne salariée dispose de peu de marge de manœuvre et ne peut pas se permettre de s'absenter ou de recourir à une ressource de garde personnalisée. Les mesures de flexibilité comme la semaine comprimée ou le télétravail ne sont pas possibles dans ces formes d'emploi, particulièrement dans le secteur des services avec l'extension des heures d'ouverture ou d'opération. Ces contraintes sont amplifiées lorsque s'ajoutent des pratiques de gestion comme les heures supplémentaires imposées à la dernière minute et le « juste à temps » où l'employeur cherche à employer le minimum d'effectifs par unité de temps (McCrate, 2012 ; Rubery et coll. 2005 ; Messing et coll. 2014).

Au Québec, une
personne sur cinq
occupe un emploi
avec des horaires
irréguliers

(Enquête québécoise sur
des conditions de travail,
d'emploi et de SST, 2011)


¹ Ministère de la Famille du Québec, *Vers une politique gouvernementale sur la conciliation travail-famille. Document de consultation*, Québec, 2004, pp.12-13

² Bureau de la normalisation du Québec. 2016. « Santé et travail. » En ligne. <https://www.bnq.qc.ca/fr/certification/sante-et-travail.html> (Page consultée le 24 mai 2016)

³ Coalition conciliation famille travail-études. 2016. En ligne. <https://ccfte.wordpress.com/>. (Page consultée le 24 mai 2016).

La gestion de tels horaires est extrêmement exigeante et en même temps essentielle pour le bien-être de la personne et de son entourage. Dans les emplois où les exigences physiques sont importantes, la personne employée doit aussi gérer sa capacité de bien faire le travail tout en préservant sa santé, ce qui peut limiter la durée possible de sa journée et de sa semaine de travail. Le fait que le travail soit effectué en équipe peut faciliter les ajustements tout comme il peut les rendre plus compliqués. Toute contrainte importante du rythme ou de la manière de gérer le travail peut ajouter à la difficulté d'articuler les responsabilités familiales, les rapports avec les collègues et l'atteinte des objectifs de rendement.

Notre étude se penche sur les stratégies de CTF déployées par les personnes dans leur milieu de travail pour gérer l'interface travail-famille, soit les points de rencontre entre leurs responsabilités familiales et professionnelles. Une approche mariant ergonomie et communication permet de capter cette activité complexe qui implique des stratégies individuelles (au travail et à la maison) et des stratégies nécessitant la collaboration et le soutien des supérieurs immédiats et des collègues (Lefrançois et coll. 2014a; Prévost et Messing, 2001). Ces interactions ont des impacts sur la famille et la santé des personnes ainsi que sur l'organisation. Par cette étude, nous souhaitons comprendre l'activité de CTF en ne nous limitant pas à la personne qui vit les défis de conciliation, mais en analysant les stratégies de CTF à partir des points de vue de différents groupes d'acteurs et d'actrices du milieu et de l'analyse de l'organisation du travail.



Une
approche
originale

Nous présentons ici des résultats issus de l'analyse des données récoltées par des méthodes de collecte variées et, s'y appuyant, des pistes de solution qui pourront être discutées avec le milieu. Par ailleurs, un questionnaire qui sera distribué en 2017 permettra de valider certains de ces résultats auprès d'un plus grand nombre de membres et d'élargir le questionnement à d'autres enjeux, dont des aspects juridiques et psychologiques de la CTF. Ce questionnaire fera partie des activités de collecte de données d'un nouveau projet financé par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (Houffort, 2015-2018).

Origines du projet

Depuis 1993, le Service de la condition féminine de la FTQ a demandé quatre études sur la CTF dans le cadre du protocole d'entente UQAM/CSN/CSQ/FTQ du Service aux collectivités (SAC) de l'UQAM (Méthot et coll. 1998 ; Prévost et Messing 2001 ; Barthe et coll. 2011 ; Lefrançois et coll. 2014b ; Messing et coll. 2014). Toutes ces études ont bénéficié du soutien du SAC-UQAM.

En novembre 2012 s'est tenue une soirée thématique sur la CTF organisée conjointement par le Service de la condition féminine et le Comité de conditions de vie et de travail des femmes du Conseil régional FTQ Montréal Métropolitain, auprès de militantes et militants syndicaux de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ). Lors de cette activité, des chercheuses de l'UQAM ont présenté les résultats de l'une des recherches menées avec la FTQ et portant sur la CTF⁴ dans les secteurs du commerce de détail et de milieux de soins. À la demande de la FTQ, les chercheuses ont lancé un appel aux syndicats présents afin de trouver

⁴ Projet « Conciliation travail-famille... temps de changement » (CRSH 2008-2013). Chercheuses: C. Des Rivières-Pigeon, S. Bernstein, K. Messing, S. Fortin. Ass. de recherche : M.-È. Bernier, I. Courcy, N. Kadri, M. Lefrançois, C. Liénart.

un terrain de recherche pour une nouvelle étude, initiée par la FTQ, portant sur la CTF et les horaires atypiques. Celle-ci permettrait, notamment, de poursuivre la réflexion sur les modes d'établissement d'horaire, notamment le développement d'un logiciel de gestion des horaires, et les défis pour les travailleurs et travailleuses devant concilier famille et horaires atypiques.

Au terme de la rencontre, quatre syndicats se sont montrés intéressés, dont l'Association Internationale des Machinistes et des Travailleurs et Travailleuses de l'Aéronautique (AIMTA). Au terme de rencontres exploratoires, la demande de l'AIMTA nous a semblé la plus porteuse notamment à cause de la volonté et de l'intérêt du syndicat, du nombre de personnes potentiellement touchées et de l'accord de l'employeur. En l'absence de mesures formelles visant à favoriser la CTF, le syndicat doit régler les différentes demandes d'accommodements à la pièce, par voie d'arbitrage auprès de l'entreprise. Les demandes d'accommodement sont particulièrement en hausse depuis un jugement de la Cour d'appel fédérale⁵ obligeant les entreprises à accommoder leur personnel en fonction de leurs besoins de CTF. Le syndicat cherchait ainsi à trouver des solutions collectives pour améliorer la situation du service.



Présentation des résultats au Conseil régional FTQ Montréal métropolitain, Montréal, 26 novembre 2012

Aussi, avec le comité d'atelier service à la clientèle de la section locale 1751 de l'AIMTA et le service de condition féminine de la FTQ, nous avons convenu que le service de nettoyage accueillerait la recherche puisqu'il comporte le plus grand nombre de travailleuses avec des horaires atypiques. L'entreprise venait d'implanter un nouveau logiciel de gestion d'horaires c'est pourquoi nous avons dû laisser la portion logicielle du projet de côté.

Pour le syndicat, la **demande initiale** consistait à identifier des pistes pour **améliorer la satisfaction** des travailleuses et des travailleurs autour des **horaires de travail** et **réduire les difficultés de CTF**.

Les horaires de travail du service de nettoyage

Notre étude porte sur la situation des agentes et agents de nettoyage d'une grande entreprise fédérale du secteur des transports dont les opérations sont organisées sur des horaires étendus, 24 heures par jour, 365 jours par année. Le groupe étudié comporte environ 120 agentes et agents de nettoyage, dont une quarantaine de femmes, un gérant, des superviseurs de premier niveau, une adjointe, et un formateur.

Le travail est effectué en équipe de deux à cinq personnes selon la taille des équipements à nettoyer. Un service de planification établit l'intensité, la cadence et la quantité de travail à accomplir par quart et assure la coordination entre les services de soutien aux activités de transport. Cette planification assure la gestion des opérations laissant ainsi un faible contrôle sur la tâche aux agentes, agents.

⁵ Canada (Attorney General) v. Johnstone, 2013 FC 113 (CanLII).

Les personnes employées doivent composer avec des horaires qui changent tous les six mois. Le personnel est amené à choisir parmi les horaires proposés par l'entreprise selon l'ordre d'ancienneté et en fonction du statut d'emploi (temps plein/temps partiel). Les choix incluent le quart de travail (début d'horaire en matinée, après-midi, soirée, ou nuit), l'agencement des jours de travail et les congés (4 : 2 soit quatre jours travaillés, deux jours de congé, 4 : 4 et autres) et les cycles de rotation des jours de congé. La période de vacances annuelles est choisie à un autre moment.

**Un horaire qui change
tous les 6 mois**

La majorité des quarts sont stables pour une période de six mois et donc relativement prévisibles. Mais comme ils sont organisés en cycles de 4-2 ou de 4-4, les journées de travail/congé varient d'une semaine à l'autre. De plus, chaque saison, un nombre variable de quarts de relève servent à combler les équipes incomplètes à cause d'absences liées aux vacances, aux congés de dernière minute et aux absences prolongées (maladies ou congé parental). Les horaires des personnes qui assument les quarts de relève, souvent celles avec le moins d'ancienneté, peuvent être modifiés par l'employeur avec un préavis de 72 heures, mais sont généralement fournis pour une période d'un mois. Des contretemps (urgence, température, contraintes d'un autre membre de l'équipe de travail) peuvent se traduire par une demande de prolongement imprévu du quart de travail. Il est difficile pour le personnel de refuser une telle demande, vu les horaires impératifs des transports.

Une étude en partenariat

Une démarche de recherche partenariale demande une implication importante des groupes impliqués, et ce, dès les premières phases de l'étude. Cette section nous apparaît tout aussi importante que les résultats de l'étude puisqu'elle fait état de la co-construction de la recherche. Le Service aux collectivités de l'UQAM a joué un rôle important dans la mise en place des conditions de réussite de ce partenariat notamment pour faciliter le déroulement de la recherche et nous entendre sur nos objectifs en termes scientifiques et militants.

Bâtir une relation de confiance

En février 2014, nous avons rencontré le président de la section syndicale locale et la directrice responsable du service en fonction à l'époque (aujourd'hui remplacée par un directeur) afin de confirmer la portée de l'étude. Nous avons ainsi établi que les objectifs de l'étude étaient de :

- Comprendre la situation de travail et de conciliation des agentes et agents du service de nettoyage (indicateurs de gestion, organisation du travail, difficultés et stratégies de CTF) ;
- Mettre en évidence l'influence des rapports entre collègues et des rapports employeur-employé sur la CTF au moment du choix d'horaires et en contexte de travail en équipe.

Nous nous sommes entendus sur les conditions de succès à mettre en place :

- Avoir accès aux données administratives et aux perceptions des membres de l'équipe de gestion pour développer une vision globale de la situation de travail et de conciliation ;
- Pouvoir observer le travail des agents, agentes et recruter des volontaires pour les entretiens individuels, avec la collaboration du syndicat ;

- Recevoir l'appui de l'équipe de direction pour que les personnes intéressées par l'étude perçoivent que leur participation est légitime et sans risques.

Nous avons défini notre mandat et identifié des retombées potentielles de l'étude :

- Connaissances sur les enjeux liés à la situation de travail et de conciliation travail-famille du service de services de nettoyage grâce à une analyse ergonomique et communicationnelle ;
- Identification de pistes de réflexion visant à améliorer le bien-être des personnes employées et à réduire les conséquences négatives causées par les difficultés de la CTF.

La collaboration du syndicat et des gestionnaires a été exceptionnelle. Nous avons eu facilement accès aux lieux de travail, aux documents et aux personnes-ressources. Les travailleurs et travailleuses nous ont aussi offert une collaboration généreuse.

S'adapter aux dynamiques du terrain et des réalités qui évoluent

Dans les premiers mois de vie du projet, nous avons constaté que le processus de choix d'horaire impliquait beaucoup d'interactions et de communication entre les agentes, agents, superviseurs et autres membres du personnel. Nous avons donc inclus les relations interpersonnelles dans notre étude. Nous avons également constaté l'ampleur de la fatigue ressentie par les équipes de travail d'où la prise en compte des contraintes physiques et de l'organisation du travail.

Plus de deux ans se sont écoulés entre le début de la recherche et la rédaction de ce rapport. Notre présence active dans le milieu pour la collecte de données et la diffusion de résultats préliminaires de recherche sont accompagnées d'événements qui ont façonné la situation initiale du milieu étudié. L'automne 2014 a été riche en rebondissements alors que les syndicats ont rejeté avec une forte majorité l'horaire proposé par la compagnie. En se réclamant de leur droit de retrait (Avenant 12 de la convention collective), les agentes et agents perdent trois jours fériés mobiles et toutes leurs primes salariales pour un an. En retour, ils ont gagné la possibilité de soumettre une proposition d'horaire à l'employeur en respectant certaines conditions (article 10.01.02.01.02 de la convention collective). Un comité élu a donc généré un horaire pour l'été 2015 et l'hiver 2015-2016. Plusieurs personnes ont dit avoir obtenu le meilleur horaire depuis des années. Nous avons ajouté au projet l'observation des activités de ce comité.

Parallèlement, peu de temps après la diffusion des résultats préliminaires, un comité paritaire sur l'amélioration des conditions de travail a été mis sur pied pour réfléchir aux moyens pour rendre l'environnement de travail plus sain. Les membres de l'exécutif syndical nous ont souligné que notre seule présence a fait en sorte de mettre la question de la CTF en avant-plan, un sujet dont on ne discutait pas avant.

Enfin, le devancement de la période de négociation de la convention collective a exigé que l'équipe de recherche soumette une version préliminaire abrégée de ce rapport pour alimenter le travail du comité de négociation sur la question de la CTF. Bien qu'il reste encore du chemin à faire, il a été fascinant de voir ce milieu évoluer sur cette question.

Méthodologie

Afin de rassembler un maximum d'informations, nous avons eu recours à des observations directes et participantes, à des entretiens ainsi qu'à un court questionnaire portant sur les horaires de travail. Les activités de collecte de données sont résumées au tableau 1.

Observations : Les observations de l'activité de travail et des stratégies pour concilier travail et famille se sont déroulées pendant l'activité de travail régulière et lors des événements associés à l'établissement des horaires de travail. Nous avons ciblé les quarts de travail les plus compliqués pour la CTF, soit le quart de midi à 20 h et le quart de nuit (de 22 h 40 à 8 h 40). L'observation

du travail a été rendue possible par la formation de l'étudiante à la tâche de nettoyage afin qu'elle s'insère dans les équipes de travail et bâtit une relation de confiance. Elles ont contribué à dresser un portrait de l'environnement physique du travail et de son organisation (aires de travail, ambiances sonores et thermiques, salles de pause, équipements utilisés, méthodes de travail) et les modes de communication. Nous avons également observé les activités du comité syndical élu pour la production des horaires de travail à l'été 2015 et à l'hiver 2015-2016. Nous avons élaboré une grille d'observation permettant de consigner le processus d'établissement de l'horaire, les ressources et les contraintes qui ont influencé la marge de manœuvre du comité et le rôle des interactions dans ce processus.

Questionnaire : Un court questionnaire (cinq questions/ cinq minutes) nous permettant d'identifier les déterminants du choix des horaires, les écarts entre l'horaire souhaité et l'horaire obtenu, ainsi que d'obtenir un portrait des situations familiales au sein du service. Nous avons profité de cette activité de collecte pour recruter des volontaires aux entretiens, expliquer et faire signer les formulaires de consentement éthique pour l'ensemble du projet aux personnes ayant répondu au questionnaire (Annexes 1 et 3).

Cinquante-six personnes (environ 60 % des personnes employées à ce moment) ont accepté de répondre au questionnaire ; 43 % étaient des femmes. Les femmes étaient donc surreprésentées parmi les répondantes et répondants.

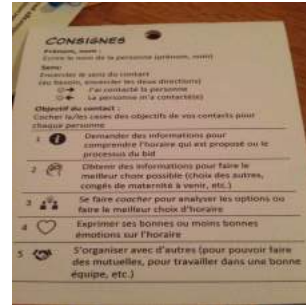
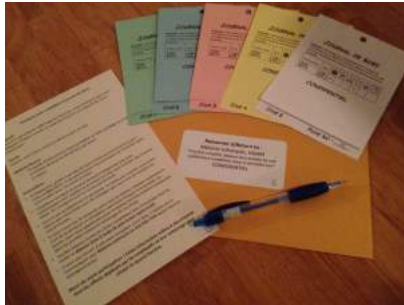
Entretiens semi-dirigés : Les entretiens ont permis d'élargir notre compréhension du choix d'horaire, du partage des tâches entre collègues et des modes de communication pour faciliter l'activité de travail (Landry et Saint-Charles, 1995). Pour ne pas augmenter le fardeau de CTF posé par des horaires hors normes, les entretiens ont été réalisés sur le temps de travail des personnes volontaires. Les rencontres ont eu lieu durant tous les quarts de travail, incluant la nuit, et duraient de 60 à 90 minutes. Un délégué syndical remplaçait les personnes participantes pour la durée de l'entretien pour ne pas affecter les opérations.

22 agentes et agents de nettoyage, trois gestionnaires et un membre de l'exécutif syndical ont participé à un entretien

Tableau 1. Synthèse des activités de collecte de données au 31 décembre 2015

Activités de collecte	Nombre	Durée
Observations	24	100 :15
Questionnaires courts	56	-
Entretiens	26	43 :00
Journaux de bord (réseaux)	15	

Journaux de bord réseaux: Avec pour cible la période du choix d’horaire d’octobre 2015, nous avons construit un journal de bord quotidien où les gens détaillaient les interactions liées à l’horaire sur le lieu de travail et à la maison. Sur les journaux de bord, des catégories d’interaction, que nous avons pu identifier lors des observations et entretiens préalables, étaient définies et identifiées par un pictogramme (voir photos).



15 agentes et agents ont complété un journal de bord réseaux

Nous avons demandé le nom de la personne avec qui l’interaction s’est produite, le sens de l’interaction (je suis allé vers x ; x est venu vers moi), les cinq catégories d’interaction, et une colonne « autre ». Les cinq catégories identifiées étaient les suivantes (Tableau 2).

Tableau 2. Catégories d’interaction

Catégorie	Définition
Information technique	Demander des informations pour comprendre l’horaire qui est proposé ou le processus du choix d’horaire
Information stratégique	Obtenir des informations pour faire le meilleur choix possible (choix des autres, congés de maternité à venir, etc.)
Coaching	Se faire <i>coacher</i> pour analyser les options ou faire le meilleur choix d’horaire
Émotions	Exprimer ses bonnes ou moins bonnes émotions par rapport à l’horaire
Collaboration	S’organiser avec d’autres (pour pouvoir faire des mutuelles, pour travailler dans une bonne équipe, etc.)

Échantillon

Les différentes formes de collecte ont permis de recueillir des données sur un grand nombre de personnes dans le service. Les femmes et hommes en situation de CTF au sens large de la définition ont été invités à participer, mais aussi les personnes n’ayant pas d’enjeux spécifiques de conciliation, mais qui partagent la réalité de collègues aux prises avec ces difficultés. Au total, nous avons obtenu le consentement de 69 personnes différentes pour participer à une ou plusieurs activités de collecte de notre étude (Tableaux 3 et 4).

Tableau 3. Postes occupés par les participantes et participants à l'étude

Poste occupé	Hommes	Femmes	Total
Agent, agente de nettoyage (temps plein)	21	22	43
Agent, agente de nettoyage (temps partiel)	7	3	10
Chef d'équipe, nettoyage	9	3	12
Gestionnaire	3	0	3
Membre syndical	1	0	1
Total	41	28	69

Tableau 4. Répartition des hommes et des femmes par activité de collecte de données

Type activité/Sexe	Hommes	Femmes	Total
Observations	34	18	52
Entretiens semi-dirigés	12	13	25
Mini-questionnaire	31	25	56
Observations systématiques	2	0	2
Journaux de bord réseaux	7	8	15

Des 65 membres syndiqués ayant consenti à participer au projet, 62 personnes avaient des informations sociodémographiques complètes. Au total, 38 personnes avaient des enfants. Neuf (n=9) personnes avaient la responsabilité d'une personne avec des besoins particuliers (proche malade, parent vieillissant) (Tableau 5). Seuls deux hommes ont rapporté avoir simultanément la responsabilité d'enfants et de personnes avec des besoins particuliers. Huit personnes ont rapporté avoir un second emploi, 4 hommes (3 avec enfants) et 4 femmes (2 avec enfants). Ces résultats pourraient être inférieurs à la réalité, car les données pour le second emploi ont été recueillies dans les journaux de bord et dans les entretiens.

Le tableau 5 montre la distribution des situations de CTF selon le quart de travail obtenu à l'hiver 2015.

Tableau 5. Situations de conciliation rapportées par les membres syndiqués participant à l'étude

Situation familiale	Jour	Soir	Nuit	Relève	Autre ⁶	Total
Hommes	5	11	4	1	7	28
Enfants à charge	4	8	3	1	7	23
Personne à charge	0	3	0	0	0	3
Aux études	1	0	1	0	0	2
Femmes	5	8	5	2	2	22
Enfants à charge	1	5	5	2	2	15
Personnes à charge	4	2	0	0	0	6
Aux études	0	1	0	0	0	1

⁶ Les données de situation familiale ont été récoltées entre avril 2014 et décembre 2015. La colonne «Autre» comporte les personnes qui avaient répondu à l'une des formes de collecte de données mais qui n'étaient pas sur la grille finale d'hiver 2015 pour différentes raisons (mobilité interne ou externe, congé maladie prolongé, congé parental, départ à la retraite, etc.)

Analyse de données

Les réponses aux questionnaires ont été compilées dans le logiciel Excel et un logiciel d'analyse quantitative SPSS a servi à produire des statistiques descriptives. Les données récoltées lors des observations et des entretiens semi-dirigés ont fait l'objet d'une analyse thématique qui a permis de faire ressortir, d'une part, les différents éléments de la situation de travail et de la CTF, de l'activité de travail, ainsi que des effets sur la productivité et la santé ; et, d'autre part, sur les aspects relationnels liés au soutien, au travail collectif, ainsi qu'aux dynamiques liées au genre. Enfin, l'analyse qualitative des interactions entourant le choix d'horaire fournit des pistes de réflexion sur le rôle des différentes dynamiques relationnelles liées notamment au genre, à l'origine culturelle ou à l'ancienneté. Ce rapport présente l'analyse croisée de l'ensemble des modes de collectes de données.

Stratégies pour gérer l'interface travail-famille

Notre analyse met en évidence les grandes dynamiques entourant la CTF au sein du milieu de travail étudié et pourrait faire l'objet de réflexion pour les travailleurs et travailleuses d'autres milieux de travail où les horaires sont atypiques ainsi que les milieux où les personnes employées ont peu de contrôle sur leur temps de travail ou sur le travail lui-même⁷. Les stratégies décrites par les personnes rencontrées comportent des dimensions qui touchent autant le travail de nettoyage que la gestion de l'interface travail-famille (Figure 1).

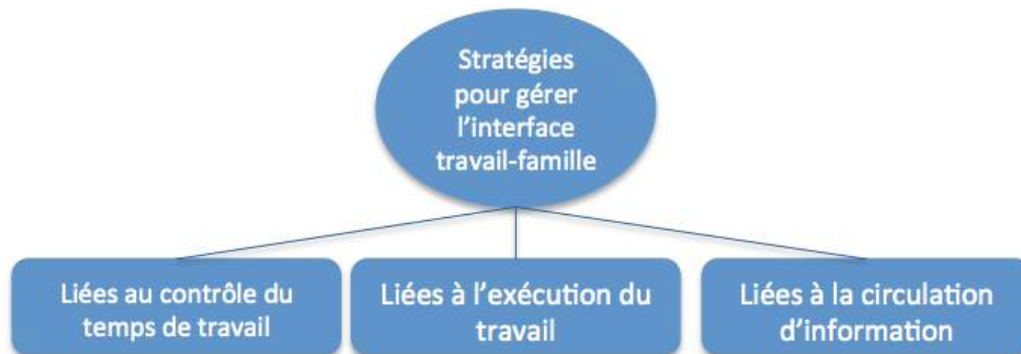


Figure 1. Stratégies de gestion de l'interface travail-famille

Stratégies liées au contrôle du temps de travail

- Échanger des horaires avec des collègues ;
- Demander un accommodement individuel ;
- Utiliser les congés de maladie pour les enfants ;
- Choisir un horaire moins prévisible (quart de relève) dans l'espoir d'assurer le remplacement de meilleurs quarts (quarts de matin) pour la CTF ;
- Refuser les heures supplémentaires imposées ;
- Travailler la nuit.

⁷ L'analyse de la situation de travail centrée sur la personne en activité selon le modèle de Saint-Vincent et coll. 2011 a fourni un portrait exhaustif comportant de nombreuses particularités du milieu étudié. Ce portrait détaillé se trouve à l'Annexe 3.

Stratégies liées à l'exécution du travail

- Adopter un rythme de travail en accord avec le sens donné au travail (qualité, rapports avec les clients, rapports avec les autres départements) ;
- Adopter un rythme de travail et des postures qui permettent de protéger la santé physique tout en accomplissant la tâche au mieux malgré les contraintes ;
- Gérer la fatigue pendant le quart dû au travail ou aux responsabilités familiales par le partage des tâches et la gestion des pauses au sein de l'équipe.

Stratégies liées à la circulation d'information

- Développer des relations harmonieuses avec les gestionnaires pour avoir accès à l'information ;
- Accéder à l'information sur l'horaire pour bien comprendre les options de choix d'horaire ;
- Accéder à l'information sur le choix des autres pour prédire l'horaire qui sera obtenu ;
- Se faire conseiller pour le choix d'horaire ;
- Exprimer ses émotions sur l'horaire ;
- Identifier des collaborations possibles pour le travail en équipe ou les échanges d'horaire ;
- Acquérir des connaissances sur les droits au travail, sur les compétences

Point de convergence entre les types de stratégies

Un point commun à l'ensemble de ces stratégies est l'**importance du soutien organisationnel et du supérieur immédiat** comme l'ont montré plusieurs études sur la CTF (Kossek et coll. 2011 ; Tremblay et coll. 2009). La présente étude permet toutefois de faire ressortir le rôle particulier du soutien des collègues pour la CTF, déjà reconnu dans certaines études (Mesmer-Magnus et Viswesvaran, 2010 ; ten Brummelhuis et coll. 2012) mais peu étudié en contexte d'horaires atypiques (voir numéro spécial de *Work*, 40 (supplément) 2011 sous la direction de K. Messing et S. Caroly). Aussi, une dernière stratégie identifiée traverse chacune des catégories ci-dessus, soit celle de **développer des relations avec des collègues** tant pour accéder à l'information ; pour travailler au sein d'une équipe où le climat est bon et les manières de travailler convergent ; pour avoir du soutien émotif ou encore pour rester connecté dans le réseau des personnes qui échangent des horaires.

Ces stratégies se déroulent dans un contexte et sont influencées par des dynamiques liées à la fois à l'organisation du travail et aux relations interpersonnelles. Les sections suivantes présentent nos principaux constats.

Le personnel est en général heureux de travailler pour l'entreprise

Les personnes rencontrées se sont dites contentes de travailler pour l'entreprise pour les raisons suivantes : le respect de la marque, la présence d'un syndicat, les conditions de travail liées aux avantages sociaux (assurances, voyage, uniformes, rabais, etc.) et la flexibilité offerte par les arrangements d'horaire (« les mutuelles »), ainsi que l'accès à certains congés.

[Si on reste ça] peut être la peur de l'inconnu, de ... tout lâcher, recommencer aux études parce qu'on a un bon salaire, des bons avantages. Bon, y'a les mutuelles là, c'est sûr que...il faut pas perdre cet avantage-là. C'est un très bon avantage qu'on peut pas trouver ailleurs. J'essaie de peser les pour et les contre. On pourra pas trouver un travail comme ça pis là, on a accumulé des années [de pension], fait que je me dis : « tu peux pas lâcher ça ». (Agente B)

Le personnel perçoit un manque de respect pour le service du nettoyage

L'état désuet de certains équipements, les difficultés d'utiliser des toilettes alors qu'on les nettoie, l'aménagement inadéquat et la distance des lieux de pause, la diminution constante du temps alloué pour faire le travail, le peu de considération pour l'impact des conditions climatiques sur l'exécution du travail, l'attitude de certains autres groupes d'employés et parfois de la clientèle se traduisent par une perception de manque de respect.

« Tout le monde dit : « Regarde, on va dealer avec tel service, on va dealer tel autre service ou tel autre » pis après ça... wouh, là ça tombe au nettoyage. C'est plate parce qu'on a permis à ce que ce département-là tombe... soit oublié. Fait que là, c'est d'essayer de les rebâtir pis de remonter leur importance dans la chaîne. » (Gestionnaire)

Le travail physique est très exigeant et conduit à la fatigue

Il est très difficile de faire le travail de nettoyage pendant de longues heures. L'accès à des pauses physiologiques est important. Avec l'intensification des périodes de nettoyage, les agentes et agents adoptent des postures inconfortables posant le risque de développer des troubles musculo-squelettiques. L'absence de climatisation dans les appareils en période de canicule, le travail par temps très froid ou la déficience de la climatisation dans les camionnettes augmente également la pénibilité du travail.

« C'est comme si tu travaillais dans un plat en plastique chauffé, le couvercle fermé... Dans les grosses chaleurs quand il y a pas d'air [climatisé ou de ventilation] dans les appareils, tu en fais deux et c'est comme si t'en avais fait cinq. » (Agente P)

Il y a un écart important entre les horaires offerts par l'employeur et les besoins de CTF des personnes employées

Les facteurs les plus importants au moment du choix d'horaire des personnes sondées sont les considérations familiales.

Tableau 7. Trois facteurs les plus importants pour le choix d'horaire (mini questionnaire, n=56)

Facteur	Importance
Horaire adapté aux besoins de la famille	Très important pour 85 %
Nombre d'heures qui donnent un bon revenu	Très important pour 77 %
Horaire qui permet de faire des mutuelles	Très important pour 52 %

Or, environ la moitié des personnes employées sondées n'a pas obtenu le quart de travail souhaité sur le plan des heures de début et de fin de quart. La plupart des personnes employées sondées ont accédé au type de cycle de travail (4-2, 4-4) souhaité, mais, pour près du quart, il y a un écart majeur entre la préférence et la réalité. Même si plus de la moitié sont satisfaites de leur horaire, le quart des personnes sondées se disent « très insatisfaites ».

L'établissement des horaires comporte des défis pour les membres élus du comité syndical qui doivent négocier le meilleur horaire possible, à l'intérieur des règles de la convention collective et à la satisfaction du plus grand nombre.

« Quand tu changes quelque chose à un quart, tu vois la face de la personne que ça va affecter. Mais c'est pas comme ça qu'il faut penser, il faut penser au groupe, mais c'est dur. » (Agent LHS-délégué syndical)

Par ailleurs, le système de gestion des congés de maladie est perçu comme très complexe alors que les gens ne sont jamais certains s'ils seront payés ou pas lorsqu'ils rapportent leur absence. L'imposition d'heures supplémentaires, particulièrement en cas de retards à l'horaire de transport à cause d'intempéries, crée des enjeux importants de CTF et des conflits entre personnes employées et gestionnaires.

« On nous a imposé de rester après l'alerte rouge. Ma femme devait partir au travail et on n'avait personne pour garder notre enfant. J'avais pas le choix, je suis parti. J'aimais mieux aller au syndicat le lendemain avec ma lettre disciplinaire que de mettre ma famille dans le trouble. » (Agent L-délégué syndical)

Il y a une atmosphère de suspicion et de ressentiment entourant le traitement des demandes de CTF

Le soutien des gestionnaires par le biais d'accommodements au temps de travail est compromis lorsque l'équipe de travail se sent lésée par l'arrangement dont jouit une personne. En l'absence de politiques claires ou de communication claire des politiques, cette dernière peut en venir à renoncer à l'arrangement pour retrouver l'harmonie au sein de son équipe.

C'est sur en pleine face ils disent rien. Mais là t'entends parler après : « comment ça, elle peut partir de bonne heure ? Moi je peux pas... ». Ça a pris une semaine, même avec une lettre du médecin. L'ancienne gérante est venue me dire : « je peux pas te laisser sur le quart de matin parce que tout le monde chiale, y'arrêtent pas de venir dans mon bureau ». (Agente A)

Il semble également difficile pour le syndicat d'intervenir pour protéger un accommodement qui favorise une personne, mais qui affecte son groupe de travail. Pour certains, il semble que les changements devraient se faire sur l'organisation du travail en tant que telle plutôt que d'essayer de s'organiser avec les conditions actuelles.

« En fait, les négociations entre le syndicat et l'entreprise seraient supposées d'aller dans ce sens-là. Je veux dire, t'as pas à donner à quelqu'un pour pouvoir sacrifier une autre personne, c'est pas ça là. » (Agente K)

Vu les contraintes posées sur le collectif pour l'accommodement de besoins individuels, certaines personnes vont stratégiquement choisir le quart de relève, pourtant moins stable que les quarts avec des horaires fixes.

« J'ai biddé relève en espérant avoir des quarts de jour avec les anciens qui partent en vacances » (Agent W)

Ou encore, travailler de nuit comme stratégie de conciliation résultant à la fois d'enjeux liés au soutien au travail, au soutien hors travail et du contrôle sur la tâche.

« Je le sais que la nuit ce n'est pas bon pour ma santé, mais j'ai beau étudier les autres possibilités, c'est la seule option qui fonctionne ». (Agente W)

La circulation d'informations influence le choix d'horaire

Planifié tous les six mois, le processus de choix d'horaire est complexe et nécessite de comprendre les différentes options possibles (voir Annexe 3 pour le détail). C'est une période décrite comme « stressante » par la majorité des personnes rencontrées. 288 interactions ont été recensées dans les 15 journaux de bord complétés. Les personnes devaient préciser l'objet de chaque interaction liée au choix d'horaire parmi des catégories qui avaient émergé de l'analyse des entretiens et des observations (Tableau 6).

Tableau 6. Ce qu'on cherche dans une interaction précédant le choix d'horaire

Catégorie	Nombre
Information technique	61
Information stratégique	65
« Coaching » (conseils)	36
Exprimer une émotion	83
Collaboration	43
Total	288

La figure 2 montre comment le nombre d'interactions est élevé le jour de l'affichage de l'horaire, le 9 octobre 2015, puis diminue pour reprendre en force la veille et le jour du choix d'horaire, le 14 octobre 2015 (Figure 2).

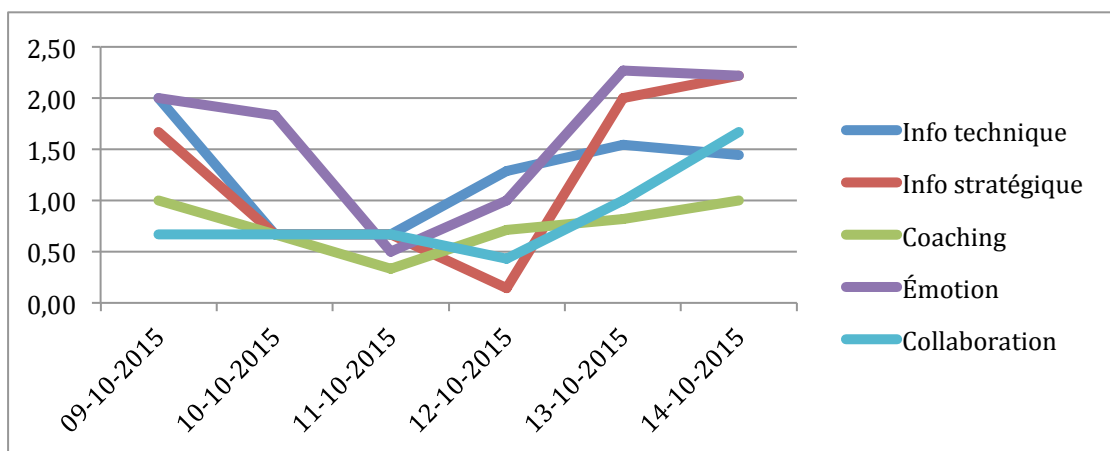


Figure 2 : Moyenne quotidienne des interactions par catégorie (basée sur le nombre total quotidien de répondants)

La petite taille de l'échantillon ne permet pas de généraliser ces résultats, mais ils sont appuyés par nos données d'observations et d'entretiens. En bref, plusieurs interactions ont lieu le jour de l'affichage en réaction à l'horaire offert (information technique, stratégique, émotions). Durant la période tampon entre l'affichage et le jour du choix, il nous a semblé que les gens tentent de connaître les choix des autres pour prédire ce qu'eux-mêmes obtiendront (information stratégique), pour faire des choix qui faciliteront les mutuelles (collaboration) ou encore se faire coacher sur les options disponibles (information technique, coaching). Plus le jour du choix approche, plus le partage d'inquiétude entre collègues (émotions) augmente. Enfin, le jour du choix d'horaire, les personnes observées posent les questions résiduelles avant de faire un choix final (coaching), interagissent avec d'autres pour collaborer une fois qu'ils connaissent l'horaire obtenu (collaboration) et partagent leurs émotions sur l'horaire final (émotion).

Les membres élus du comité syndical de révision des horaires reçoivent des demandes explicites ou le partage d'inquiétudes de certaines personnes durant les deux jours prévus à la négociation de l'horaire final avec l'employeur. Les délégués syndicaux sont particulièrement sollicités la veille et le jour du choix d'horaire pour valider des informations ou pour réagir fortement à la tournure du choix.

En général, les personnes interagissent surtout avec les personnes présentes sur le lieu de travail, mais certaines interactions se font pendant la journée de congé de l'une ou l'autre des deux personnes ; cette situation se produisant surtout entre les femmes ou encore entre des personnes travaillant sur des quarts de travail différents, mais ayant une ancienneté similaire. Les personnes qui ont beaucoup d'ancienneté ont tendance à interagir entre elles (interactions stratégiques, émotion, collaboration) ce qui fait réfléchir à l'importance de développer des solidarités entre plus anciens et plus jeunes.

Certaines équipes stables se regroupent par affinité ou par manière de travailler

Même si le choix des collègues n'est que le 6^e facteur motivant le choix d'horaire, nos observations et entretiens montrent l'importance des collègues pour atténuer l'ensemble des pressions du travail. Aussi, faute d'avoir l'horaire adéquat pour la CTF, on a au moins une équipe agréable.

« J'ai la même équipe depuis plusieurs saisons, ils savent ce que je vis, ils me comprennent, j'ai pas à m'expliquer si j'ai une moins bonne journée » (Agente H)

Il serait important que le syndicat assure une présence active entre l'affichage de l'horaire et le jour du choix pour que les gens :

- 1) comprennent les options qui leur sont offertes ;
- 2) évaluent les possibilités en fonction de leur ancienneté et des collaborations possibles ;
- 3) soient sensibles à l'importance de discuter des options d'horaire avec leurs collègues, peu importe l'ancienneté, pour favoriser les possibilités de collaboration et le partage de conseil.

Certaines équipes établies n'ont qu'à placer le nom d'un ou une des membres sur une des lignes de l'horaire d'une équipe pour que les autres membres du département ne s'insèrent pas dans leur groupe.

« On essaie de toujours bidder ensemble, on est habitués de travailler d'une certaine manière, on se comprend, on n'a même plus besoin de se parler. » (Agente C)

Il demeure que, lors choix final, les besoins de CTF seront priorisés. Il arrive aussi que des équipes n'atteignent jamais leur « vitesse de croisière », faute d'affinités ou de modes de travail compatibles. Cela peut générer des conflits ou des tensions pour les six mois à faire, parfois plus.

Crois-moi, tu vas travailler beaucoup plus fort pour quelqu'un avec qui tu t'entends bien que pour quelqu'un qui s'en fout, ou qui n'est pas ton ami. C'est correct des fois d'en faire plus pour les autres, mais quand c'est pour six mois, sans rien en retour, c'est difficile. (Agente R)

La rémunération des personnes à temps partiel est imprévisible et souvent faible

Après les besoins familiaux, le deuxième facteur de motivation du personnel pendant le choix d'horaire est le besoin de revenu. Toute solution qui prévoit une flexibilité dans l'administration des horaires tient compte du besoin d'une entrée régulière d'un montant prévisible et adéquat.

Moi je suis correct parce que je suis en fin de carrière et là je viens de mettre la main sur un 32 heures. Mais je pense aux jeunes qui commencent à temps partiel. Comment sont-ils supposés arriver à demander du financement pour s'acheter une auto ou une maison si tous les six mois, ils peuvent pas prévoir combien d'argent ils vont gagner ? Ç'a pas de bon sens. J'aimerais mieux faire moins d'heures pour que tout le monde fasse tout le temps le même nombre d'heures. (Agent U)

Éléments de réflexion pour des solutions collectives

Les éléments facilitant la CTF impliquent bien plus que le choix d'un horaire adapté aux besoins familiaux. D'autres facteurs facilitants incluent notamment l'accès aux informations pertinentes sur les règles, les procédures de travail, les droits, etc., et les formes de soutien disponibles, au travail comme à la maison.

Par ailleurs, la solidarité entre collègues concernant la CTF est très liée à l'exécution même du travail, surtout dans le cas du travail en équipe. Si une personne a des besoins familiaux importants l'obligeant à s'absenter occasionnellement du travail ou encore à demander un accommodement de temps de travail, ses demandes risquent de compromettre le travail et la CTF de ses collègues et d'encourager une forme de « chacun pour soi ».



La construction du portrait de la situation globale de travail nous a permis d'identifier des facteurs influençant les stratégies de gestion de l'interface travail-famille des travailleuses et des travailleurs ainsi que la capacité du syndicat et de l'entreprise à offrir des conditions de travail qui respectent les besoins des personnes et répondent à leurs demandes.

Rappelons que la demande initiale du syndicat était d'améliorer la satisfaction de ses membres autour des horaires de travail et de diminuer les difficultés de la CTF. À la lumière des constats posés, nous avons cru pertinent de ne pas restreindre notre analyse aux dynamiques entourant les horaires, mais bien d'inclure l'ensemble des éléments de la situation de travail.

Notre analyse permet donc **d'identifier des leviers pour améliorer les marges de manœuvre facilitant les stratégies de CTF et augmentant la satisfaction au travail de l'ensemble des personnes employées**. Nous considérons que la considération de ces éléments constitue une base saine pour mettre en place des initiatives permettant de prendre en compte la diversité des besoins de CTF, et ce, dans un souci d'équité.

Aspects élargissant la marge de manœuvre pour la CTF

De bons rapports dans l'équipe de travail et au sein du service

- Les rapports de collaboration développés à travers les années dans des équipes stables;
- Les discussions entre collègues au moment du choix d'horaire ;
- Des activités sociales rassembleuses;
- Des délégués syndicaux présents et mobilisateurs.

Une circulation efficace et uniforme de l'information

- Les explications de certains gestionnaires et collègues experts sur le choix d'horaire;
- La perception d'équité de traitement ;
- L'uniformité et l'étendue de l'information transmise oralement lors de courtes réunions au sein du service ou par communiqué lors d'une annonce officielle (changement de procédure, nouvelles opérations, etc.);
- Des délégués syndicaux informés et capables d'intervenir.

De la flexibilité

- Les pratiques des gestionnaires qui cherchent à faciliter l'aménagement des horaires ;
- L'accueil favorable ou neutre, par les personnes responsables des horaires, des absences annoncées à la dernière minute ;
- La possibilité de faire des échanges d'horaire;
- Les horaires qui permettent un accès assez fréquent pour tous à des congés la fin de semaine .

Un climat de travail agréable

- Les équipements, aménagements et politiques de main d'œuvre qui rendent possible un travail serein et moins fatigant;
- La bonne communication avec les membres des autres services ;

- Des mesures favorisant la résolution de conflits de tous ordres (plaintes de harcèlement, différences de styles de travail, etc.) ;
- Une gestion proactive des tensions ou de la discrimination entre hommes et femmes, entre anciens et jeunes, entre différentes ethnies et religions.

Aspects réduisant la marge de manœuvre pour la CTF

Certaines situations individuelles

- Des situations ponctuelles inévitables telles qu'une séparation d'avec le conjoint, la conjointe, la démission de la gardienne, des pannes d'auto, entraînant une absence ou un retard au travail ou une fatigue accrue ;
- Le revenu insuffisant ou instable de l'emploi principal obligeant à prendre un deuxième emploi (surtout chez les personnes employées à temps partiel) ;
- La présence de jeunes enfants, de proches vieillissants, de problèmes de santé chroniques ou aigus chez soi ou chez ses proches ou d'autres facteurs affectant la vie personnelle, mais que la personne employée ne voudrait pas nécessairement dévoiler à ses pairs.

Des bases de décision qui ne sont pas explicites ou claires

L'impression que certaines personnes bénéficient de traitement de faveur, tant pour l'attribution des charges de travail que pour l'accommodement de demandes de CTF, affecte la satisfaction personnelle et les dynamiques entre collègues. Cette situation peut survenir pour différentes raisons :

- Une absence de politiques organisationnelles claires en matière de CTF, de discrimination ou de harcèlement ;
- L'absence de clauses de convention collective spécifiques à la CTF ;
- Des lois fédérales n'incluant pas autant de mesures de soutien que les lois provinciales ;
- Une information ou une compréhension incomplète du fonctionnement des horaires, chez plusieurs personnes employées, en raison de sa complexité ;
- Une incompréhension par plusieurs personnes employées du système de gestion des journées de congé pour maladie payées, s'il y en a, ou des jours prévus légalement ;
- Le suivi annuel des absences et des retards et des normes peu claires concernant l'évaluation des abus menant à des avis disciplinaires ;
- L'impression que l'information sur les décisions rendues ne circule pas uniformément entre les membres de la direction.

Une mauvaise ambiance de travail

- Une incompréhension de la portée d'action du syndicat menant à des frustrations et une démobilitation ;
- Un manque de respect envers la fonction occupée, se manifestant dans les attitudes d'autres groupes d'emploi, de la clientèle et de certains gestionnaires ; ou, dans certaines inégalités de traitement comparativement à d'autres fonctions ;
- Une méfiance faisant que les gestionnaires se sentent scrutés pour peu qu'ils aient un comportement qui n'est pas mathématiquement égal à l'égard de tous et toutes ;

- Une méfiance faisant que les personnes employées se sentent jugées parce qu'elles profitent d'un accommodement ;
- L'absence de reconnaissance d'enjeux liés aux tensions interculturelles ;
- Des tensions autour d'enjeux de harcèlement ou de conflits liés à la productivité/qualité du travail non explicitement traitées par l'employeur ;
- Des tensions entre les gestionnaires de premier niveau et les personnes employées (particulièrement en situation d'heures supplémentaires imposées à cause d'une surcharge de travail non planifiée);
- Des cas de harcèlement sexuel non dénoncés ou non corrigés, faute de mécanisme adéquat.

Des conditions de travail difficiles

- Des aménagements et des équipements en mauvais état, ce qui ralentit le travail ;
- Les variations de rythme du travail exigeant des choix dans le travail qui ne sont pas les mêmes pour tous ;
- La fatigue physique et mentale et l'état d'inconfort dû au rythme accéléré du travail et à l'environnement de travail qui entraînent l'expression physique ou verbale de la frustration;
- L'absence de lieux de pause confortables ou d'espaces privés pour faire ou recevoir un appel téléphonique personnel.

Quelques paradoxes

Quand on cherche des solutions, on rencontre quelques paradoxes ou dilemmes. Les individus, les gestionnaires et le syndicat se trouvent à faire des choix difficiles, et ceci dans des situations variables où la ligne à suivre n'est pas claire.

Pour les individus

Certaines situations vécues sont très difficiles pour les agentes et agents. Nous remarquons par exemple que plusieurs personnes avec de très jeunes enfants ou des personnes à charge lourdement handicapées, postulent sur des quarts de nuit parce qu'il s'agit des seuls moments où une autre personne est disponible pour garder. Il peut y avoir des situations temporaires posant problème. Une gardienne qui démissionne, une belle-mère à l'hôpital, une séparation, créent des difficultés qui perdurent pendant quelques jours, voire quelques semaines. Il peut aussi y avoir des problèmes ponctuels : un appel de l'école, une plage de disponibilité qui s'ouvre soudainement chez le médecin, une panne d'auto. Dans ces situations, certains choix pénibles s'imposent :

- Passer par les canaux « normaux » ou négocier des arrangements particuliers ;
- Chercher du soutien des collègues ou l'appui de personnes-clés de la direction;
- Travailler des heures très longues, malgré la présence d'une grande fatigue, pour gagner des périodes plus longues de congé qui permettent une meilleure récupération et une possibilité de s'occuper de ses responsabilités familiales;

- Les acteurs syndicaux ou patronaux sont tentés d'aider un individu aux prises avec une situation difficile, en faisant des arrangements particuliers. Mais un arrangement à la pièce vient toujours avec le risque d'apparence de partialité.

Pour le collectif de travailleurs et travailleuses et pour leur syndicat

Dans l'accès aux horaires, le système d'ancienneté a la grande qualité de constituer une base de décision équitable en prévenant l'arbitraire patronal. En théorie, toute personne employée a une chance égale d'accumuler de l'ancienneté et donc de profiter, éventuellement, d'un horaire favorable.

Par contre, celles et ceux qui ont les horaires les plus favorables sont en général les plus anciens, ce qui veut dire que les parents de jeunes familles ont un accès limité à de « bons » horaires. Aussi, dans le cas spécifique de l'entreprise étudiée, certaines décisions passées ont reconnu plus d'ancienneté à certaines personnes par rapport à d'autres cumulant pourtant le même nombre d'années de service.

Le syndicat peut amener une réflexion auprès de ses membres sur des questions concrètes. Par exemple, devrait-il y avoir une certaine priorité pour les parents de jeunes familles ? Ce qui ouvre une boîte de Pandore : comment peser le besoin d'une femme monoparentale, mère d'enfant handicapé en comparaison de celui d'un homme qui ne reçoit ses enfants que deux soirs par deux semaines, mais qui est en congé ces soirs-là ou encore d'un homme dont la mère est dans une situation précaire qui requiert des interventions quasi quotidiennes ? Et quoi faire avec la femme dont le conjoint est en prison et qui n'est visité que le samedi, mais qui ne veut pas en parler à son employeur ?

Travailler ensemble pour (re)construire des marges de manœuvre

Outre les retombées décrites précédemment à travers les événements survenus durant la recherche (p.5), l'analyse des résultats nous a permis de proposer quarante-huit pistes de solution au comité d'atelier service à la clientèle de la section locale 1751 de l'AIMTA et au service de la condition féminine de la FTQ. Ces pistes de solutions, dont la liste exhaustive est disponible à l'Annexe 5, ont fait l'objet d'une discussion entre les partenaires de la recherche ainsi que des participantes et participants à l'étude.

Afin que les réflexions émanant de ce projet de recherche puissent servir à d'autres milieux de travail syndiqués, nous proposons une synthèse de ces réflexions en identifiant des leviers pour (re)construire des marges de manœuvre pour faciliter le déploiement, dans le milieu de travail, des stratégies de gestion de l'interface travail-famille. Rappelons que ces stratégies touchaient l'exécution du travail, le contrôle du temps de travail et la circulation d'information.

Prendre en compte la diversité des besoins de CTF et adopter une perspective collective du traitement des demandes

Développer une compréhension commune et équitable des enjeux liés à la CTF

- Développer une politique d'entreprise claire en matière de CTF dont le développement pourrait se faire dans une démarche paritaire incluant les personnes salariées, le syndicat, et l'employeur par l'entremise d'un comité sur la CTF;
- Expliquer et promouvoir la politique de traitement des demandes d'aménagement d'horaire à long terme et s'engager à faire preuve de transparence du processus décisionnel afin d'éviter la circulation de rumeurs et de ressentiments envers les personnes profitant de ce type d'accommodement ;
- Établir un cadre pour consulter les membres sur les solutions collectives possibles pour limiter les impacts individuels des accommodements individuels de temps de travail tout en préservant le caractère privé de certaines situations familiales sensibles et le désir de préserver cette intimité ;
- Mettre en place un mode de communication-relais entre les gestionnaires immédiats, le syndicat, et le service responsable de la gestion des absences pour assurer l'uniformité des décisions dans le cas de personnes bénéficiant d'accommodements particuliers (situation familiale ponctuelle, condition de santé particulière, etc.) ;
- Assurer une distribution équitable de toutes les informations pouvant soutenir le déploiement de stratégies liées à la CTF (ex. faciliter le choix d'horaire en annonçant le départ d'une personne à la retraite; départ ou retour lié à un congé de maternité ou une absence maladie prolongée);
- Fournir à toutes et à tous des informations sur les ressources de soutien disponibles auprès du syndicat et de l'employeur (PAÉ syndical ou corporatif ; service des ressources humaines ; comité de condition féminine) et sur les droits en matière de CTF (vulgarisation des clauses de la convention collective, du code canadien du travail) et de santé au travail (code canadien du travail, CSST).
- S'assurer que le contenu du Programme d'aide aux employés (PAÉ) prend en compte les besoins spécifiques des personnes monoparentales, en instance de divorce ou en détresse liée à des difficultés familiales, et leur nature souvent urgente.

Contrôle sur le temps de travail... et le niveau de revenu

- Intégrer la variabilité associée à la CTF dans la planification des opérations pour assurer la couverture des absences, vacances et urgences familiales et, ainsi, éviter une surcharge pour les collègues;
- Maximiser la flexibilité de l'horaire en permettant des échanges d'horaire qui n'affectent pas le niveau de rémunération ;
- Assouplir les procédures à suivre en cas d'urgence domestique, en offrant, par exemple, la possibilité de prendre un congé sans solde pour raisons familiales ou d'effectuer un aménagement mineur d'horaire (entrer un peu plus tard ou partir plus tôt) ;

- Limiter les écarts de revenus importants subis par les personnes employées, particulièrement celles occupant un poste à temps partiel, à cause d'importantes variations d'heures travaillées d'une période d'horaire à une autre;
- Tolérer, sans sanction, le refus de faire des heures supplémentaires pour les personnes ayant des obligations familiales.
- Réfléchir à des clauses de convention qui protégeraient l'ancienneté et les avantages sociaux (assurances, pension) d'une personne qui désirerait obtenir un emploi à temps partiel pour des raisons familiales.

Congés, vacances et retards

- Rendre plus flexible la gestion des congés légaux pour raisons familiales, notamment, par le morcellement en heures afin de permettre des départs hâtifs ou des arrivées tardives en cas d'empêchement ponctuel et ainsi limiter les pertes de revenus ;
- Réfléchir à la possibilité d'assouplir la notion de journée de « maladie » à journée « personnelle » pour y intégrer les motifs familiaux;
- Négocier des clauses pour la gestion des vacances qui prennent en compte les besoins particuliers des parents, grands-parents d'enfants d'âge scolaire ou encore des conjoints de personnes employées dans le milieu scolaire, particulièrement pour les vacances estivales et la semaine de relâche;
- Demander au service responsable du contrôle des présences un suivi plus interactif permettant de justifier les retards et absences avant de recevoir un avis disciplinaire ;

Soutenir les stratégies pour gérer le hors-travail

- Offrir des espaces privés pour la prise d'appels personnels;
- Tolérer l'utilisation du cellulaire en cas d'urgence familiale;
- Prendre en compte les défis de transport, incluant le stationnement, dans l'établissement des heures de début et de fin des quarts de travail.

Améliorer le climat de travail, les relations interpersonnelles et la circulation d'information

- Former les gestionnaires, les superviseurs immédiats, et les personnes employées à la résolution de conflits, la sensibilisation au sexisme, la gestion du harcèlement sexuel, au travail d'équipe et à la communication interculturelle ;
- Affecter une ressource syndicale pour aider à résoudre les problèmes de harcèlement ;
- Réfléchir aux rôles spécifiques des comités syndicaux (condition féminine, exécutif et santé et sécurité) sur les questions entourant la CTF et les autres enjeux en découlant (soutien entre collègues, rapports hommes/femmes, santé au travail, mobilisation, etc.) ;
- Encourager l'organisation d'activités syndicales de loisirs telles que des pique-niques, des rencontres sportives amicales ou une activité de bienfaisance, etc. ;

- Inclure les stratégies de partage des tâches au sein d'une équipe et entre les équipes dans la formation initiale;
- Favoriser l'accès à des équipes stables pour des personnes qui ont développé des manières de travailler convergentes. Par exemple, en stimulant la circulation d'information entre collègues pour développer des stratégies collectives de choix d'horaires ;
- S'assurer que toutes les personnes employées sont en mesure d'utiliser et d'accéder facilement aux technologies de l'information utilisées pour les communications d'entreprise ;
- Sensibiliser les membres à une utilisation du cellulaire appropriée et respectueuse des collègues, des clients et des règles de l'entreprise pour protéger son accès pendant le quart de travail.

Améliorer l'équité entre les types d'emploi au sein d'une même entreprise

- Revendiquer l'aménagement d'espaces de travail et de lieux de pause sécuritaires et propres;
- Créer des espaces de dialogues entre les services pour que chacun et chacune comprennent le travail de l'autre et le respectent. Note : Tous les services profiteraient d'une campagne pour rendre visible le travail des autres. Elle pourrait être de l'initiative de l'employeur, du syndicat ou paritaire;
- Établir une procédure syndicale claire et transparente sur le règlement d'iniquités de traitement d'ancienneté pouvant exister entre différents services, par exemple, au niveau de la préséance d'employés d'une certaine classe sur une autre pour le choix d'horaire.
- Réfléchir à des moyens d'accroître les possibilités d'avancement au sein de l'entreprise, notamment au niveau du traitement différencié de l'ancienneté liée au poste occupé (par service) et de l'ancienneté en entreprise (depuis le jour de l'embauche);

Améliorer les conditions d'exécution du travail

- Uniformiser la formation des superviseurs de premier niveau sur les procédures organisationnelles pour améliorer la constance des décisions liées aux objectifs de productivité et de qualité;
- Établir des indicateurs de gestion et d'évaluation du rendement (quantité, qualité) qui prennent en compte les conditions réelles de réalisation du travail ainsi que les stratégies individuelles et collectives des personnes employées ;
- Identifier des moyens de minimiser les contraintes physiques affectant la capacité de travailler (lever de charges, postures, mouvements répétitifs, ambiances thermiques et sonores, etc.);
- Réfléchir à des moyens d'atténuer les impacts du travail de nuit sur la santé (rotation pour limiter l'affectation récurrente de certaines personnes aux quarts de nuit, contrer le manque de luminosité l'hiver; limiter l'heure de fin de quart);

- Questionner la répartition « spontanée » de certaines tâches selon le sexe/genre et établir un partage équitable en fonction des conditions d'exercice de ces tâches et en considérant l'adaptation de certains équipements;

Ressources

Ces solutions s'inscrivent dans un contexte où les contraintes liées à la CTF ont reçu une attention de la part des décideurs, et nous nourrissons l'espoir que cela deviendra une tendance. Plusieurs de nos propositions rejoignent les revendications de la Coalition conciliation famille-travail-études avec une attention particulière sur l'organisation du travail et les dimensions collectives des stratégies de gestion de l'interface travail-famille⁸.

Conclusion

Beaucoup de recherches scientifiques et d'articles vulgarisés sont publiés sur la CTF, mais trop peu traitent de la situation des travailleurs et des travailleuses devant composer à la fois avec des horaires atypiques, un faible contrôle sur le temps et sur la tâche ainsi qu'un faible revenu.

Nos résultats démontrent l'importance d'adopter de bonnes pratiques pour aller au-delà des cas individuels, mais aussi favoriser le développement de solidarités, précieuses pour le déploiement de stratégies efficaces de gestion de l'interface travail-famille.

Des municipalités, des négociations de conventions collectives et des instances juridiques ont permis d'apporter des limites concrètes à l'imprévisibilité et à la variabilité des horaires atypiques. En voici quelques exemples en guise d'inspiration :

Ontario : gain syndical des TUAC chez Loblaws (magasins pilotes):

<http://t.thestar.com/#/article/news/gta/2015/08/22/loblaws-rings-in-better-scheduling-for-part-time-workers.html>

- 10 jours d'avis pour les postes à temps partiel
- Garantie d'heures (20 à 28 heures) dans la période de disponibilité exigée
- Samedi et dimanche : obligation de disponibilité jusqu'à 18 h

San Francisco : <http://retailworkerrights.com>

- Plus de postes à temps plein, plus d'heures de travail
- Plus de prévisibilité, moins d'horaires « sur appel »
- Égalité de traitement des postes à « temps partiel », plus de rétention moins de précarité

Californie : <http://www.schedulefairness.com/>

- Affichage de l'horaire avec 2 semaines de préavis
- Compensation pour les changements de dernière minute

⁸ Pour voir la plateforme de la coalition : <http://www.aubasdelechelle.ca/assets/files/Nouvelles/Plateforme%20CCFTE%20-%202012%20novembre2015%20copie.pdf>

Il est de plus essentiel que des clauses de conventions collectives spécifiques à la CTF viennent en appui aux efforts que les personnes salariées déploient, souvent de manière informelle, dans les milieux de travail. L'arrimage des mesures organisationnelles et syndicales doit soutenir l'amélioration des marges de manœuvre pour concilier travail et famille en redonnant ainsi aux personnes employées l'espace de liberté pour déployer des stratégies adaptées à leurs besoins et bien reçues au sein de leur collectif de travail.

Dans la foulée des démarches de la Coalition conciliation famille-travail-études, cette étude sur la CTF s'inscrit dans l'air du temps pour réclamer de meilleures conditions de travail pour l'ensemble des travailleurs et travailleuses du Québec, et particulièrement, pour ceux et celles qui sont souvent oubliés vu la nature invisible de leur travail.

Bibliographie

Articles ou références liés à des recherches réalisées dans le cadre du partenariat avec la FTQ

- Barthe, Béatrice, Karen Messing et Lydia Abbas. 2011. « Strategies used by women workers to reconcile family responsibilities with atypical work schedules in the service sector ». *Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, 40 (Supplément), p. 47-58.
- Lefrançois, Mélanie, Johanne Saint-Charles et Karen Messing. 2014a. *Diversité des pratiques de conciliation travail-famille en contexte d'horaires atypiques : un dialogue entre l'ergonomie et la communication. Diversité des populations, diversité des interventions : quels enjeux, quels défis pour l'ergonomie* (Montréal, Québec, Canada, 9 octobre 2014). Association canadienne de l'ergonomie.
- Lefrançois, Mélanie, Catherine Des Rivières-Pigeon et Sylvie Fortin. 2014b. « Travailleuses, gestionnaires, syndicat : Trois perspectives sur la conciliation travail-famille au sein de marchés d'alimentation et de restaurants au Québec ». *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail* (REMEST), 2014, 9 (2), p. 63-86. http://w4.uqo.ca/remest/documents/4-Lefrancois_REMEST_Vol9No2_2014.pdf
- Messing, Karen, France Tissot, Vanessa Couture et Stéphanie Bernstein. 2014. « Strategies for Managing Work/Life Interaction among Women and Men with Variable and Unpredictable Work Hours in Retail Sales in Québec, Canada ». *New Solutions*, 24(2), p. 171-194.
- Méthot, A.L., Louise Vandelac, Karen Messing et Nicole Vézina. 1998. Concilier l'inconciliable. Étude exploratoire sur la conciliation des responsabilités familiales et professionnelles dans trois milieux de travail. Pour et avec la collaboration du Service de la condition féminine FTQ et du Service aux collectivités de l'UQAM, 66 p.
- Prévost, J., et Karen Messing. 2001. « Stratégies de conciliation d'un horaire de travail variable avec des responsabilités familiales ». *Le travail humain*, 64(2001/2), p. 119-143.

Autres références

- Bourdhoux, Madeleine, Georges Toulouse et Yvon Quéinnec. 1999. « Les défis et mirages de la recherche intervention sur les temps de travail ». *PISTES*, 1(1), p. 1-17.
- Cloutier, Esther, Katherine Lippel et coll. « Description des Conditions de Travail et d'emploi au Québec ». Dans Michel Vézina, Esther Cloutier, Katherine Lippel et coll. (dir.) *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi, de Santé et de sécurité du travail (EQCOTESST)*, (Québec : Institut national de santé publique du Québec et Institut de la statistique du Québec - Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail, 2011), p. 57-158.
- Kossek, Ellen E., et coll. 2011. « Workplace social support and work-family conflict : a meta-analysis clarifying the influence of general work-family-specific supervisor and organizational support ». *Personnel Psychology*, 64, p. 289-313.

- Lambert, Susan J. 2008. « Passing the buck: Labor flexibility practices that transfer risk onto hourly workers ». *Human Relations*, 61(9), p. 1203-1227.
- Landry, Simone et Johanne Saint-Charles. 1995. « La recherche sur les groupes restreints naturels : une approche méthodologique complexe ». *Psychologie du travail et des organisations*, 1(2-3), Neuchâtel, Presses Académiques Neuchâtel
- McCrate, Elaine. 2012. « Flexibility for Whom? Control over Work Schedule Variability in the US ». *Feminist Economics*, 18(1), p. 39-72.
- Mesmer-Magnus, Jessica, et Chockalingam Viswesvaran. 2009. «The role of the coworker in reducing work–family conflict: A review and directions for future research». *Pratiques Psychologiques*, 15(2), p. 213-224.
- Messing, Karen. 2014. *Pain and Prejudice: What Science Can Learn about Work from the People Who Do It*. BTL Books, Toronto. Chapitre 2. The Invisible World of Cleaning.
- Messing, Karen, et Sandrine Caroly. 2011. «Gender, Work Schedules and Work/Family Regulation». *Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, 40 (supplément). En ligne. <<http://dx.doi.org/10.3233/WOR-2011-1263>>.
- Messing, Karen et coll. 1992. « L'invisible nécessaire : l'activité de nettoyage des toilettes sur les trains de voyageurs en gare ». *Travail humain*, 55(4), p. 353-370.
- Rubery, Jill, et coll. 2005. « Working Time, Industrial Relations and the Employment Relationship ». *Time & Society*, 14(1), p. 89-111.
- Saint-Vincent, Marie, Nicole Vézina, Marie Bellemare, Denys Denis, Élise Ledoux et Daniel Imbeau. 2011. *L'intervention en ergonomie*. Québec, Éditions MultiMondes, 376 p.
- Seifert, Ana María et Karen Messing. 2006. « Cleaning Up After Globalization: An Ergonomic Analysis of Work Activity of Hotel Cleaners ». *Antipode*, 38(3), p. 557-578.
- ten Brummelhuis, Lieke L., Annemarije Oosterwaal et Arnold B. Bakker. 2012. «Managing Family Demands in Teams». *Group & Organization Management*, 37(3), p. 376-403.
- Thévenet, Maurice. 2001. « Vie professionnelle, vie privée et développement personnel ». *Revue française de gestion*, Juin 2001, no 134.
- Tremblay, Diane-Gabrielle, Bernard Fusulier et Martine Di Loreto. 2009. «Le soutien organisationnel à l'égard des carrières: le travail social, un milieu de travail (peu) favorable à la conciliation emploi-famille?». *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 4(1), p. 27-44.
- Vézina, Nicole, Sylvie Ouellet et Marie-Eve Major. 2009. « Quel schéma corporel pour la prévention des troubles musculo-squelettiques ? ». *Corps*, 6(1), p. 61-68.