

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

MARGES DE MANŒUVRE POUR CONCILIER FAMILLE ET HORAIRES  
ATYPIQUES CONTRAINTS: LE CAS D'AGENTES ET AGENTS DE  
NETTOYAGE DANS LE SECTEUR DES TRANSPORTS

THÈSE PRÉSENTÉE  
COMME EXIGENCE PARTIELLE

DU DOCTORAT INTERDISCIPLINAIRE EN SANTÉ ET SOCIÉTÉ

PAR  
MÉLANIE LEFRANÇOIS

JANVIER 2018

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Avoir pour laboratoire des milieux de travail est une chance inouïe de découvrir le monde qui nous entoure. Depuis bientôt quatre ans, j'ai été accueillie au sein d'un milieu incroyable et pour cela je remercie du fond du cœur chacune des personnes que j'ai côtoyées de près ou de loin pour la générosité avec laquelle elles m'ont partagé un quotidien qui comporte son lot de défis, tant pour le travail que la vie de famille. Ce partenariat a été rendu possible grâce à Carole Gingras, directrice du service de la condition féminine de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) que je remercie pour la précieuse collaboration et les échanges inspirants. Je remercie également Maurice Arseneault et Guillaume Lingat, responsables du syndicat local qui ont facilité mon intégration au milieu.

Ces quelques mots ne sont qu'un pâle reflet de toute la gratitude que j'ai pour mes deux directrices, Johanne Saint-Charles et Karen Messing. Elles ont toujours su avoir les mots et la présence pour guider mes pas et mes réflexions dans cette aventure. Vous avoir eu pour mentores a été un réel privilège et le catalyseur de belles collaborations qui teinteront ma carrière. Vous êtes des modèles inspirants de femmes engagées et passionnées. Je vous serai également toujours reconnaissante de m'avoir fait croiser la route de chercheuses qui m'ont accueillie comme une des leurs, qui m'ont encouragée et soutenue. Je pense à elles comme à une famille, celle avec qui je souhaite continuer de grandir et qui m'attend au tournant de cette nouvelle étape de vie. Merci Jessica, Rachel, Nathalie, Stéphanie, Hélène, Katherine, Nicole, Marie-Eve, Valérie, Dalia, Anne-Renée et Marie.

La réalisation d'une thèse est un parcours parsemé d'embûches et que l'on traverse souvent en solitaire. Je m'appête à boucler cette étape importante de ma vie sans trop d'égratignures et bien entourée. J'ai pu profiter du soutien précieux de mes collègues

et amis-es du doctorat, du comité de la relève du CINBIOSE, du groupe-Réseaux et des projets de recherche auxquels j'ai participé. Merci à toutes et tous! Je dois un merci tout spécial à Marie Eve Rioux-Pelletier pour l'aide qu'elle m'a apportée avec l'analyse réseau. Je me considère choyée par la vie d'avoir autour de moi mes précieux amis-es qui ont veillé à mon équilibre thèse-plaisir. Mélanie, Mélissa, Nadine, Catherine, Sylvie, Anny, Cynthia, Marianne, le comité du Jour de l'An et ma chère gang du Nord, je vous embrasse!

Maman et papa, je vous remercie de m'avoir toujours soutenue et encouragée, et surtout de m'avoir transmis les valeurs qui guident ma façon d'être et les décisions que je prends. Merci aussi à mon frère pour les encouragements et les discussions sur la conciliation des papas. Merci aussi à ma belle-famille pour leur soutien et, tout spécialement, à toi Nicole qui a souvent pris le relais dans les périodes de pointe! Grand-maman Marie-Laure, tu es partie quelques semaines avant mon dépôt final, mais tu as nourri ma motivation à terminer. Tu me disais que j'étais savante et que tu aurais aimé aller à l'école plus longtemps. À l'école de la vie, il reste que c'est toi la plus savante de nous deux. Tu es un modèle de femme forte. Tu vas me manquer.

Merci Bruno, mon amoureux, qui a pris la relève avec mes horaires de travail qui sont aussi devenus atypiques en temps de collecte de données et qui a toujours, TOUJOURS, eu les mots pour m'encourager à continuer et, le plus important, à croire en moi. Je sais que quand j'ai parlé de terminer mon baccalauréat, il y a 10 ans, tu ne te doutais pas de l'aventure dans laquelle je nous embarquais, moi non plus en fait... Ton soutien et les petites poussées dans les côtes plus abruptes ont fait que j'arrive maintenant au bout de ce chemin, prête pour de nouveaux projets. Je t'aime.  
P.S. Mon amour, oui! J'ai fini!

Enfin, je dois souligner l'important soutien financier dont j'ai pu profiter pour compléter ma thèse dans des délais dont je suis moi-même surprise. Merci aux appuis du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH, Bourse d'excellence doctorale Joseph-Armand Bombardier), au Fonds de recherche du Québec – Société et Culture (FRQSC, Bourse doctorale), à la Faculté des sciences humaines et la Fondation de l'Université du Québec à Montréal (UQAM, Bourse d'excellence, Zoom Media et bourses d'aide à la participation à des rencontres scientifiques), à l'Institut santé et société (ISS, bourse de diffusion), à l'équipe FODAR Inégalités sociales et de santé au travail (bourse de présentation) et à l'Équipe des IRSC sur le genre (bourse de diffusion).

Je termine ces remerciements avec un mot à mes deux filles, mes deux trésors, mes deux coéquipières, mon collectif de travail à moi. Vous avez « bricolé » avec moi des outils de sondage réseau, fait des listes et entré des codes dans des grilles Excel parce que « c'était amusant ». Vous m'avez même accompagnée sur le terrain lors des congés pédagogiques pour récolter le fruit des journaux de bord réseaux complétés et jaser avec les participants. Juliette et Noémie, vous avez été mon ancre et la plus belle source de motivation, merci de votre patience et de votre amour. Sans vous mettre la pression d'avoir un parcours d'études interminables comme le mien, j'espère vous avoir transmis la curiosité pour le monde qui nous entoure et le goût de rendre la vie des gens un peu plus douce.

*À Marie-Laure, ma grand-maman  
Une étoile brillante qui rêvait de « grandes études »  
(1922-2017)*

*À Noémie et Juliette, mes amours  
« Alliée à celle des autres, votre liberté est infinie »  
(Bakounine)*

## AVANT-PROPOS

Cette thèse par articles comporte des publications scientifiques en français et en anglais, en réponse à des appels à communications liés à la thématique de recherche. Le premier chapitre expose la pertinence de la thèse par la présentation de la problématique à travers un état des connaissances sur l'articulation travail-famille (ATF) en contexte d'horaires atypiques. Les deuxième et troisième chapitres présentent respectivement le cadre conceptuel et méthodologique adoptés. Le quatrième chapitre "Time control, job execution and information access : work/family strategies in the context of low-wage work and 24/7 schedules" est publié dans la revue *Community, Work and Family* (2017, vol. 20 no. 2, pp.600-622). Il présente l'analyse des stratégies d'ATF à travers leurs dimensions relationnelles et leur imbrication dans l'activité de travail. Le cinquième chapitre comporte la version française de l'article intitulé « Work/family Balancing and 24/7 work schedules: Network analysis of strategies in a transport company cleaning service » qui présente une analyse des interactions spécifiques au choix d'horaire d'agentes et agents de nettoyage. Il est publié dans *New Solutions : A Journal of Environmental and Occupational Health Policy* (2017, vol. 27, no. 2, pp.319-341). Le sixième chapitre s'intitule « "Travailler la nuit pour voir ses enfants, c'est pas l'idéal". Marge de manœuvre de nettoyeuses pour concilier famille et horaires atypiques dans le secteur des transports ». Cet article est paru dans *Relations industrielles* (2017, vol.72 no. 1, pp.199-214). Sous l'angle des marges de manœuvre, il traite de la tension entre les vécus collectifs et les stratégies individuelles pour concilier famille et horaires atypiques à partir de l'exemple de mères faisant le « choix » de travailler la nuit. Des éléments d'un quatrième article, a fait l'objet d'une communication à l'Academy of Management Annual Conference en août 2017, ont été intégrés aux cadres théorique et méthodologique ainsi qu'à la discussion. Écrits en anglais, les éléments retenus ont été traduits pour faciliter la lecture de ces sections. L'article intégral est à l'appendice A. Le dernier chapitre comporte une discussion générale des résultats de la thèse.

## TABLE DES MATIÈRES

|  |      |
|--|------|
| REMERCIEMENTS.....   | iii  |
| AVANT-PROPOS .....   | vii  |
| TABLE DES MATIÈRES .....   | viii |
| LISTE DES FIGURES.....   | xv   |
| LISTE DES TABLEAUX.....  | xvii |
| LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES, ACRONYMES .....  | xix  |
| RÉSUMÉ .....   | xx   |
| INTRODUCTION .....   | 1    |
| <br>   |      |
| CHAPITRE I.  |      |
| PROBLÉMATIQUE .....  | 5    |
| 1.1. Mise en contexte.....   | 5    |
| 1.1.1. Horaires atypiques et faible contrôle.....  | 7    |
| 1.1.2. Horaires atypiques et genre .....   | 9    |
| 1.1.3. Cheminement vers l'état des connaissances .....   | 11   |
| 1.2. Articulation entre l'ATF et l'organisation atypique des temps de travail .                                | 12   |
| 1.2.1. Établissement des horaires atypiques.....   | 13   |
| 1.2.2. Évolution et conséquences de l'organisation atypique du<br>temps de travail .....                       | 21   |
| 1.2.3. Inégalités sociales et de santé liées à l'expérience de l'ATF<br>en contexte d'horaires atypiques ..... | 25   |
| 1.2.4. Encadrement politique et juridique des horaires atypiques à<br>l'égard de l'ATF.....                    | 31   |
| 1.3. Pratiques liées à l'ATF en contexte d'horaires atypiques .....  | 37   |
| 1.3.1. Pratiques informelles liées à l'ATF en contexte d'horaires<br>atypiques .....                           | 37   |
| 1.3.2. Stratégies liées à l'ATF en contexte d'horaires atypiques .....   | 41   |
| 1.4. Pertinence sociale et scientifique de l'objet d'étude ciblé : les stratégies<br>liées à l'ATF .....       | 43   |
| 1.5. Objectif général et question de recherche.....  | 46   |

|   |     |
|---|-----|
| CHAPITRE II.  |     |
| CADRE THÉORIQUE .....   | 48  |
| 2.1. Rapport entre le travail et la famille .....                                       | 48  |
| 2.2. Approches théoriques en ergonomie et en communication organisationnelle            | 51  |
| 2.2.1. Ergonomie .....  | 51  |
| 2.2.2. Communication organisationnelle .....  | 60  |
| 2.2.3. Posture de recherche interdisciplinaire .....                                    | 72  |
| 2.3. Activité d'articulation entre le travail et la famille.....                        | 74  |
| 2.3.1. Stratégies d'articulation travail-famille.....                                   | 77  |
| 2.3.2. Marges de manœuvre pour l'ATF .....  | 84  |
| 2.4. Objectifs spécifiques de la recherche .....  | 87  |
| CHAPITRE III.   |     |
| MÉTHODOLOGIE .....  | 89  |
| 3.1. Contexte de l'étude.....   | 89  |
| 3.2. Posture épistémologique.....   | 90  |
| 3.2.1. Demande initiale .....   | 92  |
| 3.2.2. Analyse de la demande.....   | 94  |
| 3.3. Devis méthodologique .....   | 95  |
| 3.3.1. Échantillon .....  | 97  |
| 3.3.2. Présentation du cas : Transpeq' .....  | 98  |
| 3.3.3. Collecte de données : stratégie globale, modes de collecte et<br>d'analyse ..... | 109 |
| 3.3.4. Portrait global des participantes et participants .....                          | 111 |
| 3.3.5. Observations.....  | 116 |
| 3.3.6. Entretiens semi-dirigés.....   | 122 |
| 3.3.7. Journaux de bord réseaux.....  | 125 |
| 3.3.8. Données administratives .....  | 131 |
| 3.4. Analyse des données.....   | 132 |
| 3.4.1. Données d'observations et d'entretiens .....                                     | 132 |
| 3.4.2. Journaux de bord réseaux.....  | 134 |

|  |     |
|--|-----|
| 3.4.3. Triangulation des données.....              | 135 |
| 3.5. Considérations éthiques.....                  | 136 |
| 3.6. Structure de présentation des résultats ..... | 138 |

#### CHAPITRE IV.

#### RÉSULTATS "TIME CONTROL, JOB EXECUTION AND INFORMATION ACCESS: WORK/FAMILY STRATEGIES IN THE CONTEXT OF LOW-WAGE WORK AND 24/7 SCHEDULES" .....

|  |     |
|--|-----|
| 4.1. Résumé .....  | 139 |
| 4.2. Introduction .....  | 140 |
| 4.3. Approach and Methods.....   | 142 |
| 4.3.1. Work/Family Strategies Framework: Work Activity and<br>Social Network Analysis..... | 142 |
| 4.3.2. Methods.....  | 145 |
| 4.3.3. Data analysis .....   | 150 |
| 4.4. Results .....   | 151 |
| 4.4.1. The work process .....  | 151 |
| 4.4.2. Work schedules.....   | 151 |
| 4.4.3. Types of work/family strategies.....  | 152 |
| 4.4.4. Access to relational resources: a structuring process over<br>time.....             | 156 |
| 4.4.5. Obstacles and solutions to work/family strategies.....                              | 161 |
| 4.4.6. Gendered Strategies .....   | 163 |
| 4.5. Discussion.....   | 164 |
| 4.6. Directions for future research and interventions .....                                | 167 |
| 4.7. Conclusion.....   | 169 |

#### CHAPITRE V.

#### RÉSULTATS « CONCILIER TRAVAIL-FAMILLE ET HORAIRES 24/7 : ANALYSE RÉSEAU DES STRATÉGIES AU SEIN DU SERVICE DE NETTOYAGE D'UNE COMPAGNIE DE TRANSPORT ».....

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 5.1. Résumé ..... | 171 |
|-------------------|-----|

|   |            |
|---|------------|
| 5.2. Introduction .....   | 172        |
| 5.3. Concilier famille et horaires atypiques .....  | 173        |
| 5.4. Un regard interdisciplinaire sur les stratégies de CTF .....   | 175        |
| 5.5. Méthodologie.....  | 176        |
| 5.5.1. Stratégie de recherche .....   | 177        |
| 5.5.2. Analyse de données.....  | 179        |
| 5.6. Dimensions collectives et relationnelles des stratégies liées au choix<br>d'horaire.....   | 180        |
| 5.6.1. Partage d'émotions et quête d'informations pour réagir aux<br>options offertes.....  | 181        |
| 5.6.2. Collaborer pour améliorer sa marge de manœuvre pour la<br>CTF .....  | 184        |
| 5.6.3. Genre, dynamiques collectives et besoins de CTF.....   | 186        |
| 5.6.4. Une organisation du travail qui complique les interactions .....   | 188        |
| 5.7. Discussion.....  | 189        |
| 5.8. Contributions, limites et pistes de recherches futures .....   | 194        |
| 5.9. Remerciements .....  | 196        |
| <br><b>CHAPITRE VI.</b>   |            |
| <b>RÉSULTATS « TRAVAILLER LA NUIT POUR VOIR SES ENFANTS,<br/>C'EST PAS L'IDÉAL ». MARGE DE MANŒUVRE POUR<br/>CONCILIER FAMILLE ET HORAIRES ATYPIQUES CHEZ DES<br/>AGENTES ET AGENTS DE NETTOYAGE DANS LE SECTEUR DES<br/>TRANSPORTS .....</b> | <b>198</b> |
| 6.1. Résumé .....   | 198        |
| 6.2. Introduction .....   | 200        |
| 6.3. Concilier famille et conditions peu flexibles.....   | 202        |
| 6.4. Un cadre interdisciplinaire centré sur les stratégies de conciliation travail-<br>famille.....   | 203        |
| 6.5. Méthodologie.....  | 204        |
| 6.5.1. Caractéristiques du service de nettoyage .....   | 205        |
| 6.5.2. Stratégies et outils de collecte des données.....  | 206        |

|  |            |
|--|------------|
| 6.5.3. Participantes et participants .....   | 207        |
| 6.5.4. Stratégie d'analyse des données.....  | 209        |
| 6.6. Résultats .....   | 210        |
| 6.6.1. Les contraintes pour la CTF posées par les quarts de jour et<br>de soir .....                           | 210        |
| 6.6.2. Contribution du travail de nuit pour élargir la marge de<br>manœuvre.....                               | 212        |
| 6.6.3. Implications du travail de nuit... les mêmes pour les<br>hommes et les femmes? .....                    | 213        |
| 6.6.4. Des stratégies imbriquées au cœur de dynamiques<br>relationnelles et de l'organisation du travail ..... | 215        |
| 6.6.5. Marges de manoeuvre face à une organisation du travail<br>inflexible .....                              | 218        |
| 6.6.6. Composer avec une marge de manoeuvre syndicale limitée .....  | 219        |
| 6.7. Discussion et conclusion .....  | 221        |
| 6.8. Remerciements .....   | 224        |
| <b>CHAPITRE VII.</b>   |            |
| <b>DISCUSSION DES RÉSULTATS .....</b>  | <b>226</b> |
| 7.1. Rappel de l'objectif général et synthèse des résultats .....  | 226        |
| 7.2. Stratégies d'ATF en contexte d'horaires atypiques.....  | 229        |
| 7.3. Marges de manoeuvre pour l'ATF en contexte d'horaires atypiques .....                                     | 230        |
| 7.3.1. Établissement des horaires atypiques.....   | 231        |
| 7.3.2. Caractéristiques des horaires atypiques .....   | 234        |
| 7.3.3. Impact de la structure des horaires sur l'émergence des<br>stratégies collectives.....                  | 238        |
| 7.4. Les relations comme ressources face à des conditions adverses pour l'ATF                                  | 239        |
| 7.5. Diversité et stratégies d'ATF.....  | 241        |
| 7.5.1. Genre et stratégies d'ATF .....   | 241        |
| 7.5.2. Rapports sociaux, pouvoir et marges de manoeuvre pour<br>l'ATF.....                                     | 244        |
| 7.6. Apports d'une démarche intégrant la communication et l'ergonomie ....                                     | 248        |

|  |     |
|--|-----|
| 7.6.1. Articulation théorique .....  | 248 |
| 7.6.2. Articulation méthodologique .....   | 255 |
| 7.6.3. Articulation pratique .....   | 258 |
| 7.7. Pistes de réflexion et de solution .....  | 260 |
| 7.8. Limites .....   | 264 |
| 7.9. Pistes de recherches .....  | 269 |
| 7.9.1. Concept de marges de manœuvre collectives et interventions<br>de santé au travail.....    | 269 |
| 7.9.2. Technologies d'information et de communication et horaires<br>atypiques .....             | 271 |
| 7.9.3. Précarité sociale et précarité d'emploi .....   | 272 |
| 7.9.4. Activité collective et diversité sociale.....   | 274 |
| CONCLUSION .....   | 276 |
| ANNEXE I<br>QUESTIONNAIRE COURT SUR LE CHOIX D'HORAIRE.....                                      | 280 |
| ANNEXE II<br>CANEVAS DE LA GRILLE D'OBSERVATION .....  | 282 |
| ANNEXE III<br>RÉSULTATS DÉTAILLÉS DU QUESTIONNAIRE COURT .....                                   | 284 |
| ANNEXE IV<br>GRILLE D'ENTRETIEN SEMI-DIRIGÉ<br>(AGENTES, AGENTS).....                            | 287 |
| ANNEXE V<br>RÉSULTATS DÉTAILLÉS DES JOURNAUX DE BORD<br>RÉSEAUX .....                            | 292 |
| APPENDICE A<br>4ÈME ARTICLE ACCEPTÉ À LA CONFERENCE ANNUELLE DE<br>L'ACADEMY OF MANAGEMENT ..... | 295 |
| APPENDICE B<br>FORMULAIRE DE CONSENTEMENT ÉTHIQUE<br>PHASES 1 ET 2.....                          | 320 |

|  |     |
|--|-----|
| APPENDICE C                                      |     |
| FORMULAIRE DE CONSENTEMENT ÉTHIQUE PHASE 3 ..... | 324 |
| APPENDICE D                                      |     |
| PISTES DE RÉFLEXION ET DE SOLUTION .....         | 328 |
| LISTE DES RÉFÉRENCES .....                       | 334 |

## LISTE DES FIGURES

|   |     |
|---|-----|
| Figure 2.1 Modèle de la situation de travail centrée sur la personne en activité adapté de Vézina (2001) (St-Vincent et al. 2011 :39) ..... | 53  |
| Figure 2.2 Marge de manœuvre situationnelle et pouvoir d'agir adapté de Coutarel et Petit, 2013 (Coutarel et al. 2015:20) .....             | 55  |
| Figure 2.3 Schéma d'un réseau social (Saint-Charles, 2001 dans Saint-Charles et Mongeau, 2005:2) .....                                      | 63  |
| Figure 2.4 Modèle structurationnel de l'émergence d'un réseau (Whitbred et al. 2011, p.409).....  | 68  |
| Figure 2.5 Modèle des systèmes de l'activité d'Engeström, 1999 adapté par Groleau et Mayère, 2007:150.....                                  | 70  |
| Figure 2.6 Modèle du système des activités (Lanneau et al. 1987:5) .....  | 75  |
| Figure 2.7 Modèle intégré du système des activités (Lanneau et al. 1987:7) .....  | 76  |
| Figure 2.8 Modèle conceptuel de l'activité d'ATF .....  | 81  |
| Figure 3.1 Segment d'une grille de choix d'horaire du département de nettoyage (printemps 2014) .....                                       | 105 |
| Figure 3.2 Phases de la collecte de données .....   | 111 |
| Figure 3.3 Trousse de journaux de bord des interactions liées au choix d'horaire ...  | 127 |
| Figure 3.4 Articulation de la collecte des données et du cadre d'analyse .....  | 132 |
| Figure 4.1 Ergonomic model of the work situation centered on the person in activity (adapted from St-Vincent et al. 2014).....              | 143 |
| Figure 4.2 Collective Activity System (Engeström, 2000).....  | 145 |
| Figure 4.3 Data Collection Timeframe .....  | 148 |

|   |     |
|---|-----|
| Figure 4.4 Considerations influencing work execution and working time strategies                  | 156 |
| Figure 4.5 Technical Information Interactions Network <sup>1</sup> .....                          | 159 |
| Figure 5.1 Interactions "Émotions" selon le genre, le type de quart et l'ancienneté .             | 182 |
| Figure 5.2 Interactions "Infos techniques" selon le genre, le type de quart et l'ancienneté ..... | 183 |
| Figure 5.3 Interactions "Collaboration" selon le genre, le type de quart et l'ancienneté .....    | 186 |
| Figure 7.1 Modèle intégrateur de l'activité collective d'ATF.....                                 | 251 |

## LISTE DES TABLEAUX

|  |     |
|--|-----|
| Tableau 3.1 Caractéristiques des quarts de travail .....   | 102 |
| Tableau 3.2 Cycle semi-annuel d'établissement des horaires .....                                     | 104 |
| Tableau 3.3 Synthèse des activités de collecte de données.....                                       | 110 |
| Tableau 3.4 Répartition des agentes et agents de nettoyage ayant consenti aux entrevues.....         | 112 |
| Tableau 3.5 Répartition des agentes et agents de nettoyage au sein du département (avril 2014).....  | 112 |
| Tableau 3.6 Répartition des agentes, agents de nettoyage au sein du département (octobre 2015) ..... | 113 |
| Tableau 3.7 Répartition des hommes et des femmes par type de collecte de données .....               | 114 |
| Tableau 3.8 Situations d'ATF rapportées par les membres syndiqués participant à l'étude .....        | 115 |
| Tableau 3.9 Catégories d'interactions .....  | 125 |
| Tableau 3.10 Synthèse des caractéristiques des cas ayant complété un journal de bord .....           | 129 |
| Tableau 3.11 Total d'interactions par catégorie .....  | 130 |
| Tableau 4.1 Data Collection Activities Summary .....   | 146 |
| Tableau 4.2 Job title and gender of research participants .....                                      | 147 |
| Tableau 4.3 Thematic Categorization .....  | 150 |
| Tableau 4.4 Typology of work/family strategies .....   | 153 |

|  |     |
|--|-----|
| Tableau 5.1 Situations de conciliation rapportées par les agentes et agents de l'échantillon ..... | 177 |
| Tableau 5.2 Synthèse des activités de collecte de données.....                                     | 178 |
| Tableau 5.3 Échantillon .....  | 178 |
| Tableau 5.4 Objectifs des interactions liées au choix d'horaire .....                              | 181 |
| Tableau 6.1 Répartition des agentes, agents de nettoyage par sexe et par poste occupé .....        | 208 |
| Tableau 6.2 Situations de CTF.....   | 209 |
| Tableau 7.1 Composantes de l'activité collective d'ATF .....                                       | 252 |

## LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

|           |   |
|-----------|---|
| AIMTA     | Association internationale des machinistes et des travailleuses et travailleurs de l'aérospatiale |
| ARS       | Analyse des réseaux sociaux   |
| ATF       | Articulation travail-famille  |
| BNQ       | Bureau de la normalisation du Québec  |
| CSCA      | Customer Service Cleaning Agent   |
| CSCAPT    | Customer Service Cleaning Agent Part-Time   |
| CINBIOSE  | Centre de recherche interdisciplinaire sur le bien-être, la santé, la société et l'environnement  |
| CLASP     | Center for Law and Social Policy  |
| CRSH      | Conseil de recherche en sciences humaines du Canada   |
| CSN       | Confédération des syndicats nationaux   |
| CSQ       | Centrale des syndicats du Québec  |
| CTF       | Conciliation travail-famille  |
| EQCOTESST | Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité au travail  |
| FODAR     | Fonds de développement académique du réseau Université du Québec                                  |
| FRQSC     | Fonds de recherche du Québec – Société et Culture   |
| FTQ       | Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec  |
| ILO       | International Labour Office   |
| IQFM      | Invisible qui fait mal  |
| IRSC      | Instituts de recherche en santé du Canada   |
| ISS       | Institut santé et société   |
| ISQ       | Institut de la statistique du Québec  |
| LCSCA     | Lead Customer Service Cleaning Agent  |
| LNT       | Loi sur les normes du travail   |
| OCDE      | Organisation de coopération et de développement économique  |
| PAFARC    | Programme d'aide financière à la recherche et à la création                                       |
| RQAP      | Régime québécois d'assurance parentale  |
| SAC-UQAM  | Service aux collectivités de l'UQAM   |
| SELF      | Société d'ergonomie de langue française   |
| UQAM      | Université du Québec à Montréal   |
| WFRN      | Work and Family Researchers Network   |

## RÉSUMÉ

Dans un contexte global d'intensification et de précarisation du travail, les emplois à faible salaire offrant peu de contrôle sur l'horaire et sur la tâche sont de plus en plus fréquents. Les travailleuses et travailleurs exposés à ces conditions doivent développer des stratégies pour jongler avec leurs responsabilités familiales et des horaires atypiques, parfois affichés à la dernière minute, et qui peuvent varier d'une semaine à l'autre. Ces emplois sont marqués par un accès limité à des ressources de soutien, un faible statut organisationnel et des exigences de travail élevées, tant physiques que mentales. Dans ces conditions, les arrangements informels favorisés par le soutien des gestionnaires et des collègues sont des ressources importantes qui peuvent contribuer aux marges de manœuvre pour l'articulation travail-famille (ATF). Peu d'études se sont intéressées aux stratégies déployées par les personnes pour composer avec les contraintes et les ressources d'ATF dans ces types d'emplois. Afin de contribuer aux connaissances sur cette problématique, la thèse intègre deux disciplines permettant d'analyser l'activité d'ATF : la communication et l'ergonomie de tradition francophone. En nous basant sur les théories de l'activité collective, notre regard se libère d'une perspective individuelle du rapport entre le travail et la famille pour adopter un point de vue holistique qui prend en compte les dynamiques relationnelles entre les individus et leurs rapports avec l'environnement organisationnel et sociétal du travail, incluant les rapports sociaux de genre. Développée dans le cadre d'un projet partenarial à la demande d'un syndicat affilié à la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec, la thèse vise à améliorer la marge de manœuvre pour concilier famille et horaires atypiques au sein d'un département de nettoyage dans le secteur des transports. À travers un devis mixte d'étude de cas, nous avons recueilli des données auprès d'agentes et agents de nettoyage, de gestionnaires et de représentants du syndicat par le biais d'observations participantes et directes, d'entretiens semi-dirigés et d'analyses réseaux. Notre analyse présente d'abord le portrait des stratégies d'ATF qui ciblent autant le temps de travail, l'exécution du travail que l'accès à des ressources relationnelles. Nous montrons ainsi comment les stratégies d'ATF sont imbriquées à l'intérieur de l'activité de travail, elle-même imbriquée dans un réseau de relations. Nous faisons ressortir comment les dynamiques relationnelles, à la fois ressources et contraintes pour l'ATF, peuvent comporter des inégalités, pour les femmes mais aussi sur la base de conflits interethniques, affectant les marges de manœuvre pour concilier famille et horaires atypiques. Des pistes de recherche, de réflexion et de solutions sont avancées pour étudier et améliorer la marge de manœuvre d'ATF de travailleuses et de travailleurs en contexte de faible salaire et d'horaires rigides, imposés. **MOTS CLÉS** : nettoyage ; articulation travail-famille ; stratégies; activité collective; marge de manœuvre ; dynamiques relationnelles ; analyse de l'activité; interdisciplinarité ; genre.

## INTRODUCTION

Les conditions organisationnelles compromettant la capacité des personnes à articuler le travail et leur vie familiale font partie des risques émergents les plus importants pour la santé physique et mentale des travailleurs et des travailleuses (Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, 2007)<sup>1</sup>. De plus, les difficultés d'articulation travail-famille (ATF) ont des conséquences économiques importantes pour les entreprises, notamment à travers l'absentéisme, le présentéisme et le roulement de personnel (Barbosa *et al.*, 2014; Duxbury et Higgins, 2003; St-Amour et Bourque, 2013).

Le foisonnement de recherches sur l'interface travail-famille qui, depuis une quarantaine d'années, visent à expliquer les causes et les effets des tensions entre les sphères professionnelles et familiales (Michel *et al.*, 2011; Putnam *et al.*, 2014; Wayne *et al.*, 2016) a permis de faire émerger des pistes de solutions à différents niveaux : individuel, organisationnel et social (Bailyn, 2011; Barrère-Maurisson et Tremblay, 2010; Hammer *et al.*, 2011).

Plusieurs écrits encouragent les futures recherches de ce champ à adopter une perspective d'intervention pour amorcer un mouvement de transformations durables dans les organisations et réduire l'impact des difficultés d'ATF sur la santé (Kelly *et al.*, 2014; Kossek *et al.*, 2011)<sup>2</sup>. Beaucoup d'espoirs sont fondés sur la mise en place de mesures organisationnelles efficaces et durables visant à faciliter l'ATF vu leur potentiel à soutenir concrètement les travailleuses et travailleurs (Brough et

---

<sup>1</sup> Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (2007). En ligne. Tiré de < <https://osha.europa.eu/fr> > (Page consultée le 23 décembre 2016).

<sup>2</sup> Ces questions animent particulièrement les chercheuses et chercheurs du Work, Family & Health Network, un groupe de recherche interdisciplinaire américain développant des projets de recherche-intervention et financé par les *National Institutes of Health* et les *Centers for Disease Control and Prevention*. Voir < <http://projects.iq.harvard.edu/wfhn/home> > (page consultée le 17 janvier 2017).

O'Driscoll, 2010; Kossek *et al.*, 2010; Kossek et Thompson, 2015; Lee-Gosselin, 2005; Shaffer *et al.*, 2011). Leur succès dépend toutefois largement du soutien des supérieurs et des collègues (Albertsen *et al.*, 2013; Hammer *et al.*, 2011; Nabe-Nielsen *et al.*, 2013) mais aussi de facteurs liés à l'organisation du travail, soulignant ainsi l'importance d'adopter une perspective systémique et interdisciplinaire de l'ATF (Chrétien et I., 2010; Moen *et al.*, 2011; Pocock *et al.*, 2012; Voydanoff, 2008).

Malgré cet intérêt général marqué pour l'ATF, tous les secteurs ou types d'emplois ne reçoivent pas la même attention dans les travaux scientifiques. On parle ici des emplois subalternes, moins rémunérés et devant composer avec un horaire atypique. En effet, l'expérience de l'ATF en contexte de faible salaire et d'horaires atypiques imposés a été moins étudiée, dans l'ensemble, que celle dans les milieux professionnels (Chang *et al.*, 2010; Kossek et Lautsch, 2016; Messing et Caroly, 2011; Muse et Pichler, 2011; Warren, 2015).

À cet égard, il est important de considérer que les pratiques de flexibilisation de la main-d'œuvre, incluant la variabilité, l'imprévisibilité des horaires, la précarisation des emplois, et l'intensification du travail sont de plus en plus courantes (Bohle, 2016). Ces transformations du marché de l'emploi posent des risques importants pour la santé et la sécurité au travail et les rapports collectifs au travail (Bonneville et Grosjean, 2012; Ely et Metge, 2016; Gollac, 2005; Quinlan, 2015; Volkoff, 2008). Comme le constate l'International Labour Office (ILO), cela peut aussi avoir un impact sur la vie de famille des travailleuses et travailleurs qui sont exposés à des conditions de travail difficiles, à l'effritement des liens de solidarité au travail et à l'absence de flexibilité organisationnelle pour faciliter l'ATF (ILO, 2016). L'enchevêtrement de ces facteurs accentue la vulnérabilité de nombreuses personnes employées et de leur famille.

Des travaux québécois sont pionniers en la matière. En effet, depuis le début des années 1990, des recherches partenariales portant sur l'ATF ont été menées par le Centre de recherche interdisciplinaire sur le bien-être, la santé et l'environnement (CINBIOSE) à travers le partenariat de recherche l'Invisible qui fait mal (IQFM) soutenu par le protocole CSN-CSQ-FTQ-UQAM<sup>3</sup> du Service aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Les travaux de l'IQFM ont été parmi les premiers à mettre en lumière les difficultés d'ATF vécues par des groupes de travailleuses, au sein de secteurs tels que les centres d'appels, le secteur de la santé, des télécommunications et du commerce de détail (Barthe *et al.*, 2011; Bernstein, 2011; Messing, 1995; Messing, 2016a; Messing *et al.*, 2014; Messing *et al.*, 2016; Méthot *et al.*, 1998; Prévost et Messing, 2001). Une contribution centrale de ces travaux est de montrer, dans une perspective de genre, comment les conditions associées à l'ATF s'imbriquent dans certaines conditions de l'activité de travail rémunérée, et ce, particulièrement au niveau des horaires de travail (Messing et Caroly, 2011; Messing *et al.*, 2014).

Nous choisissons donc de nous engager dans une voie moins empruntée mais socialement et scientifiquement nécessaire. Aussi, notre étude s'inscrit dans la continuité des travaux de l'IQFM et de ceux d'autres scientifiques qui visent à rendre compte de l'expérience de l'ATF par des personnes occupant des emplois à faible salaire et qui subissent les contraintes d'horaires atypiques sur lesquels ils n'ont pas ou peu de contrôle (Albertsen *et al.*, 2013; Barthe *et al.*, 2011; Caroly, 2011; Cowan, et Bochantin, 2011; Dodson, 2013; Henly et Lambert, 2014; Henly *et al.*, 2006; Lambert, 2008; Lambert *et al.*, 2012; Lawson et Arber, 2014; McCrate, 2012; Scheller, 2011; Swanberg *et al.*, 2008; Swanberg *et al.*, 2005).

---

<sup>3</sup> Cette entente encadre la collaboration au sein de projets de recherche entre des scientifiques de l'UQAM et des partenaires de trois grandes centrales syndicales, soit la Confédération des syndicats nationaux (CSN), la Centrale des syndicats du Québec (CSQ) et la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ).

Cette thèse se démarque également par l'intégration théorique et méthodologique de la communication organisationnelle et de l'ergonomie. En émergence, cette alliance interdisciplinaire a le potentiel de nous aider à mieux comprendre l'interaction entre les facteurs pouvant influencer les stratégies pour gérer l'interface travail-famille aux niveaux micro- méso- et macro- (Karsenty et Lacoste, 2004). Ainsi, nous proposons de créer un pont entre des travaux en ergonomie ayant abordé l'impact des horaires de travail atypiques sur l'articulation entre travail et famille (Barthe *et al.*, 2004; Caroly, 2011; Gadbois, 2004; Messing *et al.*, 2014; Scheller, 2011) et des travaux en communication proposant de s'intéresser à l'impact des dynamiques relationnelles sur le sens donné à l'interface travail-famille (Golden *et al.*, 2006; Hoffman et Cowan, 2010; Kirby et Buzzanell, 2014; Kirby *et al.*, 2003; Kirby et Krone, 2002; Mickel et Dallimore, 2009).

Notre étude de cas a été développée dans un contexte de recherche partenariale. À la base inductive, notre étude a pris un virage abductif, c'est-à-dire que l'analyse préliminaire des données récoltées dans les premières phases de la recherche a permis d'émettre des propositions que nous avons validées dans une seconde phase de collecte (Reichertz, 2010). Nos cadres théorique et méthodologique ont été bonifiés au fil des analyses *a posteriori*. Nous les présentons néanmoins dans une séquence linéaire plus classique pour faciliter la lecture de la thèse.

La thèse compte sept chapitres. Les trois premiers chapitres comportent une présentation de la problématique de recherche, du cadre théorique et de la méthodologie. Les chapitres quatre, cinq et six présentent l'analyse des résultats sous forme d'articles. Au chapitre sept, nous présentons une discussion des trois articles à travers une synthèse générale des contributions de la thèse. Nous terminons avec les limites ainsi que les pistes de recherches et de solutions.

## CHAPITRE I. PROBLÉMATIQUE

Dans cette section, nous dressons le portrait de la problématique au cœur de notre étude. Nous exposons, dans un premier temps, l'ampleur de cette problématique. Nous présentons ensuite un état des connaissances sur l'ATF en contexte d'horaires atypiques. Enfin, nous formulons le questionnement de recherche ainsi que la pertinence sociale et scientifique de notre étude.

### 1.1. Mise en contexte

La flexibilité à l'égard des enjeux d'articulation travail-famille (ATF) peut toucher l'horaire, le lieu, la durée et la charge de travail (Kossek et Thompson, 2016). Elle est posée comme une condition de succès aux mesures organisationnelles visant à créer de meilleures conditions pour les personnes employées (Allen *et al.*, 2013; Cornet, 2005; Hill *et al.*, 2008; Kossek *et al.*, 2015). En ce sens, un nombre croissant de travaux de recherche, surtout dans les milieux professionnels, insistent sur l'importance d'implanter une culture organisationnelle favorisant, chez les gestionnaires, des attitudes et des comportements flexibles à l'égard de l'ATF (Chrétien et Létourneau, 2010; Kossek, Pichler, *et al.*, 2011; Lee-Gosselin, 2005; Thompson *et al.*, 1999). Des manifestations concrètes de ce soutien, permettant un plus grand contrôle des personnes employées sur leur temps de travail, auraient une influence positive sur la gestion de l'interface travail-famille et sur le bien-être (Golden *et al.*, 2013; Hammer *et al.*, 2011; Kossek *et al.*, 2015; Moen *et al.*, 2016).

Or, dans des secteurs comme le commerce de détail, le transport, l'hôtellerie et la restauration, ou encore le secteur manufacturier où la production est en flux tendu, l'organisation du temps de travail s'arrime aux besoins organisationnels qui ont

priorité sur les besoins individuels (Bohle, 2016; Bustreel *et al.*, 2012; Henly *et al.*, 2006; Lefrançois, des Rivières-Pigeon, *et al.*, 2014; Messing *et al.*, 2014; Presser, 2003; Tremblay, 2012a). Pour bon nombre de ces travailleuses et travailleurs, la notion de flexibilité se pose donc dans le sens inverse alors que c'est l'employeur qui demande à son personnel de s'adapter aux besoins de l'organisation (Bohle, 2016; Gerstel et Clawson, 2014; Lambert et Haley-Lock, 2004; Lambert *et al.*, 2012; Messing, 2016a, chap. 6; Putnam *et al.*, 2014; Swanberg *et al.*, 2005; Sweet, Pitt-Catsoupes, *et al.*, 2014). En outre, le contexte actuel du marché de l'emploi est caractérisé par une recherche constante de flexibilité par les organisations qui cherchent à optimiser leur profitabilité (Bohle, 2016; Mercure, 2008; Rubery *et al.*, 2005). Cette quête se traduit pour bon nombre d'entreprises par une intensification du travail, où on cherche à *faire plus avec moins* (Gollac, 2005), qui peut notamment impliquer une précarisation des emplois, elle-même marquée par un lien d'emploi fragilisé (ILO, 2016).

Une manifestation de la conjonction de ces deux phénomènes s'exprime par « l'extensification du temps de travail », soit la montée des horaires atypiques (Rubery *et al.*, 2005). Ces derniers sont caractérisés par des heures de travail en dehors du cadre « standard » des horaires fixes du lundi au vendredi de neuf heures à 17 heures, soit le soir et la fin de semaine, ou par des quarts de travail coupés, et des journées de congé qui ne sont pas consécutives. On les appelle aussi « non standards » ou « asociaux »<sup>4</sup> (Albertsen *et al.*, 2008; Barthe *et al.*, 2004; Fénix et Ramaciotti, 2011; Presser, 2003; Rosiello et Mills, 2015; Simard et Boivin, 2012).

Bien que les horaires « standards » soient encore les plus courants dans le monde du travail (Crespo et Rheault, 2011; Rosiello et Mills, 2015), la croissance économique des dernières années repose en partie sur la création d'emplois qui dérogent de ce

---

<sup>4</sup> Nous retiendrons l'expression « horaires atypiques ».

cadre (Kalleberg, 2011; McCrate, 2016; Rubery *et al.*, 2005). L'Institut de la statistique du Québec (ISQ) rapporte que 31,5% de la main-d'œuvre québécoise occupait un emploi dont les horaires n'étaient pas « standards » (Crespo et Rheault, 2011). Selon cette même étude, les horaires irréguliers constituent la forme d'horaire ayant le plus progressé entre 1996 et 2008 (Crespo et Rheault, 2011). Pour sa part, l'Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité au travail (EQCOTESST) a montré qu'environ une personne sur cinq occupait un emploi dont les horaires sont rotatifs ou atypiques (Cloutier *et al.*, 2011, p. 102). Dans 48% des familles québécoises où les enfants ont cinq ans et moins, au moins un des deux parents ou les deux parents rapportaient avoir un horaire de travail atypique (Lavoie et Fontaine, 2016, p.78). De plus, « les parents salariés vivant dans un ménage à faible revenu, selon la mesure de faible revenu, sont proportionnellement plus nombreux que les autres à avoir un tel horaire de travail (39 % c. 26 %) » (Lavoie, 2016, p.20).

### 1.1.1. Horaires atypiques et faible contrôle

Les horaires atypiques peuvent toucher des personnes occupant un emploi professionnel, que l'on pense aux milieux de la santé et des services d'urgence, de l'enseignement, des finances ou des technologies. Dans la problématique que nous avons ciblée, il importe d'insister sur la combinaison du caractère contraint des horaires c'est-à-dire lorsque la personne employée n'a pas ou peu de contrôle sur l'établissement du quart de travail qui lui est assigné, avec l'imprévisibilité et la variabilité des horaires; de même que le faible revenu souvent associés à ce faible contrôle (Beutell, 2010; Cornet, 2005; Henly et Lambert, 2014; Henly *et al.*, 2006; McCrate, 2012; Messing *et al.*, 2014).

Les horaires atypiques contraints peuvent prendre différentes formes qui ne sont pas mutuellement exclusives (Barthe *et al.*, 2004; Cloutier *et al.*, 2011; Gadbois, 2004; Rosiello et Mills, 2015) :

- Les horaires fixes de soir : la plupart du temps, les heures travaillées se situent entre seize heures et minuit.
- Les horaires fixes de nuit : la plupart du temps, les heures travaillées se situent entre minuit et huit heures du matin.
- Les horaires rotatifs ou irréguliers : périodiquement, les quarts de travail peuvent varier entre le jour, le soir et la nuit. Cette variation peut être encadrée : 1) par une rotation établie sur une plus ou moins longue période, c'est-à-dire une séquence fixe alternant les jours travaillés et les journées de congé (par exemple : quatre jours, deux congés, trois soirs, deux congés, sept nuits, sept congés et on reprend la séquence) ou 2) une rotation hebdomadaire affichée à la dernière minute.
- Les quarts de travail fragmentés : une longue période de pause non rémunérée sépare deux blocs d'heures de travail dans une même journée.
- Le travail de fin de semaine.
- Les quarts de travail qui commencent très tôt le matin (ex. à partir de quatre heures du matin) ou tard en soirée (ex. qui commencent à partir de 20 h).

En ce qui concerne l'imprévisibilité et la variabilité des horaires, cela signifie que les heures travaillées peuvent être connues à la dernière minute et changer constamment d'une période à l'autre, posant le risque de générer de l'insécurité financière et demander d'importants ajustements à la logistique familiale. (Bohle, 2016; Clawson et Gerstel, 2014; Cornet, 2005; Finnigan et Hale, 2016; Lambert *et al.*, 2012; McCrate, 2016; Messing *et al.*, 2014; Swanberg, 2005). Ces difficultés d'ATF, autant que les horaires eux-mêmes, peuvent avoir des impacts sur la santé physique et mentale des personnes qui y sont exposées (Joyce *et al.*, 2010; Presser, 2003; Rochette, 2012; Rosiello et Mills, 2015; Scholarios *et al.*, 2017; Wong *et al.*, 2014).

Enfin, les conditions de travail souvent associées aux horaires atypiques font en sorte qu'il est difficile de s'occuper d'affaires personnelles pendant les heures de travail, de varier l'heure d'arrivée ou de départ au travail, de faire du télétravail ou d'avoir accès à d'autres formes d'aménagements du travail favorables à l'ATF (Bohle, 2016; Davis et Kalleberg, 2006; Henly *et al.*, 2006; Kossek *et al.*, 2010; Lambert, 2008; Lambert et Haley-Lock, 2004; Messing *et al.*, 2014; Ollier-Malaterre et Andrade, 2015; Sweet, Pitt-Catsouphes, *et al.*, 2014). À cela peuvent s'ajouter des conditions de travail qui sont exigeantes physiquement et une rémunération plus faible (Bohle, 2016; Messing, 2016a, chap. 6). Le contexte sociopolitique des horaires atypiques est également associé à une faible protection légale en termes d'encadrement des exigences de disponibilité par l'employeur ou de la qualité des horaires (Bernstein, 2011). Ces pratiques sous-tendent, en filigrane, la présence d'enjeux de pouvoir liés au statut organisationnel, au genre et à la diversité (Golden, 2009; Lefrançois *et al.*, 2017; Özbilgin *et al.*, 2011).

### 1.1.2. Horaires atypiques et genre

Il importe également d'insister sur le caractère genré de l'articulation des horaires atypiques et de la vie familiale, prise au sens large des soins aux enfants, à des proches malades ou en perte d'autonomie, mais aussi de toute autre activité se déroulant en dehors du travail (études, formation continue, implication citoyenne, bénévolat, etc.) (Tremblay, 2012b; Williams, 2005).

Historiquement, les hommes ont davantage occupé des emplois où les horaires sont atypiques<sup>5</sup> alors que les femmes sont davantage présentes dans les quarts de jour et sur semaine (Cloutier *et al.*, 2011). Or, cette tendance n'est pas fixe puisqu'on remarque qu'au cours des dernières années, la dégradation des horaires de travail à

---

<sup>5</sup> Toutes les études ne précisent pas si les horaires atypiques sont contraints.

temps plein vers des horaires atypiques touche principalement les femmes (Crespo et Rheault, 2011; ILO, 2016).

L'incompatibilité des horaires atypiques avec la vie familiale ramène à la division traditionnelle du travail et de la vie familiale, assignant les hommes au travail et les femmes à la famille, ce qui impliquait que l'employeur n'avait pas à se soucier de la disponibilité du travailleur (Fagan, 2001). L'arrivée massive des femmes sur le marché du travail depuis les années 1970 confronte partiellement cette organisation du travail basée sur un modèle masculin (*Ibid.*). En effet, bien qu'elles soient aujourd'hui aussi nombreuses que les hommes sur le marché du travail (Cloutier-Villeneuve et Rabemananjara, 2016), elles sont encore les principales responsables de l'ATF, assumant une plus grande proportion des soins aux enfants et des tâches domestiques (Lacroix et Boulet, 2013) mais un moindre nombre d'heures rémunérées (Lippel et coll. 2011). L'établissement des horaires de travail posté, s'il ne tient pas compte de ces responsabilités, peut poser des problèmes importants notamment lors d'alternances rapides entre deux quarts (ex. terminer tard le soir et reprendre tôt le lendemain matin) compliquant la possibilité d'assumer des tâches domestiques et de veiller soi-même aux soins des enfants (Gadbois, 2004, p. 68). Bien qu'il ait été observé, au Québec, que les femmes ont généralement des conditions plus favorables à l'ATF (Lippel *et al.*, 2011), il peut être difficile de se maintenir en emploi au sein d'environnements trop inadaptés pour l'ATF influençant par le fait même la composition démographique des emplois aux horaires rigides et leur analyse (Lozano *et al.*, 2016).

De plus, les secteurs ou les types d'emploi où les femmes sont les plus présentes (service, santé), sont également caractérisés par des horaires atypiques et, souvent, une précarisation des conditions d'emploi (travail temporaire, faible salaire, absence d'avantages sociaux) (Barthe *et al.*, 2004; Clawson et Gerstel, 2014; Pocock *et al.*,

2008). Quant aux hommes, des études avancent que ceux qui ont un revenu familial peu élevé ou qui occupent un emploi manuel (blue-collar worker) ont une représentation et une expérience de l'ATF qui diffèrent de celles des hommes occupant un emploi professionnel avec un revenu familial élevé. D'une part, ils perçoivent peu d'emprise, et donc plus de difficulté, quant à la gestion des frontières entre les sphères familiales et professionnelles (Cowan et Bochantin, 2011). D'autre part, leur vision traditionnelle des rôles parentaux est confrontée en cela qu'ils doivent souvent assumer un partage des tâches domestiques plus égalitaire ne pouvant externaliser ces tâches à cause d'un revenu familial peu élevé (Usdansky, 2011; Williams, 2013).

Enfin, de manière générale, les femmes seraient plus affectées par les intrusions du travail dans la famille alors que, à l'inverse, les hommes ressentent plus négativement les perturbations du travail par des questions d'ordre familial (Burgard et Lin, 2013). Une étude a montré que c'est le manque de contrôle, dans un travail routinier par exemple, qui augmentait pour les femmes les difficultés à gérer les demandes de la famille pendant leur quart de travail alors que, pour les hommes, la perception de conflit famille-travail était présente parmi ceux occupant un emploi aux conditions pénibles [traduction libre de *noxious*, impliquant de la saleté, du bruit, des dangers] (Schieman *et al.*, 2003). Ces différences liées au genre et aux caractéristiques des emplois incitent à mieux comprendre comment les hommes autant que les femmes font face aux défis d'ATF posés par les horaires atypiques contraints.

### 1.1.3. Cheminement vers l'état des connaissances

Les éléments de cette mise en contexte soulignent que, pour bien cerner les implications des horaires atypiques pour l'ATF, il importe de s'intéresser tant aux dimensions sociétales, organisationnelles, relationnelles qu'individuelles de ce

phénomène. Nous avons donc procédé à une recherche par mots clés en français et en anglais autour des thèmes saillants et de leurs variantes sémantiques au sein des bases de données scientifiques Scopus, SAGE, Érudit, et Cairn-Info. Nous avons d'abord ciblé une période de dix ans, soit entre 2006 et 2016, puis avons procédé par "boule de neige" en consultant la liste des références des monographies et des articles scientifiques révisés par les pairs déjà recensés. Cela étant dit, la littérature sur l'ATF en contexte d'emplois professionnels est vaste donc nous n'y référerons que lorsque des travaux sont directement pertinents pour cadrer notre problématique.

La prochaine section s'organise en deux temps. Nous porterons d'abord notre regard sur l'organisation atypique des temps de travail et sur leurs impacts sur l'ATF des personnes qui y sont soumises. Dans un second temps, nous relevons les écrits s'intéressant aux pratiques liées à l'ATF dans les milieux de travail, soulignant notamment comment les gens s'y prennent concrètement seuls ou avec le soutien de supérieur ou de collègues pour composer avec leurs horaires.

## 1.2. Articulation entre l'ATF et l'organisation atypique des temps de travail

Étroitement liée à la performance économique de l'entreprise, la gestion des horaires atypiques est un processus critique et complexe qui reçoit une attention importante dans les écrits scientifiques en gestion, en ergonomie, en mathématiques et en recherche opérationnelle (Barthe *et al.*, 2004; Chu, 2007; Fénix et Ramaciotti, 2011; Gadbois, 2004; Van den Bergh *et al.*, 2013). L'établissement de ces horaires par les gestionnaires repose sur un principe de flexibilité qui se définit en termes de « workforce flexibility » (flexibilité de la main-d'œuvre pour répondre aux besoins organisationnels) (Azizi et Liang, 2013; Henao *et al.*, 2015; Qin *et al.*, 2015) plutôt que de « workplace flexibility » (flexibilité du milieu de travail pour accommoder les besoins d'ATF) (Galinsky *et al.*, 2011; Hill *et al.*, 2008; Kossek et Thompson, 2016).

### 1.2.1. Établissement des horaires atypiques

L'établissement des horaires de travail atypiques varie selon la nature et l'organisation des services et des activités d'une entreprise. Plusieurs écrits soulignent que ce sont les besoins organisationnels qui influencent principalement l'établissement des horaires de travail atypiques mais rarement les besoins des personnes employées (Bohle, 2016; Lambert, 2008; Messing *et al.*, 2014; Van den Bergh *et al.*, 2013).

#### 1.2.1.1. Caractéristiques et enjeux des quarts de travail atypiques

Les horaires basés sur des « quarts rotatifs » ou « qui ne se chevauchent pas », constituent la catégorie la plus importante d'horaires atypiques (Vallery et Hervet, 2005), mais aussi la plus simple à gérer en termes de planification d'horaires (Van den Bergh *et al.*, 2013). Ils peuvent prendre différentes formes (Vallery et Hervet, 2005) :

- En discontinu : deux quarts de travail consécutifs par jour (deux fois huit heures) avec un arrêt des opérations en fin de journée;
- En semi-continu : l'entreprise est en activité 24h/24h du lundi au vendredi, ce qui requiert trois quarts de travail consécutifs par jour (matin, après-midi ou soir, et nuit)
- En continu : les opérations sont en mode 24 heures par jour, sept jours par semaine incluant les jours fériés; ici, selon les besoins organisationnels, les équipes se relaient selon des structures de quarts variées par la forme du cycle de rotation et la durée du quart de travail.

La configuration de ces quarts, davantage présents dans le secteur industriel et manufacturier, ne correspond toutefois pas à la réalité plus complexe des secteurs des services, notamment des centres d'appels, des établissements de santé, des commerces, ou des transports, où les horaires atypiques doivent répondre à une

demande qui fluctue sur des intervalles très courts (Albertsen *et al.*, 2013; Barthe *et al.*, 2004; Barthe *et al.*, 2011; Bohle *et al.*, 2014; Messing *et al.*, 2014; Van den Bergh *et al.*, 2013).

Dans une recension récente sur la question de la planification d'horaires atypiques complexes, Van den Bergh *et al.*, (2013) relèvent trois principaux groupes de problèmes que nous pouvons lier avec d'autres écrits portant sur les horaires atypiques. D'abord, l'implantation de systèmes « juste-à-temps » dans des milieux comme les centres d'appels ou le commerce d'alimentation permettent de calculer à l'intérieur d'intervalles aussi courts que 15 minutes le nombre exact de ressources requises pour répondre à la demande et, ainsi, optimiser les ratios entre les niveaux de service et les coûts de main-d'œuvre. On cherche alors à développer des modèles de planification d'horaires qui prennent en compte cette variabilité et qui peuvent assigner des ressources au sein de quarts qui se chevauchent (Achour *et al.*, 2007). Des études ont soulevé les défis posés par ces systèmes « juste à temps », tant pour les gestionnaires que pour les travailleuses et travailleurs, d'une part, par la difficulté à générer des horaires qui soient de qualité pour une majorité de travailleurs et travailleuses tout en intégrant les besoins opérationnels, les règles respectant l'ancienneté, les qualifications exigées par certains postes, etc. (Côté *et al.*, 2013; Messing *et al.*, 2014). Et, d'autre part, on a constaté une déresponsabilisation de l'employeur face à la qualité des horaires qui s'en remet à un outil qui a pris les décisions difficiles à sa place (Bernstein *et al.*, 2014).

Le second problème est associé à l'étalement des heures de services et d'opérations qui demande de planifier des horaires sur les 24 heures de la journée et les sept jours de la semaine (Van den Bergh *et al.*, 2013). Puisque tout le monde ne peut prendre sa pause au même moment ni avoir les mêmes jours de congé, il faut donc établir non seulement l'heure de début et de fin du quart, mais aussi l'heure des pauses, ainsi que

les jours de travail et les jours de congé pour l'ensemble du personnel d'une équipe ou d'un service (*Ibid.*). Cela peut faire en sorte que certaines personnes ont une pause très tôt ou très tard dans leur quart de travail, qu'elles enchaînent un quart de travail matinal après un quart de travail en soirée, ou encore qu'elles n'ont pas des journées de congé consécutives. Ces pratiques peuvent ainsi avoir des impacts sur la santé et sur les mécanismes de soutien entre collègues (Pisarski et Barbour, 2014).

Le troisième problème, tel que défini par Van den Bergh *et al.* (2013), est un « hybride entre les deux premiers et se présente dans des milieux comme les hôpitaux, les hôtels et les compagnies aériennes » (Van den Bergh *et al.*, 2012, p.367). L'élément de difficulté qui s'ajoute touche la prise en compte combinée d'une demande qui peut varier, à l'intérieur d'une même journée, dans des intervalles allant entre 15 minutes et huit heures, mais aussi qui diffère entre les jours de la semaine, voire les saisons (ex. achalandage différent entre les heures d'une journée, entre les jours de semaine ou à différents temps de l'année, différence entre le travail effectué la nuit et le travail de jour ou de soir). Ce problème repose sur la nécessité de définir des quarts de travail, sur une longue période, qui couvrent les sept jours de la semaine, les 24 heures de la journée et des cycles d'opérations qui couvrent plusieurs semaines ou mois (Capraro *et al.*, 2009; Côté *et al.*, 2013; Fénix et Ramaciotti, 2011; Gonon *et al.*, 2009; Van den Bergh *et al.*, 2013).

#### 1.2.1.2. Gestion « juste-à-temps » et imprévisibilité des horaires

La prévisibilité des horaires est une autre dimension importante de la planification des horaires atypiques et qui peut atténuer la perception de conflit travail-famille (Henly et Lambert, 2014; McCrate, 2016; Messing *et al.*, 2014; Prévost et Messing, 2001; Scholarios *et al.*, 2017). La gestion des horaires en mode « juste-à-temps » ne favorise pas la production de cycles d'horaires stables, c'est-à-dire quand la rotation

des journées travaillées et des jours de congé peut être connue longtemps à l'avance (Barthe *et al.*, 2004; Henly et Lambert, 2014; Prunier-Poulmaire, 2000). Au contraire, dans des secteurs comme le commerce de détail ou les centres d'appels, les horaires sont produits pour la semaine suivante, au mieux pour deux semaines ou un mois, avec des quarts de travail et des jours de congé qui changent constamment. Souvent, ces horaires sont communiqués aux personnes employées avec aussi peu que 48 heures d'avance (Henly et Lambert, 2014; Lambert, 2008; Messing *et al.*, 2014).

En plus d'avoir des conséquences sur la logistique des responsabilités familiales (Lambert *et al.*, 2012), l'imprévisibilité - lorsqu'elle s'accompagne d'un faible salaire - rend très difficile de pouvoir externaliser une partie du fardeau que peut poser l'ATF (aide ménagère, gardiennage, transport) (Dodson et Luttrell, 2011). Le cercle familial et social est alors mis lourdement à contribution, avec des conséquences pour les rapports sociaux ainsi que l'élargissement des impacts de l'imprévisibilité d'horaire vers des personnes qui ne sont même pas rémunérées par l'employeur (Prévost et Messing, 2001).

La planification à court terme des horaires n'est toutefois pas la seule pratique à influencer la stabilité et la prévisibilité des horaires de travail. En effet, la gestion des horaires en mode « juste-à-temps » implique également d'ajuster « en temps réel » les horaires de travail, qu'ils soient affichés longtemps ou pas à l'avance, afin d'optimiser les coûts de main-d'œuvre (Lambert, 2008). Une baisse soudaine d'affluence aux caisses d'un marché d'alimentation ou de clients dans un restaurant fera en sorte qu'une ou un gestionnaire réduira la durée du quart de travail, affectant ainsi la rémunération de la personne employée (Bohle, 2016; ILO, 2016; Lambert, 2008). Autre conséquence, ce gestionnaire doit alors assumer personnellement les impacts de sa décision pour sa propre ATF en courant le risque de devoir personnellement assumer la charge de travail de la personne libérée si la demande

fluctue à la hausse (Kossek *et al.*, 2016; Lambert, 2008; Messing, 2016a, chap.6). Les gestionnaires peuvent également se voir obligés de couvrir les absences de dernière minute faute de pouvoir trouver un remplacement (Lefrançois *et al.*, 2017; Rubery *et al.*, 2005).

#### 1.2.1.3. Gestion informatisée de l'établissement des horaires

Face à la complexité de gestion des quarts de travail atypiques, la planification des horaires est souvent informatisée et se joue en deux temps: d'abord, une planification des quarts de travail et, ensuite, une répartition des personnes pour chacun de ces quarts (Côté *et al.*, 2013). L'établissement des horaires repose sur des calculs mathématiques et une programmation informatique prenant en compte à la fois des contraintes liées à la nature du travail (fluctuation des opérations, tâches à effectuer, qualifications requises, niveaux de service), à l'allocation d'un budget d'exploitation et aux normes légales ou négociées encadrant le contrat de travail (normes minimales en matière de travail et de santé et sécurité au travail, convention collective) (Ásgeirsson, 2013; Chu, 2007; Van den Bergh *et al.*, 2013). Les horaires peuvent être imposés aux personnes employées, tels que produits, sur la base de ces contraintes. On rapporte même que l'importance accordée au contrôle des coûts de main-d'œuvre est telle dans certains milieux qu'elle peut conduire à des pratiques visant à structurer les quarts de travail des postes à temps partiel de manière à éviter de payer les cotisations de l'employeur à des programmes sociaux gouvernementaux ou conventionnés, par exemple en gardant les heures/personne/semaine en deçà de certaines limites (Mulligan, 2015).

La production informatisée des horaires de travail comporte néanmoins la possibilité de prendre en compte les besoins des personnes employées, mais implique une complexification des modèles mathématiques utilisés et un temps-ordinateur plus

long (Côté *et al.*, 2013; Van den Bergh *et al.*, 2013). Il revient à l'entreprise d'établir le degré auquel elle implique les travailleuses et travailleurs dans l'établissement des horaires.

#### 1.2.1.4. Implication des personnes employées dans le processus d'établissement des horaires

La participation des personnes employées peut s'inscrire dans un continuum associé à différentes étapes du processus soit au moment de la planification des quarts de travail, ou subséquemment, une fois que les quarts sont établis (Albertsen *et al.*, 2013; Ásgeirsson, 2013; Hansen *et al.*, 2015; Nabe-Nielsen *et al.*, 2013; Pisarski et Barbour, 2014). Ásgeirsson (2013) identifie les trois niveaux d'implication suivants :

- Choix par ancienneté : Plusieurs formes d'horaires sont produites par l'employeur pour couvrir les besoins opérationnels et les individus font le choix d'horaire dans un ordre déterminé par leur ancienneté;
- Horaires programmés selon les préférences : Les personnes employées fournissent leurs préférences à la personne responsable des horaires, qui produit ensuite un horaire qui comble un maximum de préférences individuelles possibles. Cette forme comporte beaucoup d'avantages au niveau de la flexibilité individuelle acquise. Cependant, le nombre élevé de variables à l'intérieur du calcul produisant l'horaire engendre des délais de production. De plus, les personnes ayant le moins d'ancienneté peuvent néanmoins obtenir un horaire insatisfaisant dont personne ne veut. Les *Preferential Bidding Systems* qui sont utilisés pour la planification du personnel naviguant en aviation s'inscrivent dans cette catégorie (Achour *et al.*, 2007; Gamache *et al.*, 1998).
- Planification autonome des horaires : Cette forme d'implication renvoie la responsabilité de l'horaire aux personnes employées. Ces dernières reçoivent les paramètres à respecter pour produire un horaire réaliste qui couvre les besoins opérationnels. Celui-ci sera ensuite choisi par rang d'ancienneté après avoir, ou pas, été révisé par l'employeur. On relève des enjeux au niveau de la négociation en groupe des horaires où certaines personnes peuvent mieux tirer leur épingle du jeu, particulièrement celles détenant une plus grande maîtrise de la complexité des horaires. (Moen *et al.*, 2011)

À ces trois formes, nous ajouterons que, dans certains milieux de travail, les personnes employées seront invitées à fournir des plages de disponibilités à l'intérieur desquelles le gestionnaire a la liberté de programmer des quarts de travail, ces aspects pouvant même être conventionnés dans les milieux syndiqués (Berg *et al.*, 2014; Finnigan et Hale, 2016; Henly et Lambert, 2014). Cela pose toutefois le risque, particulièrement pour les personnes à temps partiel, de se voir attribuer un nombre d'heures insuffisant si les disponibilités fournies ne répondent pas aux besoins organisationnels (Henly *et al.*, 2006; Messing *et al.*, 2014); ou encore, que les gestionnaires responsables de faire les horaires se fassent accuser de favoritisme selon les quarts attribués (Barthe *et al.*, 2011; Kossek *et al.*, 2016).

#### 1.2.1.5. Interventions pour augmenter le contrôle sur les horaires atypiques

Des interventions organisationnelles sur les processus d'établissement d'horaire ont cherché à augmenter la capacité de contrôle des personnes sur l'établissement des horaires et d'atténuer les impacts de la variabilité et de l'imprévisibilité associées aux horaires atypiques (Albertsen *et al.*, 2013; Bailyn, 2011; Moen *et al.*, 2011; Ramaciotti et Mello, 2006). Ces pratiques de « self-scheduling » ou de « self-rostering » sont particulièrement présentes dans le secteur des soins infirmiers (Hansen *et al.*, 2015; Koning, 2014; Nabe-Nielsen *et al.*, 2013; Pisarski et Barbour, 2014).

Ces écrits soulignent toutefois que la prise en compte de l'expertise et des besoins des travailleurs et travailleuses comporte des défis dans la confrontation entre les logiques organisationnelles et individuelles (Bernard, 2005). L'analyse des facteurs d'échec ou de succès à court terme de certaines interventions (Albertsen *et al.*, 2013; Nabe-Nielsen *et al.*, 2016; Ramaciotti et Mello, 2006) permet de dégager deux dimensions que nous pouvons mettre en lien avec d'autres études.

Une première dimension concerne les défis causés par l'impact de conditions de travail difficiles sur l'émergence de solidarités entre les collègues d'un milieu de travail (Nabe-Nielsen *et al.*, 2013; Pisarski et Barbour, 2014), ce qui est renforcé si l'emploi offre des conditions précaires (Quinlan, 2015). L'analyse des interventions a mis de l'avant que la gestion autonome des horaires impliquait une négociation entre collègues qui demande l'adoption d'une vision collective et non individuelle des horaires de travail (Albertsen *et al.*, 2013; Ásgeirsson, 2013). Dans les milieux où cette vision n'était pas partagée au sein du groupe participant à l'intervention, on a relevé des tensions et des conflits interpersonnels (Bailyn, 2011; Bernard, 2005; Nabe-Nielsen *et al.*, 2013; Pisarski et Barbour, 2014).

La deuxième dimension est associée au défi de transformer la représentation managériale de la flexibilité et de l'ATF. D'une part, cela permettrait d'éviter que les décisions liées aux horaires ne soient pas uniquement associées au contrôle des coûts de main-d'œuvre et à l'arrimage des horaires de travail aux seules exigences productives, aux cibles de vente ou aux besoins de la clientèle (Albertsen *et al.*, 2013; Bohle, 2016; McCrate, 2016; Swanberg *et al.*, 2008). Par exemple, l'étude de Albertsen *et al.* (2013) a conclu que le succès mitigé d'une intervention visant à augmenter le contrôle des personnes employées sur leur horaire était attribué au fait que l'employeur avait établi des paramètres trop contraignants dans le système. En maintenant un grand contrôle de l'horaire, l'employeur lance ainsi un double message faisant en sorte que les travailleuses et travailleurs ne sentaient pas qu'ils faisaient vraiment un choix. Pouvant être mise en lien avec ces constats sur l'importance du soutien organisationnel dans le cadre de transformations, une intervention dans le secteur du commerce en alimentation a ciblé la formation des gestionnaires de premier niveau afin de développer des comportements et des attitudes flexibles à l'égard des demandes d'ATF. Au terme de l'expérimentation, l'étude relève une réduction du conflit travail-famille et une amélioration de la santé physique des

personnes sous la responsabilité des gestionnaires ayant reçu la formation (Hammer *et al.*, 2011). D'autre part, une représentation moins féminine de l'ATF ferait en sorte de favoriser une plus grande égalité entre les hommes et les femmes pour bénéficier d'aménagement d'horaires facilitant l'ATF, réduisant ainsi le fardeau féminin de celle-ci (Bailyn, 2011) et diminuant les conséquences négatives subies par des hommes demandant plus de flexibilité à leur employeur (Vandello *et al.*, 2013; Williams *et al.*, 2013).

En somme, les écrits recensés révèlent d'importants défis pour l'ATF découlant de l'établissement des horaires atypiques particulièrement en regard du peu de contrôle qu'ont les personnes employées sur le temps de travail. Ces pratiques organisationnelles s'inscrivent dans un contexte plus large faisant suite à l'évolution des conditions d'emploi et de travail. Ce cadrage est important pour comprendre, d'une part, le faible pouvoir organisationnel des personnes salariées et, d'autre part, la contribution d'autres facteurs (individuels, familiaux, sociaux et économiques) produisant des inégalités sociales et de santé au travail.

### 1.2.2. Évolution et conséquences de l'organisation atypique du temps de travail

Le faible contrôle des personnes employées sur leurs horaires de travail atypiques s'inscrit dans la mouvance des pratiques d'optimisation des systèmes de production et de services (just-in-time, lean manufacturing), ainsi que les formes émergentes d'organisation du travail (rotation des tâches et polyvalence) (Bouffartigue, 2012; Gollac, 2005). Celles-ci contribuent à une dynamique plus large de dégradation progressive des conditions d'emploi (Bianchi, 2011; Fox *et al.*, 2013; Sweet, Besen, *et al.*, 2014) amenée par la recherche de profitabilité des entreprises exposées à la pression de la mondialisation des marchés et à une concurrence accrue (Benach *et al.*, 2014; Bohle, 2016). Soumises au transfert du poids des contraintes organisationnelles

vers les personnes employées, ces dernières doivent répondre par une performance accrue, que ce soit au niveau de l'intensité du travail, de la qualité du service offert ou du bien produit, mais aussi en adaptant leur temps de travail aux demandes de l'entreprise (Bohle, 2016; Gollac, 2005; Lambert, 2008; Malenfant *et al.*, 2013; Volkoff, 2008).

La mise en place de régimes d'emplois distincts au sein de mêmes entreprises constitue une manifestation de cette dégradation. Elle crée des inégalités en termes de conditions d'emploi mais aussi de travail, notamment au niveau des horaires (ILO, 2016 :158). Le « marché interne » correspond à une masse critique de personnes salariées qui occupent un emploi « standard », stable, dont le contrat est à durée indéterminée et qui assume une certaine partie de la production ou des services (*Ibid.*). Quant au « marché externe », il comporte des emplois « non standards » ou « atypiques » qui permettent de combler, de façon ponctuelle, les besoins liés à des fluctuations de la demande du marché ou à l'externalisation de certains risques en termes de santé et sécurité au travail (ILO, 2016; Quinlan *et al.*, 2001). Moins bien protégés légalement (Bernstein *et al.*, 2006), les emplois créés dans ce marché externe touchent souvent une population de travailleuses et travailleurs peu qualifiés ou en situation d'immigration (Gravel et Premji, 2014; Quinlan et Bohle, 2009). La précarité associée à ces emplois est souvent marquée par une faible rémunération, l'aménagement d'un contrat de travail temporaire à durée fixe, avec ou sans obligation de l'employeur à rémunérer un nombre d'heures minimal, comme l'implique le « 0-hour contract » ou le travail sur appel (Benach *et al.*, 2014; Quinlan et Bohle, 2009). Le travail à temps partiel, sur lequel nous reviendrons plus loin, est considéré comme une de ces formes d'emplois atypiques dont la qualité dépend grandement du statut d'emploi (régulier ou temporaire), de l'encadrement du nombre minimum et maximum d'heures travaillées par semaine (ILO, 2016), et de son caractère « volontaire » ou « subi » (OCDE, 2010).

La cohabitation de ces deux régimes d'emploi au sein du même milieu de travail fait en sorte que certains postes de travail auront des horaires de travail standards et d'autres des horaires atypiques (Gonon *et al.*, 2009). Dans les milieux de travail qui adoptent ces approches, on applique aux ressources humaines les mêmes logiques décisionnelles que pour la gestion des stocks et la production de biens dans le secteur manufacturier, soit en ajustant les horaires de travail au plus près des demandes du marché et en minimisant la rémunération d'heures de travail en période de faible demande (ILO, 2016). Cela a pour effet de créer des inégalités sociales et de santé au travail entre les milieux de travail mais aussi entre les personnes employées d'un même milieu de travail (Lambert et Haley-Lock, 2014).

Le travail à temps partiel constitue une catégorie particulière de travail atypique dont nous traiterons au point suivant.

#### 1.2.2.1. Travail à temps partiel

Considéré comme une forme d'emploi « atypique » ou « non standard », l'emploi à temps partiel, tel que défini par l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), implique moins de 30 heures de travail hebdomadaires (OCDE, 2010). D'importantes précisions doivent être faites à cet égard.

En 2015 au Québec, les femmes étaient presque deux fois plus nombreuses (64,5%) que les hommes (35,5%) à occuper un emploi à temps partiel<sup>6</sup> (Crespo et Rheault, 2016 :41). L'OCDE souligne toutefois la difficulté à distinguer le caractère subi du travail à temps partiel de son caractère volontaire (OCDE, 2010). Cette distinction est importante, car le travail à temps partiel peut être utilisé par les entreprises comme une manière d'optimiser les coûts de main-d'œuvre en permettant de combler, par des

---

<sup>6</sup> L'enquête ne précise pas s'il s'agit d'un emploi à temps partiel volontaire ou pas.

cycles d'horaire très courts et variables, les pointes d'achalandage ou de production que ne peuvent couvrir les cycles d'horaires longs et stables (ILO, 2016; Lambert, 2008). Cette approche managériale du temps partiel a des implications différentes, pour l'ATF et la santé, qui la distinguent du travail à temps partiel uniquement associé à la réduction des heures de travail (Seifert *et al.*, 2007; Webber et Williams, 2008). Cette dernière est une mesure surtout présente dans les milieux professionnels, et perçue comme une manière, pour les personnes employées, de flexibiliser les contraintes liées au travail pour l'ATF (Higgins *et al.*, 2000; Webber et Williams, 2008).

En revanche, les emplois à temps partiel « subis » relèvent d'une organisation du travail particulière associée à un faible contrôle sur la tâche, l'assignation à des tâches moins valorisées ou plus difficiles, l'assignation à des horaires plus compliqués pour l'ATF et associés à des pointes de production ou d'achalandage, donc à une plus grande intensité de travail, à un plus faible accès à de la formation ou de l'encadrement (Seifert et Messing, 2004; Seifert *et al.*, 1997; Seifert *et al.*, 2007; Walsh, 2007). La réduction des heures de travail permise par cette forme de temps partiel ne se traduit pas par une baisse de contraintes pour l'ATF ou par une incidence plus faible de problèmes de santé vu l'ampleur des difficultés qui y sont associées, comme il ressort dans le milieu de l'éducation et du travail social (Seifert *et al.*, 2007).

En somme, que le travail à temps partiel soit volontaire ou subi, il est souvent posé comme un avantage pour articuler travail et vie familiale par contraste avec l'emploi à temps plein (Higgins *et al.*, 2000; Kossek *et al.*, 2015). Cette perception transforme des « contraintes structurelles » en « préférences » et pose le risque d'absoudre les milieux de travail de la nécessité de réfléchir à des manières d'adapter l'organisation du travail pour réellement prendre en compte les besoins des familles (Webber et

Williams, 2008). De plus, cela fait en sorte d'alimenter la logique où ce sont les personnes employées, et en l'occurrence particulièrement les femmes, qui doivent s'adapter à toutes les exigences de l'employeur, rendant ainsi invisibles les besoins d'ATF dans certaines formes d'emploi (ILO, 2016 :312-315).

### 1.2.3. Inégalités sociales et de santé liées à l'expérience de l'ATF en contexte d'horaires atypiques

Le caractère atypique des horaires, s'articulant avec d'autres facteurs liés aux conditions d'emploi et de travail mais aussi à des situations familiales, peut accentuer les inégalités liées à l'expérience de l'ATF.

#### 1.2.3.1. Inégalités sociales

L'exposition à des conditions d'emploi et de travail inflexibles est particulièrement forte dans les emplois marqués par un plus faible prestige organisationnel (Barnier, 2012; De Troyer *et al.*, 2013; Messing, 2016a, chap. 6). Les travailleuses et travailleurs de ces milieux ont rarement accès aux mesures de flexibilité pour l'ATF dont bénéficient les groupes professionnels et ce, au regard d'« impératifs » organisationnels (Swanberg *et al.*, 2005; Sweet, Pitt-Catsouphes, *et al.*, 2014). L'EQCOTESST souligne que les horaires atypiques touchent particulièrement les personnes ayant un revenu annuel inférieur à 20 000\$ par année et celles occupant les professions moins qualifiées, de même que certains secteurs d'emploi comme le milieu de la restauration, de l'hôtellerie, des services aux personnes et aux organisations, du commerce et des arts et spectacles (Cloutier *et al.*, 2011, p. 103). En outre, les milieux de travail à prédominance masculine offrent moins de mesures formelles d'accommodement pour l'ATF (Heymann, 2016). Néanmoins, les femmes œuvrant dans ces milieux auraient moins de difficulté que les hommes à utiliser les congés liés à la famille tels qu'autorisés par la loi (*Ibid.*).

D'autres éléments des conditions de travail caractérisant les milieux aux horaires atypiques viennent affecter la marge de manœuvre pour gérer l'interface travail-famille, que ce soit une surveillance managériale accrue, l'impossibilité de communiquer avec la maison ou l'école pendant les heures de travail, de pouvoir échanger avec les autres travailleuses et travailleurs, de déterminer les moments des pauses selon la fatigue et les besoins physiques (Crowley, 2012; Henly *et al.*, 2006; Lefrançois, des Rivières-Pigeon, *et al.*, 2014; Messing *et al.*, 2014). Cela fait en sorte d'accentuer la vulnérabilité des femmes et des hommes qui sont exposés à un cumul de ces conditions (Pocock *et al.*, 2008).

Des inégalités de statut peuvent également amplifier les contraintes pour l'ATF de certaines personnes. C'est notamment le cas dans le commerce de détail en alimentation où la division sexuelle du travail fait en sorte que les femmes occupent plus souvent des emplois relationnels, comme caissière ou commis des ventes, ou des emplois associés à des rôles domestiques comme la préparation de mets (Petit *et al.*, 2014). Les hommes pour leur part se retrouvent dans des postes de gestion ou demandant des qualifications particulières conférant ainsi un statut plus élevé à certains postes. Parce que ceux-ci sont plus difficiles à combler, cela amène les gestionnaires à être plus enclins à les accommoder (Lefrançois, des Rivières-Pigeon, *et al.*, 2014).

Une autre forme d'inégalités sociales touche la famille des travailleuses et travailleurs aux horaires atypiques. Cela peut découler du fait que les parents qui ont des horaires atypiques passent moins de temps à la maison que ceux qui ont des horaires standards, comme l'a démontré une enquête statistique sur l'usage du temps en Australie (Craig et Powell, 2011). Nous l'avons déjà souligné, des horaires de travail inadéquats comptent pour beaucoup des difficultés d'ATF. Leur articulation avec certaines dimensions particulières de la vie de famille peut amplifier ces effets. Les

horaires forçant l'absence de la maison en fin d'après-midi, en soirée et très tôt le matin font en sorte que les parents sont absents à des moments où des routines associées au sommeil, à l'alimentation et à la réussite scolaire des enfants prennent place (Devine *et al.*, 2006; Tulk *et al.*, 2015). Il est maintenant établi que les horaires de travail des parents ont des impacts tant au niveau scolaire que psychologique chez leurs enfants (Heinrich, 2014; Li *et al.*, 2014; Strazdins *et al.*, 2010; Tulk *et al.*, 2015). De plus, une enquête récente auprès de 9905 parents salariés québécois d'enfants de moins de cinq ans montre que ceux ayant des horaires atypiques rapportaient davantage de conséquences négatives liées à des urgences familiales, comme un enfant malade, à une demande de disponibilité imprévue par l'employeur ou à un arrangement de garde qui fait faux-bond (Lavoie, 2016).

Les horaires atypiques s'immiscent dans les décisions prises au sein du couple ce qui peut engendrer une pression sur les conjoints (Presser, 2003). D'une part, dans les couples où l'un des conjoints occupe un emploi professionnel avec des horaires standards et l'autre un emploi aux horaires atypiques, incluant le temps partiel volontaire, le salaire du second, souvent la femme, constitue un revenu d'appoint et cette personne est responsable d'assumer une plus grande partie des tâches ménagères ou des soins aux enfants (Cornet, 2005; Craig et Powell, 2011). De ce fait, au sein des couples, les femmes sont les premières à réduire leurs heures de travail pour s'occuper de la famille (Craig et Powell, 2011). Cette décision peut se prendre en fonction du salaire de chacun des conjoints, l'écart salarial favorisant encore les hommes de nos jours (Rubery et Grimshaw, 2015), mais sur laquelle peuvent aussi jouer des stéréotypes de genre liés aux rôles familiaux (Pailhé et Solaz, 2010). Toutefois, pour certains hommes, le travail à temps partiel est parfois la seule option d'emploi possible à cause de la conjoncture économique, bouleversant ainsi les statuts de « père pourvoyeur » et de « mère soignante » dans les couples (Cornet, 2005; Craig et Powell, 2011).

D'autre part, dans les couples où les deux parents occupent un emploi avec des horaires atypiques, une gymnastique d'horaire s'installe alors que des parents vont tenter d'avoir des quarts de travail en alternance, aussi appelé « shift-parenting » (Gagnon, 2009). Si cette pratique peut avoir des avantages pour assurer une présence continue auprès des enfants et de minimiser les coûts associés aux frais de garde, elle fait en sorte que les conjoints passent bien peu de temps ensemble. Le cumul d'emplois, en contexte de faible salaire, est une réalité bien présente qui vient ajouter au poids de cette logistique familiale (Bohle, 2016; ILO, 2016). Quant au partage des tâches domestiques, une recension d'écrits portant sur la classe sociale, des attitudes et des comportements valorisant l'égalité des genres a permis d'établir que les pratiques relativement égalitaires survenaient surtout lorsque les deux parents occupent un emploi avec des horaires atypiques faiblement rémunérés vu l'impossibilité d'externaliser ces tâches, faute de moyens (Usdansky, 2011). Selon cette étude, il s'agirait davantage d'un « non-choix » que de la mise en œuvre de valeurs ancrées valorisant l'égalité hommes-femmes (*Ibid*).

Il faut également prendre en compte l'évolution des structures familiales marquée par l'augmentation de monoparentalité et de gardes partagées (Fox *et al.*, 2013; Lacroix et Boulet, 2013) qui, lorsqu'elles s'articulent avec des horaires atypiques, peut engendrer un cumul d'inégalités rendant certaines personnes particulièrement vulnérables. Par exemple, en désagréant par genre, ethnie et situation familiale les résultats d'une étude populationnelle sur la flexibilité des horaires de travail aux États-Unis, McCrate (2016) a constaté que les femmes dans certains profils, soit les mères monoparentales afro-américaines, étaient aussi nombreuses que les hommes à avoir des horaires atypiques (McCrate, 2016). En outre, la monoparentalité est principalement vécue par les femmes comme en font foi les résultats d'une enquête québécoise montrant qu'en 2015, 81 % des familles monoparentales ayant des enfants de 0 à 5 ans avaient une femme pour chef de famille (Lavoie et Fontaine, 2016, p.

41). Des travaux soulignent que l'expérience de la monoparentalité ou de la garde partagée pouvait être associée à une plus grande perception de conflit pour les hommes qui ne peuvent plus être pleinement disponibles pour le travail et par conséquent, assumer pleinement le rôle qui leur est traditionnellement attribué (Craig et Powell, 2011; McCrate, 2016).

En dernier lieu, nous soulignerons que les besoins d'ATF s'inscrivent dans un continuum de diversité où la nature et l'ampleur des défis dépendent de différents types d'activités de conciliation. Ce sont souvent les soins à des enfants en bas âge qui viennent à l'esprit quand on parle d'ATF mais les soins à des proches malades ou vieillissants et la prise en charge d'un enfant ou d'un adulte en situation de handicap physique ou mental constituent d'autres situations, plus marginales, mais hautement exigeantes pour les personnes qui les vivent (Williams, 2005).

En somme, l'organisation familiale imposée par les horaires atypiques, couplés d'un faible salaire ou de la précarité d'un statut d'emploi atypique ainsi que de certaines configurations familiales, peuvent augmenter le conflit entre le travail-famille de manière plus prononcée pour certains parents (Carlson et al. 2006). Cela nous amène à explorer comment les horaires atypiques peuvent également engendrer des inégalités en lien avec la santé.

#### 1.2.3.2. Inégalités de santé au travail

Selon une revue des écrits établissant les différents liens entre les impacts du travail salarié sur la santé, les horaires atypiques comportent des risques reconnus pour la santé des travailleurs et travailleuses qui y sont exposés (Burgard et Lin, 2013). Leur impact sur la santé physique découle notamment d'un décalage important au niveau des cycles biologiques sains pour le sommeil et l'alimentation (Barthe *et al.*, 2004;

Mauno *et al.*, 2015; Queinnec *et al.*, 1992; Wagstaff et Sigstad, 2011). De plus, les perturbations des cycles biologiques et la fatigue associées au travail de nuit ainsi que les impacts importants sur la qualité du sommeil auraient des incidences sur les taux de cancers des systèmes reproducteurs pour les femmes et les hommes ainsi que sur le diabète de type 2 (Cheng et Cheng, 2016; Mínguez-Alarcón *et al.*, 2017). On attribue également au travail de nuit, particulièrement lorsqu'il est basé sur des quarts rotatifs, une augmentation des accidents de travail (Wong *et al.*, 2014).

Quant aux impacts des horaires atypiques sur la santé mentale, ils sont souvent associés au stress qu'implique le décalage des temps sociaux (Albertsen *et al.*, 2008). En ce sens, le conflit entre le travail et la famille est un stresser important (Greenhaus et Beutell, 1985; Michel *et al.*, 2010). L'incompatibilité entre le travail et la famille est un risque psychosocial reconnu en lien avec la santé au travail (Chouanière *et al.*, 2011). Il n'est donc pas étonnant que les études montrent que la perception de conflit travail-famille augmente en présence d'horaires imprévisibles, variables et peu flexibles (Albertsen *et al.*, 2008; Bohle *et al.*, 2011; Henly et Lambert, 2014; Joyce *et al.*, 2010; Lippel *et al.*, 2011; Perry-Jenkins *et al.*, 2017; Swanberg, 2005). L'EQCOTESST a relevé que les travailleuses et travailleurs québécois qui rapportaient la co-présence d'horaires contraignants pour l'ATF et de responsabilités familiales élevées avaient significativement rapporté davantage de détresse psychologique, de dépression, d'accidents de travail ainsi que de troubles musculosquelettiques (Lippel *et al.*, 2011). Enfin, la précarité d'emploi et l'absence de protection par des congés de maladie rémunérés souvent associées à ces horaires font en sorte que les gens travaillent plus souvent malades (Kossek et Lautsch, 2016).

Des études ont tout de même montré que l'attitude flexible des gestionnaires face aux demandes liées à l'ATF avait pour effet d'atténuer les impacts sur la santé physique et mentale du conflit travail-famille dans ces contextes (Hammer *et al.*, 2011). Un

meilleur contrôle sur l'horaire de travail peut augmenter la satisfaction et l'engagement au travail (Swanberg *et al.*, 2011). De surcroît, les personnes exposées à ces types d'horaires ou qui ont des horaires fixes de nuit rapportent un besoin plus grand de soutien de leurs gestionnaires que les personnes exposées à d'autres formes d'horaires atypiques (Mauno *et al.*, 2015). En contexte d'horaires par quarts rotatifs, la perception de soutien des gestionnaires et des collègues réduit également le conflit travail-famille (*Ibid.*). Il importe de mettre ces écrits en lien avec le fait que l'accumulation de la fatigue liée aux horaires atypiques peut mener à des comportements d'agressivité et influencer les rapports entre collègues (Capraro *et al.*, 2009).

#### 1.2.4. Encadrement politique et juridique des horaires atypiques à l'égard de l'ATF

Les inégalités que nous venons de décrire viennent pourtant à l'encontre de la convention de 1981 de l'ILO pour les parents-travailleurs qui demande que tous les types d'activités économiques ainsi que toutes les catégories de travailleurs, femmes et hommes, profitent de conditions favorables à l'ATF :

“The Workers with Family Responsibilities Convention, 1981 (No. 156), expressly states that it applies to all branches of economic activity and to all categories of workers. With a view to creating effective equality of opportunity and treatment for men and women workers, ratifying States must seek to enable persons with family responsibilities who are engaged or wish to engage in employment to exercise their right to do so without being subject to discrimination and, to the extent possible, without conflict between their employment and family responsibilities. In particular, all measures compatible with national conditions and possibilities must be taken to enable workers with family responsibilities to exercise their right to free choice of employment, as well as to take account of their needs in terms and conditions of employment and in social security. Convention No. 156 also provides that family responsibilities may not constitute, as such, a valid reason for dismissal.” (ILO, 2016:331)

Aussi, un cadre légal, politique et syndical ainsi que l'influence de mouvements sociaux peuvent avoir une incidence sur les pratiques des employeurs et les stratégies des travailleuses et travailleurs en matière d'ATF.

Sur le plan politique, le Québec, plus que le Canada, fait bonne figure sur la scène internationale pour ses politiques familiales progressistes, notamment le service de garde subventionné ainsi que le Régime québécois d'assurance parentale (RQAP) (Tremblay, 2009). Selon le Conseil du statut de la femme, ces politiques sociales ont toutefois une portée diminuée ne serait-ce qu'au niveau de l'inadéquation de l'horaire des services de garde pour les parents aux horaires atypiques (Lamalice et Charron, 2015). Quant au remplacement de salaire lors de la naissance ou l'adoption d'un enfant prévu par le RQAP, le pourcentage accordé peut être insuffisant pour assurer les besoins de base de mères ou de pères ayant de faibles revenus, forçant ainsi un retour rapide des parents sur le marché du travail (*Ibid.*). Cela peut être mis en lien avec l'ampleur du conflit travail-famille observé chez les parents d'enfants de moins de cinq ans (Lavoie, 2016). Aussi, un statut d'emploi atypique (temporaire, sur appel, contrat « zéro heure ») peut compliquer l'atteinte des exigences minimales nécessaires pour bénéficier des programmes en question, tant pour les emplois soumis aux normes de travail du Québec que les emplois au sein d'entreprises de compétence fédérale qui reçoivent des prestations d'assurance-emploi (Lamalice et Charron, 2015).

Par ailleurs, au Québec, l'encadrement légal du temps de travail ne comporte pratiquement aucune provision en lien avec les besoins d'ATF des personnes employées en ce qui concerne la prévisibilité des horaires, les exigences de disponibilités liées au travail sur appel ni à la variabilité des heures de travail assignées (Bernstein, 2011). La loi québécoise sur les normes du travail (LNT) prévoit toutefois dix jours de congé sans salaire pour des motifs familiaux dont les

personnes employées peuvent disposer pour prendre soin de membres de leur famille, sans que cela puisse affecter leur relation d'emploi (LNT, Article 79.7, 2002, c. 80, a. 29.). D'ici à ce que des modifications légales protègent pleinement les personnes dont l'ATF est touchée par les nouvelles formes d'organisation du travail, des actions en périphérie des milieux de travail ou des jugements dans d'autres juridictions peuvent exercer des pressions sur les entreprises, les syndicats et le gouvernement (Bernstein, 2011).

Au Québec, deux normes gouvernementales volontaires visent à valoriser et à stimuler la mise en place d'initiatives organisationnelles. Nous les soulignons même si celles-ci ont principalement trouvé écho au sein d'entreprises se caractérisant par des formes d'emplois « standards » et professionnels. Sous la gestion du Bureau de la normalisation du Québec (BNQ), la première norme, « Conciliation travail-famille » (BNQ 9700-820), vise à favoriser l'intégration systématique de l'ATF dans les pratiques de gestion des ressources humaines. La seconde norme, « Entreprise en santé » (BNQ 9700-800)<sup>7</sup>, comporte des éléments d'intervention pour favoriser l'équilibre travail-vie personnelle, considéré comme une des quatre dimensions essentielles d'une approche globale pour améliorer la santé au travail. À ce jour, seules huit entreprises sont certifiées pour la norme « Conciliation travail-famille », pourtant lancée en 2010, dont le ministère de la Famille, initiateur du projet.<sup>8</sup> Il importe également de mentionner que l'évaluation de l'implantation de la norme « Entreprise en santé » au sein d'un échantillon d'entreprises certifiées (il y en a 33 au total à ce jour) a montré qu'aucune des activités menant à la certification n'appartenait au volet lié à l'ATF (Sultan-Taïeb *et al.*, *sous presse*).

---

<sup>7</sup> Bureau de la normalisation du Québec (BNQ) (2015) « Norme Entreprise en Santé ». <<http://www.bnq.qc.ca/fr/normalisation/ressources-humaines/entreprise-en-sante.html>> (Consulté le 16 avril 2015)

<sup>8</sup> Bureau de la normalisation du Québec (BNQ) (2015). « Norme Conciliation travail-famille ». Site Internet. <<http://www.bnq.qc.ca/fr/normalisation/ressources-humaines/conciliation-travail-famille.html>> (Consulté le 3 avril 2015)

Autre initiative sociétale, la Coalition travail-famille-études regroupant des groupes d'intérêt et des syndicats réclame l'adoption d'une loi-cadre par les gouvernements du Québec et du Canada obligeant les entreprises de tous les secteurs à accommoder la conciliation famille-travail-études<sup>9</sup>. Des précédents existent dans ce domaine notamment à San Francisco, aux États-Unis, où un projet de loi vise à améliorer la qualité des horaires de travail atypiques, notamment en termes de prévisibilité et de stabilité<sup>10</sup>. Ce projet est soutenu par des organismes qui militent pour la protection des droits de travailleuses et travailleurs américains à bas salaires comme le Center for Law and Social Policy (CLASP)<sup>11</sup>. Aux États-Unis, d'autres groupes militants, notamment à Washington D.C., veulent garantir de meilleurs horaires, et par conséquent des revenus décents, pour répondre aux besoins des familles des personnes employées.<sup>12</sup> Dans la même mouvance, le projet de loi 148 « Fair Workplaces, Better Jobs Act, 2017 » à l'étude par le gouvernement de l'Ontario vise à augmenter le salaire minimum à 15\$/heure mais aussi à mieux protéger les personnes exposées aux horaires atypiques, contraints, variables et imprévisibles.<sup>13</sup>

Sur la scène fédérale, un jugement récent de la Cour suprême du Canada<sup>14</sup> oblige les entreprises à accommoder les besoins liés à l'ATF de leur personnel en vertu de la Charte canadienne des droits et libertés. Cette décision importante donne des prises légales pour la négociation d'accommodements du temps de travail, et ce même en contexte d'horaires atypiques. Cependant, pareil recours fait en sorte de maintenir ces

---

<sup>9</sup> La Presse, « La coalition pour la conciliation travail-famille-études veut plus de souplesse », 14 février 2016. En ligne. <<http://www.lapresse.ca/actualites/201602/14/01-4950556-la-coalition-pour-la-conciliation-famille-travail-etudes-veut-plus-de-souplesse.php>>

<sup>10</sup> Retail Workers Bill of Rights. San Francisco, 5 décembre 2014. En ligne <<http://retailworkerrights.com>>

<sup>11</sup> Center for Law and Social Policy (CLASP). 6 décembre 2016. En ligne <<http://www.clasp.org/about>>

<sup>12</sup> D.C. Jobs with justice, 6 décembre 2016. En ligne. <<http://dcjusthours.org>>

<sup>13</sup> Legislative Assembly of Ontario. Fair Workplaces, Better Jobs Acts 2017. En ligne. <[http://www.ontla.on.ca/web/bills/bills\\_detail.do?locale=en&Intranet=&BillID=4963](http://www.ontla.on.ca/web/bills/bills_detail.do?locale=en&Intranet=&BillID=4963)>

<sup>14</sup> Canada (Attorney General) c. Johnstone (C.A.F., 2014-05-02), 2014 FCA 110, SOQUIJ AZ-51071802, 2014EXP-1884, 2014EXPT-1129, J.E. 2014-1064, D.T.E. 2014T-412

démarches dans une perspective individuelle et réparatrice plutôt que dans une vision d'identification de solutions collectives et proactives que des recherches récentes encouragent à étudier sous l'angle d'interventions visant à transformer les milieux de travail et à améliorer les dynamiques de soutien (Kelly *et al.*, 2014). Cela est sans compter qu'il est fort peu probable que les personnes à faible statut s'en réclament, comme des auteures le constatent face aux écueils du « *Right to Request* » en Australie, une loi protégeant les personnes faisant des demandes d'accommodements flexibles du temps de travail (Pocock *et al.*, 2013).

Les syndicats peuvent jouer un rôle dans l'amélioration des conditions d'horaire pour l'ATF (Berg *et al.*, 2014; Gerstel et Clawson, 2001; ILO, 2016; Rigby et O'Brien-Smith, 2010; Wood, 2016). Le syndicat des policiers de Toronto est récemment monté aux barricades pour empêcher la dégradation des horaires de ses membres (Powell, 2016). Des avancées syndicales en Ontario ont également permis de conventionner une meilleure prévisibilité des horaires pour les personnes occupant un emploi à temps partiel dans le secteur des marchés d'alimentation.<sup>15</sup> De même, en France, des caissières d'hypermarchés ont fait le gain de pouvoir s'approprier l'établissement de leurs horaires de travail par « îlots », passant d'une forme imposée par l'employeur à une forme négociée entre collègues de travail (Bernard, 2005). Aussi, l'intégration de dispositions favorables à l'ATF dans les conventions collectives peut constituer des gains importants pour les travailleuses et travailleurs syndiqués même si celles-ci affectent la possibilité d'arrangements informels (Berg *et al.*, 2014; Bernstein, 2011; Gerstel et Clawson, 2001; Golden, 2009). Nous y reviendrons dans la section sur les pratiques informelles d'ATF.

---

<sup>15</sup> The Star. « Loblaws rings in better scheduling for part-time workers. 22 août 2015. En ligne. <<http://t.thestar.com/#/article/news/gta/2015/08/22/loblaws-rings-in-better-scheduling-for-part-time-workers.html>>

Il demeure toutefois des défis importants associés au principe d'ancienneté, valeur syndicale primordiale contre l'arbitraire patronal, qui est confronté par le fait que ce sont souvent les plus jeunes travailleurs, et donc les moins anciens, qui ont les plus grands besoins d'ATF mais aussi un moins bon accès à des horaires facilitant leur conciliation (Barthe *et al.*, 2011; Lefrançois *et al.*, 2017; Messing *et al.*, 2014), comportant ainsi un potentiel de conflit intergénérationnel (Gauthier, 2007). Il importe aussi de considérer que dans bien des milieux, le principal mode de communication des insatisfactions envers les conditions de travail repose sur la possibilité de siéger sur des comités disposant de plus ou moins de pouvoir d'agir ou par des griefs, ces derniers individualisant des problèmes collectifs (Wood, 2016). De plus, bien que le Québec affiche le taux de syndicalisation le plus élevé en Amérique du Nord, la tendance globale est à la baisse et l'articulation des défis de mobilisation avec la dégradation des horaires de travail marque les tensions auxquelles le mouvement syndical fait face (Labrosse, 2016). En ce sens, la portée de l'action syndicale serait compromise par les défis de mobilisation de la main-d'œuvre exposée à de faibles salaires et à des horaires atypiques (ILO, 2016).

Ce bref état des lieux souligne le peu d'encadrement juridique et formel entourant les horaires atypiques et donc, le peu de soutien politique ou juridique à l'extérieur du milieu de travail dont disposent les parents devant concilier famille et horaires atypiques. Maintenant que nous avons posé le contexte global et les effets individuels de l'organisation atypique des temps de travail, nous portons notre regard sur la manière dont se vit l'articulation entre ces deux aspects par les actrices et acteurs au sein des milieux de travail.

### 1.3. Pratiques liées à l'ATF en contexte d'horaires atypiques

Comme nous l'avons déjà souligné, le contrôle sur le temps de travail constitue une ressource importante pour faciliter l'articulation entre le travail et la famille (Kelly et Moen, 2007). Les pratiques informelles d'ATF peuvent procurer du contrôle aux personnes employées et correspondent au soutien, qu'il soit organisationnel ou provenant des gestionnaires, plus encore que les politiques d'entreprise ou des mesures formelles d'accommodement de l'ATF (Behson, 2005). Le soutien entre collègues ressort également comme un facteur important (Boren et Johnson, 2013; Korabik et Warner, 2013; Mesmer-Magnus et Glew, 2012; Mesmer-Magnus et Viswesvaran, 2009; Michel *et al.*, 2011; ten Brummelhuis *et al.*, 2012). Surtout centrées sur des emplois professionnels, des études ont montré l'influence importante des normes sociales et des relations interpersonnelles sur ces pratiques formelles et informelles (Blair-Loy et Wharton, 2002; Hoffman et Cowan, 2010; Kirby et Krone, 2002; Wharton *et al.*, 2008; Williams *et al.*, 2013).

#### 1.3.1. Pratiques informelles liées à l'ATF en contexte d'horaires atypiques

Dans le contexte des emplois faiblement qualifiés et rémunérés, les rapports employeurs-employés sont largement dictés par « l'environnement symbolique du travail où l'horaire de travail qui dicte la gestion des temps sociaux aux employés, subordonnés de l'employeur, et renvoie au principe taylorien où l'on ne reconnaît pas la subjectivité individuelle et où le lien au travail n'est qu'instrumental » (Bouffartigue, 2012, p. 6). Comme nous l'avons évoqué précédemment, l'organisation atypique des temps de travail, les contraintes posées par la nature du travail et le mode d'établissement des horaires diminuent les possibilités d'accommodements formels de l'ATF (Hyman *et al.*, 2005; Quinlan, 2015; Swanberg *et al.*, 2011; SweetPitt-Catsouphe, *et al.*, 2014). Rappelons également que les

femmes, dans ces emplois, sont particulièrement touchées par l'inflexibilité des conditions de travail pour l'ATF (Messing et Caroly, 2011; Rosiello et Mills, 2015; Schieman *et al.*, 2003; Young, M. C., 2010). Enfin, le faible encadrement légal des temps de travail atypiques de même que l'inflexibilité des conditions de travail repoussent l'articulation des horaires atypiques avec la vie de famille dans la sphère informelle. (Barthe *et al.*, 2011; Caroly, 2011; Clawson et Gerstel, 2014; Henly *et al.*, 2006; Hyman *et al.*, 2005; Lefrançois, des Rivières-Pigeon, *et al.*, 2014; Prévost et Messing, 2001; Scheller, 2011).

Ce contexte confère aux possibilités d'arrangements de temps de travail pour l'ATF le statut de ressources rares et convoitées. Quelques études portant sur l'ATF au sein d'emplois exposés à des horaires atypiques, souvent en contexte de faible salaire, permettent de relever différents aspects contribuant à cette dynamique qui marque principalement les rapports entre gestionnaires de premier niveau et personnes salariées, les rapports entre collègues ou les rapports impliquant les syndicats.

La visibilité des enjeux d'ATF en contexte d'horaires atypiques est un premier aspect affectant les rapports entre employeurs, personnes employées et syndicat. En effet, la rigidité de l'organisation du travail de certains secteurs d'emploi peut donner l'impression aux personnes employées que rien ne peut changer et que leurs besoins individuels ne font pas le poids face aux intérêts financiers qui guident les décisions d'affaires (Wood, 2016).

Outre le fait de maintenir les arrangements liés à l'ATF dans l'informel, cette perception de faible pouvoir organisationnel peut avoir deux autres conséquences : d'une part, de reporter la totalité des stratégies d'ATF dans la famille et, d'autre part, de donner l'impression d'absence d'enjeux aux gestionnaires ou aux syndicats (Barthe *et al.*, 2011; Caroly, 2011; Clawson et Gerstel, 2014; Henly *et al.*, 2006;

Lefrançois, des Rivières-Pigeon, *et al.*, 2014; Lawson et Arber, 2014; Messing, 2016a, p. Chapitre 6; Prévost et Messing, 2001; Scheller, 2011; Scheller *et al.*, 2013; Wood, 2016).

Les demandes d'accommodements informels offrent néanmoins le moyen pour les personnes employées d'augmenter leur contrôle sur leur temps de travail, et ce même en milieu syndiqué ce qui implique d'agir en marge des clauses de la convention collective (Barthe *et al.*, 2011; Clawson et Gerstel, 2014; Golden, 2009; Henly *et al.*, 2006; Lefrançois, des Rivières-Pigeon, *et al.*, 2014). Les études montrent toutefois que les ententes négociées informellement avec un gestionnaire sont fragiles. D'une part, elles dépendent de l'attitude du gestionnaire responsable des horaires à l'égard des questions d'ATF. D'autre part, elles peuvent reposer sur un rapport de « donnant-donnant » qui récompense l'adaptabilité de certaines personnes employées aux exigences de l'employeur ou les personnes occupant un poste valorisé avec pour conséquence de défavoriser les personnes qui ne correspondent pas à ces standards.

Pour les personnes exposées à des horaires atypiques, demander un accommodement pour l'ATF peut impliquer des conséquences allant de l'invitation, par l'employeur, à quitter l'emploi s'il ne leur convient pas; à passer du statut temps plein à temps partiel sans tenir compte des impacts financiers qui en découlent; ou, plus subtilement, l'imposition « punitive » d'un horaire encore plus difficile pour l'ATF (Barthe *et al.*, 2011; Henly *et al.*, 2006; Lefrançois, des Rivières-Pigeon, *et al.*, 2014; Lefrançois *et al.*, 2017). Il a notamment été observé que les supérieurs de premier niveau qui doivent manuellement compléter une grille produite par ordinateur posaient parfois des décisions arbitraires basées sur des affinités ou encore se servaient de l'horaire pour sanctionner les personnes qui ne cadraient pas avec les valeurs de l'organisation (Barthe *et al.*, 2011; Jacobs et Padavic, 2015; Lefrançois *et al.*, 2017). En outre, les interactions entre gestionnaires et personnes employées sont

aussi teintées par des exigences d'embauche requérant peu de qualification, nourrissant l'idée que la main-d'œuvre est facilement remplaçable et que l'expérience de métier n'a pas de valeur (Bohle, 2016). Dans les faits, les demandes cognitives dans les métiers peu qualifiés et soumis à des pressions temporelles sont importantes et font en sorte que les personnes occupant ces emplois ne perçoivent pas qu'elles puissent être remplacées au pied levé (Duemmler et Caprani, 2016; Laperrière *et al.*, 2010; Messing, 2016a, chap. 1; Teiger, 2006).

Cela est sans compter que ces pratiques posent le risque d'affecter le climat de travail entre collègues (Barthe *et al.*, 2011; Lefrançois, des Rivières-Pigeon, *et al.*, 2014; Pisarski et Barbour, 2014). En effet, les ententes informelles prises avec des gestionnaires peuvent également avoir l'effet de susciter un climat de rivalité ou de surveillance entre collègues ou de « chacun pour soi » (Henly *et al.*, 2006; Lefrançois, des Rivières-Pigeon, *et al.*, 2014). En effet, lorsque ces ententes favorisent certaines personnes au détriment d'autres, les collègues peuvent voir une forme d'injustice à l'égard de ces ententes perçues comme des privilèges. Un autre frein à la solidarité en contexte d'horaires atypiques relève de la variabilité des horaires qui altère constamment la composition des équipes ce qui peut compliquer le développement de relations positives entre collègues (Seifert et Messing, 2004).

On comprend ainsi que les normes, les comportements et les attitudes de soutien de même que les rapports de pouvoir composant les pratiques informelles liées à l'ATF s'ajoutent à l'organisation du travail pour constituer le cadre de « flexibilité » dans lequel les travailleuses et les travailleurs déploieront des stratégies pour gérer l'interface entre le travail et la famille dans leur milieu de travail.

### 1.3.2. Stratégies liées à l'ATF en contexte d'horaires atypiques

Les études portant sur les stratégies d'ATF des travailleuses et travailleurs aux horaires atypiques ciblent souvent les aspects liés à ce qui est mis en place dans la sphère familiale, au niveau de la logistique des tâches domestiques, des soins aux enfants, de la prise de rendez-vous pour des soins de santé ou encore par rapport aux habitudes de vie, comme le sommeil, l'alimentation ou l'exercice chez les personnes travaillant la nuit (Barthe *et al.*, 2016; Cunningham-Burley *et al.*, 2006; Lawson et Arber, 2014; Ribeiro-Silva *et al.*, 2016; Tirilly *et al.*, 2009). Le contexte des horaires atypiques serait particulièrement propice au report de toutes les stratégies dans la sphère familiale dans la mesure où les attentes de soutien en milieu de travail sont peu élevées (Mauno *et al.*, 2015).

Quelques études ciblent toutefois la compréhension des stratégies d'ATF déployées au travail soit, concrètement, comment ces personnes composent avec leurs conditions de travail sur le lieu du travail quand rien dans leur milieu ne favorise la conciliation des temps sociaux.

Les stratégies d'ATF telles que nous avons pu les identifier dans les écrits peuvent prendre la forme de partage d'information, d'émotions et de conseils pour composer avec la pénibilité des horaires ou du travail lui-même. Les échanges d'horaires entre collègues constituent également une stratégie importante face à la rigidité d'horaires atypiques. L'utilisation des absences pour maladie face au refus d'un jour de congé ou le refus de faire des heures supplémentaires était également abordée comme mode de contrôle du temps. Enfin, le développement de relations harmonieuses avec les collègues ou les gestionnaires constitue un dernier aspect important de ces stratégies en cela qu'elles peuvent faciliter l'accès à du soutien concret ou émotif (Barthe *et al.*, 2011; Caroly, 2011; Clawson et Gerstel, 2014; Hyman *et al.*, 2005; Henly *et al.*,

2006; Krouse et Afifi, 2007; Lefrançois *et al.*, 2017; McCrate, 2016; Messing *et al.*, 2014; Prévost et Messing, 2001; Scheller, 2011; Scheller *et al.*, 2013; Seifert et Messing, 2004).

Les stratégies peuvent ainsi impliquer un processus relationnel à travers des interactions, par exemple lors de la négociation avec un collègue ou un gestionnaire sur la manière de donner un sens à leur travail ou la façon de le réaliser tout en protégeant sa capacité à remplir ses responsabilités familiales. Elles peuvent aussi prendre la forme de gestion d'éléments de la tâche prescrite de manière à minimiser la fatigue ou le stress au moment du départ du travail (Caroly, 2011; Seifert et Messing, 2004).

La mise en perspective de ces travaux avec la littérature plus abondante touchant les emplois professionnels permet d'identifier un point de convergence soit que les stratégies impliquant des interactions entre les membres d'une organisation constituent le lieu où se négocient la représentation des frontières entre le travail et la famille (Cowan et Hoffman, 2007; Kossek et Lautsch, 2016; Myers *et al.*, 2013). Partant de ce fait, face à d'importantes contraintes provenant des horaires de travail et d'une organisation du travail inflexible, une part très importante des stratégies s'inscrivent dans un contexte relationnel (Lefrançois *et al.*, 2017). C'est-à-dire que beaucoup de travailleuses et travailleurs doivent investir dans leurs relations interpersonnelles avec les gestionnaires et leurs collègues de travail pour parvenir à établir des ententes informelles, dans la mesure où il est possible d'influencer l'horaire (Barthe *et al.*, 2011; Henly *et al.*, 2006; Lefrançois *et al.* 2014), mais également établir un réseau de soutien (Krouse et Afifi, 2007).

Plusieurs auteures s'intéressant aux stratégies, davantage cognitives, pour gérer les frontières entre le travail et la famille de personnes occupant un emploi professionnel

ont constaté le rôle important des relations interpersonnelles dans la construction de ces stratégies (Rothbard et Ollier-Malaterre, 2016; Trefalt, 2013). Basées sur les théories de gestion des frontières notamment par segmentation ou intégration (Ammons, 2013; Ashforth *et al.*, 2000; Clark, 2000; Kossek *et al.*, 1999), ces approches des stratégies de gestion des frontières entre le travail et la famille seraient toutefois inadaptées en contexte d'emploi manuel à plus faible salaire (Cowan et Bochantin, 2011). Les auteures invitent ainsi à plus de recherche pour mieux comprendre les stratégies des travailleurs œuvrant dans ces conditions.

Par ailleurs, la recension de travaux s'intéressant à la mise en œuvre des pratiques de flexibilité organisationnelle pour favoriser l'ATF souligne le besoin d'approfondir la question au niveau des groupes dans les organisations (Bhave *et al.*, 2010; McAlpine, 2015; Moen *et al.*, 2015; Myers *et al.*, 2013; ten Brummelhuis *et al.*, 2012). Enfin, les travaux s'intéressant aux stratégies pour gérer l'interface travail-famille insistent sur l'importance d'adopter une approche relationnelle puisque celles-ci ne se déploient pas en vase clos (Bhave *et al.*, 2010; Caroly, 2011; Scheller *et al.*, 2013; Trefalt, 2013). À notre connaissance, ces invitations n'ont pas encore été relevées.

#### 1.4. Pertinence sociale et scientifique de l'objet d'étude ciblé : les stratégies liées à l'ATF

La détérioration constante de la qualité des conditions de travail associées aux horaires atypiques contraints et à la précarité qui y est associé affecte les femmes et les hommes ayant des responsabilités familiales. Néanmoins, l'ATF en contexte d'horaires atypiques et de faible salaire a reçu peu d'attention dans l'abondance de la recherche scientifique produite sur le rapport entre le travail et la famille ces 40 dernières années comme le constatent les auteurs d'une recension méthodologique au niveau des populations étudiées (Chang *et al.*, 2010) et d'autres travaux en

psychologie et en sociologie comparant leurs résultats à ceux du champ (Muse et Pichler, 2011; Warren, 2015). Une revue de littérature récente fait état que seulement 20 % des études s'intéressant à la flexibilité liée à l'interface travail-famille ciblent des emplois de faible revenu (Kossek et Lautsch, 2016). Nous joignons ainsi notre voix à celle de scientifiques de différentes disciplines qui soulignent l'importance de porter une attention plus prononcée aux enjeux d'ATF vécus par un nombre grandissant de travailleuses et travailleurs exposés à des emplois faiblement rémunérés, et à des horaires atypiques hautement variables et imprévisibles (Bustreel *et al.*, 2012; Henly et Lambert, 2014; Hill *et al.* ; Lambert *et al.*, 2012; McCrate, 2012; Messing et Caroly, 2011; Swanberg *et al.*, 2005).

Nous rejoignons également l'appel de chercheuses et chercheurs invitant la communauté scientifique à mieux représenter la diversité des situations d'ATF par la prise en compte des enjeux de pouvoir liés à cette diversité et au développement de modèles théoriques adaptés à ces réalités diverses (Bohle, 2016; Cowan et Bochantin, 2011; Özbilgin *et al.*, 2011). Une meilleure compréhension du phénomène favorisera l'émergence d'interventions durables et adaptées aux contextes. Celles-ci pourront être portées par les entreprises ainsi que les syndicats et contribueront à informer les décideurs politiques pour un meilleur encadrement des conditions de travail et d'ATF associées aux horaires atypiques.

En résumé, l'état des connaissances pose clairement le problème soulevé par ces conditions contraignantes pour l'ATF engendrées par un mode de gestion des temps de travail qui n'offre de flexibilité qu'à l'employeur. Ensuite, il permet de montrer comment, face à un manque de ressources facilitant l'ATF dans leur milieu de travail, et ce même au sein d'emplois syndiqués, les personnes employées doivent compter sur des arrangements informels avec des gestionnaires ou des collègues pour augmenter le contrôle sur leur temps de travail. Il met également en lumière comment

les défis d'ATF engendrés par les horaires atypiques peuvent constituer d'importantes inégalités sociales, notamment de genre, et de santé au travail. Enfin, il a permis de cerner un angle moins étudié de cette problématique et ainsi cerner l'objet sur lequel portera cette thèse : soit les stratégies d'ATF en contexte d'horaires atypiques dans une perspective relationnelle. En centrant ainsi notre regard sur les stratégies d'ATF en contexte d'horaires atypiques, il sera possible de contribuer à l'approfondissement de deux aspects pour lesquels des travaux récents soulignent le manque de connaissances.

D'abord, pour que nos travaux soutiennent des démarches visant l'intervention en milieu de travail, il faut mieux prendre en compte les particularités des contextes locaux, incluant les conditions de travail et d'emploi ainsi que les normes sociales, pour comprendre les facteurs qui constituent des contraintes et des ressources pour l'ATF. Tel que soulevé précédemment, ces facteurs varient selon le secteur et le type d'emploi ainsi qu'en fonction de dynamiques liées à la diversité sociodémographique des milieux de travail (genre, âge, origine ethnique, classe sociale). Comme le soulignent Bakker et al. : « it seems that solutions for WHI [work-home interference] are already sought even though the exact problem has not yet been depicted in detail » (Bakker *et al.*, 2011, p. 171). Une meilleure compréhension des stratégies d'ATF ainsi que des ressources et des contraintes ayant une influence sur la manière de les déployer permettrait de développer des pistes pour proposer des interventions adaptées et durables dans ces milieux peu étudiés.

Ensuite, compte tenu du caractère principalement informel des pratiques d'ATF en contexte d'horaires atypiques, les dimensions relationnelles jouent un rôle important dans les stratégies d'ATF. En ce sens, il importe de mieux comprendre comment les actrices et acteurs d'un milieu de travail négocient les enjeux d'ATF à travers des stratégies relationnelles et collectives pour faciliter l'articulation entre le travail et la

famille (Caroly, 2011; Krouse et Afifi, 2007; Pisarski et Barbour, 2014; Scheller, 2011; Scheller *et al.*, 2013).

### 1.5. Objectif général et question de recherche

Afin de contribuer aux connaissances permettant de combler les lacunes observées, notre thèse souhaite répondre à la question suivante : comment les dynamiques relationnelles entre les actrices et acteurs d'un milieu de travail contribuent-elles aux stratégies pour articuler vie familiale et horaires atypiques? L'objectif général de la recherche vise à explorer comment l'organisation du travail et les dynamiques relationnelles influencent la disponibilité et l'accessibilité de ressources susceptibles d'affecter l'articulation entre le travail et la famille de femmes et d'hommes œuvrant en contexte d'horaires atypiques contraints.

Cette perspective implique de positionner les stratégies d'ATF et les dynamiques relationnelles qui y sont associées à l'intersection des facteurs les contraignant ou les facilitant et des effets engendrés. C'est pourquoi nous adoptons un regard centré à la fois sur le sens et les processus plutôt que les effets de l'ATF (Golden *et al.*, 2006). Cela nous permet de considérer l'influence des éléments à la fois contextuels (macro-) et individuels (micro-) sur les dimensions relationnelles (méso-).

Afin d'atteindre notre objectif de recherche, nous proposons une démarche interdisciplinaire alliant ergonomie et communication. L'ergonomie de tradition francophone pose son regard sur l'activité des individus au sein d'un système dont les déterminants environnementaux influencent l'ampleur de la marge de manœuvre dont dispose la personne pour déployer des stratégies (Guérin *et al.*, 2006; St-Vincent *et al.*, 2011). Les stratégies pour gérer l'interface travail-famille en contextes d'horaires atypiques ont fait l'objet d'études en ergonomie (Barthe *et al.*, 2011; Messing et

Caroly, 2011; Messing *et al.*, 2014; Prévost et Messing, 2001; Scheller *et al.*, 2013). Ces dernières se sont appuyées sur le modèle d'analyse de l'activité de travail pour comprendre les stratégies déployées par les personnes exposées à des horaires atypiques contraints. L'emploi de ce modèle a mis en lumière différentes stratégies individuelles, dont le recours au soutien d'un gestionnaire ou de collègues, l'échange d'horaires, le choix des affectations, etc. Ces travaux ont permis de faire des liens entre ces stratégies et les préférences d'horaires (Messing *et al.*, 2014; Messing *et al.*, 2016) et de faire ressortir l'importante complexité des stratégies pour assumer des responsabilités parentales tout en accomplissant des tâches professionnelles (Caroly, 2011; Prévost et Messing, 2001; Scheller, 2011).

Les perspectives communicationnelles mobilisées dans cette thèse, soit l'approche constitutive de la communication organisationnelle soutenue par l'analyse des réseaux humains de communication, s'intéressent à l'influence structurante des relations interpersonnelles sur la circulation de ressources au sein du réseau composé par les acteurs de l'organisation (Grosetti et Barthe, 2008; Saint-Charles et Mongeau, 2005). Les contributions de travaux étudiant les pratiques communicationnelles liées à l'interface travail-famille montrent que les normes sociales mises en acte (*enacted*) dans les organisations influencent les attitudes et les comportements individuels, ainsi que les relations entre collègues et avec les supérieurs autour des questions liées à l'ATF (Kirby et Buzzanell, 2014; Myers *et al.*, 2013). Ces approches ont toutefois peu été appliquées à des contextes de travail aux horaires atypiques et de faible prestige organisationnel (Kirby et Buzzanell, 2014).

Les cadres théoriques et l'intégration de ces deux disciplines sont présentés au prochain chapitre.

## CHAPITRE II. CADRE THÉORIQUE

Cette section comporte d'abord la présentation de nos approches théoriques et de leur intégration interdisciplinaire à travers le concept d'activité d'articulation travail-famille. La définition des principales dimensions de ce concept nous amène à établir les objectifs spécifiques de la recherche. Mais d'abord, nous expliquerons brièvement notre positionnement quant au rapport entre le travail et la famille.

### 2.1. Rapport entre le travail et la famille

Les rapports entre le travail et la famille constituent un objet de recherche complexe dû à l'interaction entre de nombreux enjeux appartenant à des sphères elles-mêmes imbriquées au sein d'un environnement social, légal, politique (Chrétien et Létourneau, 2006).

Dans les dernières années, des efforts ont été investis pour apporter des clarifications conceptuelles aux différentes manières de nommer les interactions entre le travail et la famille au regard des connotations associées à chacune d'elles. On pense ici à des expressions comme « conciliation », « conflit », « enrichissement », « débordement », « équilibre », « articulation », « intégration », « fit » qui recouvrent des dimensions différentes (Descarries et Corbeil, 2002; Eikhof *et al.*, 2007; Fagan *et al.*, 2012; Greenhaus et Beutell, 1985; Greenhaus et Powell, 2006; Lambert, 1990; Lewis et Campbell, 2008; Moen, Phyllis *et al.*, 2008; Ollier-Malaterre, 2007; Pailhé et Solaz, 2010; Rapoport *et al.*, 2002; Wayne *et al.*, 2016). L'interface travail-famille constituant l'expression la plus « neutre » (Fagan *et al.*, 2012).

Une majorité de travaux s'intéressant aux rapports entre le travail et la famille, tous types d'emplois confondus, adopte un regard centré sur le conflit qui survient lorsque les demandes associées à un rôle dans une sphère interfèrent avec la capacité d'accomplir un rôle dans l'autre sphère (Greenhaus et Beutell, 1985). Ce dernier fait référence à l'état de tension perçu par les personnes qui doivent composer avec les responsabilités associées à leurs rôles professionnels et familiaux (Michel *et al.*, 2011). Le concept a été opérationnalisé par différentes mesures qui rendent compte des antécédents et des conséquences physiques, émotionnelles et cognitives des tensions entre le travail et la famille (*Ibid.*). Les études qui se sont intéressées à l'interface travail-famille en contexte d'horaires atypiques ont cherché à déterminer l'ampleur et les conséquences de ce conflit en tenant en compte différents facteurs, que ce soit au niveau de la nature des horaires, des formes de soutien ou des possibilités de contrôle sur le temps et sur le travail. Les travaux tiennent également compte d'éléments de la situation familiale ou personnelle ainsi que de caractéristiques sociodémographiques (Hammer *et al.*, 2011; Henly et Lambert, 2014; Mauno *et al.*, 2015; McCrate, 2016; Muse et Pichler, 2011; Swanberg *et al.*, 2011). D'autres modèles en psychologie organisationnelle proposent de mesurer l'adéquation entre les demandes et les ressources du milieu (Bakker *et al.*, 2011) ou encore l'efficacité des comportements de mobilisation des ressources pour réduire le stress lié à l'ATF (Baltes et Heydens-Gahir, 2003; Moghimi *et al.*, 2016; Young *et al.*, 2007).

Ces modèles ne permettent toutefois pas de situer les stratégies, individuelles et collectives, déployées par les personnes pour gérer les tensions entre le travail et la famille. Le caractère exploratoire de notre étude ainsi que l'objet de notre problématique – les dynamiques relationnelles influençant les stratégies pour gérer l'interface entre le travail et la famille - requièrent d'adopter une vision plus systémique de cette interface (Chrétien et Létourneau, 2006; Pocock *et al.*, 2012). Nous avons donc retenu l'« articulation travail-famille » (ATF) qui exprime

l'interaction entre les multiples dimensions des deux univers. L'adoption de cette expression permet d'englober les interactions entre les personnes, d'une ou de l'autre des sphères, et le contexte dans lequel s'effectuent ces interactions. Dans cette thèse, nous nous concentrerons sur le milieu de travail comme contexte des interactions (Lefrançois *et al.*, 2017).

Cela dit, dans la présentation des résultats, nous utilisons néanmoins l'expression « conciliation travail-famille » (CTF) qui est souvent critiquée en cela qu'elle sous-tend un compromis ou encore « l'antagonisme entre les sphères personnelles et professionnelles et du nécessaire compromis pour permettre leur harmonisation » (Pailhé et Solaz, 2010). Nous expliquons ce choix tactique par le fait que CTF est l'expression la plus courante au Québec pour décrire le lien entre le travail et la famille (Office québécois de la langue française, 2013). C'est en effet la dénomination utilisée par les gens pour parler de ce qu'ils vivent de même que celle présente dans les médias, dans les politiques gouvernementales, ainsi que dans les programmes et mesures mis en œuvre dans les entreprises, comme en font foi le nom de la norme « Conciliation travail-famille » ainsi que tous les documents officiels produits par le ministère de la Famille et des Aînés sur la question<sup>16</sup>. L'utilisation de « CTF » nous a permis de rapidement nous faire comprendre dans les échanges avec les partenaires et les personnes participant de près ou de loin à la recherche. Il n'en demeure pas moins que ce n'est pas le cadrage que nous retenons pour les stratégies analysées et nous avons eu soin de nommer ce choix dans la présentation de nos résultats.

---

<sup>16</sup> Site du ministère de la Famille et des aînés. « Conciliation travail-famille ». Mis à jour le 21 novembre 2014. < <https://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/Famille/travail-famille/Pages/index.aspx> > (consulté le 3 mai 2017)

Maintenant que nous avons clarifié notre positionnement quant au rapport entre le travail et la famille, nous présentons, dans la section suivante, comment l'ergonomie et la communication fournissent les bases théoriques à notre étude.

## 2.2. Approches théoriques en ergonomie et en communication organisationnelle

La réalisation d'une thèse dans le cadre d'un doctorat interdisciplinaire en santé et société appelle de porter une attention particulière à la manière d'intégrer les disciplines mobilisées pour étudier notre problématique. Pour reprendre les mots de Jollivet et Legay (2005), l'interdisciplinarité est une démarche de recherche qui répond à une demande sociale par l'assemblage « méthodique des connaissances, des points de vue, des techniques de travail provenant de disciplines scientifiques différentes » (Jollivet et Legay, 2005, p. 184).

Notre questionnement de recherche place les stratégies d'ATF au cœur d'un écosystème dont les composantes s'influencent mutuellement. Pour comprendre ces influences, nous avons fait appel à un cadre interdisciplinaire mariant l'ergonomie et la communication, deux disciplines s'intéressant de façon holistique aux niveaux micro, méso et macro de leurs objets de recherche.

Dans les points qui suivent, nous présentons chacune des disciplines dans une séquence linéaire mais souple, nous permettant de souligner les contributions réciproques de l'une et l'autre lorsque cela est pertinent.

### 2.2.1. Ergonomie

L'ergonomie s'intéresse aux systèmes sociotechniques, impliquant l'analyse tant de l'environnement matériel que social des organisations, et, par conséquent, de

l'activité de travail des personnes (Darses et Montmollin, 2006; Guérin *et al.*, 2006; Leplat, 2003; Schwartz, 2012; Teiger, 2006). En bref, l'ergonomie de tradition francophone, aussi appelée ergonomie de l'activité de travail, s'intéresse aux enjeux de santé et de productivité dans les milieux de travail dans une perspective systémique et de transformation (Guérin *et al.*, 2006; St-Vincent *et al.*, 2011).

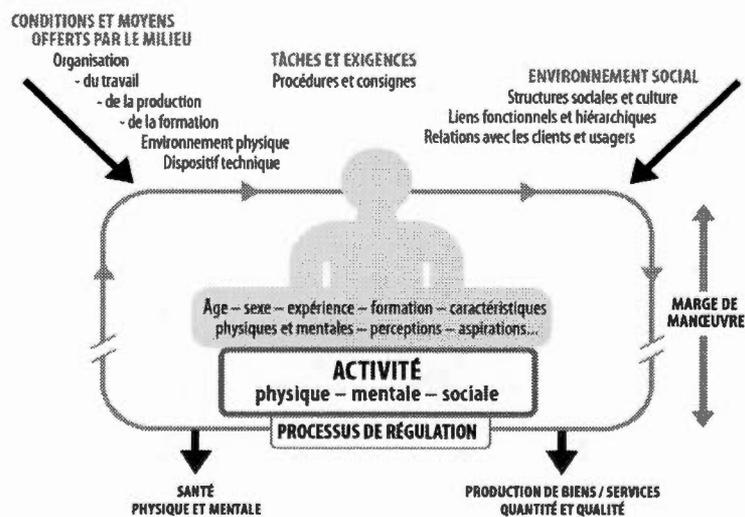
Centrée sur l'intervention en milieu organisationnel, l'ergonomie est une démarche participative qui part d'un problème identifié par les personnes employées ou l'employeur, souvent lié à la santé physique ou mentale (St-Vincent *et al.*, 2011; Teiger, 2006). Le développement des connaissances en ergonomie repose sur la co-construction d'une compréhension commune, avec les actrices et acteurs locaux, des facteurs micro, méso, et macro pouvant influencer l'activité et les stratégies déployées par les personnes dans leur milieu de travail (Guérin *et al.*, 2006).

#### 2.2.1.1. L'activité de travail

La notion d'activité en ergonomie est considérée comme le « noyau central organisateur et structurant les composantes de la situation de travail » (Guérin *et al.*, 2006). Elle découle des travaux en psychologie menés en Russie par Vigotsky puis Leontiev cherchant à comprendre les liens unissant la triade « sujet-objet-outils » (Darses et Montmollin, 2006; Schwartz, 2007). Dans sa forme actuelle, l'activité d'un point de vue ergonomique s'articule autour des dimensions physiques, cognitives, émotives et sociales d'une personne qui interagit avec son environnement, matériel, technique et social (Guérin *et al.*, 2006).

L'analyse de cette activité permet de comprendre l'écart entre le travail prescrit et le travail réel pour faire face à la variabilité du travail (Schwartz, 2007; Teiger, 2006). La notion de travail « réel » implique que la personne « ne subit pas simplement son

environnement, il [elle] se crée son milieu, qu'il [elle] tente de mettre à sa main, de rendre plus favorable à l'atteinte de ses aspirations personnelles » (Coutarel *et al.*, 2015, p. 8). L'activité se manifeste par le biais de stratégies de régulation qui peuvent prendre la forme de « comportements, de savoir-faire, d'attitudes que la personne développe pour parvenir à maintenir l'équilibre entre ce qu'elle est et son environnement » (Major et Vézina, 2011, p. 6) (Figure 2.1). Un exemple de stratégie opératoire pourrait être de développer des manières pour contourner des consignes mal adaptées tout en préservant la capacité individuelle et de production (Teiger, 2006).

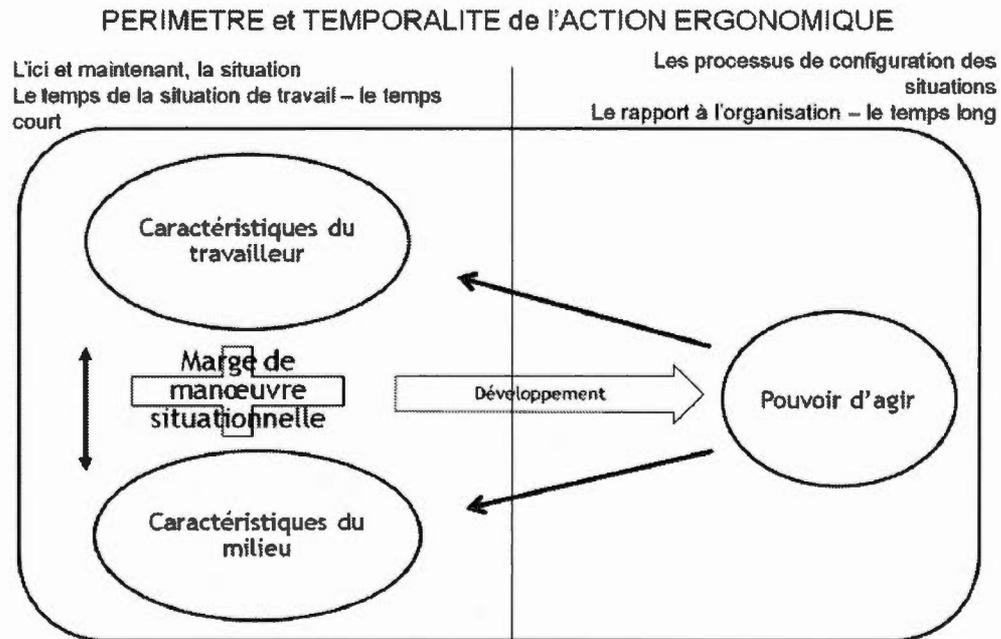


**Figure II.1** Modèle de la situation de travail centrée sur la personne en activité adapté de Vézina (2001) (St-Vincent et al. 2011 :39)

Ce processus de régulation dépend toutefois de la marge de manœuvre, c'est-à-dire l'espace de régulation dont dispose la personne pour déployer des stratégies en fonction du cadre du travail et de ses caractéristiques personnelles (Coutarel *et al.*, 2015; St-Vincent *et al.*, 2011).

#### 2.2.1.2. Marge de manœuvre

La marge de manœuvre peut être prévue lors de la conception matérielle d'un poste de travail ou de l'élaboration d'une description de poste (Coutarel *et al.*, 2003). Autrement, elle émerge de dynamiques découlant de la liberté permise par l'organisation du travail pour que la personne puisse varier ses manières de travailler en fonction de ses caractéristiques personnelles (Coutarel *et al.*, 2015; Coutarel *et al.*, 2003; Durand *et al.*, 2008). Coutarel *et al.* (2015) distinguent la marge de manœuvre situationnelle, correspondant à l'espace disponible au moment où une personne doit déployer une stratégie, et le pouvoir d'agir, correspondant à l'acquisition de ressources dans le temps long et qui permet d'influencer les caractéristiques du milieu et celles de la personne employée. Les interactions entre la marge de manœuvre situationnelle et le pouvoir d'agir sont réciproque, les deux s'inter-influençant. Enfin, le pouvoir d'agir concerne « le vivre ensemble dans l'organisation, le métier, la culture et donc les possibilités (proposées et construites), dont disposent les acteurs concernés d'être auteurs des arbitrages qui régissent l'espace social » (Coutarel *et al.*, 2015, p. 19)(Figure 2.2).



**Figure II.2 Marge de manoeuvre situationnelle et pouvoir d'agir adapté de Coutarel et Petit, 2013 (Coutarel et al. 2015:20)**

On confond souvent le concept de marge de manoeuvre et celui de latitude décisionnelle, définie comme le « niveau de contrôle d'un individu sur sa tâche et la manière de la réaliser » (Karasek, 1979, p. 289). Nous illustrerons leur différence par un exemple inspiré des écrits sur l'effet structurant des normes sur l'utilisation des mesures d'ATF (Hoffman et Cowan, 2010; Kirby et Krone, 2002). Une entreprise peut mettre en place une mesure permettant de réduire son temps de travail pour des motifs liés à la famille. L'analyse de la latitude décisionnelle dans ce milieu se baserait sur une question vérifiant la possibilité de contrôler le temps de travail et à laquelle la réponse serait probablement positive puisqu'elle mesure les conditions de travail perçues (Vézina. *et al.*, 2011). En ce sens, la personne peut, si elle le veut, ajuster son horaire aux besoins de sa famille. Cela ne veut toutefois pas dire que la personne réduira son temps de travail si cela implique qu'elle devra intensifier son

rythme de travail parce que sa charge est maintenue à celle d'une semaine de travail normale ou que ses collègues lui feront sentir qu'elle est responsable de l'augmentation de leur charge de travail. En bref, cette personne dispose de la latitude décisionnelle pour contrôler son temps de travail sans avoir la marge de manœuvre pour le faire.

Coutarel et al. (2015) proposent ainsi de placer la marge de manœuvre comme un concept parapluie que nous qualifierons de métaconcept regroupant des modèles théoriques qui permettent de représenter l'articulation entre les demandes du travail et les ressources de l'environnement et ses effets sur la santé.<sup>17</sup> Une marge de manœuvre réduite peut également avoir des impacts sur la santé physique, par le développement de troubles musculo-squelettiques ou d'accidents de travail accrus (Coutarel *et al.*, 2015; Coutarel *et al.*, 2003; Vézina, 2001). À l'inverse, une marge de manœuvre élevée facilite la réinsertion en emploi de personnes ayant subi un accident de travail ou une maladie professionnelle (Durand *et al.*, 2008).

Le concept de marge de manœuvre a aussi été développé en étude des organisations. La définition proposée par Crozier et Friedberg (1981) apporte une perspective relationnelle à la définition de la marge de manœuvre avancée par l'ergonomie. Pour ces auteurs, la marge de manœuvre, ou marge de liberté est une source de pouvoir et une ressource potentielle pour les individus au sein d'un groupe ou d'une organisation. Les marges de manœuvre individuelles peuvent se développer et se maintenir en partie grâce aux ressources émergeant de processus de collaboration (Crozier et Friedberg, 1981). Cette approche des stratégies en milieu de travail est

---

<sup>17</sup> Coutarel et al. (2015, p.10) réfèrent notamment aux modèles mesurant les risques psychosociaux suivants : « Job Demand Control » de Karasek (1979), le modèle « Job Demand Control-Support » de Johnson et Hall (1988), auxquels nous ajoutons le modèle « Effort-reward imbalance » de Johannes Siegrist (1996)., le modèle « Job Demand Resource » d'Arnold B. Bakker et Evangelia Demerouti (2007), et le modèle « Selection, Optimization, Compensation Behaviors » de Boris B. Baltes et Heather A. Heydens-Gahir (2003).

reconnue pour faire ressortir les jeux de pouvoir qui sous-tendent l'accès aux ressources d'un réseau, notamment à travers un jeu d'échange entre les acteurs (Brousselle et Champagne, 2004; Duval-Hamel, 2005). Aussi, une personne pourrait stratégiquement choisir une manière de se comporter, d'interagir ou d'apprendre pour accéder aux ressources lui permettant d'élargir les marges de manœuvre de chacune et chacun au sein de son groupe social (Crozier et Friedberg, 1981). Ce regard fait en sorte de souligner, d'une part, l'agentivité des personnes dans leur environnement, c'est-à-dire qu'elles ne sont pas passives face à des conditions qui leur sont « données », et, d'autre part, la nature collective des marges de manœuvre.

#### 2.2.1.3. L'analyse ergonomique de l'activité

L'analyse ergonomique de l'activité permet d'appréhender un grand éventail de variables liées aux conditions externes à l'activité (environnement politique, légal, social, économique, sphère familiale) et à leurs interactions avec des conditions internes à l'individu, incluant notamment le vieillissement, les compétences et savoirs professionnels ainsi que les responsabilités familiales (Baril-Gingras, 2013; Cau-Bareille, 2014; Chatigny, 2001; Darses et Montmollin, 2006; Messing et Caroly, 2011; Ouellet et Vézina, 2008; Prévost et Messing, 2001; St-Vincent *et al.*, 2011). Le sexe et le genre, à l'intersection de dimensions sociales et biologiques, sont des aspects qui animent des réflexions en ergonomie. Les travaux portant cette question visent à favoriser l'évolution des modèles théoriques et méthodologiques en ergonomie pour permettre une meilleure prise en compte des liens entre travail, santé et sexe et genre, que ce soit au niveau de l'analyse des contextes, des expositions, des stratégies différenciées ou les cibles d'intervention (voir Caroly, 2016).

Il peut être pertinent pour l'ergonomie de s'intéresser aux stratégies qui « débordent du cœur même de l'activité de travail » (Major et Vézina, 2011, p. 6) afin de

comprendre comment les stratégies traversent les sphères auxquelles appartient la personne employée et, dans le cas qui nous préoccupe, comment elles abordent l'interface travail-famille dans leur activité de travail. Cette conception s'approche du modèle des systèmes d'activités (Lanneau *et al.*, 1987). Selon ce modèle, l'analyse ergonomique, normalement centrée sur l'activité en milieu de travail, doit aussi rendre compte de « l'emboîtement » entre les systèmes des activités « travail » et « hors-travail » (Coutarel, 2003, p. 7), tout en gardant un regard centré sur l'activité de travail :

L'analyse de l'activité de travail nécessite de faire la distinction entre les facteurs qui sont spécifiquement rattachés à une tâche précise et ceux qui interviennent dans l'accomplissement de cette tâche, mais peuvent relever d'un contexte plus général impliquant des déterminants extérieurs à la vie professionnelle. (Marquié et Curie, 1993 :370 cité dans Coutarel, 2003 :7).

Nous reviendrons plus en détail sur ce modèle plus loin mais il importe de souligner ici que, comme la plupart des modèles théoriques utilisés en ergonomie (Leplat, 2000; Vézina, 2001), l'analyse de l'activité est relativement centrée sur l'individu. Cependant, de plus en plus de travaux s'intéressent aux dimensions sociales de l'activité, reconnaissant à ces aspects collectifs un effet, potentiel ou réel, de protection sur la santé (Caroly et Barcellini, 2013; Clot et Caroly, 2004). D'abord, le travail collectif se caractérise par les configurations d'actions simultanées d'acteurs dans l'atteinte d'un but commun, comme la co-action, la coopération, la collaboration, et l'aide (Caroly et Weill-Fassina, 2007). La notion de collectif de travail va plus loin en le posant comme un espace où les personnes réélaborent les règles de leur travail. Wisner (1993), cité par Caroly (2010), caractérise le collectif de travail par : « une connaissance réciproque du travail de chacun ; une confiance mutuelle dans les informations échangées et les actions effectuées ; une référence commune en termes de métier ; une référence commune sur l'état d'avancement du

processus. » ([Wisner, 1993 :176] Caroly, 2010, p. 99). En somme, le travail collectif peut être prescrit par l'organisation du travail ou être « réel », émergeant alors des stratégies des personnes employées confrontées collectivement à leur situation de travail, tout comme il peut comporter, ou pas, un collectif de travail (Caroly, 2010).

La théorisation de ces dimensions collectives est en émergence, soutenue entre autres par des approches sociologiques et de la clinique du travail (Caroly, 2010; Caroly et Barcellini, 2013; Clot et Caroly, 2004). Le développement du concept d'activité collective intègre les notions de travail collectif et de collectif de travail au niveau des objectifs de santé, d'efficacité et de développement de sens pour la personne inscrite dans une relation d'échange avec ses collègues sur la qualité du travail dans le métier :

Cette activité collective permet le développement des compétences individuelles et de leur complémentarité dans le travail et enrichit la vitalité du collectif de travail (Caroly, 2010). Ainsi, l'activité collective ne peut se construire uniquement à partir d'une somme des différentes activités individuelles mais par des allers-retours permanents entre l'activité du sujet, la mise en œuvre d'un travail collectif et le fonctionnement du collectif de travail. (Caroly et Barcellini, 2013, p.5).

Des auteurs décrivent l'importance de l'interdisciplinarité pour comprendre les dimensions collectives de l'activité : « l'ergonomie s'attache à comprendre les conséquences de la diversité sur l'activité individuelle ainsi que sur les performances collectives (...) le jeu des influences, les perceptions réciproques ou la répartition des pouvoirs, par exemple, sont des variables sur lesquelles l'ergonomie n'a pas de prise » (Darses et Montmollin, 2006, p. 100). À cet égard, la communication organisationnelle offre des prises théoriques pour répondre à ces questionnements. Nous présentons sa contribution disciplinaire ainsi que le potentiel d'intégration interdisciplinaire à la section suivante.

### 2.2.2. Communication organisationnelle

Le champ d'études (ou discipline selon les auteures, auteurs) de la communication est relativement récent dans l'univers des sciences sociales et humaines et il en va de même de son institutionnalisation. L'aspect « communication humaine » de ce champ s'est construit au confluent de différentes traditions théoriques (Craig, 2009).

Plusieurs disciplines abordent « la » communication comme objet dans leurs modèles, souvent à partir de leurs propres postulats. Par exemple, la psychologie s'intéressera aux « processus cognitifs par lesquels les individus parviennent à créer des messages » (Berger, 1997 cité dans Craig 2009). Nous adoptons plutôt une perspective qui met l'accent sur les processus relationnels et interactionnels dans un « modèle qui conçoit la communication comme un processus constitutif qui produit et reproduit un savoir partagé » (Craig, 2009, p. 7). En ce sens, l'intérêt de cette étude pour les dynamiques relationnelles en milieux de travail nous amène à nous appuyer sur deux approches de la communication organisationnelle.

En dominante, les approches constitutives s'intéressent aux « rapports dynamiques entre l'organisation et la communication, où la communication est simultanément source et produit de l'organisation, à la fois processus et structure » (Cooren et Robichaud, 2011 :141). En donnant un sens à une situation vécue, une personne crée une réalité qui évolue à travers les interactions avec d'autres personnes, faisant en sorte de modeler les structures organisationnelles et les comportements qui, à leur tour, influencent les processus de création de sens (Weick, 1995). Le concept d'organizing porté par ces approches veut que les organisations n'existent que par les actions et les discours des acteurs qui les composent (Cooren et Robichaud, 2011; Weick, 1995). Ce dernier se révèle pertinent pour étudier le rôle des relations dans les stratégies d'ATF. D'abord, il permet d'aborder la manifestation concrète d'une action

par les indices que celle-ci nous donne sur l'environnement dans lequel elle se déploie et auquel elle contribue (enactment). Ensuite, il permet de cadrer les stratégies à partir de la manière dont les personnes impliquées interprètent une situation et s'organisent pour y faire face. Enfin, il implique que la construction du sens donné aux situations actuelles se base sur les situations passées (Cooren et Robichaud, 2011, p. 152). De plus, les personnes impliquées dans un groupe accumulent une histoire collective pouvant guider leurs actions et leur interprétation de situations (Arrow *et al.*, 2000).

Les approches critiques ajoutent un éclairage complémentaire à notre question de recherche. Elles permettent d'aborder le déséquilibre de pouvoir évident entre les personnes occupant un emploi aux horaires atypiques et leur employeur, de même que les inégalités de genre associées aux pratiques d'ATF tel que nous l'avons exposé dans notre problématique. En bref, les approches critiques de la communication confrontent les inégalités sociales sous l'angle « des forces matérielles et idéologiques qui empêchent ou dénaturent la réflexion discursive » (Craig [2009], 1999). Les travaux s'inscrivant sous cette enseigne aspirent à la transformation des pratiques communicationnelles pour éviter l'injustice posée par la domination de certains groupes au profit d'autres (Craig, 2009; Mumby, 1988). Par exemple, ils permettent d'analyser comment la (re)production d'un discours genré dans les organisations influence la manière dont les individus vont donner un sens au travail (Ashcraft et Mumby, 2004). Cette approche permet ainsi d'analyser comment les pratiques communicationnelles contribuent à maintenir des inégalités entre les hommes et les femmes par la matérialité de conditions de travail qui confèrent davantage de pouvoir aux hommes qu'aux femmes (*Ibid*). À travers ses dimensions organisationnelles et relationnelles, le caractère genré des organisations produit des « réalités sociales qui suscitent et privilégient certains intérêts » par le biais de systèmes tangibles, matériels, mais aussi symboliques (traduit de Ashcraft et Mumby,

2004 : XV). En effet, les normes et les valeurs présentes dans les discours et dans les artefacts guident les conduites des personnes, influencent leurs représentations et la manière différenciée d'entrer en relation avec les autres (Ashcraft et Mumby, 2004; Bisel *et al.*, 2010).

Dans cette perspective, le pouvoir est défini comme un phénomène relationnel qui permet à une personne ou à un groupe de personnes de structurer leurs relations de manière à contrôler l'accès à des ressources selon leurs préférences (Saint-Charles et Mongeau, 2005). Selon la place occupée au sein des rapports de pouvoir, la marge de manœuvre d'une personne est toujours relative à celle dont disposent les personnes de son entourage (Crozier et Friedberg, 1981; Ibarra, 1992; Lin, 2000) nous amenant à réitérer l'importance d'adopter un regard relationnel des marges de manœuvre telles qu'avancées en ergonomie.

#### 2.2.2.1. Analyse de réseaux humains de communication

Ces positionnements théoriques en communication soulignent le rôle des relations interpersonnelles dans la construction de sens et des processus d'influence entre les actions des membres d'un collectif. Il nous apparaît ainsi que l'analyse des réseaux humains de communication, aussi appelée analyse des réseaux sociaux (ARS), pourrait enrichir la compréhension des dynamiques relationnelles entourant les stratégies d'ATF. Cette approche théorique et méthodologique permet de s'intéresser autant à la structure qu'au processus d'émergence et de structuration des réseaux sous l'angle des relations (Borgatti et Lopez-Kidwell, 2011; Brass *et al.*, 2004; Herz *et al.*, 2014; Monge et Contractor, 2003; Saint-Charles et Mongeau, 2005; Whitbred *et al.*, 2011).



L'ARS permet notamment de comprendre la nature des ressources que fournissent certains types d'interactions ou la manière dont celles-ci sont structurées, que ce soit le soutien, l'information, l'innovation ou le pouvoir (Borgatti *et al.*, 1998; Saint-Charles et Mongeau, 2009; Wellman, Barry et Frank, 2001; Wellman, Barry et Wortley, 1990). Par exemple, l'information constitue une ressource en cela qu'elle permet de diminuer l'incertitude face à une situation et peut élargir les possibilités de choisir entre des alternatives (Kincaid et Rogers, 1981 :48). L'ARS permet également de comprendre comment la position occupée dans le réseau peut influencer les perceptions. Par exemple, plus une personne possède de liens dans son réseau, plus sa perception des comportements des autres sera juste (*Ibid* : 251). Ces dynamiques sont analysées en perspective des caractéristiques individuelles des entités composant le réseau et des caractéristiques du réseau lui-même (Borgatti et Lopez-Kidwell, 2011).

Caroly (2010), en ergonomie, et Grosetti et Barthe (2008), en ARS, distinguent les notions de « réseau » et de « collectif ». Pour Caroly, un réseau se compose de manière circonstancielle en réponse à un besoin et peut donner naissance, ou pas, à un collectif de travail, lieu de réélaboration des règles du travail collectif tel que décrit plus haut (Caroly, 2010, p. 99). Grosetti et Barthe (2008) rejoignent Caroly sur le fait que les membres d'un réseau ne sont pas nécessairement « engagés ensemble dans l'activité, dans un travail collectif » (*Ibid* :100) et définissent le réseau comme « un ensemble de relations, qui n'implique en lui-même ni conscience organisatrice ni sentiment d'appartenance, ni frontière » (Grosetti et Barthe, 2008, p. 4). Or, l'importance accordée aux relations sociales par l'ARS justifie de maintenir la notion de réseau dans la compréhension des dimensions collectives du travail et d'aborder ces concepts à un niveau résolument méso-, peu abordé par les travaux en ergonomie. Grosetti et Barthe (2008) définissent les relations à partir des interactions en mettant celles-ci en tension selon que deux personnes sont en relation ou pas :

Une interaction entre personnes qui ne sont pas en relation s'appuie sur des codes, des références, des allants de soi génériques pour une population donnée (les rites d'interaction de Goffman), alors qu'une interaction entre personnes qui sont en relation implique certaines références spécifiques qui renvoient à une connaissance réciproque qui existe entre les protagonistes et à leurs engagements l'un envers l'autre [...] (Grosetti et Barthe, 2008 :4)

Ils définissent donc les relations interpersonnelles comme « une connaissance et un engagement réciproques fondés sur des interactions et permettant la circulation de ressources » (*Ibid.*) Toujours selon ces auteurs, les ressources au sein d'un collectif permettent aux membres de se coordonner que ce soit par ses frontières, sa culture, son histoire, ses règles, etc. Elles peuvent aussi agir comme « contraintes si certains membres les subissent plutôt qu'ils les mobilisent » (*Ibid.* :5).

L'ARS, en posant son regard sur les relations sociales et les réseaux qu'elles constituent au sein d'un collectif, permet donc de mettre en tension le mode de partage de ressources. Ce partage peut s'appuyer sur un processus de médiation qui appartient aux protagonistes de la relation interpersonnelle ou sur une médiation associée au fonctionnement du collectif (*Ibid.*). Ce fonctionnement relève des dimensions posées par Wisner (1993) et Caroly (2010) décrites plus haut (voir section 2.2.1.3). On peut illustrer concrètement cette réflexion à partir du défi d'enseignantes de métiers à prédominance masculine en formation professionnelle à s'intégrer au sein d'un collectif principalement composé d'hommes (Riel, 2015). La négociation des ressources pour ces femmes enseignantes, minoritaires dans un milieu d'hommes, serait ainsi avant tout marquée par les dynamiques liées aux relations interpersonnelles, comportant des rapports sociaux de genre, plutôt qu'aux règles de métier ayant favorisé l'émergence d'un collectif d'enseignants.

En bref, l'analyse des réseaux permet de rendre visible la structure des liens entre les personnes, les groupes ou les organisations d'un système aux frontières délimitées, révélant ainsi les ressources, les contraintes, de même que le sens et les actions émergeant de cette structuration (Häussling, 2014).

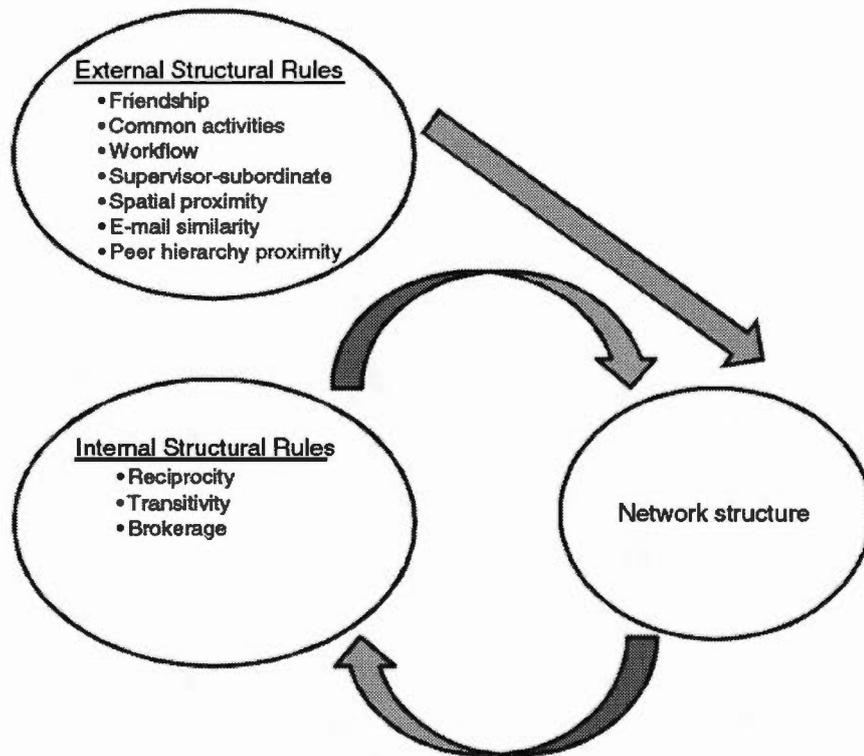
#### 2.2.2.2. Théories de la structuration et des systèmes de l'activité

Les ancrages théoriques en communication proposés soulignent, d'une part, que l'activité communicationnelle se manifeste à travers les interactions et le processus de co-construction de sens qu'elle suscite (Weick, 1995). D'autre part, ces interactions influencent aussi la structure des relations, formant un réseau au sein duquel s'insèrent les personnes (Grosetti et Barthe, 2008; Haslett, 2013; Lazega, 2007).

Des travaux en communication portant sur l'ATF (Hoffman et Cowan, 2010; Kirby et Krone, 2002) ont souligné la contribution de la théorie de la structuration d'Anthony Giddens, sociologue britannique, pour illustrer l'influence réciproque des relations entre les personnes et la structure de ces relations (Giddens, 1984). Cette théorie permet de comprendre comment les actrices et acteurs créent et recréent le système social dans lequel ils sont imbriqués en s'appuyant sur des règles et des ressources (Scott, 2013). Les règles correspondent à des principes ou des routines qui guident les actions des personnes, comme des procédures ou des rencontres formelles; alors que les ressources servent à l'action et peuvent être externes, ou matérielles (argent, outil) ou internes, immatérielles (compétences, habiletés, valeurs) (Poole et McPhee, 2005, p. 174). Des travaux ont poussé l'intégration communicationnelle de cette théorie. Un premier exemple amalgame l'interactionnisme symbolique et la théorie de la structuration pour faire des interactions le lieu de négociation et de production de cette structure sociale (Haslett, 2013). D'après cette approche, les personnes adaptent leurs conduites en fonction des réactions de la personne avec qui elles sont en contact,

créant ainsi un pattern d'interaction qui peut être répété dans le temps et structurer la relation que deux personnes entretiennent (Haslett, 2013). Dans cet esprit, une personne sera davantage portée à demander ouvertement du soutien pour l'ATF à une collègue qui est toujours réceptive à ses demandes. Elle prendra toutefois soin d'éviter d'évoquer ses besoins familiaux lors d'une demande de congé à un supérieur immédiat qui fronce les sourcils à la seule mention du mot « enfant ».

Un second exemple intègre la théorie de la structuration aux approches d'ARS afin de montrer comment des règles structurelles sous-tendent la co-influence entre les micro-actions et la macro-structure au sein d'un système organisé (Whitbred *et al.*, 2011). Aussi, des règles structurelles peuvent influencer les dynamiques relationnelles au sein d'un réseau en milieu de travail. Les auteurs définissent les règles de la macro-structure par les mécanismes communicationnels qui influencent l'émergence d'un réseau, notamment la coprésence physique, l'existence de liens amicaux, un rapport hiérarchique (Figure 2.4). À ces éléments « externes », on ajoute l'influence des micro-actions des membres du réseau sur la structure. Celles-ci découlent des phénomènes réseaux comme la réciprocité, l'intermédiarité ou la transitivité (voir section 2.2.2.1) (*Ibid.*)



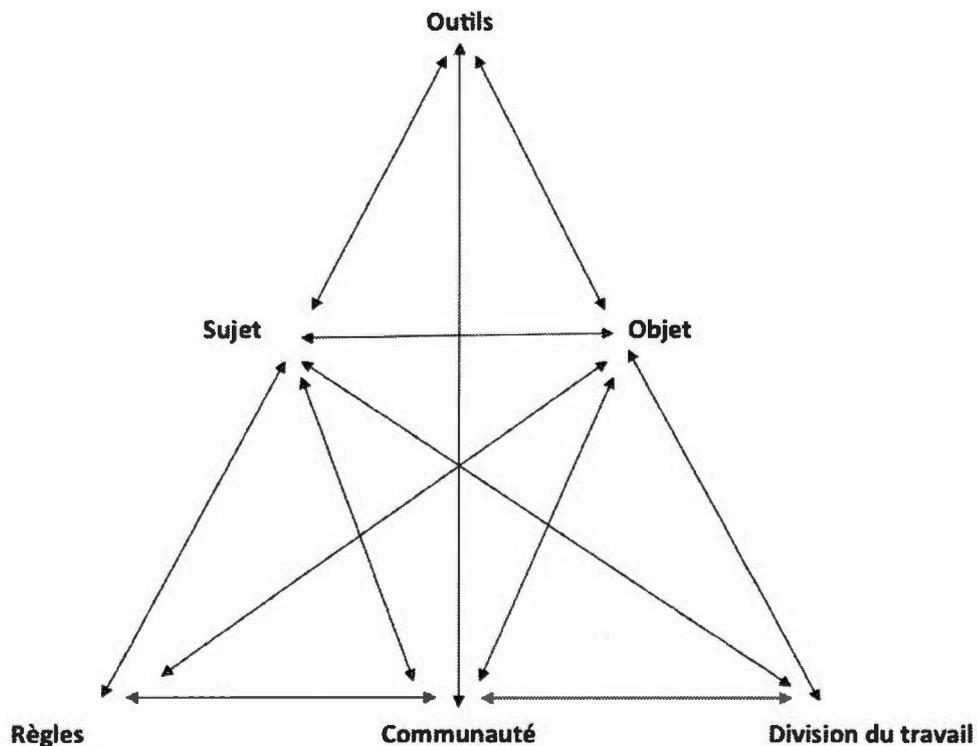
**Figure II.4** Modèle structurationnel de l'émergence d'un réseau (Whitbred et al. 2011, p.409)

Leur influence sur la structuration des relations est plus grande que celle des éléments externes (*Ibid.*, p.421). En bref, dans un contexte de travail où les ressources sont rares et convoitées, une personne peut, intentionnellement ou pas, se trouver en position d'intermédiation, c'est-à-dire que les personnes d'un groupe doivent passer par elle pour atteindre les personnes d'un autre groupe, ce qui lui confère un avantage pour accéder à des ressources. Qu'est-ce qui a fait en sorte que cette personne puisse occuper cette position? Au niveau micro, soit celui de la personne en interaction, il faut comprendre la manière dont ses interactions sont orientées. Au niveau macro, au regard de la structure complète du réseau, il est possible que ce soit l'organisation physique du département qui favorise cette structuration ou encore le partage de liens

amicaux en dehors du travail. La prise en compte de cette double influence, micro et macro, permet d'intervenir aux deux niveaux (*Ibid.*)

La théorie de la structuration offre donc des éclairages pertinents pour comprendre l'influence de ces règles relationnelles sur les interactions entre les individus et les processus de structuration des réseaux de relations. Toutefois, ainsi que l'ont montré Groleau et Mayère (2007) de même que Canary (2010), sa perspective très macro pose des limites pour cadrer les aspects locaux de contextes de travail (Canary, 2010; Groleau et Mayère, 2007). Comme le proposent ces travaux, nous croyons que la théorie des systèmes de l'activité d'Engeström (1999) permettrait de combler ce manque (*Ibid.*). Surtout utilisée dans l'analyse de situations collectives d'apprentissage ou de changements organisationnels, la théorie des systèmes de l'activité considère l'activité comme un système dynamique qui évolue dans le temps dans un processus d'influence réciproque entre les dimensions individuelles et les dimensions collectives, comme les règles, la communauté et la division du travail (Engeström, 2000; Star, 1996). C'est pourquoi nous croyons que cette théorie « intermédiaire » compléterait de manière cohérente notre cadre interdisciplinaire étant donné qu'elle est parente de la théorie de l'activité en ergonomie en cela que les deux partagent des racines ancrées dans les travaux fondateurs en psychologie de l'activité de Vigotsky et de Leontiev (Darses et Montmollin, 2006; Schwartz, 2007).

Nous représentons les éléments de ce modèle à la Figure 2.5.



**Figure II.5 Modèle des systèmes de l'activité d'Engeström, 1999 adapté par Groleau et Mayère, 2007:150**

Les définitions de chacun des éléments de ce modèle, présentées ci-dessous, s'appuient sur l'adaptation du modèle d'activité collective d'Engeström par Groleau et Mayère (2007, p.150-151).

- **Sujet** : Une ou des personnes engagées dans l'activité analysée.
- **Outils** : Des objets physiques (matériel de travail, système informatique) et des systèmes de symboles (langue, mathématiques) que les personnes utilisent pour accomplir l'activité.
- **Objet** : L'espace de résolution du problème qui comprend un but désiré et la motivation ou les raisons derrière l'activité.

- Règles : Les lois, codes, conventions, traditions et contrats auxquels les personnes adhèrent tout en s'engageant dans l'activité.
- Communauté : Les personnes ou groupes dont les connaissances, les intérêts, les enjeux et les objectifs orientent l'activité sans en être les sujets.
- Division du travail : La manière dont le travail au sein de l'activité est divisé entre les participantes et participants à cette activité.

Selon la problématique étudiée, la théorie des systèmes de l'activité peut constituer une alternative à la théorie de la structuration, comme c'était le cas pour analyser l'appropriation de nouvelles technologies (Groleau et Mayère, 2007). Dans le cas de l'analyse de l'appropriation de nouvelles pratiques, les deux théories sont proposées en complément l'une de l'autre (Canary, 2010). Quant aux approches collectives de l'ergonomie de l'activité, elles soulignent le fait que le modèle d'Engeström néglige les effets de l'activité sur la « santé » tout en soulignant la contribution du pôle « règles » pour mieux comprendre l'émergence des collectifs de travail (Caroly, 2010).

Plutôt que de les opposer, nous choisissons d'optimiser la complémentarité des modèles théoriques de l'analyse ergonomiques de l'activité, de l'ARS, de la théorie de la structuration et des systèmes de l'activité qui nous permet de couvrir les éléments de notre questionnement de recherche. C'est pourquoi nous suggérons une intégration souple de ces théories par leur potentiel à montrer l'interinfluence entre les aspects plus micro- et macro- liées aux stratégies d'ATF. En fournissant le cadre pour analyser à la fois les dynamiques relationnelles et les aspects liés à l'organisation du travail influençant les stratégies d'ATF, cet assemblage théorique constitue un premier niveau d'articulation entre la communication et l'ergonomie.

### 2.2.3. Posture de recherche interdisciplinaire

Nos choix théoriques ancrés dans l'ergonomie de tradition francophone et la communication organisationnelle s'inscrivent essentiellement au sein du paradigme constructiviste. Il est important pour nous de conclure cette section en synthétisant notre vision du mariage de ces deux disciplines.

Pour les approches constitutives et critiques de la communication organisationnelle, la réalité n'existe qu'à travers la perception qu'en ont les personnes et c'est la rencontre intersubjective de ces perceptions qui organisent le monde comme nous le connaissons (Ashcraft et Mumby, 2004; Cooren et Robichaud, 2011; Cooren *et al.*, 2014; Mumby, 1988; Putnam, Linda L. *et al.*, 2016).

Quant à l'analyse ergonomique de l'activité, elle vise d'abord à décrire l'activité pour la comprendre, notamment en objectivant autant que possible l'ensemble des déterminants de l'activité de travail à travers l'observation des conditions concrètes de l'activité, et les représentations qu'en ont les actrices et acteurs impliqués (Falzon, 1998). Malgré des racines positivistes, les travaux des ergonomes francophones reposent sur une approche constructiviste marquant une volonté toujours plus grande à prendre en compte les dimensions sociales du travail, notamment les dynamiques de genre, contribuant à la construction des situations observées (Caroly et Barcellini, 2013; Chappert *et al.*, 2014; Coutarel *et al.*, 2015; Messing et Caroly, 2011). Ces travaux positionnent aussi l'ergonomie comme science de l'action, voire dans le courant des recherches-action dont les retombées s'inscrivent dans la transformation tant des conditions matérielles que sociales du travail (Caroly, 2016; Teiger, 2006). Aussi, de plus en plus de travaux en ergonomie poussent la discipline vers un regard collectif de l'activité de travail (Caroly et Barcellini, 2013; Clot et Caroly, 2004; Clot et Litim, 2008), soulignant les stratégies collectives déployées par les personnes

employées (Caroly, 2011; Chatigny, 2011; Major et Vézina, 2015; Scheller, 2011; Seifert et Messing, 2004; Seifert *et al.*, 1997; Saint-Arnaud *et al.*, 2010).

En ce sens, plusieurs auteurs invitent à dépasser la vision encore courante et plutôt fonctionnaliste de la communication au sein de l'activité, soit en tant que transmission d'informations (Caroly, 2010; Darses et Montmollin, 2006; Karsenty et Lacoste, 2004; Leplat, 2001). Aussi, une alliance ergonomie-communication permettrait de comprendre l'importance et le rôle des relations socio-affectives dans l'analyse du travail collectif (Karsenty et Lacoste, 2004) ainsi que des rapports de pouvoir relativement absents de la théorisation de l'activité collective (Caroly, 2010; Caroly et Barcellini, 2013).

Des travaux s'engagent déjà dans cette voie. Plusieurs scientifiques des sciences sociales adoptent une approche discursive, par l'analyse des interactions langagières dans le travail (Borzeix et Fraenkel, 2001; Cooren *et al.*, 2014; Karsenty et Lacoste, 2004). D'autres ont montré que la similitude du discours entre deux personnes est influencée par la position qu'elles occupent dans le réseau relationnel, aidant ainsi à mieux comprendre comment le leadership émerge dans les groupes de travail (Mongeau et Saint-Charles, 2014). Des travaux en communication ont, pour leur part, analysé les processus communicationnels organisant le travail en collectif. Quelques exemples portent notamment sur des contextes d'urgence (centre d'appels 9-1-1), des rencontres de travail ou lors de l'intégration de nouvelles technologies ou de changements organisationnels (Groleau et Mayère, 2007; Grosjean, 2008; Poole et McPhee, 2005). Enfin, des études communicationnelles adoptent une démarche d'« ethnographie organisationnelle » (Grosjean et Groleau, 2013) pour comprendre le travail de l'intérieur et dont la pratique rejoint à bien des égards le travail *in situ* des ergonomes et, entre autres, l'approche fondatrice d'Alain Wisner en anthropotechnologie (Schwartz, 2012; Teiger, 2006). Cela marque l'intérêt commun

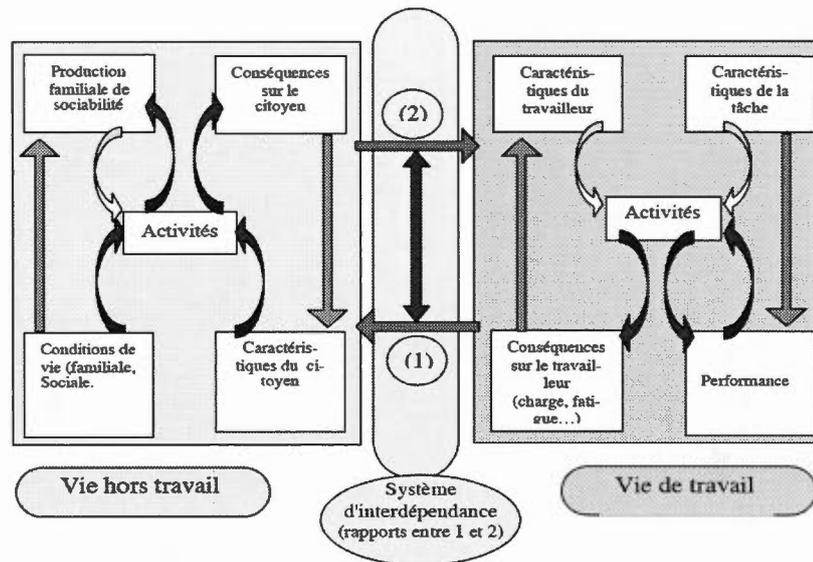
de ces deux disciplines pour le contexte dans lequel se déploient les interactions en tant que dimension sociale de l'activité (Falzon, 1998; Lacoste, 1993).

L'identification de ces points de convergence entre l'ergonomie et les approches principalement constitutives de la communication nous amènent à un second niveau d'articulation interdisciplinaire à travers le concept d'activité d'ATF.

### 2.3. Activité d'articulation entre le travail et la famille

Pour modéliser l'interaction entre « travail » et « hors-travail », Lanneau et al. (1987) ont repris le modèle d'activité [de travail] de Leplat et Cuny (1977) - dont le modèle de Vézina (2001) est également une adaptation - et l'ont appliqué pour la vie de travail et la vie hors travail (Figure 2.6). Ce faisant, ils soulignent l'importance d'analyser les trois niveaux repris de Leplat et Cuny soit :

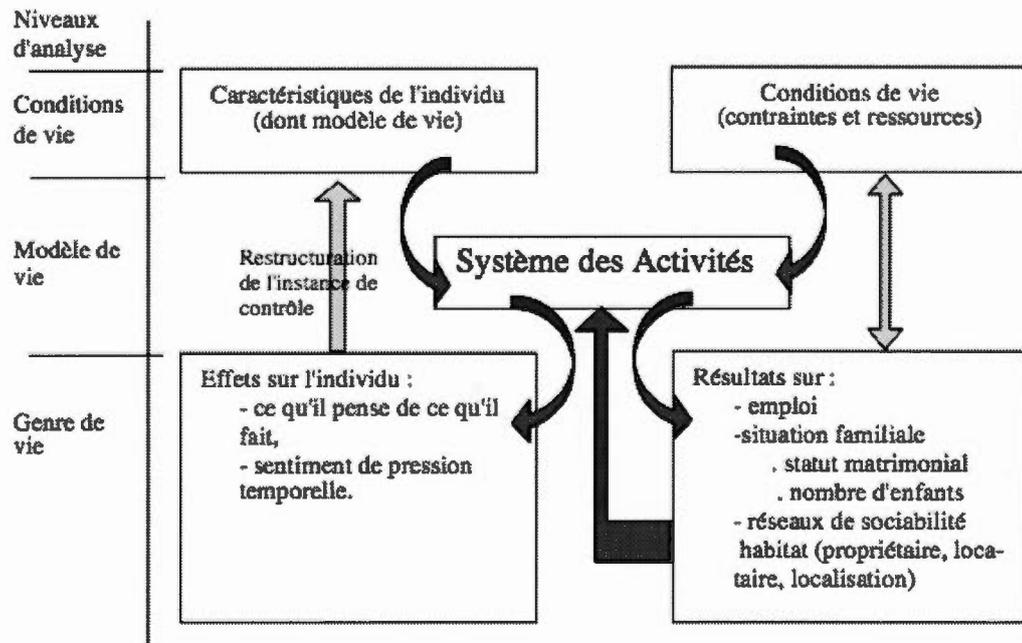
1. les conditions d'exercice de l'activité : matérielles et relationnelles ;
2. l'activité elle-même comme réponse physique, cognitive, émotive et sociale aux éléments de ce contexte
3. les effets de ces activités : sur la santé physique et mentale, et sur la performance.



**Figure II.6** Modèle du système des activités (Lanneau et al. 1987:5)

L'interface entre le travail et la famille correspond à la zone bleue verte de la figure 2.6, soit le système d'interdépendance. L'activité d'ATF s'ajouterait donc aux activités de la vie hors-travail et à celles de la vie de travail. Elle implique que les personnes développent des stratégies physiques, cognitives et sociales pour gérer les interruptions du travail générées par des responsabilités personnelles ou liées à la famille (Messing, 1995) que l'on pense à l'organisation des gardes des enfants lors de l'affichage de l'horaire de travail, à la réception d'un appel d'urgence de la maison, à la nécessité de faire un appel auprès d'une institution financière ou d'un service de santé dont l'horaire ne permet pas d'attendre à la fin du quart de travail, bref, les possibilités sont nombreuses. Ces stratégies peuvent aussi être liées à la gestion de la douleur et de la fatigue, en dehors des heures de travail, pour parvenir à se maintenir au travail comme cela a été observé auprès de travailleuses saisonnières dans l'industrie de la pêche (Major et Vézina, 2011) Ces stratégies dépendent des marges de manœuvre et des caractéristiques de leur environnement de travail et de leur situation hors travail.

Afin de marquer la perméabilité des systèmes d'activités, Lanneau et al. 1987 proposent une modélisation de l'articulation travail-famille ne distinguant pas les sous-systèmes du travail et du « hors-travail ». (Figure 2.7) (Lanneau *et al.*, 1987, p. 7). On y retrouve les trois niveaux d'analyse proposés à la figure 2.6. Les conditions de vie correspondent aux conditions d'exercice. Le modèle de vie découle des stratégies que la personne déploie en réponse aux conditions et en fonction des conséquences perçues pour la personne mais aussi pour les systèmes auxquels elle appartient, et correspondant au genre de vie.



**Figure II.7 Modèle intégré du système des activités (Lanneau et al. 1987:7)**

Dans la foulée de ces travaux, le concept d'activité d'articulation entre le travail et la famille a été mobilisé dans le cadre de recherches en ergonomie (Prévoist et Messing, 2001; Scheller *et al.*, 2013). Cette proposition permettait :

[...] de rendre compte et d'appréhender les actions consistant à rencontrer parallèlement ces responsabilités [familiales et professionnelles]. L'objectif est de mieux connaître ce qui appartient aux conditions de travail parmi les déterminants de cette activité. (Prévoist et Messing, 2001 :124)

Des exemples simples provenant de ces études peuvent illustrer la richesse de cette proposition. L'observation de l'activité d'une agente de centre d'appels au moment où elle recevait son horaire de travail pour la semaine suivante a permis aux chercheuses de constater que la travailleuse cherchait d'abord à échanger les quarts de travail problématiques avec des collègues, puis, si cette stratégie était infructueuse, elle entreprenait de faire des appels pour organiser la garde de ses enfants (Prévoist et Messing, 2001). Cette analyse a permis de faire des recommandations à l'employeur visant, entre autres, à faciliter les échanges d'horaires entre collègues. Dans une autre étude analysant l'activité de conductrices d'autobus, les chercheuses ont constaté que l'activité de travail dépassait le cadre du temps de la conduite et s'immisçait dans la sphère personnelle faisant en sorte d'empêcher le clivage entre le travail et la famille (Scheller *et al.*, 2013). Dans les deux cas, ces travaux soulignaient l'importance des régulations collectives pour permettre ces arbitrages entre les besoins de la famille et ceux du travail (Prévoist et Messing, 2001; Scheller *et al.*, 2013).

C'est pourquoi nous souhaitons contribuer à étoffer théoriquement ce concept au niveau de ses dimensions relationnelles, à travers les sous-concepts de stratégies d'ATF.

### 2.3.1. Stratégies d'articulation travail-famille

Des chercheuses et chercheurs de disciplines diverses se sont appuyés sur différents cadres conceptuels pour comprendre la manière dont les personnes abordent

l'interface entre le travail et la famille. Dans ce qui suit, nous présentons brièvement trois de ces cadres et la manière dont ils alimentent notre propre regard.

#### 2.3.1.1. Gestion des frontières

Un premier cadrage vise à comprendre, surtout dans une perspective individuelle, les stratégies permettant de gérer les frontières entre le travail et la famille à travers les décisions, ou les représentations sur la manière d'aborder les transitions entre les sphères du travail et de la famille de même que les ressources et contraintes de chacune des sphères (Ammons, 2013; Ashforth *et al.*, 2000; Cowan et Bochantin, 2011; Kossek *et al.*, 1999; Rothbard et Ollier-Malaterre, 2016; Trefalt, 2013; Voydanoff, 2005). Cette approche s'intéresse à l'adéquation entre les stratégies souhaitées et les stratégies réellement déployées mettant ainsi sur la piste que des écarts importants peuvent augmenter le niveau de conflit travail-famille (Ammons, 2013; Furtado *et al.*, 2016). Des chercheuses encouragent à aborder les stratégies de gestion des frontières dans une perspective relationnelle (Rothbard et Ollier-Malaterre, 2016; Trefalt, 2013). En effet, le sens attribué aux frontières par les individus, et donc les stratégies qui en découlent, se négocie au sein des relations avec des collègues ou des gestionnaires (Trefalt, 2013). Cette négociation de sens dépend aussi de la nature de l'emploi occupé, les personnes occupant des emplois professionnels ayant des représentations des frontières entre le travail et la famille qui sont différentes de celles des personnes occupant des emplois moins qualifiés (Cowan et Bochantin, 2011).

#### 2.3.1.2. Gestion des temporalités

Un second cadrage découle d'approches émergentes qui proposent d'aborder les temporalités associées aux stratégies pour gérer l'interface travail-famille (Moen et Chesley, 2008). Ces perspectives soulignent le fait que les institutions, les

organisations, les individus n'abordent pas la notion de « temps », comme ressource, de la même manière (*Ibid.*). De même, elles invitent à prendre en compte le fait que les besoins en termes de temps évoluent en fonction de l'âge des personnes employées et de leur entourage (life-course) (*Ibid.* :97), mais aussi en fonction de l'évolution des contextes politiques, économiques et sociaux (time convoys) (*Ibid.* :99). Ces approches situent les stratégies et les ressources au regard du contexte de travail qui peut fournir des conditions plus ou moins propices à leur déploiement (*ecologies*) (*Ibid.* 99). Ces approches s'intéressent surtout au contexte dans lequel les personnes composent avec leurs responsabilités familiales et professionnelles avec des perspectives organisationnelles, sociétales et historiques, mais aussi en prenant en compte son évolution temporelle de type « parcours de vie » (Moen *et al.*, 2008). En situant les stratégies déployées dans le milieu de travail au regard de dimensions plus macro et évolutives, ces approches favorisent la prise en compte des possibles améliorations ou dégradations des conditions de travail et d'emploi ainsi que de la nature changeante des besoins liés à l'ATF.

#### 2.3.1.3. Gestion des tensions

La gestion des tensions se distingue du cadrage proposé par la gestion des frontières en ce qu'elle pose les organisations comme un lieu de conflits avec lesquels les actrices et acteurs doivent négocier (Buzzanell et Liu, 2007; Putnam *et al.*, 2016). Les stratégies sont ici abordées au sens des moyens pris par les personnes pour négocier les tensions entre le travail et la famille afin d'améliorer leur qualité de vie (Dallimore et Mickel, 2006; Mickel et Dallimore, 2009). En bref, les individus qui perçoivent un niveau de tension élevé prendront des décisions impliquant des changements concrets, dans une sphère ou l'autre, pour réduire cet état de tension. Les stratégies peuvent être associées à des changements dans la famille ou au travail. La négociation de ces stratégies avec l'entourage est toutefois marquée par des gains et des pertes auxquelles la personne attribuera un sens en fonction de la valeur de ce

qui est perdu ou gagné (Mickel et Dallimore, 2009). Pour illustrer cette approche, nous pouvons prendre l'exemple d'une mère de famille qui choisit d'engager une aide à domicile pour avoir du soutien pour la garde des enfants et les tâches domestiques. Cette tactique lui permet de pouvoir travailler un peu plus tard et de passer plus de "temps de qualité" avec ses enfants à la maison. La perte associée à cette stratégie est financière, mais la perception de satisfaction liée au temps gagné est un gain qui la compense. Comme le soulignent les auteures, la prise en compte de la négociation des tensions « reinforces the potential value of strategies that individuals might enact regardless of what organizations do or do not do. » (Mickel et Dallimore, 2009, p. 657). Bien que cette approche ait été utilisée pour l'étude d'emplois qualifiés, hautement éduqués et avec un bon salaire, on peut mettre ces travaux en parallèle de la valeur d'utilité des temps sociaux attachée aux horaires atypiques, certaines plages de temps ayant plus ou moins de valeur selon les besoins individuels (Gadbois, 2004). Cette approche offre des pistes pour explorer des contextes où des travailleuses et travailleurs développent des manières de composer avec une organisation du travail rigide et l'absence de mesures formelles d'ATF.

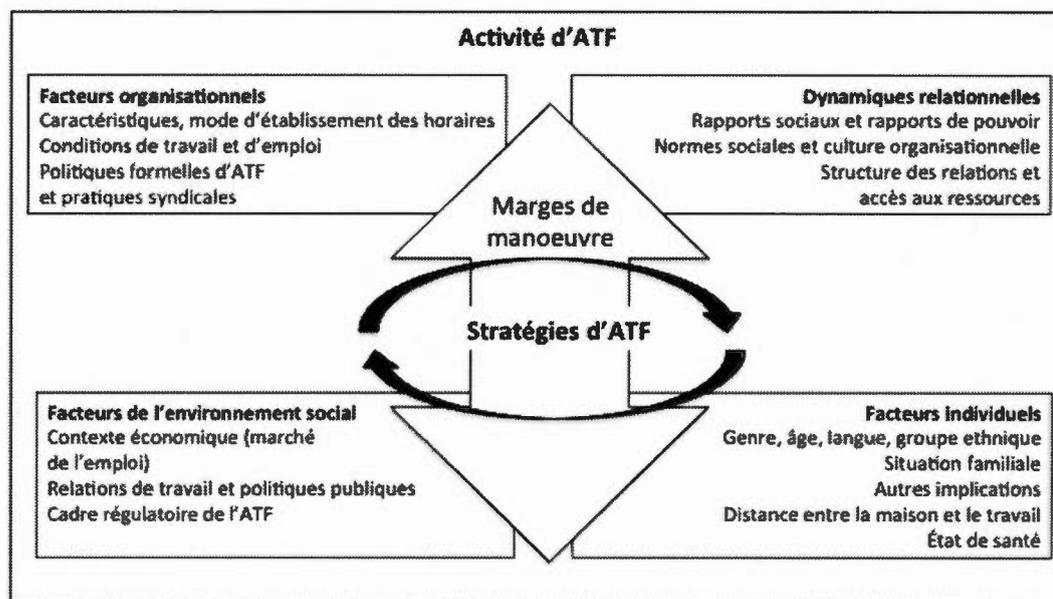
#### 2.3.1.4. Recadrer les stratégies d'ATF au cœur de l'activité d'ATF

La présentation de ces différents cadres nous a permis de faire ressortir que les stratégies d'ATF sont fortement marquées par les contraintes et exigences du milieu de travail immédiat, de caractéristiques individuelles ainsi que des politiques organisationnelles et sociales qui l'entourent.

En nous basant sur les modèles théoriques de l'activité mobilisés dans la thèse, les stratégies d'ATF intègrent l'ensemble des sphères au sein desquelles navigue une personne faisant en sorte qu'elle peut devoir jongler avec les exigences de ses différents rôles à tout moment et en tout lieu.

Il est également essentiel de refléter la nature relationnelle des stratégies d'ATF ce que permettent les approches collectives de l'activité (Caroly et Barcellini, 2013; Engeström 2000) de même que sur la structuration des interactions et des relations (Haslett, 2013; Whitbred *et al.*, 2011). **C'est pourquoi nous définissons les stratégies d'ATF comme étant imbriquées dans un réseau de relations qui les structurent autant qu'elles contribuent à le structurer à travers les ressources et les contraintes qu'elles impliquent.**

Maintenant que nous avons proposé une définition des stratégies d'ATF, nous les avons représentées au cœur d'une ébauche de modèle représentant des composantes de l'activité d'ATF (Figure 2.8).



**Figure II.8 Modèle conceptuel de l'activité d'ATF**

Les rapports sociaux, notamment de genre, et les rapports de pouvoir, placés dans la case des dynamiques relationnelles, sont des dimensions transversales qui seront

considérées tout au long de la thèse pour l'ensemble des dimensions de l'activité d'ATF, elle-même genrée<sup>19</sup>. En effet, étudier les rapports entre le travail et la famille renvoie à l'idée de séparation entre les sphères professionnelles et familiales, où les femmes ont été historiquement assignées au travail reproductif dans la famille (Kergoat, 2009). Cette division sexuelle du travail a fait en sorte que le monde du travail s'est construit autour d'un prototype de travailleur masculin et entièrement disponible au salariat qui s'accompagne d'une non-reconnaissance de la valeur du travail non-rémunéré, souvent le travail des femmes (Kergoat, 2009). Cela peut s'expliquer en partie à cause des inégalités profondes relevant de facteurs institutionnels attribuant aux femmes la responsabilité de l'ATF, ne serait-ce que par la portée de politiques sociales comme le congé de maternité<sup>20</sup>, mais aussi de la construction des masculinités en milieu de travail, qui valorisent un modèle masculin de l'employé idéal, toujours disponible aux demandes du travail basé sur la représentation traditionnelle du père pourvoyeur et de la mère au foyer (Duckworth et Buzzanell, 2009; Hobson, 2014, p. 9).

Ces représentations contribuent à l'émergence de normes sociales mettant de la pression sur les femmes ayant des responsabilités familiales, mais aussi sur les hommes, particulièrement les jeunes pères qui pourraient souhaiter s'impliquer davantage dans la sphère familiale tout en supportant la pression du stéréotype de « père pourvoyeur » (Périvier et Silvera, 2010; Rapoport *et al.*, 2002; Usdansky, 2011; Vandello *et al.*, 2013; Williams *et al.*, 2013). L'influence de ces normes sur les valeurs d'entreprise au sujet de l'ATF constitue un exemple du caractère genré de l'organisation (Ashcraft et Mumby, 2004).

---

<sup>19</sup> Vu la nature genrée de l'ATF, nous avons privilégié de mettre cette dimension de l'avant au regard des inégalités sociales. Nous demeurerons sensibles à la présence d'autres rapports de pouvoir liés à la diversité sociale en milieu de travail comme les rapports interethniques ou intergénérationnels.

<sup>20</sup> Voir l'avis du Conseil du statut de la femme pour l'instauration d'un congé de paternité non transférable afin de soutenir l'implication des pères dans la sphère familiale. En ligne. < [https://www.csf.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/avis\\_partage\\_conge\\_parental.pdf](https://www.csf.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/avis_partage_conge_parental.pdf) > (Consulté le 31 janvier 2017).

Les différents éléments de notre modèle présenté à la figure 2.8 montrent l'intégration des contributions des différents cadrages des stratégies d'ATF à notre conceptualisation de l'activité d'ATF et dont nous décrivons les principales dimensions.

Les facteurs individuels, organisationnels et de l'environnement social permettent de comprendre le contexte dans lequel se déploient les stratégies et les particularités des personnes composant le réseau de relations. Pour leur part, les dynamiques relationnelles font référence aux différentes manifestations du résultat des interactions entre les personnes d'un réseau et avec leur contexte. Par exemple, dans les organisations caractérisées par des horaires atypiques et offrant un faible contrôle sur la tâche, de nombreux aspects peuvent affecter les marges de manœuvre, selon qu'ils agissent comme ressource ou contrainte. L'organisation du travail est un de ces aspects, selon le mode d'établissement des horaires, l'imprévisibilité des demandes organisationnelles pouvant influencer les horaires ou le fonctionnement des équipes, le degré d'interdépendance entre les tâches, la structure des rapports entre les départements. Ce cadre physique et temporel influence le contexte relationnel qui alimente le travail collectif, les enjeux des interactions ainsi que l'interprétation qu'en font les acteurs, actrices.

Enfin, les marges de manœuvre résultent de l'articulation entre ces quatre dimensions représentée par la flèche formant une boucle d'interinfluence. Cette dimension est étroitement liée aux stratégies, ces dernières témoignant de l'ampleur des marges de manœuvre disponible à leur déploiement. Nous élaborons, au point suivant, les éléments essentiels à la définition des marges de manœuvre nécessaires pour répondre à notre questionnement de recherche.

### 2.3.2. Marges de manœuvre pour l'ATF

Selon les ressources et les contraintes émergeant de cette articulation, les marges de manœuvre pour déployer des stratégies d'ATF seront plus ou moins grandes. Des mesures organisationnelles d'ATF comme des congés pour motifs familiaux, la possibilité de modifier l'heure de début ou de fin d'un quart de travail, d'échanger d'horaire avec des collègues, de communiquer avec des membres de la famille ou d'autres personnes (professeur, bureau médical) à l'extérieur du milieu pendant les heures de travail ou de pause, d'apporter du travail à la maison ou de partager un poste peuvent élargir la marge de manœuvre pour articuler travail et famille (Hill *et al.*, 2008; Kossek et Thompson, 2016). À l'inverse, la production informatisée d'horaires de travail variables avec peu de préavis constitue un exemple évocateur de marge de manœuvre réduite où bien peu d'espace est laissé à la prise en compte des besoins des personnes employées (Henly *et al.*, 2006; Hyman *et al.*, 2005; Messing *et al.*, 2014).

La notion de ressources est donc particulièrement importante pour la constitution des marges de manœuvre. Dans le cas de l'ATF, les ressources psychologiques et physiques dont dispose un individu de même que celles présentes dans son environnement peuvent contribuer à diminuer le stress associé à un niveau élevé de conflit travail-famille, voire générer de l'enrichissement par le transfert des ressources acquises dans une sphère à l'autre sphère (Chen et Powell, 2012; Greenhaus et Powell, 2006; Valcour, 2007). Cela renvoie toutefois à tout un courant de littérature en psychologie s'appuyant sur les théories du stress (*coping*) (Skinner *et al.*, 2003) ou à la théorie de conservation des ressources (Hobfoll, 1989) que nous ne mobilisons pas compte tenu de leur cadrage individuel des ressources, cadrage que nous souhaitons garder au niveau relationnel.

La définition des ressources mise de l'avant en ergonomie souligne leur caractère « opératoire », c'est-à-dire qu'une ressource a de la valeur en fonction de son accessibilité et de sa disponibilité (elle doit être utilisable) et, d'autre part, de son utilité, c'est-à-dire sa pertinence et son adaptation à la situation vécue (Chatigny, 2001).

Le contexte implique un environnement matériel, organisationnel et relationnel caractérisé par des ressources et des contraintes (Teiger, 1993a). On ne sait pas toujours, a priori, quels éléments seront ressources ou contraintes et pour qui (Jeantet et Tiger, 1996). Ce caractère paradoxal des éléments du contexte sous-entend que les ressources réellement mises en œuvre dans l'action ne préexistent pas à l'action. [les personnes employées doivent] d'abord apprendre à identifier les sources de ressources et de contraintes, apprendre à construire et à utiliser les ressources pertinentes, apprendre à contourner et limiter les inconvénients des contraintes. (Chatigny, 2001, p. 8)

Dans le même ordre d'idées, Cropanzano et Mitchell (2005) s'appuient sur la théorie de l'échange social pour identifier six types de ressources soit « l'amour, le statut, l'information, l'argent, les biens et les services » pour lesquelles la valeur accordée dépend autant de leur rareté, de leur valeur symbolique que de leur utilité économique (Cropanzano et Mitchell, 2005, p. 880).

En termes de valeur, les ressources permettant de réduire le conflit travail-famille font classe à part, d'après une analyse économique des comportements d'optimisation des stratégies d'ATF, à cause du rôle important des relations dans leur évaluation « coûts-bénéfices » (Poelmans *et al.*, 2013). Particulièrement lorsqu'une personne est engagée dans une relation basée sur la confiance et la loyauté avec ses collègues, ce constat souligne l'importance de mettre en perspective la valeur qu'une personne attribuera à certaines ressources, comme ce peut être le cas de la possibilité de contrôler son temps de travail, en fonction de la valeur qu'elle attribue à ses relations (*Ibid.*).

« Les acteurs ont besoin de moyens et de ressources, plus ou moins rares, lorsqu'ils cherchent à accomplir des tâches pour atteindre des buts dans un contexte toujours plus ou moins organisé » (Lazega, 2007, p. 7). L'accès à ces ressources et moyens implique des négociations avec des actrices et des acteurs de l'environnement (Crozier et Friedberg, 1981; Lazega, 2007). Les ressources peuvent donc constituer des bases de pouvoir dans les relations sociales et leur échange au sein d'un réseau de relations peut influencer la structure et la nature des liens entre les acteurs et les actrices d'une organisation (Grosetti et Barthe, 2008; Lazega, 2006; Mongeau et Saint-Charles, 2014b).

Les approches collectives de l'activité soulignent également comment les ressources ne sont pas qu'internes à l'individu mais fournies par ses relations avec les autres (Caroly, 2010, p. 160). Le fait d'être en relation est en soi une ressource tout comme l'activation des relations permet d'atteindre les ressources disponibles dans le réseau (Grosetti et Barthe, 2008; Lin, 1999; Saint-Charles et Mongeau, 2005). L'accessibilité des ressources peut être une source de conflit et certaines personnes peuvent profiter d'une position plus favorisée dans un réseau de relations pour accéder à ces ressources (Lin, 2000). Les positions ne sont toutefois pas fixes vu la variabilité des capacités individuelles et collectives à se saisir des opportunités présentes dans l'organisation (Coutarel *et al.*, 2015). En outre, l'accès aux ressources est influencé par la nature des rapports de pouvoir et des inégalités qui peuvent découler de caractéristiques individuelles comme le genre, le groupe ethnique ou le prestige organisationnel (Grosetti et Barthe, 2008).

En adoptant une perspective relationnelle des stratégies d'ATF, on porte le regard sur l'interdépendance des stratégies des membres d'une organisation plutôt que d'analyser les stratégies de chaque individu. On comprend ainsi que l'ampleur des marges de manœuvre pour l'ATF dépend, d'une part, de la disponibilité de ressources

utiles et désirées au sein d'un réseau d'actrices et d'acteurs; et, d'autre part, de la nature des relations entre les membres de ce réseau influençant la possibilité et la manière d'accéder à ces ressources. Cette précision est importante dans la mesure où l'augmentation des marges de manœuvre constituent des cibles d'intervention pour des solutions collectives et durables (Coutarel *et al.*, 2015), particulièrement celles construites par les collectifs (Caroly, 2010, p. 134). Il faut donc chercher à augmenter les marges de manœuvre, et par extension le pouvoir d'agir des personnes employées (Caroly, 2010; Coutarel *et al.*, 2015). Ce choix implique de ne pas cibler directement les déterminants des stratégies individuelles d'ATF comme pistes de transformations afin d'éviter de tomber dans le piège des représentations faisant de l'ATF une responsabilité ou une compétence individuelle, invitant ainsi les gens à porter le fardeau de changer les stratégies déployées pour « s'organiser ». L'analyse des stratégies d'ATF devient donc un levier pour orienter les transformations vers des déterminants des marges de manœuvre plus collectives.

#### 2.4. Objectifs spécifiques de la recherche

L'intégration souple de regards théoriques complémentaires sur le rapport entre le travail et la famille et les stratégies pour gérer l'interface travail-famille favorise la sélection des principaux concepts mobilisés pour éclairer notre question de recherche. La recherche vise à comprendre les stratégies d'ATF en contexte d'horaires atypiques à partir de l'influence de l'organisation du travail et des dynamiques relationnelles sur les marges de manœuvre pour déployer ces stratégies; et, des effets réciproques et récursifs de ces stratégies sur l'ensemble des dimensions de notre modèle conceptuel (Figure 2.8).

La communication et l'ergonomie permettent de faire un portrait des marges de manœuvre pour l'ATF en caractérisant l'organisation de travail et en repérant les

inégalités pouvant entourer la distribution et l'accès aux ressources, notamment à cause de dynamiques de genre et de pouvoir. En effet, l'analyse de l'activité d'ATF proposée permet de documenter les stratégies déployées. Elle permet également de les mettre en contexte en prenant en compte des facteurs de l'environnement de travail et des aspects collectifs qui l'influencent. Elle permet enfin de repérer les effets de cette activité pour la personne et le réseau auquel elle appartient.

Pour répondre à la question générale de recherche, la thèse vise les objectifs spécifiques suivants :

- 1) Comprendre et caractériser les stratégies d'ATF en contexte d'horaires atypiques contraignants, dans une perspective de genre.
- 2) Comprendre comment des facteurs organisationnels, interpersonnels et individuels influencent les stratégies d'ATF et comment cette dernière les influence réciproquement
- 3) Identifier les différents déterminants des marges de manœuvre pour déployer des stratégies d'ATF.
- 4) Faire ressortir en particulier le rôle des dynamiques relationnelles au regard des ressources pouvant contribuer aux marges de manœuvre pour déployer des stratégies d'ATF.

Les choix émanant de la construction de notre cadre théorique nous amènent à poser un autre objectif permettant de montrer la contribution de l'interdisciplinarité en tant que démarche de recherche (Jollivet et Legay, 2005).

- 5) Montrer comment l'intégration de la communication et de l'ergonomie peut offrir une meilleure compréhension de ce phénomène.

Le chapitre suivant présente le cadre méthodologique nous permettant de répondre à notre questionnement de recherche et à atteindre ces objectifs.

## CHAPITRE III. MÉTHODOLOGIE

Cette section comprend la description du contexte de notre étude et l'approche méthodologique retenue, soit l'étude de cas. Nous décrivons ensuite les caractéristiques de ce cas et des personnes ayant participé à l'étude. Sont ensuite présentés les détails de notre stratégie de collecte et d'analyse des données de même que les considérations éthiques de notre projet.

### 3.1. Contexte de l'étude

La thèse s'inscrit au sein d'un projet développé en partenariat avec la FTQ et la section locale 1751 de l'Association internationale des machinistes et des travailleuses et travailleurs de l'aérospatiale (AIMTA) dans le cadre du protocole CSN/CSQ/FTQ/UQAM du Service aux collectivités de l'UQAM (SAC-UQAM)<sup>21</sup>. Il s'agit d'une initiative du Service de la condition féminine de la FTQ.

Toutes les données récoltées dans la thèse, ainsi qu'une partie des analyses, ont servi à la production d'un rapport de recherche (Lefrançois *et al.*, 2016) dont le contenu a été validé avec les partenaires et lors de rencontres informelles avec les participantes, participants. Comportant 48 recommandations et pistes de réflexion, une version préliminaire de ce rapport a été portée par le négociateur montréalais de l'AIMTA dans les discussions pour le renouvellement du contrat de travail en décembre 2015. Le rapport final a été présenté en juin 2016 aux partenaires puis diffusé auprès des

---

<sup>21</sup> Messing, Karen et Saint-Charles, Johanne. Projet UQAM-FTQ-AIMTA, 2013-2016. Financement du Programme d'aide financière à la recherche et à la création (PAFARC) (8000\$). Assistantes de recherche : M. Lefrançois, B. Calvet, D. Bayart. Collaborateur : L.-M. Rousseau. Partenaires : Carole Gingras, Service de la condition féminine de la FTQ; Maurice Arseneault/Guillaume Lingat, présidents du comité d'atelier, Maxim Nicole/Vincent Constantineau, présidents du comité exécutif AIMTA (section 1751). Encadrement SAC-UQAM : Martine Blanc.

membres et de l'employeur, ainsi que des membres de la FTQ et du public, sur les sites de l'AIMTA et de la FTQ (Lefrançois *et al.*, 2016).

Au moment d'écrire ces lignes, nous travaillons à organiser des rencontres en petits groupes avec des travailleuses et travailleurs pour obtenir leur rétroaction sur les conclusions du rapport. Nous sommes toujours insérées dans le milieu de recherche, car le projet UQAM-FTQ-AIMTA a servi de phase préliminaire à une seconde phase<sup>22</sup>.

### 3.2. Posture épistémologique

Dans une optique de transformations durables et équitables, le caractère systémique des approches mobilisées par notre étude impose le recours à une posture épistémologique facilitant la prise en compte des dynamiques qui se situent tant au niveau des individus, des groupes, que de l'organisation (Webb *et al.*, 2010). En ce sens, la recherche partenariale consiste à rapprocher les milieux de pratique de la recherche universitaire au sein de projets de recherche visant à produire des connaissances qui seront pertinentes pour toutes les parties (Dumais, 2011; Messing, 2016a, chap. 5; Teiger, 2006). Le partenariat de recherche dont découle cette thèse a été encadré par le Service aux collectivités de l'UQAM qui adopte un mode de fonctionnement participatif, c'est-à-dire que le partenaire n'agissait pas à titre de commanditaire financier, mais était impliqué dans les décisions de chacune des étapes du projet (Dumais, 2011).

---

22 Houlfort, Nathalie. « Precarious employment, atypical schedules and work-family balance : An interdisciplinary analysis on individual and collective strategies » (2015-2019), Financement du CRSH. Co-chercheuses : S. Bernstein, R. Cox, A-R Gravel, I. Létourneau, K. Messing. Assistantes de recherche : V. Blanchette-Luong, S. Bourdeau, M. Lefrançois, M. Valentini

Nous avons donc abordé ce projet à travers le modèle de la démarche d'intervention ergonomique où une demande du terrain constitue le point de départ du processus de construction sociale (St-Vincent *et al.*, 2011)<sup>23</sup>. Cette démarche est abductive en ce sens qu'elle est éminemment itérative, car les éléments ciblés initialement ont pu s'enrichir par l'émergence de constats provenant des données récoltées (Reichertz, 2010). Elle permet également de récolter des données et de confronter nos résultats à partir du point de vue des personnes touchées par la recherche (Eakin, 2010; Messing, 2016b).

Ce type de démarche est peu courant dans le champ de l'ATF, la majorité des études étant basées sur des devis à coupe transversale ou sur l'utilisation de données statistiques nationales (Casper *et al.*, 2007; Chang *et al.*, 2010). Nous retrouvons tout de même une certaine parenté entre notre approche et un courant de recherche collaborative, visant à améliorer l'ATF dans les milieux dans une perspective d'égalité de genre (Bailyn, 2011; Kelly *et al.*, 2010; Kelly *et al.*, 2011).

Nos choix méthodologiques ont dû prendre en compte un autre aspect de la recherche partenariale qu'il importe de souligner. Tout au long de notre démarche, nous avons été sensibles à l'émergence d'enjeux liés à des dynamiques de pouvoir. Ces dernières ne sont pas rares lors du développement de recherches partenariales (Dumais, 2011). L'adoption d'une posture épistémologique qui valorise les savoirs non académiques dans la co-construction de la problématique de recherche, mais aussi des connaissances produites peut engendrer certains défis (Dumais, 2011; Morrissette, 2012). D'abord, l'instrumentalisation du projet de recherche par les acteurs sociaux peut représenter un risque que la recherche serve des intérêts politiques qui dépassent

---

<sup>23</sup> Il importe ainsi de souligner que la structure de notre problématique et les éléments de notre cadre conceptuel ont évolué jusqu'au moment de valider notre mandat. Pour le bénéfice du lecteur et dans le souci de préserver la logique de présentation de cette thèse, nous avons respecté l'ordre habituel des sections.

le cadre de la recherche (Teiger, 2006). Bien que la chercheuse ait conservé une liberté quant aux aspects étudiés (Morrissette, 2012), nous avons dû faire preuve de vigilance dans la rédaction des rapports de recherche pour émettre des pistes de solution qui ne porteraient pas préjudice aux travailleuses et travailleurs.

D'autre part, malgré une volonté marquée de nous engager dans un dialogue où tous les points de vue seraient valorisés, la prise en compte de la perspective de travailleuses et travailleurs en contexte de bas salaire et de faible contrôle a nécessité une importante prise de conscience des rapports de pouvoir et de genre qui pourraient marquer notre présence dans le milieu durant la collecte de données. Il nous a fallu réfléchir aux implications possibles de l'intégration d'une étudiante universitaire, blanche, francophone, mère de deux fillettes, mais bénéficiant de beaucoup de contrôle sur son horaire, au sein d'un groupe de travailleuses et travailleurs occupant un emploi peu qualifié, ayant peu de contrôle sur l'horaire et aux origines culturelles diverses (Messing, 1991; Messing, 2016b; Teiger, 2006). La mise à plat de ces dynamiques lors d'une discussion à bâtons rompus avec le partenaire syndical a permis de faire des choix méthodologiques sensibles à ces enjeux avant d'amorcer la collecte de données (*Ibid*). Notamment, le partenaire a invité la chercheuse à suivre une formation de nettoyage pour qu'elle s'intègre dans le milieu lors d'observations participantes, ce dont nous discuterons plus en détail au moment de décrire les modes de collecte de données.

### 3.2.1. Demande initiale

En novembre 2012 s'est tenue une soirée thématique sur la conciliation travail-famille 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 FTQ. Lors de cette

activité, des chercheuses de l'UQAM ont présenté les résultats d'une recherche menée avec la FTQ et portant sur l'ATF<sup>24</sup> dans les secteurs du commerce de détail et de centres de soins de longue durée (Barthe *et al.*, 2011; Bernstein, 2011; Messing *et al.*, 2014; Messing *et al.*, 2016). Madame Carole Gingras, directrice du service de la condition féminine de la FTQ et collaboratrice de longue date de l'IQFM, a demandé aux chercheuses de lancer, durant leur présentation, un appel aux militantes et militants syndicaux présents afin de trouver un terrain de recherche pour une nouvelle étude, initiée par la FTQ. Cette nouvelle recherche permettrait, notamment, de poursuivre la réflexion sur l'ATF en contexte d'horaires atypique. La FTQ souhaitait, plus précisément, approfondir la compréhension des modes d'établissement d'horaire, notamment au niveau du développement d'un logiciel de gestion des horaires, et des défis pour les travailleurs et travailleuses devant concilier famille et horaires atypiques.

Durant cette soirée, un représentant de la section locale 1751 de l'AIMTA a exprimé le souhait qu'une équipe de recherche se penche sur la situation de ses membres, plus particulièrement auprès d'agentes et agents de nettoyage. Ces hommes et ces femmes, oeuvrant dans le secteur des transports, sont exposés à des horaires couvrant des quarts continus, soit 24 heures par jour et 365 jours de l'année, ainsi qu'à des conditions de travail difficiles et un faible contrôle sur leur horaire de travail.

La demande initiale provient du président du comité syndical responsable de l'AIMTA du département de nettoyage. Il sentait qu'il manquait de ressources face à une augmentation des demandes de ses membres pour des accommodements individuels du temps de travail pour l'ATF. Conjointement avec la FTQ, l'AIMTA a

---

<sup>24</sup> 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.

exprimé le souhait que la recherche permette d'identifier des pistes de solutions pour améliorer les horaires de travail pour l'ATF.

### 3.2.2. Analyse de la demande

Pour identifier les frontières de l'objet à étudier (qui est concerné et comment, comment l'objet est-il perçu) et les stratégies de recherche à mettre en place, la démarche ergonomique implique de développer une compréhension fine de la (ou des) demande (s) provenant des différents actrices et acteurs concernés (St-Vincent *et al.*, 2011). Des investigations préliminaires permettent de produire un premier mandat identifiant certains aspects de la situation à approfondir et permettant de proposer aux partenaires une (ré)interprétation de la demande initiale (St-Vincent *et al.*, 2011).

Pour ce faire, nous avons mis en perspective les points de vue de différents acteurs-clés du milieu obtenus lors de rencontres informelles et des observations préliminaires. Une première série d'observations de l'activité d'ATF, incluant les aspects liés aux horaires et au travail de nettoyage, a été réalisée à l'automne 2013 et au printemps 2014. Cela nous a permis de recadrer la demande initiale. En effet, comme nos résultats l'illustrent dans les sections qui suivent, les horaires sont certes un aspect contraignant pour l'ATF des personnes étudiées, mais ces dernières ont soulevé plusieurs autres éléments de la situation de travail et des relations interpersonnelles leur posant des défis. Les échanges avec nos partenaires syndicaux nous ont menés à redéfinir la demande autour de l'objectif suivant : améliorer la marge de manoeuvre pour concilier travail et famille. Nous avons par la suite présenté cet objectif à l'employeur dont l'appui a grandement facilité notre accès au lieu de travail.

### 3.3. Devis méthodologique

L'intégration des approches théoriques en ergonomie et en communication est réalisée au sein d'un devis mixte imbriqué dans une étude de cas (Bryman et Bell, 2007). Ce type de devis consiste à la « combinaison de méthodes de collecte et d'analyse quantitative et qualitative et à leur imbrication au sein d'un devis traditionnel quantitatif ou qualitatif » (Creswell et Plano Clark, 2011, p. 90). Dans notre étude de cas, l'articulation qualitatif et quantitatif est simultanée (QUAL + quan) (Creswell et Plano Clark, 2011). Les données quantitatives sont descriptives et viennent compléter l'approche qualitative principale par triangulation (Messing *et al.*, 2005).

Les études de cas sont reconnues pour le soutien qu'elles apportent aux interventions favorisant l'ATF grâce à leur potentiel, par des méthodes mixtes, d'identifier les dynamiques locales ainsi que les influences provenant du contexte de travail (Henly et Lambert, 2005; Lewis *et al.*, 2006; Neal *et al.*, 2006). La recherche impliquant des données provenant de cas est plus à même de « get much closer to theoretical constructs and provide a much more persuasive argument about causal forces than broad empirical research » (Siggelkow, 2007, p. 23). Le devis choisi répond ainsi aux limites de la recherche actuelle sur l'ATF, très peu qualitative ou interdisciplinaire (Casper *et al.*, 2007).

Bien que la collecte de données dans le cadre de notre étude de cas se soit déroulée sur plusieurs mois, nous ne considérons pas notre étude comme longitudinale puisqu'elle ne visait pas à comprendre un changement à travers le temps. La validité interne de cette étude de cas simple est augmentée par la triangulation des modes de collecte et d'analyse des données nous permettant ainsi de trouver des régularités dans les résultats ou, au contraire, de valoriser la présence de points de vue multiples

(Bryman et Bell, 2007; Lewis *et al.*, 2006). Par la nature de la démarche d'intervention en organisation, les recherches en ergonomie sont souvent basées sur des études de cas simple, posant le défi de la généralisation des résultats (Falzon, 1998). Dans cet esprit, le critère de validité externe de notre étude repose sur la construction réflexive de nos analyses par leur mise en écho avec d'autres études pouvant appuyer nos conclusions (Falzon, 1998). Des validations collectives avec les partenaires ainsi que les travailleuses et travailleurs soutiennent la coconstruction de notre compréhension du phénomène (St-Vincent *et al.*, 2011).

De plus, ce devis est en adéquation avec la théorie de la structuration, une des approches mobilisées dans notre cadre théorique, en cela qu'il permet de capter les différentes articulations structures/ressources en contextualisant l'activité d'ATF en fonction des caractéristiques spécifiques du milieu étudié, ce qu'un échantillon composé de sujets dispersés dans différents milieux n'aurait pas permis (Hoffman et Cowan, 2010; Lazega, 2006).

Enfin, l'adoption d'une analyse selon le genre qui prend en compte autant l'expérience de l'ATF des femmes que celle des hommes s'inscrit dans une visée de rigueur scientifique autant que d'équité professionnelle et sociale. En effet, l'ATF est une question souvent étudiée du point de vue des femmes ce qui peut avoir pour effet de maintenir la perception selon laquelle les responsabilités familiales reviennent aux femmes, un schéma normatif que nous ne souhaitons pas reproduire au sein de cette étude. En même temps, la responsabilité traditionnellement attribuée aux hommes pour la survie économique de la famille, mais aussi la contribution domestique des hommes ayant un salaire plus faible, peut aussi être sous-estimée sans analyse genrée.

### 3.3.1. Échantillon

Un échantillon représente une « fraction de la population étudiée » (Beaud, 1997, p. 253). En suivant cette logique, la population d'intérêt permettant de répondre à notre questionnement de recherche serait composée de l'ensemble de milieux de travail où des travailleuses et des travailleurs occupant un emploi à faible revenu doivent composer avec des horaires non standards, variables et imprévisibles, pour concilier travail et vie familiale.

L'échantillon retenu pour notre thèse relève de la stratégie de sélection du projet auquel s'arrime notre étude. Nous pouvons dire de cette stratégie qu'elle repose sur une technique d'échantillonnage non probabiliste qui consistait à sélectionner un cas satisfaisant les critères d'inclusion dans l'étude (Beaud, 1997) en procédant par choix raisonné parmi les quatre milieux de travail syndiqués s'étant portés volontaires lors de la soirée thématique sur l'ATF décrite à la section 3.2.1.

Le choix de l'AIMTA, et plus particulièrement le département de nettoyage, repose sur le fait qu'il constituait un cas exemplaire, c'est-à-dire qu'il comportait des caractéristiques typiques de milieux où des horaires atypiques posait des contraintes importantes pour l'ATF, mais aussi une concentration d'autres facteurs ayant un impact sur l'ATF, notamment le travail de nettoyage, associé à des emplois subalternes peu qualifiés et disposant d'un faible prestige organisationnel (Messing, 2016a; Nizzoli, 2015; Seifert et Messing, 2006), d'un faible contrôle sur l'horaire (Joyce *et al.*, 2010; Swanberg *et al.*, 2011), de quarts de travail souvent imprévisibles et variables (Henly et Lambert, 2014), et enfin, de rapports décrits comme difficiles entre les personnes employées et les gestionnaires (Hammer *et al.*, 2011; Kossek, Pichler, *et al.*, 2011).

Maintenant que nous avons posé les principes ayant guidé la sélection du cas faisant l'objet de notre recherche, nous présenterons ses caractéristiques principales.

### 3.3.2. Présentation du cas : Transpeq<sup>25,26</sup>

Transpeq est une grande entreprise qui œuvre dans le secteur des transports, sous juridiction fédérale, et dont les opérations sont organisées sur des horaires étendus, 365 jours par année, 24 heures par jour.

Notre partenaire, la section locale de l'AIMTA, y représente les travailleuses et travailleurs de différents départements responsables des opérations de terrain comme l'entretien mécanique des appareils, ainsi que toutes les activités liées aux arrivées et aux départs des appareils n'impliquant pas les passagers (nettoyage et vérifications de la sécurité des habitacles, gestion des bagages et du cargo, activités d'escale impliquant, entre autres, l'arrimage des équipements facilitant le débarquement/embarquement des passagers, la vidange des installations sanitaires et l'approvisionnement en courant temporaire).

Le département de nettoyage ciblé par notre étude est constitué de gestionnaires (gérance de département, coordination de main-d'œuvre et formation), de gestionnaires de premiers niveaux (Customer Service Representative) et d'agentes, agents de nettoyage. Ce dernier groupe se divise en trois : les agents à temps plein occupant un poste de chef d'équipe (Lead Cabin Service Cleaning Agent – LCSCA); les agentes, agents réguliers à temps plein (Cabin Service Cleaning Agent – CSCA); les agentes, agentes à temps partiel (Cabin Service Cleaning Agent Part Time – CSCAPT). Le nombre d'agentes et agents de nettoyage a fluctué tout au long de notre

---

<sup>25</sup> Nom fictif

<sup>26</sup> Les informations présentées dans cette section ont été cumulées dans l'étape d'analyse de la demande.

présence sur le terrain. Au plus faible, on recensait 120 agentes et agents; au plus fort, 143.

Le travail est effectué en équipe de deux à cinq personnes en fonction du type d'appareil à nettoyer. L'intensité et la quantité de travail sont déterminées par un département central de planification qui assure la coordination entre tous les départements des opérations de terrain. De jour et de soir, le travail est planifié en temps réel et transmis par « Personal Data Assistant » et radio aux chefs d'équipes, ce qui laisse un faible contrôle sur la tâche aux agentes, agents. La nuit, les opérations de transport sont interrompues entre 1h et 6h. La planification pour cette plage horaire est établie au début du quart et remise au chef d'équipe qui peut, avec les agents-es, établir la séquence de travail.

#### 3.3.2.1. Travail de nettoyage

Le rôle des agentes et agents du service de nettoyage est d'assurer le confort et la sécurité des passagers en étant responsables du nettoyage dans les appareils, du réapprovisionnement du matériel de cabine nécessaire selon le type de transport (oreillers, couverture, magazines, etc.) et de la sécurité à bord (cartes de sécurité, disposition des ceintures, vérifications de sécurité, etc.). Le nombre total de sièges à nettoyer pour un quart de travail est calculé selon une répartition égale des sièges entre les agentes, agents.

Le travail des agentes, agents de nettoyage repose sur un guide de procédures qui fournit les consignes. L'évaluation du respect de ces consignes est assurée par le service de contrôle de la qualité qui procède à des évaluations surprises et transmet les résultats au gérant du service qui doit faire les ajustements nécessaires avec les équipes. Les principaux points évalués touchent la propreté de la classe affaires et des

toilettes, la présence des cartes de consignes de sécurité spécifiques à l'appareil et la disposition des ceintures.

Durant un quart de travail, le temps des agentes et agents est réparti entre des événements de nettoyage pouvant durer de trois à quarante minutes et des périodes d'attente. Une pause-repas est conventionnée pour les postes à temps plein et doit avoir lieu le plus près possible de la moitié du quart de travail. Cette pause est déterminée à chaque quart par le département central de planification, selon l'arrivée des équipements. L'équipe peut être avisée du moment de la pause avec peu de préavis.

Le temps de nettoyage alloué ne permettant pas toujours de compléter toutes les étapes prescrites, les agentes, agents font des choix pour respecter au mieux les critères de qualité attendus par l'employeur et être satisfaits de leur travail : ces choix sont faits en fonction des priorités de nettoyage, du coût physiologique des postures et du dosage de l'effort pour aller plus vite, ce qui génère, à la longue, de la pression et de la fatigue physique et mentale.

### **Encadré III.1 Description qualitative d'un cycle de nettoyage à l'intérieur d'un événement de nettoyage de 20 minutes en après-midi**

En commençant par la rangée la plus à l'arrière de la portion à nettoyer qui lui est assignée, la personne s'assoit dans le banc du centre, met son sac-poubelle par-dessus le siège devant elle, vide la pochette des trois sièges et dépose les déchets dans le sac-poubelle, replace la carte de sécurité à l'avant des documents dans la pochette de plastique ; elle baisse les trois tablettes et passe un linge mouillé pour enlever les tâches et remonte les tablettes.

Elle enlève avec sa main les miettes sur le siège à droite d'elle et place la boucle de la ceinture en angle de 45 degrés; elle répète à gauche, se lève et se penche pour faire de même sur le siège du centre.

Le chef d'équipe annonce qu'il ne reste plus beaucoup de temps.

Elle augmente la cadence et saute des étapes pour finir tous les sièges qu'il lui reste – elle se contente de remettre la carte de consignes de sécurité en avant dans la pochette, d'enlever les gros déchets et de placer les ceintures.

Elle ramasse son sac, y jette sa paire de gants souillés, le noue et le donne à son chef d'équipe qui va porter tous les déchets dans le conteneur sur la piste. Elle reprend sa place dans la camionnette en attendant que le chef d'équipe annonce le prochain nettoyage.

Ce travail comporte des manipulations de charges, des postures inconfortables et des mouvements répétitifs. Il est souvent exercé sous la pression du temps afin de respecter les horaires de transport. Dernièrement, la pression de devoir nettoyer rapidement est devenue plus forte, et plusieurs personnes rencontrées ont l'impression de ne pas pouvoir finir le travail correctement, tout en étant tenues responsables si le nettoyage ne respecte pas les critères de qualité. Les agentes et agents peuvent aussi être exposés à des conditions climatiques difficiles, que ce soit la chaleur ou des pluies fortes en été, ou le froid et les précipitations en hiver.

À ces conditions de travail difficiles s'ajoutent les impacts du travail de quarts sur la santé et la vie familiale. Tel que mentionné précédemment, les horaires atypiques ont

des impacts sur la santé physique et mentale des personnes exposées et sur leur famille.

### 3.3.2.2. Organisation du temps de travail

Pour répondre aux besoins des opérations en mode 24/7, les horaires de travail se basent sur des quarts en continu (Vallery et Hervet, 2005) selon un modèle hybride « tour scheduling » (Chu, 2007). Les personnes employées doivent composer avec des horaires qui changent tous les six mois. Les options d'horaires sont établies par l'entreprise. Comme le choix d'horaire est ensuite effectué par ancienneté, les personnes plus anciennes peuvent faire un réel choix, mais à mesure que les options s'amenuisent, les personnes les plus anciennes doivent prendre ce qu'il reste. Les caractéristiques des horaires incluent le type de quart selon l'heure de début, la durée du quart, l'agencement des jours de travail et de congés sous la forme de cycles de rotation (4:2 soit quatre jours travaillés, deux jours de congé, et ainsi de suite) dont les caractéristiques sont présentées au tableau 3.1.

**Tableau III.1 Caractéristiques des quarts de travail**

| Caractéristiques/Type de quart | Jour  | Soir                  | Nuit                 |
|--------------------------------|---|-----------------------|----------------------|
| Début du quart                 | Entre 4h et 7h am   | Entre 11h am et 17h30 | Entre 21h00 et 22h30 |
| Durée des quarts de travail    | Temps plein : 8 heures ou 10h40<br>Temps partiel : entre 4h et 8h (entre 20h et 32h par semaine)  |                       |                      |
| Cycle de rotation              | Tous types de cycles  | Tous types de cycle   | 4:4 seulement        |
|                                | Cycle 4:2 (4 jours travaillés, 2 jours de congés ; rotation donne une fin de semaine complète (samedi et dimanche) sur six; si demandé à l'employeur par le syndicat, possibilité de modifier l'agencement des jours travaillés/congés pour avoir une fin de semaine sur six)<br>Cycle 4:3 (4 jours travaillés, 3 jours de congé ; pas de rotation <sup>1</sup> ) |                       |                      |

|                          |  |  |   |
|--------------------------|--|--|---|
|                          | Cycle 5:2 (5 jours travaillés, 2 jours de congé ; pas de rotation <sup>1</sup> )<br>Cycle 4:4(4 jours travaillés, 4 jours de congé ; rotation donnant une fin de semaine complète sur trois <sup>2</sup> ) |  |   |
| Format de l'équipe       | Variable<br>Une ou un chef d'équipe/quatre agentes, agents<br>Deux agentes, agents   | Variable<br>Une ou un chef d'équipe/quatre agentes, agents<br>Deux agentes, agents | Stable<br>Une ou un chef d'équipe<br>Quatre agentes, agents |
| Assignations spécifiques | Appareils réguliers ou spécialisés<br>Camion (conduite et livraison aux appareils)<br>Préparation des fournitures<br>Vérifications de sécurité, surveillance d'appareils                                   |  | Aucune, les agentes, agents assument la totalité des tâches |

<sup>1</sup>Fixe : Les jours de travail et de congé sont les mêmes pendant six mois, pouvant inclure ou non le samedi ou le dimanche pendant toute la période. Ex. Pour six mois, une personne travaille du jeudi au dimanche et a ses congés du lundi au mercredi.

<sup>2</sup>Rotation : La rotation comprend plus ou moins de journées qu'une semaine « normale » de sept jours, faisant varier les jours travaillés et de congé. Par exemple, pour un horaire débutant le dimanche, la personne qui travaille en 4:4, travaillera du dimanche au mercredi et aura congé du jeudi au dimanche la première semaine. La deuxième semaine, elle travaillera du lundi au jeudi et sera en congé du vendredi au lundi, et ainsi de suite. Pour assurer un nombre suffisant de personnel par quart, il y a trois rotations (A-B-C) sur les quarts en 4:2 et deux rotations (F1-F2) pour les quarts en 4-4.

La majorité des quarts sont stables pour une période de six mois et sont 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 sert 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, aléas météorologiques, 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.

### 3.3.2.3. Établissement des horaires

Les changements d'horaire surviennent tous les six mois. Ce processus est composé d'un cycle d'événements jouant un rôle sur l'établissement de l'horaire, le choix par la personne employée et l'entrée en vigueur de l'horaire. Les activités du cycle d'établissement des horaires sont présentées au tableau 3.2. À partir du moment où le syndicat devient impliqué dans le processus, des clauses de la convention collective encadrent le déroulement et la durée des étapes du cycle d'établissement des horaires.

**Tableau III.2 Cycle semi-annuel d'établissement des horaires**

| Étapes du cycle d'établissement des horaires  | Durée   |
|---|---|
| Planification des besoins organisationnels par une équipe de gestion  | Quelques semaines, à la discrétion de l'employeur                                 |
| Présentation de ces besoins au gestionnaire du département et au syndicat                                       | Une heure, rencontre fixée par l'employeur  |
| Révision de l'horaire à huis clos par un comité syndical composé de deux membres élus                           | Deux jours  |
| Présentation à l'employeur des propositions d'amendement syndicales et négociation finale                       | Une journée, au terme des deux journées de travail du comité                      |
| Affichage de l'horaire final pour les agentes, agents (par courriel et sur un babillard au sein du département) | Au moins trois jours ouvrables, sur acceptation de l'horaire négocié <sup>1</sup> |
| Jour du choix d'horaire   | Une journée, au terme de l'affichage  |
| Période de battement avant l'entrée en vigueur du nouvel horaire  | Environ deux semaines, à la discrétion de l'employeur                             |

<sup>1</sup> Si les deux parties ne s'entendent pas, l'horaire initial proposé par l'employeur est imposé et un processus d'arbitrage complexe est enclenché, encadré par la convention collective. Nous avons assisté à ce processus, tel que décrit au point 3.5.2.2.

Ces cycles prennent place en avril pour le choix de l'horaire d'été et en octobre pour le choix de l'horaire d'hiver. Le choix des vacances annuelles suit le même cycle d'événements et se déroule normalement en novembre.

La figure 3.1 présente un segment de grille d'horaire de type 4 :2 telle que reçue par les personnes employées afin qu'elles évaluent les options possibles. Une grille d'horaire comporte autant de lignes qu'il y a de personnes employées dans chacun des postes. Les lignes pour les quarts de relève sont vierges, c'est-à-dire qu'aucune indication sur les quarts n'est fournie (non représentées à la figure 3.1).

| Line #                         | Cycle Name | Sun                                    | Mon                                    | Tue                                    | Wed                                    | Thu                                    | Fri                                    |
|--------------------------------|------------|--|--|--|--|--|--|
|                                |            | 2-Nov-14                               | 3-Nov-14                               | 4-Nov-14                               | 5-Nov-14                               | 6-Nov-14                               | 7-Nov-14                               |
| <b>LCSCA &amp; FT CSCA 4X2</b> |            |  |  |  |  |  |  |
| 0001                           | A          | X                                      | 06:30-14:30<br>800<br>CLEAN_CR01_LCSCA | 06:30-14:30<br>800<br>CLEAN_CR01_LCSCA | 06:30-14:30<br>800<br>CLEAN_CR01_LCSCA | 06:30-14:30<br>800<br>CLEAN_CR01_LCSCA | X                                      |
| 0002                           | B          | 14:00-22:00<br>800<br>CLEAN_CR03_LCSCA | 14:00-22:00<br>800<br>CLEAN_CR03_LCSCA | 14:00-22:00<br>800<br>CLEAN_CR03_LCSCA | X                                      | X                                      | 14:00-22:00<br>800<br>CLEAN_CR03_LCSCA |
| 0003                           | C          | 06:30-14:30<br>800<br>CLEAN_CR01_LCSCA | X                                      | X                                      | 14:00-22:00<br>800<br>CLEAN_CR03_LCSCA | 14:00-22:00<br>800<br>CLEAN_CR03_LCSCA | 06:30-14:30<br>800<br>CLEAN_CR01_LCSCA |
| 0004                           | A          | X                                      | 06:30-14:30<br>800<br>CLEAN_CR01_CSCA  | 06:30-14:30<br>800<br>CLEAN_CR01_CSCA  | 06:30-14:30<br>800<br>CLEAN_CR01_CSCA  | 06:30-14:30<br>800<br>CLEAN_CR01_CSCA  | X                                      |
| 0005                           | A          | X                                      | 06:30-14:30<br>800<br>CLEAN_CR01_CSCA  | 06:30-14:30<br>800<br>CLEAN_CR01_CSCA  | 06:30-14:30<br>800<br>CLEAN_CR01_CSCA  | 06:30-14:30<br>800<br>CLEAN_CR01_CSCA  | X                                      |
| 0006                           | B          | 06:30-14:30<br>800<br>CLEAN_CR01_CSCA  | 06:30-14:30<br>800<br>CLEAN_CR01_CSCA  | 06:30-14:30<br>800<br>CLEAN_CR01_CSCA  | X                                      | X                                      | 06:30-14:30<br>800<br>CLEAN_CR01_CSCA  |
| 0007                           | B          | 06:30-14:30<br>800<br>CLEAN_CR01_CSCA  | 06:30-14:30<br>800<br>CLEAN_CR01_CSCA  | 06:30-14:30<br>800<br>CLEAN_CR01_CSCA  | X                                      | X                                      | 06:30-14:30<br>800<br>CLEAN_CR01_CSCA  |
| 0008                           | C          | 06:30-14:30<br>800<br>CLEAN_CR01_CSCA  | X                                      | X                                      | 06:30-14:30<br>800<br>CLEAN_CR01_CSCA  | 06:30-14:30<br>800<br>CLEAN_CR01_CSCA  | 06:30-14:30<br>800<br>CLEAN_CR01_CSCA  |
| 0009                           | C          | 06:30-14:30<br>800<br>CLEAN_CR01_CSCA  | X                                      | X                                      | 06:30-14:30<br>800<br>CLEAN_CR01_CSCA  | 06:30-14:30<br>800<br>CLEAN_CR01_CSCA  | 06:30-14:30<br>800<br>CLEAN_CR01_CSCA  |
| 0010                           | A          | X                                      | 13:00-21:00<br>800<br>QK_CR03_CSCA     | 13:00-21:00<br>800<br>QK_CR03_CSCA     | 13:00-21:00<br>800<br>QK_CR03_CSCA     | 13:00-21:00<br>800<br>QK_CR03_CSCA     | X                                      |

**Figure III.1 Segment d'une grille de choix d'horaire du département de nettoyage (printemps 2014)**

Cette grille peut être lue de deux manières, horizontalement et verticalement. Horizontalement, elle fournit aux personnes toutes les caractéristiques sur le quart de travail. Il est ainsi possible, en répétant la séquence du cycle de rotation sur six mois, de prévoir les dates exactes des journées de congé. Prenons l'exemple des informations de la ligne 0001A :

- Les deux cases jaunes marquées d'un « x » indiquent les journées de congé et donc que cet horaire a un cycle de rotation 4:2.
- Dans la première case, « 06 :30-14 :30 » indique l'heure de début et de fin du quart, c'est donc un quart de jour.

- « 800 » correspond à la durée du quart de travail en heures, soit huit heures.
- « CLEAN\_CR05\_LCSCA » : indique la tâche assignée (CLEAN pour nettoyage d'appareils réguliers), le numéro de l'équipe (crew) (CR01 pour Crew 1) et le statut d'emploi associé à cette ligne (LCSCA pour chef d'équipe)

Il s'agit d'un mode d'établissement d'horaire en « tour scheduling » d'opérations en continu où les journées de congé doivent être assignées sur une longue période (Chu, 2007). Aussi, la composition des équipes varie et c'est ce dont nous informe la lecture verticale de la grille. Aussi, les lettres A, B et C dans la deuxième colonne indiquent la rotation des journées de congé. Le chef d'équipe qui choisira la ligne 0001 travaillera surtout avec les autres personnes assignées à l'équipe 1 (CR01) qui ont aussi une rotation A, c'est-à-dire les lignes 0004A et 0005A, mais travaillera deux jours par cycle avec des personnes assignées à l'équipe 1 avec la rotation B (0006B et 0007B) et deux autres journées avec des personnes assignées à l'équipe 1 avec la rotation C (0008C et 0008D).

Cet exemple révèle les défis posés par la complexité des horaires de travail chez Transpeq au niveau des marges de manœuvre pour leur établissement, pour la négociation patronale-syndicale pour faire le meilleur horaire qui couvre à la fois les opérations et les besoins des membres, et, enfin, pour les personnes qui doivent comprendre tous les six mois ce qui leur est proposé et comment cela affectera leur vie au travail et à la maison. La variabilité des journées de congé des cycles 4 :2 et 4 :4 demandent une analyse attentive de l'horaire pour les personnes qui ont des responsabilités familiales récurrentes (ex. : enfants inscrits à un cours de natation les lundis soirs; suivis chez l'orthophoniste ou l'ergothérapeute tous les mercredis après-midi; réunions scolaires le premier lundi du mois) ou qui souhaitent s'inscrire à une formation générale avec un horaire fixe.

#### 3.3.2.4. Mesures d'ATF

Il n'existe aucune mesure formelle organisationnelle ni de clause de convention collective spécifique pour l'ATF chez Transpeq<sup>27</sup>. Les personnes employées à temps plein disposent de trois journées successives de congé rémunérées pour maladie par période de 18 mois. Si une personne se rapporte malade une seule journée, elle sera payée pour cette journée, mais perdra l'accès aux deux autres journées de congé jusqu'à la fin de la période. Les journées de congé sans solde sont demandées à l'avance auprès de la gérance du service. Les autorisations dépendent de la couverture des opérations.

En l'absence de mesures formelles visant à favoriser l'ATF, le syndicat doit tenter de régler les différentes demandes d'accommodements sur une base individuelle. Autrement, les personnes font des demandes informelles au gestionnaire du service. Certains éléments des conditions de travail et d'emploi peuvent toutefois fournir une marge de manœuvre temporelle ou financière.

D'abord, un système d'échange temporaire d'horaire, appelé mutuelles, est toléré par l'entreprise. Il permet aux personnes d'échanger entre elles les quarts de travail qui ne leur conviennent pas. Les mutuelles correspondent à des échanges ponctuels de quarts entre deux personnes, A remplace B pour son quart de travail et que B remplacera A ultérieurement pour lui remettre ce quart.

Les quarts d'une durée de huit heures par jour dans les cycles de rotation en 4:2 permettent également de faire des mutuelles sous la forme d'une entente à plus long terme. Deux personnes aux horaires compatibles peuvent s'organiser ensemble pour

---

<sup>27</sup> L'entreprise est sous juridiction fédérale et c'est le Code canadien du travail qui s'applique, où aucune journée pour des raisons familiales n'est prévue (L.R.C. (1985), ch. L-2, section VII)

combiner des quarts de travail afin d'allonger le nombre d'heures travaillées par jour et réduire le nombre de jours travaillés. Par exemple, Jean travaille sur le quart de jour (7 :00-15 :00) et Marie travaille sur le quart de soir (15 :00 à 23 :00), les deux dans un cycle 4:2 de rotation A. Jean travaille les deux premiers jours du cycle de 7 :00 à 23 :00 et profite d'un congé de quatre jours ; Marie travaille les deux derniers jours du cycle de 7 :00 à 23 :00 et profite aussi d'un congé de quatre jours. Ainsi, la rémunération n'est pas affectée par cet échange.

Ensuite, la convention collective prévoit une prime horaire pour les quarts de travail aux heures dites « asociales ». Sans entrer dans les détails des échelles salariales, une prime de poste est versée aux personnes travaillant de soir et de nuit. Les postes de soir reçoivent 0,25 \$ pour chaque heure travaillée entre 18 h et 23 h et les quarts de nuit reçoivent 0,50 \$ pour chaque heure travaillée entre 23 h et 6 h.

Le personnel à temps plein profite également d'un régime de retraite collectif, d'un programme d'aide aux employés, d'assurances collectives (maladie, vie et invalidité) et d'autres avantages liés aux activités du transporteur. Une clause limite le nombre de postes à temps partiel à 25% du total de postes d'un département. En revanche, il n'est pas possible pour une personne à temps plein de réduire temporairement ses heures sans perdre tous ses avantages.

Un avenant de la convention collective permet aux membres du syndicat de se retirer collectivement du processus d'établissement d'horaire en refusant l'offre de l'entreprise. Cela implique, pour les membres, de perdre trois jours fériés mobiles et toutes leurs primes salariales pour un an. En retour, ils gagnent la possibilité de soumettre une proposition d'horaire à l'employeur en respectant certaines conditions de couverture des opérations et du budget de main-d'œuvre.

### 3.3.3. Collecte de données : stratégie globale, modes de collecte et d'analyse

L'analyse de l'activité d'ATF repose sur l'observation des stratégies pour gérer l'interface travail-famille déployées par les hommes et les femmes durant leur quart de travail (Caroly, 2011; Messing, 1995; Prévost et Messing, 2001; Scheller, 2011). Ces observations permettent, lorsque combinées avec les outils d'observation en communication (Grosjean et Groleau, 2013), de repérer des ressources et des contraintes que vient compléter l'analyse des conditions de travail et d'emploi ainsi que des dynamiques relationnelles entre les collègues et avec les gestionnaires. La construction de nos outils de collecte de données s'est basée sur le modèle de la situation de travail centrée sur la personne en activité dans une perspective de temps court (Coutarel et al. 2015) et de description d'une unité d'analyse de l'activité (considérant de façon systémique les différents éléments de la situation de travail) (St-Vincent *et al.*, 2011), des systèmes de l'activité (Engeström, 2000) et une approche qualitative de l'analyse des réseaux sociaux de communication (Hollstein, 2011).

Nous avons eu recours à différentes stratégies de collecte de données telles que :

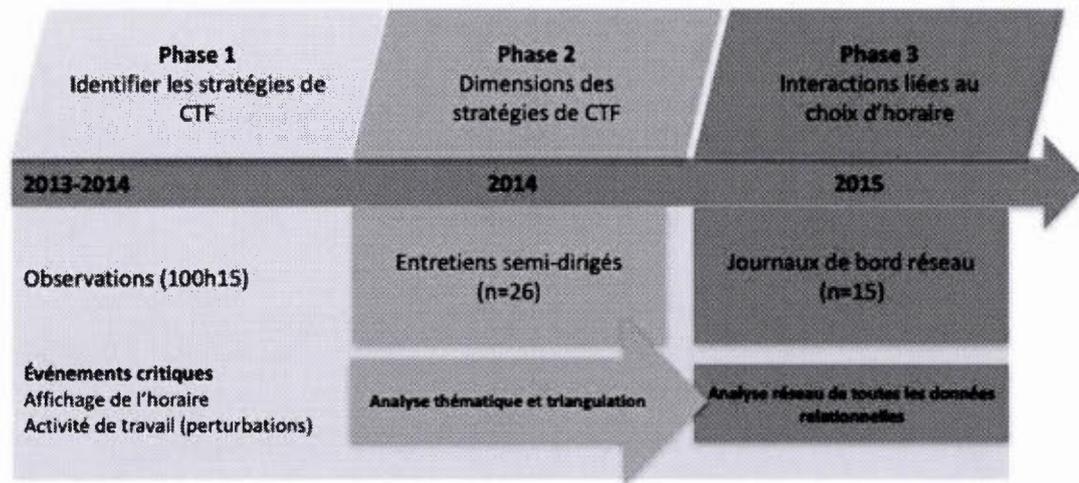
- des observations directes et participantes complétées par un court questionnaire portant sur les horaires de travail;
- des entretiens semi-dirigés ;
- des journaux de bord détaillant les interactions liées au choix d'horaire ;
- la compilation de données administratives (grilles d'horaires saisonniers; fiches d'affectations quotidiennes);
- la prise en compte du cadre normatif et régulateur de la convention collective et de mémos concernant des politiques d'entreprise fournis par le syndicat tout au long de la recherche.

La synthèse des activités de collectes de données qualitatives est présentée au tableau 3.3.

**Tableau III.3 Synthèse des activités de collecte de données**

| Activités de collecte      | Durée/nombre |
|----------------------------|--------------|
| Observations participantes | 22h30        |
| Observations directes      | 77h45        |
| Questionnaires courts      | 56           |
| Entretiens                 | 43h00/26     |
| Journaux de bord (réseaux) | 15           |

Les stratégies de collecte de données se sont réparties dans les deux années de notre présence sur le terrain, soit entre septembre 2013 et décembre 2015 (Figure 3.2). Les phases 1 et 2 ont été planifiées au moment d'amorcer le projet de recherche dans une perspective inductive visant à développer notre compréhension du milieu. La phase 3, permettant de récolter des données sur les interactions liées au choix d'horaire, résulte d'un processus abductif (Reichertz, 2010) généré par l'analyse des données des phases 1 et 2. Il importe de souligner que des observations ont été réalisées durant les trois phases du projet.



**Figure III.2 Phases de la collecte de données**

Les détails de chacun des modes de collecte seront expliqués tout de suite après avoir fait le portrait global des personnes ayant consenti à participer au projet.

#### 3.3.4. Portrait global des participantes et participants

Les différentes formes de collecte ont permis de recueillir des données sur un grand nombre de personnes dans le service. Les femmes et les hommes en situation d'ATF au sens large de la définition de famille ont été invités à participer, c'est-à-dire toute personne ayant des responsabilités auprès de leur famille immédiate ou élargie, incluant les soins aux enfants mais aussi à des parents ou proches malades, vieillissants ou avec des incapacités temporaires ou permanentes<sup>28</sup>. Nous avons aussi invité les personnes n'ayant pas d'enjeux spécifiques de conciliation, mais qui partagent la réalité de collègues aux prises avec ces difficultés ou qui vivaient des

<sup>28</sup> Définition de « vie familiale ». Ministère de la Famille du Québec. « Conciliation travail-famille » En ligne. < <https://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/Famille/travail-famille/definition/Pages/index.aspx> > (Page consulté le 17 janvier 2017).

difficultés personnelles liées aux horaires de travail. Au total, nous avons obtenu le consentement de 69 personnes différentes pour participer à une ou plusieurs activités de collecte de notre étude. La répartition des agents et agentes par sexe et par type de poste occupé est présentée au Tableau 3.4. Trois gestionnaires masculins (deux gestionnaires impliqués dans la gérance du département et gestionnaire du siège social impliqué dans la production des horaires) et un membre de l'exécutif masculin nous ont accordé des entretiens.

**Tableau III.4 Répartition des agentes et agents de nettoyage ayant consenti aux entrevues**

| Type de poste      | Hommes | %   | Femmes | %   | Total | % du total des postes |
|--------------------|--------|-----|--------|-----|-------|-----------------------|
| LCSCA <sup>a</sup> | 9      | 75% | 3      | 25% | 12    | 18%                   |
| CSCA               | 21     | 49% | 22     | 51% | 43    | 66%                   |
| CSCAPT             | 7      | 70% | 3      | 30% | 10    | 15%                   |
| Total              | 37     | 57% | 28     | 43% | 65    | 100%                  |

<sup>a</sup> Légende : LCSCA : Lead Customer Service Cleaning Agent (Chef d'équipe, temps plein) ; CSCA : Customer Service Cleaning Agent (agent de nettoyage, temps plein) ; CSCAPT : Customer Service Cleaning Agent Part Time (agent de nettoyage, temps partiel)

L'analyse de la composition homme/femme de la fonction d'agente, agent de nettoyage au sein du département a pu être réalisée à partir de la liste d'employés fournie par le syndicat (Tableau 3.5).

**Tableau III.5 Répartition des agentes et agents de nettoyage au sein du département (avril 2014)**

| Poste occupé | Hommes | %   | Femmes | %   | Total | % du total des postes |
|--------------|--------|-----|--------|-----|-------|-----------------------|
| LCSCA        | 17     | 77% | 5      | 23% | 22    | 19%                   |
| CSCA         | 46     | 61% | 29     | 39% | 75    | 65%                   |
| CSCAPT       | 11     | 61% | 7      | 39% | 18    | 16%                   |

|       |    |     |    |     |     |      |
|-------|----|-----|----|-----|-----|------|
| Total | 74 | 64% | 41 | 36% | 115 | 100% |
|-------|----|-----|----|-----|-----|------|

En comparant notre échantillon d'agents et agentes (Tableau 3.4) avec la répartition observée en avril 2014 (Tableau 3.5), nous remarquons que notre échantillon comporte une surreprésentation non significative des femmes parmi les agentes de nettoyage régulières à temps plein (CSCA) (51% v. 39%) et une sous-représentation non significative des agentes de nettoyage à temps partiel (CSCAPT (30% v. 39%). La répartition des postes occupés est similaire à celle de la liste du personnel.

Comme notre collecte de données s'est échelonnée jusqu'en octobre 2015, nous avons comparé notre échantillon avec la répartition par sexe et par poste occupé pour cette deuxième période (Tableau 3.6). Douze hommes et 2 femmes ont changé d'emploi entre avril 2014 et octobre 2015 et l'entreprise a procédé à une embauche massive d'agentes, agents à temps partiel en mai 2015, changeant ainsi la proportion d'employés de cette catégorie (2014 : 16% v. 2015 : 21%)

**Tableau III.6 Répartition des agentes, agents de nettoyage au sein du département (octobre 2015)**

| Statut d'emploi | Hommes | %   | Femmes | %   | Total | % du total des postes |
|-----------------|--------|-----|--------|-----|-------|-----------------------|
| LCSCA           | 16     | 70% | 7      | 30% | 23    | 18%                   |
| CSCA            | 44     | 58% | 32     | 42% | 76    | 61%                   |
| CSCAPT          | 18     | 69% | 8      | 31% | 26    | 21%                   |
| Total           | 78     | 62% | 47     | 38% | 125   | 100%                  |

Ce changement fait en sorte de rétablir la représentativité de notre échantillon au niveau de la proportion d'agentes à temps partiel (éch. 30% v. 2015 : 31%), mais de marquer une sous-représentation des agentes, agents à temps partiel en fonction du

total des postes occupés (éch. 15% v. 2015 : 21%) et une surreprésentation des agentes, agents à temps plein (éch. : 66% v. 2015 : 56%).

Dans nos analyses qualitatives, nous nous sommes basés sur le principe de saturation empirique pour établir que nous avons collecté suffisamment de données, c'est-à-dire qu'aucun élément additionnel pour comprendre le phénomène n'aurait émergé de nouveaux entretiens ou de nouvelles observations (Pires, 1997).

Le tableau 3.7 montre la distribution des hommes et des femmes pour chacune des activités de recherche. Une même personne peut avoir participé à plus d'une forme de collecte de données.

**Tableau III.7 Répartition des hommes et des femmes par type de collecte de données**

| Type activité   | Hommes | Femmes | Total |
|---|--------|--------|-------|
| Observations directes, participantes ou systématiques | 36     | 18     | 54    |
| Mini-questionnaire                                    | 31     | 25     | 56    |
| Entretiens semi-dirigés                               | 12     | 13     | 25    |
| Journaux de bord réseaux                              | 7      | 8      | 15    |

#### 3.3.4.1. Situation familiale des personnes ayant participé à l'étude

En excluant les gestionnaires (n=3) et le membre de l'exécutif syndical, nous avons obtenu des informations sociodémographiques pour 61 des 65 agentes et agents ayant consenti à participer au projet. Ni le syndicat ni l'entreprise ne disposaient d'informations sur la situation familiale pour l'ensemble du département, notre population de référence, et donc, nos données ne peuvent être interprétées qu'à l'intérieur de l'échantillon.

Sur ce nombre, 47 personnes (77 %) vivaient une situation d'ATF (soins à des enfants ou à un proche malade/vieillissant) (Tableau 3.8).

À titre indicatif, huit personnes ont rapporté avoir un second emploi (13%) soit quatre hommes, dont trois avec enfants) et quatre femmes, dont deux avec enfants. Notons que les informations sur le second emploi ont pu être recueillies de manière systématique seulement dans les entretiens semi-dirigés et les journaux de bord réseaux, aussi il est possible que d'autres personnes de notre échantillon aient été dans cette situation.

Le tableau 3.8 montre la distribution des situations d'ATF selon le quart de travail obtenu à l'hiver 2015. Les totaux incluent les doubles situations d'ATF qui touchaient cinq personnes (trois hommes et deux femmes), expliquant le grand total de 70 personnes alors que 65 personnes participaient à l'étude.

**Tableau III.8 Situations d'ATF rapportées par les membres syndiqués participant à l'étude**

| Situation d'ATF/<br>Quart de travail | Jour     | Soir      | Nuit     | Relève   | Autre <sup>29</sup> | Total     |
|--------------------------------------|----------|-----------|----------|----------|---------------------|-----------|
| <b>Hommes</b>                        | <b>6</b> | <b>18</b> | <b>7</b> | <b>2</b> | <b>8</b>            | <b>41</b> |
| Enfant (s)                           | 4        | 8         | 3        | 1        | 7                   | 23        |
| Proche vieillissant<br>ou malade     | 0        | 3         | 0        | 0        | 0                   | 3         |
| Études                               | 1        | 0         | 1        | 0        | 0                   | 2         |
| Aucune de ces<br>situations          | 0        | 6         | 3        | 1        | 1                   | 11        |

<sup>29</sup> 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.)

|                               |          |           |          |          |          |           |
|-------------------------------|----------|-----------|----------|----------|----------|-----------|
| Information manquante         | 1        | 1         | 0        | 0        | 0        | 2         |
| <b>Femmes</b>                 | <b>6</b> | <b>12</b> | <b>7</b> | <b>2</b> | <b>2</b> | <b>29</b> |
| Enfant (s)                    | 1        | 5         | 5        | 2        | 2        | 15        |
| Proche vieillissant ou malade | 4        | 2         | 0        | 0        | 0        | 6         |
| Études                        | 0        | 1         | 0        | 0        | 0        | 1         |
| Aucune de ces situations      | 1        | 4         | 2        | 0        | 0        | 7         |
| Information manquante         | 0        | 0         | 0        | 0        | 0        | 0         |

Maintenant que nous avons décrit les grandes lignes de notre stratégie et le portrait de la participation à l'étude, nous présentons les modes de collecte dans l'ordre chronologique où ils ont été réalisés (Figure 3.2) en y détaillant les objectifs poursuivis pour le mode de collecte, la présentation des outils de collecte et le traitement des données.

### 3.3.5. Observations

L'outil privilégié de l'ergonomie est l'observation de l'activité de travail, en vue d'identifier ses déterminants et de poser un diagnostic éclairé sur ses problèmes (St-Vincent *et al.*, 2011). Elle permet à l'ergonome d'étudier les stratégies déployées puis d'en faire une interprétation qui sera validée auprès de la personne employée lors d'entretiens. Cette pratique nous permet de voir que certains gestes posés le sont de manière quasi inconsciente tellement ils sont intégrés puis, en discutant, de comprendre les modes opératoires sous-jacents (Chatigny, 2001; Guérin *et al.*, 2006; Leplat, 2005; Major et Vézina, 2015; Ouellet et Vézina, 2008). Ces discussions permettent également de relever ce qui n'a pas été fait et pourquoi, ce à quoi Clot et Litim (2008) réfèrent comme « l'activité empêchée » à laquelle nous n'aurions pas accès en nous limitant à des observations (Clot et Litim, 2008, p. 102).

L'observation occupe également une place importante en communication afin de capter le cadre et la nature des interactions entre les actrices et les acteurs d'un milieu avant de demander à ces derniers de s'exprimer sur leur perception de ceux-ci nous permettant ainsi de faire ressortir les processus structurant les interactions (Grosjean et Groleau, 2013).

Au total, 100 heures et 15 minutes d'observations participantes et directes ont permis de récolter des données sur l'activité d'ATF.

#### 3.3.5.1. Déroulement de l'observation participante

Les observations de l'activité d'ATF se sont déroulées pendant l'activité de travail régulière et lors des événements associés à l'établissement des horaires de travail. Avant de commencer la collecte de données, nous présumons que les stratégies d'ATF seraient plus visibles lors d'interruptions de l'activité de travail, comme un appel d'urgence à la maison, un changement d'horaire, une demande imprévue de prolonger le quart de travail (heures supplémentaires), une demande d'accommodement pour une journée de congé ou un changement à l'horaire de travail (Messing, 1995).

Cela a influencé la décision entourant l'insertion de la doctorante comme agente de nettoyage au sein d'équipes de travail tout en rendant explicite sa visée de recherche. En effet, les partenaires syndicaux considéraient cette approche comme le meilleur moyen de négocier notre place dans le milieu et de comprendre le travail. Notre partenaire syndical craignait qu'une observation directe donne l'impression aux agentes, agents de nettoyage que notre présence vise l'évaluation de leur performance. En participant au travail, nous pouvions discuter avec les gens pendant l'exercice de leur tâche sans ralentir leur cadence et les suivre dans leurs

déplacements entre les cycles de nettoyage, moments considérés comme des pauses par l'employeur.

Notre immersion comme agente de nettoyage au sein d'équipe de travail lie notre démarche à une forme d'ethnographie organisationnelle, une approche utilisée tant en ergonomie qu'en communication pour favoriser les liens avec les sujets tout en fournissant une compréhension du travail de « l'intérieur » (Laperrière, 2009, p. 314), révélant des aspects moins visibles ou inconscients qui autrement auraient pu échapper à une observation directe ou lors d'entretiens (Grosjean et Groleau, 2013; Perlow, 1999; Raiethel, 1996; Teiger, 2006). Cette forme d'observation permet de plus de réduire l'asymétrie des relations chercheuse-sujets en contexte d'emplois de faible salaire (Bernard, 2005; Messing, 1991). Comme le soulignaient ces auteurs, cette méthode présente l'avantage de diminuer les biais liés à la désirabilité sociale des sujets, la chercheuse ayant négocié « sa place » au sein du collectif (Laperrière, 2009). Cependant, il nous a fallu demeurer sensibles, tout au long de l'étude, aux implications de cette présence participative sur les attentes développées par les agents et agentes quant aux retombées de l'étude en expliquant les limites et la portée de notre action.

En tout, nous avons suivi une formation insérée au sein d'équipes avec le formateur (11h30) puis travaillé au sein d'équipes s'étant portées volontaires (11 heures). Nous avons ciblé les quarts de travail les plus compliqués pour l'ATF, soit le quart de midi à 20 h et le quart de nuit (de 22 h 40 à 8 h 40).

Notre grille d'observation était relativement souple dans la mesure où l'objectif visé était de dresser le 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), de comprendre les implications physiques

et temporelles du travail de nettoyage pour l'ATF, des stratégies d'ATF déployées et des interactions qu'elles impliquaient.

Ce mode d'observation était très prenant dans la mesure où l'attention de la chercheuse était morcelée entre l'exécution de la tâche et sa volonté d'observer les phénomènes qui l'entourent. L'observation se déroulait par blocs d'au plus trois heures afin de permettre à la chercheuse de se retirer pour prendre des notes exhaustives.

#### 3.3.5.2. Déroulement des observations directes

Entre octobre 2013 et décembre 2015, nous avons réalisé 91,25 heures d'observations directes. L'observation directe se distingue de l'observation participante en cela que la chercheuse ne participe pas au phénomène étudié (Laperrière, 2009). Elle permet toutefois d'être témoin des comportements sociaux d'actrices et d'acteur dans leur milieu naturel et « sans en modifier le déroulement ordinaire » (Peretz, 1998 dans Laperrière, 2009 :316). Le recours aux observations directes nous a permis de développer notre compréhension du processus d'établissement des horaires ainsi que l'activité de choix d'horaires pour les agentes et agents.

La récurrence, tous les six mois, des cycles d'établissement/choix des horaires nous a permis de récolter des données, d'en faire une analyse préliminaire puis d'identifier des aspects à explorer au cycle suivant (Laperrière, 2009). Notre grille d'observation était au départ très large afin de tirer les grands éléments liés aux horaires de travail, dans une perspective exploratoire de la situation collective d'ATF. Cette grille a été élaborée au fil des périodes d'observation par l'identification d'éléments spécifiques à approfondir (Laperrière, 2009).

Dans le cas du choix d'horaire des agentes, agents, ces éléments correspondaient aux facteurs influençant le choix d'horaire et la satisfaction liée à l'horaire (voir outil de collecte réseaux au point 3.3.7). Un court questionnaire, passé lors du choix d'horaire en avril 2014, a permis d'obtenir un portrait de l'écart entre l'horaire obtenu et l'horaire désiré, le niveau de satisfaction lié aux horaires, la situation familiale ainsi que les facteurs qui influencent le choix d'horaire (annexe I). Les observations plus générales ont également permis de noter l'importance des contacts entre collègues. Notre présence sur le terrain lors de la passation des questionnaires a permis de recruter des volontaires pour la réalisation des entretiens semi-dirigés.

En ce qui concerne le travail du comité syndical, une observation exploratoire du processus d'établissement des horaires en mars 2015 a permis de constater l'intensification des interactions portant sur les horaires de travail entre la présentation d'une proposition d'horaire par l'employeur au syndicat en fonction des besoins opérationnels et l'affichage final de l'horaire négocié. Ces interactions émergeaient entre les agents et agentes de nettoyage; puis entre les agentes, agents et les membres élus du comité syndical; et, enfin, entre ces derniers, l'exécutif du syndicat et l'employeur. Nous avons donc développé une grille d'observation plus systématique pour structurer les observations, en septembre 2015, visant à comprendre la marge de manœuvre dont disposaient les membres du comité, notamment à travers les ressources mobilisées et les obstacles rencontrés à chacune des étapes du processus, ainsi que le rôle joué par leurs interactions avec des personnes « hors-comité ». La grille est présentée à l'annexe II. Ces deux cycles d'horaire étaient particuliers, car les membres syndiqués avaient la possibilité de déroger au mode habituel d'établissement des horaires contrôlé par l'employeur. Cette situation exceptionnelle est survenue après qu'un vote contre l'horaire à l'automne 2014 leur a permis d'élire un comité. Ce dernier peut proposer un horaire à l'entreprise qui tient aussi compte des demandes du personnel à condition que cette

proposition n'entraîne pas de coûts supplémentaires en main d'œuvre et que les opérations sont couvertes. Cette décision collective a cependant coûté aux membres trois jours de congé fériés mobiles ainsi que leurs primes de poste pour toute l'année civile<sup>30</sup>.

### 3.3.5.3. Traitement des données

Immédiatement après chaque période d'observation, la chercheuse complétait un journal de bord manuscrit comportant des notes descriptives sur les faits observés, des commentaires analytiques faisant des liens avec la théorie ou d'autres données récoltées ainsi que des commentaires expérientiels sur les sentiments vécus et la manière dont s'était déroulée l'observation (Laperrière, 2009). Par la suite, toutes les notes étaient transcrites dans un fichier Word où étaient conservées les données d'observation et les notes d'analyses préliminaires sur les dimensions à approfondir par le biais d'entretiens semi-dirigés.

En somme, les deux modes d'observation que nous avons réalisés ont permis de décrire des éléments de l'activité d'ATF :

- l'organisation du travail à travers les conditions de travail et l'environnement matériel;
- les différentes dimensions de l'activité de travail réelle des agentes et agents observés notamment à travers les stratégies liées au travail (partage des tâches, planification du travail, postures et gestes);
- les stratégies pour gérer l'interface travail-famille (choix et échanges d'horaire, appels au domicile pendant les heures de travail, gestion des pauses, etc.);
- l'influence de différents facteurs sur les relations interpersonnelles (ancienneté, genre, statut d'emploi, département, groupe culturel, organisation du travail) ;
- la perception des exigences du travail, les éléments de motivation et de

<sup>30</sup> AIMTA – Convention collective : avenant no.12 (p.306-314). En ligne. < <http://www.aimta1751.ca/convention-collective/>> (Consulté le 20 avril 2015)

satisfaction au travail, la capacité à accomplir le travail.

Dans le cas du questionnaire court, nous avons compilé les résultats dans Excel et produit des statistiques descriptives (fréquence et moyenne) à l'aide du logiciel SPSS. Ces statistiques ont permis de documenter la satisfaction envers l'horaire obtenu le jour du choix d'horaire d'avril 2014, ainsi que l'importance accordée à certains facteurs lors du choix d'horaire (résultats détaillés à l'annexe III).

Ces statistiques nous ont permis de cibler certains éléments à approfondir par le biais d'entretiens semi-dirigés que nous décrivons au point suivant.

### 3.3.6. Entretiens semi-dirigés

La réalisation d'entretiens semi-dirigés visait à approfondir notre compréhension (1) des aspects influençant le choix d'horaire, (2) les dynamiques de soutien entre collègues pour le travail et pour l'ATF en contexte d'horaires atypiques ainsi que (3) des implications des stratégies de cette CTF pour la santé, le travail et la famille. Les entretiens semi-dirigés constituent un choix pertinent pour recueillir l'expérience des individus et identifier les différentes facettes de cette expérience en plus de permettre l'accès au sens et à la réflexivité donnés à cette expérience (Savoie-Zajc, 2009).

#### 3.3.6.1. Description de la grille d'entretien

Des grilles d'entretien spécifiques aux groupes d'actrices, acteurs rencontrés portent sur des thèmes établis en fonction des objectifs de la recherche. Par exemple, la grille des travailleuses, travailleurs couvrait des thèmes tels que la marge de manœuvre pour concilier, le rôle des relations dans le choix d'horaire, et les aspects collectifs du travail en lien avec la santé et l'ATF (annexe IV). Pour les entretiens avec les gestionnaires et le membre de l'exécutif syndical, nous avons procédé différemment.

Nous avons demandé aux gestionnaires de nous parler de leur rôle par rapport aux horaires de travail et de leur perception de la situation d'ATF au sein du département de nettoyage. Au fil de leur exposé, nous avons posé des questions de relance afin d'orienter leur propos autour des trois thèmes abordés avec les agentes et agents. L'entretien avec le membre de l'exécutif syndical s'est déroulé en décembre 2015, à la toute fin de notre collecte de données. Nous avons documenté, dans nos données d'observations, les nombreux échanges informels que nous avons eus avec lui tout au long du projet et dans le cadre des rencontres du comité d'encadrement. Aussi, cet entretien plus formel visait à discuter de l'écart entre la situation d'ATF qu'il percevait au moment d'amorcer le projet et la situation actuelle. Encore ici, les trois thèmes abordés avec les agentes et agents ont pu être couverts.

#### 3.3.6.2. Recrutement et caractéristiques des personnes volontaires

Entre mai et septembre 2014, nous avons réalisé 26 entretiens semi-dirigés d'une durée de 60 à 90 minutes auprès de 22 agentes et d'agents de nettoyage, trois gestionnaires de départements impliqués dans les activités du département de nettoyage et un membre du comité de grief syndical. Le recrutement des volontaires relève d'invitations générales faites par les chercheuses lors de leur présence au sein du département, et par affichette. Quant aux gestionnaires, nous avons établi une liste des personnes dont nous aurions aimé recueillir le point de vue et nous les avons contactées directement par téléphone et par courriel. Sur les cinq personnes invitées, trois ont accepté. Les deux personnes ayant décliné notre proposition l'ont justifié par un manque de temps. L'entretien avec le membre de l'exécutif syndical s'est déroulé à la toute fin du projet, nous permettant de faire un bilan sur l'étude.

### 3.3.6.3. Déroulement des entretiens

Les entretiens avec les agentes et agents et un gestionnaire se sont déroulés pendant les heures de travail dans une salle de réunion privée située à l'extérieur du département de nettoyage. Les rencontres avec un des gestionnaires et le membre de l'exécutif syndical ont eu lieu dans leur bureau. Nous avons rencontré le troisième dans une salle de réunion située dans un autre édifice.

Le lien de confiance établi en travaillant avec les équipes nous a permis d'aller à l'essentiel rapidement avec les gens, une partie des informations ayant été recueillies par l'observation. Le nombre d'entretiens effectués a été jugé suffisant au moment où nous avons eu la perception d'avoir atteint une saturation empirique, c'est-à-dire qu'aucun élément additionnel pour comprendre le phénomène n'aurait émergé de nouveaux entretiens (Pires, 1997).

Pour ne pas augmenter le fardeau de l'ATF posé par des horaires hors normes, les entretiens ont été réalisés sur le temps de travail rémunéré des agentes et agents volontaires, soit autant de jour que de nuit.

### 3.3.6.4. Traitement des données

Tous les participantes et participants ont consenti à l'enregistrement des entretiens. La transcription intégrale de leur contenu a été réalisée par la doctorante ainsi que deux assistantes de recherche rémunérées dans le cadre du projet PAFARC UQAM/AIMTA/FTQ. Cette procédure augmente ainsi la fiabilité de l'analyse des données d'entretiens (Savoie-Zajc, 2009).

### 3.3.7. Journaux de bord réseaux

L'objectif des journaux de bord réseaux était de conforter les catégories d'interactions ayant émergé de l'analyse des entretiens semi-dirigés réalisés entre mai et août 2014 et l'observation du processus de préparation des horaires en avril 2015 (Tableau 3.9).

**Tableau III.9 Catégories d'interactions**

| Catégorie               | Définition   |
|-------------------------|--|
| Information technique   | Demander des informations pour comprendre l'horaire qui est proposé ou le processus de 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 « coacher » pour analyser les options ou faire le meilleur choix d'horaire                                  |
| Émotions                | Exprimer ses bonnes ou moins bonnes émotions sur l'horaire   |
| Collaboration           | S'organiser avec d'autres (pour pouvoir faire des mutuelles, pour travailler dans une bonne équipe, etc.)            |

Avec pour cible la période du choix d'horaire d'octobre 2015, nous avons construit un outil de collecte sous la forme d'un journal de bord quotidien où les gens devaient détailler les interactions liées à l'horaire sur le lieu de travail et à la maison permettant ainsi de construire leur réseau personnel de chaque personne participante.

#### 3.3.7.1. Description de l'outil de collecte

Différents facteurs ont été pris en considération pour développer l'outil de collecte dans sa forme finale :

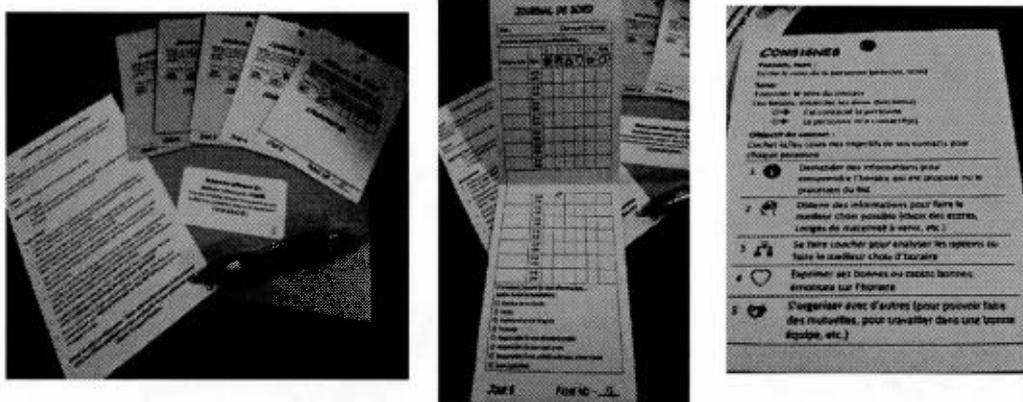
- L'absence d'un espace de travail fixe pour les agentes et agents de nettoyage ;
- L'accès restreint ou inexistant à un ordinateur avec Internet ou à un téléphone intelligent avec un forfait permettant la réception de données;

- Le faible niveau de littératie au sein de l'échantillon visé (rapporté par des membres du syndicat et de l'équipe de gestion) ;
- Les contraintes financières et temporelles pour le développement de l'outil.

Nous avons ainsi opté pour une fiche « journal de bord » quotidienne, cartonnée qui pouvait être attachée après la lanière de la carte de sécurité que portent déjà les agentes, agents. Chaque enveloppe de participation comportait cinq fiches de journal de bord perforées, un résumé des consignes et un crayon.

Le carton de consignes comportait, d'un côté, l'objectif de la collecte de données et la marche à suivre pour compléter les journaux de bord ainsi que les coordonnées de l'équipe de recherche en cas de question. De l'autre, se trouvaient une fiche réponse permettant d'obtenir les coordonnées postales de la personne pour l'envoi de la carte-cadeau, un numéro de téléphone pour vérifier certaines réponses et quatre courtes questions permettant d'établir si la personne avait des enfants, une personne à charge, un second emploi ou une formation en cours.

Sur les fiches journaux de bord, chaque catégorie d'interaction était définie et identifiée par un pictogramme. Puis, une grille permettait aux personnes participantes de simplement inscrire un nom, une direction et cocher la colonne appropriée (Figure 3.3).



**Figure III.3** Trousse de journaux de bord des interactions liées au choix d'horaire

Les détails demandés concernaient 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 » qui servait à indiquer les interactions qui ne cadraient dans aucune catégorie. À chaque jour, les personnes pouvaient également cocher avec qui elles avaient parlé de l'horaire en dehors du travail.

### 3.3.7.2. Recrutement des participantes et participants

Le recrutement des participantes et participants s'est fait par affichage et en personne (par la doctorante) auprès des volontaires, et ce, dans les deux jours précédant l'affichage de l'horaire, soit les 7 et 8 octobre 2015. Puis, entre le moment de l'affichage et le jour du choix d'horaire (soit du 9 au 14 octobre 2015), une présence quasi-quotidienne a permis de répondre aux questions des personnes participantes et de recruter de nouveaux volontaires. Les dernières trousse de collecte de données ont été distribuées le jour du choix d'horaire, soit le 14 octobre 2015.

La présence de la doctorante pour recruter des volontaires à des plages horaires variées et le fait d'avoir laissé des journaux de bord à disposition dans des pochettes sous les affiches de recrutement ont permis de recruter des personnes sur l'ensemble des quarts de travail.

Au total, 24 trousse de collecte de données ont été distribuées en mains propres et trois trousse ont été prises dans les pochettes. Sur le total de 27 trousse distribuées, 12 n'ont pas été complétées. Des suivis de différentes formes (en personne, par courriel, messagerie texte, lettre dans le casier de correspondance) ont été réalisés auprès des personnes qui n'avaient pas remis leur trousse à la date demandée. Parmi les réponses évoquées par les non-répondants : trois personnes ont entrepris leurs vacances et ont oublié de le compléter ; une personne était à l'extérieur du lieu de travail et dit n'avoir reçu aucun contact lié à l'horaire ; quatre personnes m'ont dit être trop débordées ; une personne (AgentJ dans les entretiens) trouvait le journal de bord trop compliqué et qu'il vivait beaucoup d'émotions à cause d'une situation familiale; une trousse a été prise dans la pochette par une personne inconnue rendant le suivi impossible ; deux personnes à qui une trousse avait été remise n'ont pas donné suite à mes suivis.

### 3.3.7.3. Caractéristiques des participantes, participants

Au total, 15 personnes ont participé à cette collecte de données. Le détail des caractéristiques est présenté à l'annexe V. Le tableau 3.10 présente une synthèse.

**Tableau III.10 Synthèse des caractéristiques des cas ayant complété un journal de bord**

| Caractéristiques           | Détails  |
|----------------------------|--|
| Genre                      | 8 femmes (53 % v. 43 % échantillon v. département : 36 %)<br>7 hommes (47 % v. 57% échantillon v. département : 64 %)  |
| Responsabilités familiales | <b>Femmes</b> : 6 ont des enfants seulement; 2 ont des proches malades/vieillissants seulement<br><b>Hommes</b> : 4 ont des enfants seulement; 3 n'ont pas de responsabilités familiales   |
| Second emploi              | <b>Femmes</b> : 2 agentes à temps plein (ménages de résidences privées)<br><b>Hommes</b> : 2 agents à temps partiel, avec moins d'un an d'ancienneté et des enfants (la nature du second emploi est manquante); 1 agent à temps plein, gère une entreprise saisonnière |
| Poste occupé               | Agent temps partiel (CSCAPT) :<br>4 (27 % v. 15 % échantillon v. département 15%)<br>Agent temps plein (CSCA) :<br>8 (53% v. 66 % échantillon v. département 54%)<br>Chef d'équipe (LCSCA) :<br>3 (20% v. 18 % échantillon v. département 17%)                         |
| Quarts de travail assignés | Jour : 4 (dont 1 en relève)<br>Soirée : 6<br>Nuit : 4 (dont 1 en relève)<br>En congé : 1   |

#### 3.3.7.4. Traitement des données

Après avoir recueilli les journaux de bord, nous avons communiqué avec les six personnes ayant coché la colonne « Autre » afin de comprendre la nature de l'interaction. Nous avons pu reclasser les interactions dans les cinq catégories établies en ce sens que les personnes qui avaient choisi « Autres » l'avaient fait pour préciser que l'échange s'était fait par messagerie texte ou par téléphone, et non sur le lieu de travail.

Les interactions de chaque journal de bord ont été colligées dans un chiffrier Excel comportant les colonnes suivantes :

- **DE (from)** (personne ayant amorcé l'interaction) et **VERS (to)** (personne vers qui était dirigée l'interaction) : l'entrée des noms dans ces colonnes était déterminée par le sens de la flèche de direction encerclée sur le journal de bord.
- Pour nous assurer de l'uniformité des noms et faciliter la triangulation des données, nous avons utilisé la liste des personnes employées du département et inséré un critère de validation pour l'entrée des données dans Excel.
- Nous avons communiqué avec les personnes qui avaient uniquement indiqué des prénoms partagés par plusieurs membres du personnel afin de confirmer la personne exacte avec qui elles avaient interagi (3 cas).
- Les interactions pour lesquelles aucune direction n'était indiquée (n=22) ont été considérées comme des FROM (amorcées par). Nous avons choisi de ne pas les symétriser à cause de certains exemples où une interaction de coaching était initiée par une personne de faible ancienneté vers une personne à l'ancienneté nettement supérieure. La réciprocité du lien serait étonnante.
- **AU TRAVAIL** : 1 (oui) ou 0 (non)
- **CATÉGORIE D'INTERACTION COCHÉE** : 1 (oui) ; 0 (non) (chaque interaction pouvait comporter plus d'une catégorie). D'après les définitions proposées, voici la répartition des interactions par catégorie (Tableau 3.11) :
- 

**Tableau III.11 Total d'interactions par catégorie**

| Catégorie                             | Nombre |
|---------------------------------------|--------|
| Obtenir des informations techniques   | 53     |
| Obtenir des informations stratégiques | 56     |
| Obtenir des conseils (coaching)       | 32     |
| Exprimer une émotion                  | 72     |
| Trouver des collaborations            | 39     |
| Total                                 | 252    |

Nous avons également compilé les interactions quotidiennes traitant des horaires avec l'entourage en dehors du travail. Toutes les personnes ont rapporté avoir parlé des horaires avec les membres de leur entourage sauf les deux hommes avec le plus

d'ancienneté. Par nos données d'observations, nous savons qu'un des deux cas est célibataire, sans enfant. Quant à l'autre, il a une ancienneté suffisamment élevée pour prédire l'horaire qu'il obtiendra donc il vit probablement moins d'insécurité autour des horaires. De plus, il participait au comité sur les horaires donc il a connu les options disponibles bien avant tout le monde ce qui fait qu'il a probablement discuté avec son entourage de ses questionnements autour de l'horaire alors qu'ils étaient encore en production. La période de collecte est néanmoins pertinente à cause des interactions avec ses collègues.

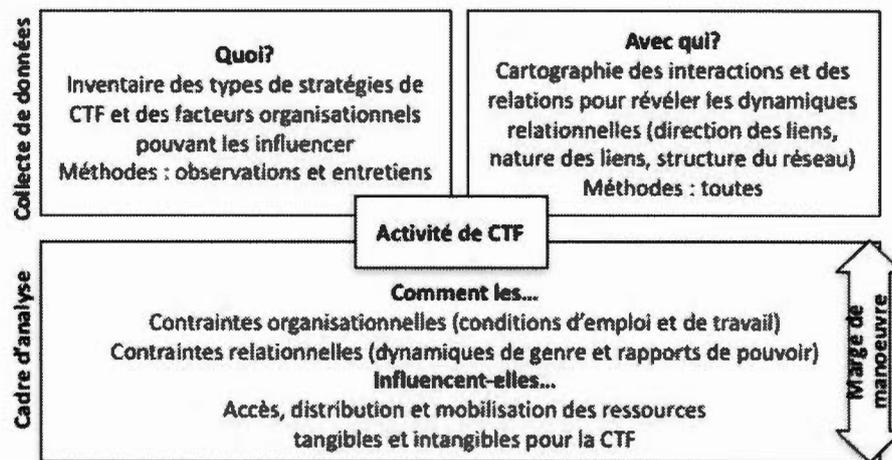
### 3.3.8. Données administratives

Afin de compléter le portrait du service de nettoyage dégagé de nos modes de collectes de données qualitatives, nous avons procédé à la compilation de données administratives. Celles-ci comportaient des listes d'ancienneté, des grilles d'horaire saisonnières et de vacances annuelles, des fiches de présence quotidiennes (*rosters*). La compilation de ces données dans Excel a permis de produire des statistiques descriptives (fréquence et moyenne), par exemple, sur la distribution des personnes par type de poste et par quart de travail selon le genre, et l'ancienneté. Nous avons également pu compléter les attributs des personnes ayant participé à nos autres modes de collecte en indiquant avec précision l'horaire obtenu ou encore la présence au travail lors d'un jour de collecte.

Par ailleurs, certains articles de la convention collective ainsi que des mémos sur des politiques organisationnelles nous ont permis de comprendre les implications des phénomènes observés tant au niveau du processus de négociation et d'établissement des horaires, du choix d'horaire ou de vacances, des échanges d'horaire, de la santé et sécurité au travail, de la formation ainsi que des congés pour maladie.

### 3.4. Analyse des données

Notre cadre d'analyse implique de porter notre attention sur l'activité d'ATF des travailleuses et travailleurs. Les données récoltées permettent de couvrir les dimensions impliquées dans le « quoi, comment et avec qui » des stratégies déployées pour gérer l'interface travail-famille (Figure 3.4).



**Figure III.4** Articulation de la collecte des données et du cadre d'analyse

Notre corpus final comporte : 1) des fiches d'observation participante, directe et systématique ; 2) des verbatim d'entretiens semi-dirigés ; 3) des questionnaires d'observation ; 4) des journaux de bord réseaux ; 5) la compilation des données sur les horaires et les fiches de présence quotidienne.

#### 3.4.1. Données d'observations et d'entretiens

Notre stratégie d'analyse de données repose sur des méthodes principalement qualitatives. En nous inspirant des étapes de la théorisation ancrée, nous avons

procédé à l'analyse de toutes les transcriptions d'entretiens ainsi que les fiches d'observations. Une première étape consiste à l'analyse thématique des données afin de faire émerger les thèmes permettant de comprendre un phénomène (Paillé, 1996; Paillé et Mucchielli, 2008). Vu l'ampleur du corpus à analyser, soit vingt-six entretiens et trente-neuf fiches d'observations, nous avons opté pour une démarche de thématisation séquentielle (Paillé, 1996). À notre connaissance, il n'existe pas de norme sur le nombre d'éléments suffisants pour cette analyse initiale. Nous avons donc opté pour une sélection qui nous permettrait de capter la diversité au sein de notre échantillon et donc, nous nous sommes assuré que les cinq entretiens retenus comportaient des hommes et des femmes, occupant des postes à temps plein et partiel, dans tous les types de quarts de travail. Nous avons procédé à une première lecture pour effectuer un codage vertical, soit en relevant manuellement dans chaque entretien, pris individuellement, tous les thèmes pouvant être liés à la représentation du phénomène (Paillé, Pierre et Mucchielli, 2008). Nous avons ensuite procédé à l'étape de réduction des thèmes par l'analyse transversale des entretiens sélectionnés ce qui a permis de relever les thèmes convergents, divergents et complémentaires puis de les organiser hiérarchiquement dans un arbre thématique (Paillé, Pierre et Mucchielli, 2008).

À l'aide du logiciel nVivo (*nVivo*, 2011), nous avons procédé à la thématisation de l'ensemble des données d'entretiens et d'observation à partir de l'arbre thématique produit tout en laissant émerger de nouveaux thèmes (Paillé et Mucchielli, 2008). Notons que l'analyse des transcriptions a profité du fait que nous avons réalisé l'ensemble des observations et des entretiens, si bien que nous pouvions facilement lier les écrits à la manière dont la personne avait émis le propos par exemple en riant, avec hésitation, l'air triste, avec colère, etc. ou qu'elle avait effectué un déplacement dans l'espace ou gesticulé.

La seconde étape consiste à analyser l'organisation thématique et à identifier des catégories analytiques permettant d'interpréter les résultats à l'aide du cadre théorique (Paillé et Mucchielli, 2008). Les catégories ainsi produites sont les suivantes :

- stratégies impliquant (ou pas) l'employeur ou les collègues;
- conséquences individuelles et collectives des stratégies;
- conditions qui favorisent ou contraignent les stratégies;
- événements qui influencent les stratégies.

#### 3.4.2. Journaux de bord réseaux

Les données des journaux de bord d'interaction ont d'abord été analysées de façon à quantifier le nombre d'interactions par catégorie. Nous avons ensuite procédé à une analyse qualitative du réseau personnel de chacun des cas en repérant des modèles (*patterns*) d'interaction selon la nature du lien et les caractéristiques des personnes impliquées.

Ensuite, pour analyser transversalement ces *patterns*, nous avons reporté les données d'interactions dans une matrice réseau afin de produire une représentation graphique intégrant dans un même réseau les réseaux d'interactions personnels de chacune des personnes participantes (Crossley et Edwards, 2016). Pour ce faire, nous avons utilisé le logiciel NetDraw (Borgatti *et al.*, 2002) qui permet de mettre en évidence, selon les besoins d'analyse, les caractéristiques individuelles et celles des liens. Vu la taille réduite de notre échantillon pour les journaux de bord réseau, nous n'avons pas procédé aux calculs traditionnels de structure des réseaux, mais avons plutôt analysé qualitativement ces derniers à partir de questionnements analytiques (Hollstein, 2011; Hollstein et Wageman, 2014). Cette forme d'analyse a permis d'analyser la structure des relations entre les personnes ayant déclaré des relations et de capter les

dynamiques entourant les modes d'accès et la distribution des ressources au sein du réseau relationnel en fonction de facteurs individuels, organisationnels et relationnels (Herz *et al.*, 2014).

### 3.4.3. Triangulation des données

L'analyse de chacun des éléments de notre corpus ne se déroulait jamais en vase clos et nos réflexions sur l'activité d'ATF se sont enrichies au gré d'un va-et-vient itératif entre les différentes formes d'analyse (Anadón, 2006; Carlson *et al.*, 2016). En effet, la triangulation des données a constitué un processus continu nous permettant de dresser un portrait de l'activité au sein de notre étude de cas. D'un côté, l'analyse des données d'observation et d'entretiens, à la lumière des facteurs influençant les choix d'horaire récoltés dans le questionnaire, a été confortée par le fait que l'ensemble des interactions rapportées dans les journaux de bord réseaux cadraient dans les catégories identifiées.

Inversement, l'analyse des données réseaux a pu être bonifiée par la triangulation avec les données déjà récoltées, notamment les données administratives (listes d'ancienneté, horaires de travail, résultat de consultations syndicales sur les préférences d'horaires, listes de présences quotidiennes), des données d'observation (directe et participante) et des entretiens semi-dirigés. Nous avons ainsi pu ajouter à notre analyse des dimensions spécifiques au genre, à l'ancienneté, à l'origine ethnique, au type de poste occupé, au type de quart travaillé et au travail en équipe, mais aussi à la perception des dynamiques relationnelles et de l'organisation du travail.

En somme, la triangulation de nos données et de nos analyses a permis de constater la cohérence entre les types de données récoltées dans cette étude de cas et ainsi consolider la validité interne de notre recherche (Anadón, 2006).

### 3.5. Considérations éthiques

La certification éthique<sup>31</sup> obtenue par Madame Karen Messing, chercheuse principale du projet partenarial UQAM-FTQ-AIMTA encadre les activités de collecte, d'analyse et de diffusion des résultats de la thèse. Toutes les personnes ayant participé à l'étude ont signé un formulaire de consentement éthique (appendices B et C).

Toutes les précautions éthiques ont été prises, particulièrement dans le contexte d'une étude de cas simple, afin de trouver un équilibre entre les besoins de l'étude, la validité des résultats et la protection du bien-être des participants et participantes. Nous prenons soin, dans toutes nos communications publiques (conférences et publications), de restreindre la divulgation d'information permettant d'identifier le cas à l'étude. Nous avons aussi anonymisé les données et veillé à ne pas divulguer d'information permettant d'identifier les personnes qui étaient les seules à occuper un poste précis au sein de l'organisation.

En bref, toutes les personnes rencontrées à ce jour ont été informées, par le biais d'un formulaire de consentement, du but général du projet, des tâches demandées, des moyens de diffusion des résultats, des avantages et des risques de la recherche, des mesures prises pour préserver l'anonymat et assurer la confidentialité des renseignements recueillis, des modalités de leur participation et du soutien disponible en cas de besoin.

---

<sup>31</sup> Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains, UQAM, numéro de référence : 2014-S-703800

De plus, afin d'éviter que la participation à la recherche crée des difficultés d'ATF, nous avons organisé, avec le syndicat local, un mode de remplacement des participantes et participants aux entretiens durant leurs heures de travail. L'élaboration de l'horaire des entretiens a permis de couvrir tous les quarts de travail, prenant ainsi en compte l'horaire de travail des personnes volontaires, mais également du délégué syndical chargé de remplacer ces dernières. Nous avons veillé à maintenir un maximum de discrétion autour de l'identité des personnes ayant participé aux entretiens en limitant le nombre de personnes impliquées dans le processus de remplacements.

Tous les enregistrements d'entretiens et les documents sensibles sont conservés sur un ordinateur réservé à la recherche. Dans le traitement des données, des codes alphanumériques aléatoires ont été attribués aux entretiens afin de briser la séquence de leur réalisation. Ce faisant, il est pratiquement impossible de pouvoir se fier aux données de remplacement pour identifier les répondantes et répondants à partir des numéros assignés aux entretiens. Ce système de codage a été maintenu pour identifier toutes les personnes ayant participé à l'étude.

Enfin, certaines formes collectes de données se déroulaient pendant le temps de travail rémunéré des personnes. La participation aux observations et aux entretiens semi-dirigés n'était donc pas rémunérée par le projet et se faisait sur une base volontaire. Les personnes qui ont accepté de prendre de leur temps pour compléter un journal de bord réseaux ont reçu une carte-cadeau de 10\$ chez Tim Hortons, à la suggestion du syndicat.

### 3.6. Structure de présentation des résultats

En somme, le cas présente des caractéristiques intéressantes pour notre recherche puisqu'il reflète très bien les difficultés associées au travail atypique reconnues dans la littérature. Le mode d'organisation du temps de travail permet d'aborder les enjeux liés au faible contrôle sur le temps de travail ainsi que l'imprévisibilité, la variabilité et l'instabilité des horaires (Henly et Lambert, 2014). Il donne également accès à la réalité de personnel de nettoyage, un emploi très exigeant physiquement qui n'est généralement pas valorisé dans les entreprises et la société en général (Messing, 2016a; Messing *et al.*, 1992). L'organisation du travail en équipe donne également accès à beaucoup d'interactions découlant des dynamiques liées au travail collectif (Caroly et Barcellini, 2013). Enfin, l'absence de mesures formelles et les difficultés vécues par le syndicat à représenter ses membres rejoignent une réalité présente dans les emplois où les horaires sont atypiques (ILO, 2016; Wood, 2016).

La présentation des résultats et leur analyse sont présentées dans les trois chapitres suivants, sous forme d'articles publiés dans des revues scientifiques. Le premier article présente l'activité d'ATF sous l'angle des stratégies pour gérer l'interface travail-famille. Le deuxième article présente une analyse réseau des dynamiques relationnelles entourant le choix d'horaire. Le troisième article analyse les marges de manœuvre de l'activité d'ATF au regard des tensions entre les stratégies individuelles et les vécus collectifs.

CHAPITRE IV.  
RÉSULTATS  
"TIME CONTROL, JOB EXECUTION AND INFORMATION ACCESS:  
WORK/FAMILY STRATEGIES IN THE CONTEXT OF LOW-WAGE WORK  
AND 24/7 SCHEDULES"

Mélanie Lefrançois, Karen Messing et Johanne Saint-Charles

Cet article est publié dans la revue *Community, Work and Family* (2017, vol. 20, no. 2, pp. 600-622). Celui-ci présente l'analyse des stratégies pour gérer l'interface travail-famille déployées par les travailleurs et travailleuses d'un département de nettoyage au sein d'une grande entreprise dans le secteur des transports. Les résultats montrent comment les stratégies pour gérer d'ATF sont imbriquées à l'intérieur de l'activité de travail, ciblant autant le contrôle du temps que l'exécution du travail. Il présente également le rôle joué par les relations interpersonnelles dans le déploiement de ces stratégies.

#### 4.1. Résumé

Low-wage work and rigid atypical schedules reduce workers' leeway to manage their work/family interface, resulting in high levels of work/family conflict and in health issues. Faced with these inflexible conditions and a lack of formal work/family measures, workers rely primarily on informal practices where relational dynamics with coworkers and managers play an important role. However, low-wage workers with little schedule control are underrepresented in the work/family literature and little is known about how they deal with work/family issues in their workplaces. What role is played by workplace relationships in strategies used by workers to manage their work/family interface in the face of imposed, extended and variable schedules? Using an interdisciplinary theoretical and methodological framework combining communication and ergonomic work activity analysis, we analyzed data

collected through direct and participant observations, semi-structured interviews, interaction diaries and administrative documents. This community-initiated ethnographic case study helped us identify three main types of work/family strategies related to 1) work time; 2) work execution; 3) access to relational resources. We also discuss how these strategies are embedded in the work activity and relational context, including gender dynamics, and are entangled with individual, team and organizational considerations. Some potential solutions are presented.

**Mots-clés:** work/family strategies; work activity analysis; relational dynamics; atypical schedules; low-wage; gender

#### 4.2. Introduction

Over the past decades, the perspective of conflict has dominated the work/family literature, orienting researchers to measure the various dimensions and mechanisms at play and the impact of these tensions on workers' health, performance, and family situation (Michel, Kotrba, Mitchelson, Clark, & Baltes, 2011). However, little is still known about how workers actually manage the work/family interface. A few researchers have theorized work-family decisions or strategies (Moen & Chesley, 2008; Poelmans, Greenhaus, & Stepanova, 2013) or border/boundary management (Ammons, 2013; Ashforth, Kreiner, & Fugate, 2000; Clark, 2000; Kossek, Noe, & DeMarr, 1999). Recent calls for conceptual developments have suggested considering temporal and relational dimensions of these strategies (Trefalt, 2013), including gender dynamics (Powell & Greenhaus, 2013) and manual, low-wage and atypical-schedule occupations (Cowan & Bochantin, 2011).

Several aspects embedded in the work situation itself may have direct effects on the ability to manage the work/family interface. Among these are: low schedule control;

extended, rigid, unpredictable and variable work schedules; lack of control over the pace and sequence of work activity, with no allowance for personal time needs; physically or emotionally exhausting work making the worker's state less compatible with domestic and family needs (Albertsen, Guðbjörg, Grimsmo, Tómasson, & Kauppinen, 2008; Barthe, Tirilly, Gentil, & Toupin, 2016; Henly & Lambert, 2014; Lambert, Haley-Lock, & Henly, 2012; McCrate, 2012; Messing, Tissot, Couture, & Bernstein, 2014; Presser, 2003; Swanberg, Watson, & Eastman, 2014). Conditions that favor employer-driven flexibility at workers' expense are more often found in low-wage factory, transportation, retail and service work, whose workforce has been understudied (Bohle, 2016; Chang, McDonald, & Burton, 2010; Lambert, 2008; Swanberg, McKechnie, Ojha, & James, 2011). With little leeway to have their needs accommodated by their employer, these workers are faced with increased challenges, often resulting in high levels of work/family conflict and, consequently, impacts on families and on workers' health (Ahlgren, Malmgren Olsson, & Brulin, 2012; Devine et al., 2006; Fox, Han, Ruhm, & Waldfogel, 2013; Garde, Nabe-Nielsen, & Aust, 2011; Henly & Lambert, 2014; Jacobs & Padavic, 2015; Lippel, Messing, Vézina, & Prud'homme, 2011; Mauno, Ruokolainen, & Kinnunen, 2015; Tulk, Montreuil, Pierce, & Pépin, 2015). Men are more often found in occupations with atypical work schedules, but women are now exposed to decreasing access to daytime and regular work schedules (Crespo & Rheault, 2011; Rosiello & Mills, 2015). The fact that both men and women can face work/family issues posed by atypical work schedules may force a re-examination of gender stereotypes related to work/family strategies in workplaces (Rosiello & Mills, 2015).

Those facing inflexible working conditions rely primarily on informal work/family practices, through arrangements with coworkers, individual accommodations negotiated with a manager, or individual arrangements with family and others outside the workplace (Barthe, Messing, & Abbas, 2011; Caroly, 2011; Clawson & Gerstel,

2014; Henly, Shaefer, & Waxman, 2006; Lefrançois, des Rivières-Pigeon, & Fortin, 2014; Lawson & Arber, 2014; Messing et al., 2014; Prévost & Messing, 2001; Scheller, 2011). These informal practices may impact the work climate when they are perceived as unfair, seeming to benefit some employees at the expense of others (Barthe et al., 2011; Henly et al., 2006). It has also been shown that not everyone benefits equally from informal arrangements and that certain sociodemographic groups may enjoy an unfair advantage (Golden, 2009). Hence, it is important to consider relational dynamics with supervisors and coworkers when looking at work/family strategies (Caroly, 2011; Lefrançois, Saint-Charles, Fortin, & des Rivières-Pigeon, 2017; Scheller, 2011).

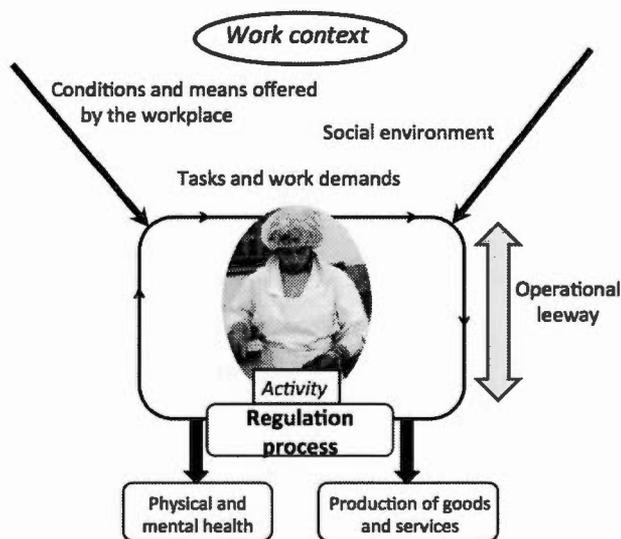
This is why we propose to study the role of interpersonal relations among coworkers and between workers and supervisors and how they interact with the work context. Our research question is, therefore, what is the contribution of work execution conditions and workplace relationships to work/family strategies used by low-wage workers exposed to rigid, extended, and variable work schedules?

### 4.3. Approach and Methods

#### 4.3.1. Work/Family Strategies Framework: Work Activity and Social Network Analysis

To study this question, we propose to integrate a communicational approach and work activity analysis (French-speaking tradition of ergonomics). The francophone tradition in work activity analysis (*ergonomie*) is a holistic observational approach somewhat akin to organizational ethnography (Teiger, 2006). It focuses on identifying the individual, collective and environmental determinants and effects of workers' strategies (St-Vincent et al., 2014). The central concept of this approach is "work activity," defined as the "mobilization of workers' physical, cognitive and

social dimensions when interacting with their work context" (Guérin, Laville, Daniellou, Duraffourg, & Kerguelen, 2006) (Figure 4.1).



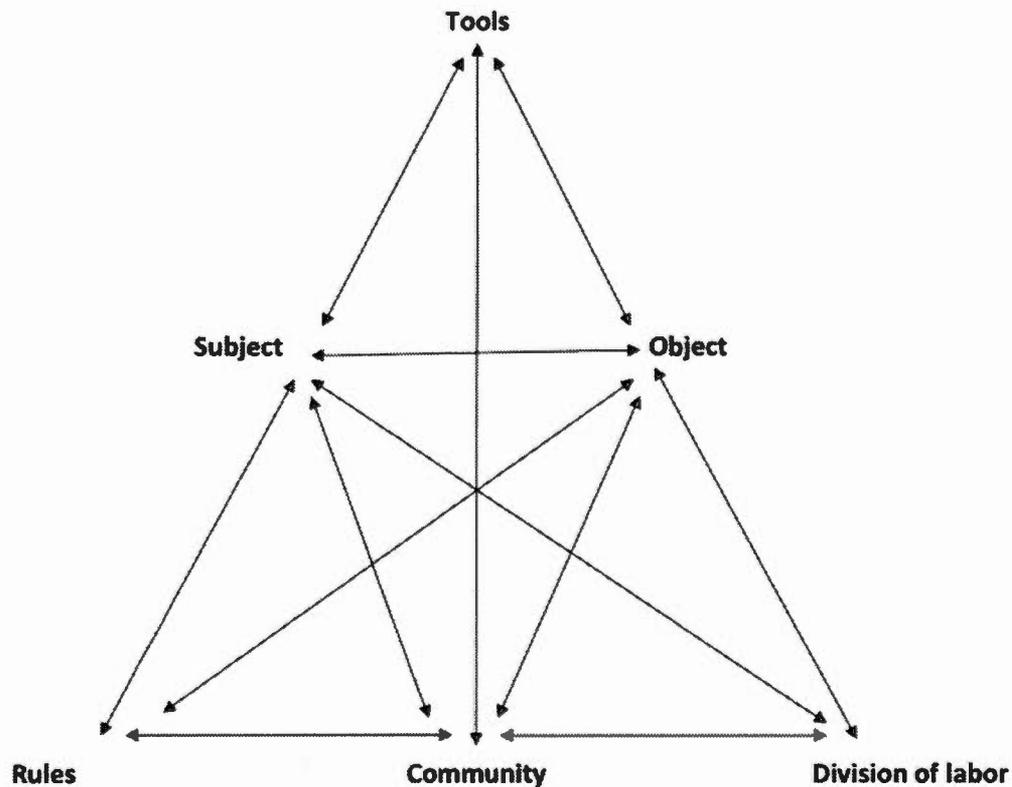
**Figure IV.1 Ergonomic model of the work situation centered on the person in activity (Vézina, 2010 adapted from Vézina, 2001)**

Workers adapt using regulatory strategies whose effectiveness is determined by the amount of "operational leeway" (or "wobble room") available for workers to adapt to their environment and act upon it (Coutarel, Caroly, Vézina, & Daniellou, 2015). Operational leeway is influenced in turn by the conditions and resources offered by the work environment and the prescribed task, including the employer's expectations (Coutarel et al., 2015).

The discipline of communications can contribute to the understanding of the collective dimensions of work/family strategies (Kirby & Buzzanell, 2014), posing social relationships as resources to make transformations in workplaces (Kilduff & Brass, 2010). In work contexts where instrumental support resources are scarce, as is the case for low-schedule control workers, access to resources may become a source

of competition or conflict among coworkers and some may benefit from an advantageous network position (Lin, 1999; Wellman, Gulia, & Potter, 1997). This perspective provides another way to consider workers' operational leeway in the context of their social group: in terms of power relationships (Crozier & Friedberg, 1981). To help understand the collective dimensions of operational leeway, social network analysis (SNA) captures the influences among individual characteristics and social norms – such as gender dynamics and reciprocity - by measuring the density, strength and directions of a network's relationships. These analyses may be based on the objectives pursued by the interactions, e.g. friendship or advice (Borgatti & Lopez-Kidwell, 2011; Saint-Charles & Mongeau, 2009; Wellman & Wortley, 1990).

Strategies are defined as “behaviors, know-how or attitudes developed by the person involved in her activity to maintain a balance between herself and her environment” (Major & Vézina, 2015 :149). In a relational perspective, strategies can be understood through “collective activity” theory (Engeström, 2000) which states that subjects, whether they be individuals or a collective, are embedded in an activity system represented in Figure 4.2. The three elements at the top of the figure represent how people (subject) manage to achieve their goals by deploying strategies (object) using tools that can be concrete or symbolic, from material equipment to working procedures and language (tools). The three elements at the bottom represent the collective aspects of activity. The rules can be at the macro level, such as laws and corporate rules, or relational such as traditions. "Community" corresponds to people or groups that are not directly involved in the activity but whose knowledge and interests might influence its course. The division of labor relates to the way participants in the activity share the work (Groleau & Mayère, 2007). Each of these elements influences the amount of operational leeway available depending on the interaction between the individual and collective elements of the activity.



**Figure IV.2 Collective Activity System (Engeström, 2000)**

We deployed this analytical framework in the context of a university-union partnership (Messing, 2014, p. Chapter 5). The project was initiated by a union confederation's committee on the status of women and in response to a local union's request to find ways to reduce work-family conflict in its rigidly scheduled, 24/7/365 job of cleaning transportation equipment.

#### 4.3.2. Methods

In order to capture the interactions among individual, relational and organizational dimensions of work/family strategies, we performed a case study involving the

cleaning department of a large transportation company. When we started data collection in 2013, the department was composed of 115 cleaners, 36% of them women.

Recruitment of study participants was done by posting signs, direct contact and through a "snowball" strategy. All individuals, with or without work-family challenges, were invited to participate. Sixty-nine people agreed to participate in one or more data collection activities and their profile is presented in Table 4.1. The distribution of job assignments is similar to that of the department overall, but our sample overrepresents women among full-time staff (51% vs. 39%) and all staff (43% vs. 36%) and underrepresents part-timers (30% vs. 39%).

**Tableau IV.1 Data Collection Activities Summary**

| Type of job/Gender               | Men (M) | Women (F) | Total |
|----------------------------------|---------|-----------|-------|
| Cleaning Agents Total            | 37      | 28        | 65    |
| Full-time employee               | 21      | 22        | 43    |
| Part-time employee               | 7       | 3         | 10    |
| Team leader (full time)          | 9       | 3         | 12    |
| Manager                          | 3       | 0         | 3     |
| Union grievance committee member | 1       | 0         | 1     |
| Total                            | 41      | 28        | 69    |

Of the 65 agents participating in the study, four were union stewards (one woman and three men) and 47 (68%) had family responsibilities (caring for children or for an elderly or sick relative). Their distribution by shift according to their work/family situation is shown in Table 4.2. Both women and men reported family responsibilities and five participants (three men and one woman) were combining two extraprofessional responsibilities.

**Tableau IV.2 Job title and gender of research participants**

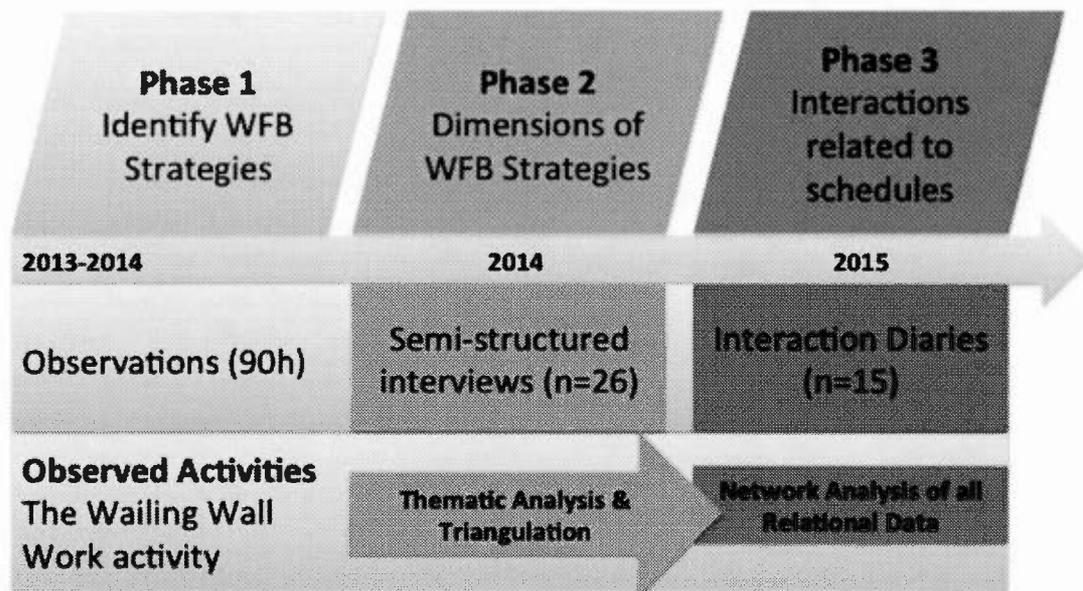
| Extraprofessional responsibility/Shift assignment | Day | Evening | Night | Relief | Other <sup>a</sup> | Total |
|---|-----|---------|-------|--------|--------------------|-------|
| <b>Men</b>  |     |         |       |        |                    |       |
| Child or children                                 | 4   | 8       | 3     | 1      | 7                  | 23    |
| Sick/aging family member                          | 0   | 3       | 0     | 0      | 0                  | 3     |
| Student   | 1   | 0       | 1     | 0      | 0                  | 2     |
| None of the above                                 | 0   | 6       | 3     | 1      | 1                  | 11    |
| Incomplete information                            | 1   | 1       | 0     | 0      | 0                  | 2     |
| <b>Women</b>                                      |     |         |       |        |                    |       |
| Child or children                                 | 1   | 5       | 5     | 2      | 2                  | 15    |
| Sick/aging family member                          | 4   | 2       | 0     | 0      | 0                  | 6     |
| Student   | 0   | 1       | 0     | 0      | 0                  | 1     |
| None of the above                                 | 1   | 4       | 2     | 0      | 0                  | 7     |
| Incomplete information                            | 0   | 0       | 0     | 0      | 0                  | 0     |

a (en anglais dans le texte) : 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.)

#### 4.3.2.1. Data Collection

In line with the ergonomic intervention model (St-Vincent et al., 2014), we first analyzed the reasons for the local union's request to improve work schedules so as to reduce work/family difficulties for its members. Preliminary observations of the scheduling process and discussions with the union and the employer led us to define the aim of the research project, more specifically, as to find ways to enlarge workers' operational leeway to manage their work/family interface. At this stage we were impressed by the multifaceted nature of that interface, involving not only work schedules but relationships with supervisors and coworkers as well as questions of workload and communications with home while at work.

Our presence spanned two years with the progressive deployment of data collection activities to document the strategies workers use to choose and obtain their work schedule, including their schedule preferences and what determined those preferences (Figure 4.3).



**Figure IV.3 Data Collection Timeframe**

Phases 1 and 2. Communications analysis and work activity analysis have in common the use of observations to collect data (Grosjean & Groleau, 2013; Raiethel, 1996; St-Vincent et al., 2014). In this study, the local union suggested that participant observation would facilitate our integration in the field for all subsequent forms of data collection. It is known that cleaners suffer from low prestige and power (Aguilar & Herod, 2006) and anticipate contemptuous treatment from others (Messing, 1998) so it was important to narrow the social distance between the researcher and the participants. The first author was trained as a cleaner and worked on three teams for 11 hours; then, with another author, observed work during another 89 hours. Notes were taken with paper and pencil, recording the activity observed and the

verbalizations of workers. Consenting workers came to ignore the presence of the researchers. These participatory and direct observations were analyzed and questions were asked as necessary in order to understand the scheduling process, work activity and relational dynamics. Semi-structured interviews were then conducted with 22 cleaners, three managers and one grievance committee member to deepen our understanding of individual and collective work/family strategies and the resources involved. Both observations and interviews were stopped when we reached the point where the sampling of additional data did not bring any new information to answer our research question (Pires, 1997). The analysis of data during Phases 1 and 2 activated an abductive process (Reichertz, 2010) leading to a third phase of data collection on interpersonal interactions related to schedules and their influence on operational leeway.

Phase 3. During the period when cleaners were choosing their schedules, fifteen participants filled out diaries, recording communicational events related to the scheduling process based on categories that had emerged from the observations and the interview analysis: 1) seek technical information to understand the schedule options; 2) seek strategic information to know what others will bid and predict my own schedule; 3) share emotions about the schedule options; 4) give or receive advice; 5) collaborate with colleagues for shift exchanges or to organize teams. These procedures generated the social network analyses (SNAs) presented below. Finally, administrative data enabled us to understand the scheduling procedures (seasonal schedules offered by the employer; daily rosters; collective agreement).

### 4.3.3. Data analysis

Thematic analysis of observation notes and interview transcripts was supported by nVivo software. First, vertical coding of a sample of sources led to the development of thematic categories related to work/family strategies (Table 4.3).

**Tableau IV.3 Thematic Categorization**

| Themes                     | Description  |
|----------------------------|--|
| Types of strategies        | How do workplace actors manage work/family interface ?   |
| Determinants of strategies | What influences work/family strategies (levers, constraints) ?   |
| Impacts of strategies      | What are the outcomes and impacts of the deployment of these strategies (individual, interpersonal, organizational, outside of work) ? |
| Potential improvements     | What could be done to facilitate work/family strategies ?  |

We then coded all data sources transversally, using this grid. Relational data gathered through interaction diaries were compiled to build a network matrix that produced visual representations using NetDraw (Borgatti, Everett, & Freeman, 2002). Administrative data served to analyze schedule variability and individual characteristics such as gender, seniority, job title and type of shift. Triangulation of all forms of data consolidated the iterative analysis. Continuing discussions with the research partners and research participants contributed to validating our conclusions. All data collection occurred during working hours to minimize impact on work/life interference and workers received a \$10 gift card as a compensation for filling out the interaction diary. The university ethics committee approved our research design.

#### 4.4. Results

##### 4.4.1. The work process

Cleaners interact with three front-line managers, one manpower coordinator, one trainer and one middle manager, as well as workers from other departments and customers. On the union side, they work locally with a grievance committee and four shop stewards.

The job is physically demanding with exposure to repetitive, forceful movements, awkward postures, prolonged standing and walking, a fast work pace, harsh weather conditions, and handling of biological wastes. Some shifts are longer than eight hours and shift exchanges may result in workers taking on 16-hour shifts in exchange for a free day. Work is done in teams with all members needing to synchronize their activity with other team members and other departments. For example, some tasks (washroom cleaning) are less desirable than others so teams need to allocate tasks in an equitable manner. Only lunch breaks are predetermined whereas work breaks are informally inserted where possible, especially during the busier shifts. Using a cell phone during work time is tolerated but can become impossible during intense cleaning cycles.

##### 4.4.2. Work schedules

Work schedules were central to our research partner's request for the study, and to workers' discourse on work/family issues. Work is scheduled 24/7, 365 days/year. Shifts can be mornings, evenings or overnight and can be structured in cycles of 4-2, 4-4 or 5-2, e.g. four days worked for two days off. Work is done in teams of two to five people and schedules are usually fixed for six months (although the exact hours per day and days per week will vary over the six-month period). However, a few

cleaners are on “relief” shifts, available to replace others during vacation or sick leaves; they learn their schedules with 72 hours’ notice. Twice a year, cleaners choose their work schedules in an order determined by seniority. Employees receive schedule options by e-mail or posted on a wall at the entrance to their department that they call the “Wailing Wall”. Their schedule choices will determine whether they work on a given holiday, which weekend they will be "off" and with whom they will work.

Entry-level positions are part-time without access to social benefits and limited access to full-time positions; hence, turnover is high. However, full-time employees with more than five years’ seniority have access to a pension plan, social benefits and premiums for night work.

#### 4.4.3. Types of work/family strategies

Many strategies observed were aimed at choosing a schedule that matched family needs but we soon realized that factors other than shift assignment came into play. Work/family strategies deployed in the workplace fell into three categories: strategies related to work time such as schedule exchanges, strategies related to the execution of work such as fighting exhaustion, and relational strategies such as gaining information on available schedules or maintaining good relationships with possible sources of schedule accommodation or obtaining emotional support. A list of strategies for each category is presented in Table 4.4.

**Tableau IV.4 Typology of work/family strategies**

| Type  | Examples  |
|---|---|
| Strategies related to work time                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Choose schedule with single or combined objectives (achieve family/personal responsibilities, secure revenue, select work colleagues, select task assignment)</li> <li>• Develop technical skills (understand schedule options and strategies)</li> <li>• Exchange work schedules with colleagues;</li> <li>• Obtain a time arrangement through a supervisor;</li> <li>• Use personal sick days for children's illness;</li> <li>• Bid on unstable schedule ("relief") in the hope of replacing more senior workers' more family-friendly shifts;</li> <li>• Refuse imposed overtime.</li> </ul>   |
| Strategies related to work execution              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Choose a work team with compatible work approaches and compatible understanding of family responsibilities</li> <li>• Adapt a working pace and postures in line with the importance attributed to quality, job satisfaction, well-being, company standards, interactions with customers and other departments</li> <li>• Adapt working pace and postures to physical constraints</li> <li>• During work shifts, manage fatigue due to work or to family responsibilities by sharing workload and by managing breaks among team members</li> </ul>  |
| Strategies related to relational resources access | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Develop harmonious relations with managers to access information</li> <li>• Gather information about the schedule to understand the available options and the bidding process</li> <li>• Access information on the choices of others to predict the schedule that will be obtained</li> <li>• Get/provide advice and coaching for schedule selection</li> <li>• Express emotions about the schedule offered and obtained</li> <li>• Identify potential collaborations for team work or the schedule of exchanges</li> <li>• Gain knowledge on labor rights (in case of need for recourse) and develop technical skills (promotion, replacement options)</li> </ul> |

The first two types of strategies are directly related to managing the work/family interface in terms of time and/or energy. They can involve other workplace actors

directly, whether on a one-on-one basis, at the team level, or at the union or organization level. Other strategies seemed to be more “individual”, such as managing one’s workload or asking for a specific schedule to be re-arranged. Whether work time or work execution strategies were collective or ‘individual-based’, access to information was critical. This is where the third type of strategies comes into play. Relational strategies related to information access were aimed toward obtaining information and support so as to understand, control or adapt to variable working conditions and family needs.

Workers’ strategies were influenced by work organization, relational dynamics and individual characteristics such as gender, age, seniority, ethnicity, family situation. We present, in the next sections, some of the relationships among strategies and their determinants.

#### 4.4.3.1. Embedded strategies around working time and work execution

Work execution and work time strategies were intertwined due to the conditions provided to execute the cleaning work and to team functioning. First, cleaners perceived that their employer undervalued their role. In fact, transportation schedule compliance is the company’s primary concern, and cleaning is subjected to increasingly tight scheduling, increasing pressure to work fast. By the end of our presence in the workplace, cleaning time/vehicle had dropped from five to three minutes. One of the observed consequences was that operating procedures were applied differently across and within work teams. Some cleaners would adapt their work to comply with new corporate priorities; others would deliberately adopt a slower pace to protest against the low standards. Women were particularly impacted by the pressure to lower the quality of their work since they expressed more pride in a

job well done. These differences in work execution strategies appear to create conflicts within work teams and between employees and front-line supervisors.

Because some teams reshuffle when schedules change, new team members may need to adapt their work styles. For some, compromise is simply not an option. Several agents reported consciously choosing their schedule so as to work with people with a similar working style.

‘Some people don’t want to work with us. One agent refused to come on our team. She never explained why but I know it’s because we’re too hard-working and too fast for her. It’s not her style.’ (female cleaner).

Many working mothers chose night shifts to reduce work/family conflict, in a combination of work execution and work time strategies (see Lefrançois et al. 2017a). As expressed by an exhausted single mother, working in a good overnight team is all that is left when faced with inflexible working conditions:

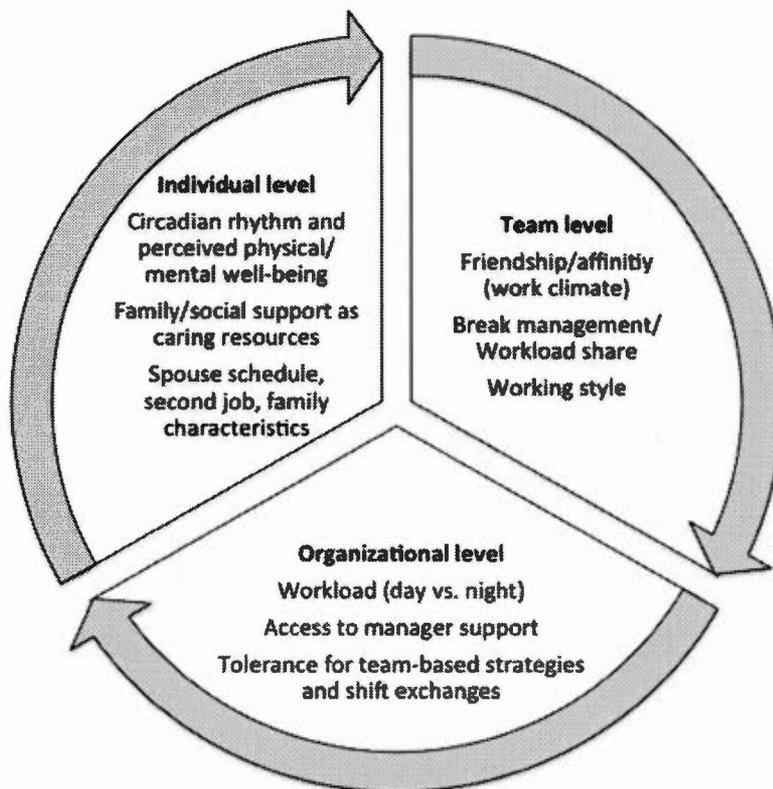
‘ I sleep three hours per day, and my schedules are hard with my new boyfriend. I’m always running around for babysitters, my mom helps the best she can. And my daughters need to go to the doctor often... so I’m late, I miss work, I don’t sleep anymore...’ (female cleaner)

One reason for choosing the night shift is that transportation activities are slowed from 1AM to 6AM, lowering expectations of work speed and offering greater control of work execution. During the day, vehicles to be cleaned are assigned piecemeal as the day progresses, whereas overnight workers receive their entire list of equipment to clean at the beginning of the shift and can plan their work sequence and work pace.

‘[Day shifters], in five minutes, they can’t do all seats. They work with their back bent like a banana, and don’t have time to sit [the appropriate

work posture for cleaning some equipment]. I have experienced both and I prefer overnight.’ (female cleaner)

Overall, work execution and work time strategies were at the nexus of interactions among considerations at the individual, team and organizational levels presented in Figure 4.4.



**Figure IV.4 Considerations influencing work execution and working time strategies**

#### 4.4.4. Access to relational resources: a structuring process over time

The analysis of relational strategies shows how interpersonal relationships can provide resources in four areas of tensions between work and family: access to

support within work teams; access to information critical for obtaining a good schedule; access to schedule exchanges; access to other accommodations.

#### 4.4.4.1. Building teams

The strategy of constructing a stable team, whose work styles and personalities mesh, not only seemed to protect workers' perceived well-being, it also reduced schedule constraints and preserved energy for domestic responsibilities.

'You get less stressed because you get to work in a good team where time will pass more quickly. When you're on a team that doesn't get along well, and if the weather's bad on top of that, people will complain, you know your day will be long and hard.' (male cleaner)

The informal distribution of workload also minimizes the physical impact of job demands. Certain teams that have been working together for many seasons did not need to talk before beginning to clean and would disperse calmly while sharing the workload equitably. They would also adjust pacing and timing of breaks to adapt to team members' energy. However, other teams never attain this harmony so that there is no clear structure of workload distribution. This creates confusion, a stressful work climate, and diminishes the possibility of accommodation to workers' needs, such as "having a bad day" due to a family situation, starting late, or minor injury.

'When you experience stress with teammates who are terrible and it's every night for months to come, you don't realize it but I think that it really took a hold on me and it stressed me out a lot so that's why I didn't work for three, four months.' (female cleaner).

On the other hand, an inequitable informal distribution of workload may also have a "wear-and-tear" effect on team climate and can motivate workers to pick a schedule

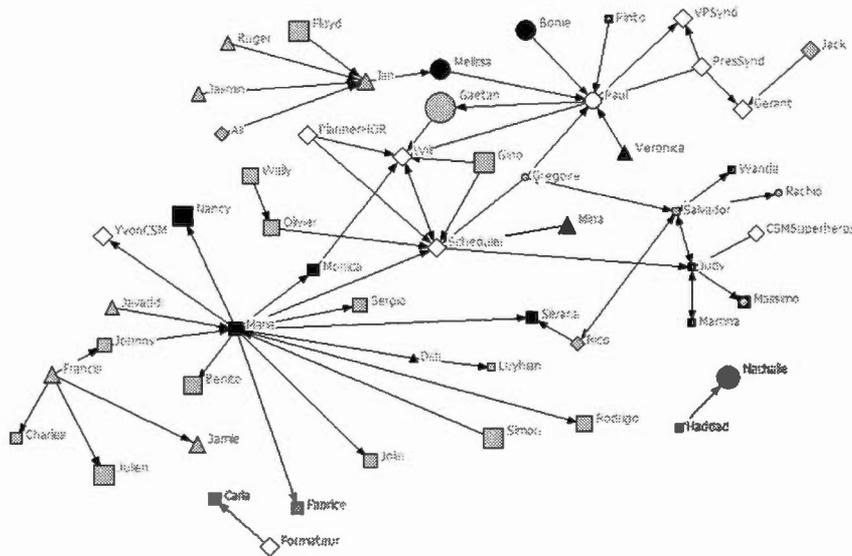
with people they enjoy working with, at the expense of work time strategies. This tension between team compatibility and family-friendly hours can be difficult.

‘The most senior on the team was choosing his schedule and we would follow even if what he picked wasn’t good for us. But that way we could stay together, we had a good fit. Now that I have kids it’s different, I have to put my family first.’(female cleaner)

#### 4.4.4.2. Access to information

The schedule bidding period generated a lot of workplace interactions because it was a window of opportunity for workers to improve their situation for the following six months, particularly for people with intermediate seniority. People toward the top of the seniority list were not often observed interacting over schedule choices; they did not need to, whereas those at the bottom were left with few choices.

However, efficient choice of work and vacation schedules requires a thorough understanding of shift arrangements and underlying rules. We observed that senior workers were experts at ‘reading’ the schedule options when it was posted whereas some newly hired workers were unaware of the implications of choosing certain types of shifts, cycles or task assignments. SNA of technical information interactions confirmed this clear segmentation between seniority levels as shown in Figure 4.5. In the figure, node size is directly proportional to seniority. Women are in black, men in gray and management positions are in white.



**Figure IV.5 Technical Information Interactions Network<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Note : Node size is directly proportional to seniority. Women are in black, men in gray and management positions are in white.

As shown, this network has only a few nodes with high seniority (Gaetan, Nancy and Nathalie) and they are not central actors, with only one to three interactions each. Maria, a node with less seniority, seems to be the reference for many others with even less seniority, acting as an intermediate between them and Nancy, a senior agent. This graphic representation confirmed what our observations and interviews had revealed about the lack of intergenerational support. Furthermore, senior agents who participated by filling out the daily interaction diaries were induced to reflect on their own practices to realize how they should be more connected with new hires.

#### 4.4.4.3. Schedule exchanges

Given that schedules often involve evening and weekend hours, schedule exchanges are critical for organizing the work-family interface. Such exchanges depend heavily on access to relational resources to find a shift exchange partner.

‘Whenever I’d want to exchange shifts, I would call him and he would help me find exchange partners because I was new in the exchange circuit in the department’ (male cleaner).

However, single mothers could rarely benefit from this exchange process as they needed more support than they could offer in return: they more often needed to give shifts than work others' shifts. SNA of collaborative interactions showed that they were absent from this supportive network. The only single mother present in the Collaboration network was there only because of the support she was receiving at home from two coworkers.

Another important aspect of schedule exchange is the importance of building a network of reliable coworkers, since the employer holds people accountable for their ‘exchanged’ shift. Their shift swapping privileges can be revoked for up to six months if their exchange partner doesn’t show up for the exchanged shift.

#### 4.4.4.4. Access to other accommodations

A few workers mentioned benefiting from schedule or work accommodations with the employer, obtained with or without the help of shop stewards. Those were all single mothers who could no longer manage the tensions between work and family through informal arrangements or strategies at home. Negotiated on a one-by-one basis, these accommodations were described as dependent on the quality of the relationship between the person and the manager, especially for special task assignments, as well as on the capacity of the union to defend their case. All mothers mentioned the pressure from their coworkers who resented the redistribution of their workload. This hostility led at least one of them to abandon her schedule arrangement so as to preserve her team’s climate.

#### 4.4.5. Obstacles and solutions to work/family strategies

The entanglement of the three types of work/family strategies can be further observed through an analysis of reported obstacles to workers' access to information and of the solutions they proposed.

Shift work complicates the spread of formal communications, since managers' and union executives' schedules don't cover all shifts. A corporate policy states that workers have the obligation to check their e-mails regularly, considered to be the official means of communication. But not everyone is able to use smartphones and computers or to browse the Internet and the corporate Intranet, respond to e-mails in a timely fashion or use the official system for shift exchanges. Coworkers become privileged sources of information.

'What happens to the people that either don't have a computer or who don't have time to go on computers? At work, there are one or two that we're allowed to use. Some people luckily, have it on their phones, so they can check, but it's expensive [...] All shift exchanges have to be done on a computer. And if something comes up on our day off, well, if nobody tells you or make you think to check, no...' (female team lead cleaner)

Obstacles also arising from unresolved tensions can influence the relationship structure and the willingness of coworkers to be supportive. Conflicts were mentioned that related to different working styles, perceived injustice around calculation of seniority, interethnic tensions, bullying and harassment. Some workers were protected by supportive colleagues but others just had to wait for the dust to settle and isolated themselves from others on the job or by going on sick leave. Sometimes conflicts could arise during work shifts due to sleep deprivation, physical exhaustion, workload pressure, restricted space, or extreme weather conditions.

‘When there’s a heat wave and we’ve been running all day, non-stop, no water, no break, someone will brush your arm and it will turn into a big fight’ (male cleaner).

Some of the tensions described by workers come from implicit norms to leave certain teams together. At certain times, this will be expressed openly to other colleagues:

‘There are 20 people [on the seniority list] between me and my coworker, the chances we work together on the next schedule are low. We’re almost threatening people to let us bid together (laughs)’ (male cleaner)

However, some people have no choice but to make a schedule choice that will jeopardize the plans of others who have less seniority, whether for family reasons or to avoid going on another team. Outsiders who “bumped” members of stable teams were sanctioned by the other team members so that they would leave at the next schedule bid and the team could reform.

Another source of relational tension is related to differences in the management of family issues during work. For instance, getting emergency calls from home during the work shift can impact team climate because of restricted space in transportation equipment.

‘For sure, they would have a reason to be pissed off, because they don’t need to hear all your home drama. But I had no choice but to deal with it, because I didn’t have anybody else at home I can rely on to deal with it.’ (female team lead cleaner).

Solutions proposed by some workers to improve the management of their work/family interface illustrate how their work/family strategies are intertwined with the entire fabric of workplace arrangements and relationships. Three types of solutions were proposed:

- Equitable and transparent processes to manage work/family accommodations
- Improved overall working conditions and public recognition that cleaning is important to the company;
- Improved overall working climate through conflict management, better access to information, more collaborative attitudes, and fewer counterproductive behaviors.

Although these proposals have no direct relation to work/family they are oriented toward increasing operational leeway to deploy various gender-neutral strategies that can benefit directly or indirectly the ease of managing the work/family interface.

#### 4.4.6. Gendered Strategies

Gender differences in reported strategies were observed. Men were more verbal about asking the union or the employer for better working conditions. More men said they would protest pressures to increase work speed by working slowly. Women appeared to have coping strategies focused more on their individual performance in their professional and family spheres. Single mothers working night shifts are a salient example of this individual quest for work/family balance, despite the consequences for their capacity to access workplace resources.

Team composition by gender can influence strategies. Stable teams with a majority of women were supportive of mothers with high family demands, notably around absences for family reasons or when mothers lacked energy during their shift. However, not all women could join such teams in this male-dominated department (38% women).

Our study was initiated by the union confederation's committee on the status of women, so we were oriented toward problems experienced by women. When our local union partners brought work/family issues to our attention, they mentioned

fathers who were complaining about the work schedules and asking for solutions. When we came on-site and asked to observe people experiencing work/family difficulties, both union representatives and managers directed us to teams with women, reflecting a social representation of family issues as pertaining to women more than men. Nevertheless, the relatively gender-balanced sample among men and women volunteering to participate in semi-structured interviews as well as the interview content shows that the interest in improving the work/family interface concerned both genders.

#### 4.5. Discussion

This study outlines how the interdependency between working conditions and workplace relationships influences work/family strategies used by workers exposed to rigid, extended and variable work schedules.

First, results demonstrate that it is relevant to analyze work/family strategies with relational approaches (Trefalt, 2013). Workplace relationships are an essential component of work/family strategies, since they are a vital resource for work execution and work time strategies through information access and shift exchanges. Workers' capacity to deploy effective work time and work execution strategies depended on the amount of information they had to build these strategies. This ability relied on mobilizing relationships to help predict what schedule they would personally get and also to assess potential difficulties with a potential team. The present contribution joins other studies outlining the lack of flexibility in atypical-schedule workplaces either due to the absence of organizational interest or ability to support work/family articulation (Albertsen et al., 2013; Bohle, 2016; Sweet, Pitt-Catsoupes, Besen, & Golden, 2014). As a result, access to the best schedule for family needs or to flexible time accommodation become disputed resources.

Workers' work/family strategies also have ripple effects on coworkers when they force redistribution of workload. Furthermore, when workers' strategies are more "individual" than collective, they impact others' strategies because the individual subtracts himself or herself from the resource exchange process in the network. In some teams, or sometimes in an entire workplace, this may result in relational dynamics based on competition for resources rather than sharing or exchanging resources. Important inequities may result in such dynamics where some may need more resources than they have to offer in exchange (Lin, 2000): single mothers, financially struggling fathers seeking to maximize their hours, injured workers, people involved in interethnic tensions, illiterate workers, etc. This reflexion could also be valid for work execution, if we think of workers returning to work after an injury or prolonged absence due to mental illness. Finally, strategies involving workplace relationships are impacted by the conflicts that may be provoked by work time or work execution strategies and vice-versa.

Because of the evolving character of the work/family interface, personal situations change over time. The degree to which a person needs to deploy work/family strategies in the workplace is influenced by out-of-work events, and relational tensions may impact the support one will receive at a later time, when support is needed. Team stability and compatibility seemed to exercise a protective effect, buffering emergencies, or home and workplace tensions. The compatibility of their work execution strategies acted as a protection for team members' well-being and working climate. Also, the development of an understanding of others' family needs facilitated work time strategies. For those reasons, the choice of work team is critical. The present study confirms a positive effect of collective activity on workers' well-being found by others (Caroly & Barcellini, 2013) as well as the potential of collective activity to reduce work/family conflict (Pisarski & Barbour, 2014; ten Brummelhuis, Oosterwaal, & Bakker, 2012).

We also noticed that work/family strategies were embedded in the context and sequence of work: work/family strategies may be invisible to managers and union representatives if they consider only schedules in attempts to reduce work/family conflict. In work analysis, only a few studies have addressed the potential embeddedness of work/family articulation as part of the work activity (Prévost & Messing, 2001; Scheller, Cunha, Nogueira, & Lacomblez, 2013). The strong physical component of tasks observed when analyzing cleaners' work/family strategies allowed us to examine how workers consider and are affected by those physical demands in their work/family strategies. Cleaning is physically demanding, with repetitive movements, constrained postures and manipulation of heavy weights, while marked by low job control, low social prestige and insufficient recognition (Aguiar & Herod, 2006; Calvet, Riel, Couture, & Messing, 2011; Seifert & Messing, 2006). Similar heavy physical and psychosocial constraints are often associated with low-wage, low prestige work (Messing 2014). In such contexts, workers trying to diminish work/family conflict must simultaneously deal with an inflexible work environment and with working conditions posing significant health risks. Their constrained operational leeway means they must build flexibility into various aspects of work execution that are not directly related to work/family issues in order to preserve energy and availability to tend to responsibilities in both spheres. Hence, work/family strategies cannot only be deployed on a cognitive level but must include concrete physical dimensions of work activity. This additional requirement may provide an explanation as to why blue-collar workers relate with difficulty to boundary strategies described and theorized in studies with white-collar workers (Cowan & Bochantin, 2011).

We applied a gender analysis to our study. Its results reinforce those of other studies showing that men reduced their productivity to protest against what they perceive as unfair treatment, while women will develop coping strategies in the extraprofessional

sphere (Calvet et al., 2011). Also, the interaction between the low social prestige associated with cleaning work and “bad schedules” affected women and men equally. Both were faced with a lack of organizational support resulting in the integration of their work time and work execution strategies. However, we noticed that unequal distribution of relational resources had a greater impact for all women and for men in part-time positions in this male-dominated workplace. At last, a greater sense of job ethics, good team climate and satisfaction at work seemed to compensate for all of what they perceived their work was taking away from them, in terms of well-being, personal pride and family time.

#### 4.6. Directions for future research and interventions

This single case study brings to the fore work/family strategies in a small group of low-paid workers with rigid, non-standard schedules but also low prestige and power in their organization. We have therefore responded to a request for further study from a larger group of workers whose tasks are perceived as more central to the operations of the same organization. We hope to establish whether the same or similar work content, work arrangement and relational components of work-family strategies will be found in this group. Further studies could also look at work/family strategies in even more constrained work settings where schedules are strictly imposed and shift exchanges are not allowed. Strategies involving emotional support could also be examined. Comparison of work/family strategies between unionized and non-unionized workers could also be of interest since the former have more social power, but less access to some informal flexible arrangements, due to collectively negotiated rights (Golden, 2009). Lastly, as a few other studies have shown, shift swapping increases workers’ leeway (Clawson & Gerstel, 2014; Swanberg, Watson, & Eastman, 2014). Evaluative economic research could assess the cost-benefit impact of this measure on absenteeism and presenteeism.

The choice of schedule and the search for work/family accommodations are rooted in workplace informal practices that must be examined in order to develop sustainable interventions. Future interventions should develop ways to foster the emergence of collective leeway, to enable men and women to address their work/family issues in the workplace, favoring a more equitable distribution of resources. This can only be possible by rendering visible the entanglement of work/family strategies in a workplace's ecosystem so that all actors share a common representation of local issues and can act upon by identifying solutions benefiting all. Researchers could also look at the impact of developing workers' knowledge of their labor rights as well as their sophistication with regard to the details of scheduling, their literacy, computer literacy and the possibilities for continuous on-the-job training, so as to improve their overall operational leeway and render their work/family strategies more effective. In that sense, a community-based approach favors the joint identification of sustainable solutions through an ongoing dialogue with all concerned actors, organizations, unions and policymakers (Messing, 2014).

In order to prevent relational dynamics from interfering with work/family strategies and productivity, we recommended that the union support the needs of women, but also of parents in general, to discuss their relational experiences at work and how to organize work within teams. It is especially important to address these needs among women and racialized or immigrant members who experience harassment or rejection. Creating room for workers to discuss their collective activity can buffer the negative effects of relational tensions (Bonneville & Grosjean, 2012; Davezies, 2014). This could be achieved through formal meetings, committees, or by providing training on interpersonal skills so that workers can effectively use their rest breaks and other free time at work to discuss work, work/family strategies and the way they interact. Team-level flexibility could also be a promising avenue to help workers exposed to low wages and rigid schedules to manage their work/family interface in

this population, as has been proposed for professionals (Kelly, Moen, & Tranby, 2011; Perlow & Kelly, 2014).

#### 4.7. Conclusion

The results of this ergonomics/communication case study revealed strategies related to the work/family interface in the cleaning department of a transportation company. Our immersion in the field, facilitated by a community-based approach, made it possible for us to analyze those strategies as part of a long-term relational structuring process, influenced by isolated events such as interpersonal conflicts, or fixed and recurring events such as the schedule bidding process. Also, because gender is embedded in workers' strategies as well as in task and schedule constraints, at home and at work, studying the work/family strategies used by both men and women exposed to rigid and extended schedules can contribute to understanding how gender interacts with collective regulations with coworkers.

We cannot generalize the results of this single case study. However, our approach supports that conceiving of ways to manage the work/family interface takes a different meaning in the context of blue-collar, low-wage work and confirms the need for further research on collective regulations of the work/family interface (Caroly, 2011; Cowan & Bochantin, 2011; French & Agars, 2016; Scheller, 2011).

Our research project produced recommendations that were presented to the employer and the union. Profound workplace transformations take time but the project nevertheless brought work/family issues to the fore. Discussion of the recommendations affected the way some workers became able to perceive the impact of their strategies on others. For example, we were touched when coworkers mobilized to “save a spot” on the day shift for a mother exhausted to work overnight

shifts. More senior workers were induced to share strategic information with newly hired staff, explaining the impact of particular schedule choices for the following six months. Hence, enlarging access to relational resources among low-wage and 'atypically scheduled' workers may have a significant influence on their ability to continue working.

Work schedules are often viewed as the most inflexible item to address in terms of work/family flexibility. However, our study demonstrates that work/family strategies can be facilitated by improved workplace relationships and working conditions. Considering work conditions and workplace relationships together may enable identification of other areas at the work-family interface where pressure could be alleviated, diminishing the constraints on operational leeway to deploy sustainable work/family strategies.

CHAPITRE V.  
RÉSULTATS  
« CONCILIER TRAVAIL-FAMILLE ET HORAIRES 24/7 : ANALYSE RÉSEAU  
DES STRATÉGIES AU SEIN DU SERVICE DE NETTOYAGE D'UNE  
COMPAGNIE DE TRANSPORT »

Par Mélanie Lefrançois<sup>32,33</sup> Johanne Saint-Charles<sup>13,14</sup> et Jessica Riel<sup>14,34</sup>

Cet article est publié dans la revue *New Solutions : A Journal of Occupational and Environmental Health Policy* (2017, vol. 27, no. 2, pp.319-341). Il porte sur l'analyse réseau des stratégies liées au choix d'horaire au sein d'un département de nettoyage dans une grande entreprise de transport. La période de l'affichage et de choix d'horaire par rang d'ancienneté a lieu deux fois par année. Cette période est particulièrement stressante à cause de l'impact que peuvent avoir les changements d'horaire sur l'ATF. L'importante activité relationnelle caractérisant les journées précédant le choix d'horaire a fait l'objet d'une analyse de données réseau révélant des inégalités dans l'accès aux ressources pouvant faciliter le choix d'horaire et l'ATF.

### 5.1. Résumé

Les accommodements du temps de travail pour la conciliation travail-famille (CTF) passent souvent par des ententes informelles qui s'inscrivent dans les relations entre collègues ou avec des gestionnaires. Notre étude, intégrant l'ergonomie et la communication dans une perspective de genre, porte sur les dimensions relationnelles

---

<sup>32</sup> Université du Québec à Montréal

<sup>33</sup> Centre de recherche interdisciplinaire sur le bien-être, la santé, la société et l'environnement (Cinbiose)

<sup>34</sup> Université du Québec en Outaouais

des stratégies de choix d'horaire d'agentes et agents de nettoyage devant composer avec des horaires atypiques dans le secteur des transports. À partir d'entretiens semi-dirigés, d'observations et d'analyse de réseaux, nous avons pu observer l'influence des dynamiques relationnelles, notamment de genre, sur les stratégies de CTF. Un apport central de cette étude est de montrer l'effet structurant des relations en révélant notamment des inégalités dans l'accès aux ressources facilitant le choix d'horaire, mais aussi dans l'inclusion au sein du réseau de relations. L'article conclut en proposant des pistes de solutions concrètes pour la réduction de ces inégalités.

**Mots clés :** Conciliation travail-famille, genre, horaires atypiques, analyse de réseaux, analyse du travail

## 5.2. Introduction

Une majorité de recherches abordant l'interface travail-famille adopte un regard individuel, organisationnel (Bo, 2006; Chrétien et Létourneau, 2010; Fusulier *et al.*, 2013; Thompson *et al.*, 1999) ou social (Eby *et al.*, 2005). L'étude des dimensions interpersonnelles de ce phénomène est peu courante et vise le plus souvent des emplois professionnels (Bhave *et al.*, 2010; Hoffman et Cowan, 2010; Kirby et Krone, 2002; McAlpine, 2015), rarement des emplois où les horaires sont atypiques (Lefrançois *et al.*, 2017). Les transformations actuelles du marché du travail, marquées par l'intensification du travail, l'extensification du temps de travail et la précarisation des emplois (Rubery *et al.*, 2005; Vosko, 2006), affectent le climat entre collègues qui tentent de tirer leur épingle du jeu devant des conditions de travail difficiles (Quinlan, 2015). Dans ce contexte, les stratégies de CTF des personnes faisant face à une désolidarisation du collectif de travail et à un faible pouvoir organisationnel s'en trouvent fragilisées. La recherche présentée dans cet article met en lumière les dynamiques collectives et relationnelles dans des milieux de travail où

les horaires offrent peu de flexibilité pour la conciliation travail-famille (CTF) (Lambert, 2008).

### 5.3. Concilier famille et horaires atypiques

Les difficultés de CTF générées par des horaires atypiques constituent un enjeu de santé et de société qui touche près d'une personne employée sur cinq au Québec (Vézina *et al.*, 2011). Ces horaires sont souvent associés à une certaine précarité, en termes de sécurité d'emploi ou de revenu, ou en termes de faible soutien organisationnel, ou de contrôle sur la tâche (Lewchuk *et al.*, 2013; Quinlan, 2015; Vives *et al.*, 2010). Les femmes, encore aujourd'hui principales responsables des responsabilités associées à la sphère familiale (Lacroix et Boulet, 2013), sont plus touchées par la précarité d'emploi (Boivin, 2011).

Dans ces types d'emplois, les accommodements de CTF reposent principalement sur des arrangements individuels et informels tributaires du soutien des gestionnaires et des collègues (Barthe *et al.*, 2011; Caroly, 2011; Hammer *et al.*, 2015; Henly *et al.*, 2006; Lefrançois, des Rivières-Pigeon, *et al.*, 2014; Prévost et Messing, 2001; Scheller, 2011; Swanberg *et al.*, 2011). Ces pratiques sont souvent inéquitables, favorisant certaines personnes correspondant à un profil « d'employé idéal », disponible et performant, ou encore celles ayant su développer des rapports harmonieux avec leur gestionnaire ou partageant des similarités sociodémographiques avec elle ou lui (Foley *et al.*, 2006; Lefrançois, des Rivières-Pigeon, *et al.*, 2014). Les rapports de genre, marqués par la division sexuelle du travail, contribuent à l'iniquité de ces pratiques tant pour les femmes que pour les hommes, en renforçant l'idée que la CTF n'est pas un enjeu qu'il est légitime d'aborder au travail (Correll *et al.*, 2014; Tremblay et Larivière, 2009). Ces iniquités ont un impact considérable sur la marge de manœuvre nécessaire pour concilier particulièrement lorsqu'elles s'ajoutent à

l'absence d'encadrement légal et à l'insuffisance des conventions collectives (Bernstein, 2011; Bornstein, 2013; Gerstel et Clawson, 2001; Wood, 2016).

La précarisation et l'intensification du travail diminuent le pouvoir des travailleurs et travailleuses vis-à-vis de l'employeur quant à ce qu'ils et elles peuvent se permettre de demander en termes de flexibilité (Bustreel *et al.*, 2012; Rubery *et al.*, 2005). De plus, malgré l'impact positif du soutien organisationnel sur les difficultés de CTF (Kossek, Pichler, *et al.*, 2011; Mesmer-Magnus et Viswesvaran, 2009), il semble qu'un faible contrôle sur l'horaire favoriserait, au contraire, l'invisibilité et l'individualisation de ces pratiques (Barthe *et al.*, 2011; Lefrançois, des Rivières-Pigeon, *et al.*, 2014; Messing *et al.*, 2014; Prévost et Messing, 2001). Il importe ainsi de comprendre les blocages qui pourraient compromettre la pérennité d'interventions visant à améliorer la CTF dans les milieux aux conditions de travail peu flexibles et à alimenter la réflexion sur l'importance d'identifier des solutions collectives pour la CTF.

Dans le cadre d'un partenariat université-syndicats, un syndicat du secteur des transports affilié à la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) nous a demandé de réaliser une étude pour identifier des pistes d'amélioration aux conditions de CTF de leurs membres aux prises avec des horaires atypiques. Cet article portera spécifiquement sur deux aspects de cette recherche : 1) l'importance des dimensions relationnelles et collectives des stratégies entourant le choix d'horaire; et, 2) l'influence de ces dimensions sur la marge de manœuvre pour concilier famille et horaires atypiques.

#### 5.4. Un regard interdisciplinaire sur les stratégies de CTF

L'approche mariant communication et ergonomie de notre étude permet d'aborder le déploiement des stratégies de CTF à travers le prisme des relations interpersonnelles et de l'organisation du travail (Lefrançois, Saint-Charles, *et al.*, 2014). D'une part, l'analyse des réseaux humains de communication aborde les interactions en tant que manifestations de la structure des relations entre les acteurs et actrices d'un système (Saint-Charles et Mongeau, 2005). Ce type d'analyse permet notamment de comprendre la circulation de ressources telles que le soutien émotif, l'information ou les conseils au sein d'un réseau (Lazega, 2006; Lin, 1999) et la manière dont les personnes activent différentes relations selon les événements vécus (Saint-Charles et Mongeau, 2009), comme cela peut être le cas lors d'un changement d'horaire de travail. D'autre part, l'analyse ergonomique de l'activité (St-Vincent *et al.*, 2011) contextualise ces relations en identifiant, dans l'organisation, ce qui détermine l'activité de travail, et particulièrement les stratégies de CTF, notamment les conditions et moyens fournis par le milieu, les exigences liées à la tâche, l'environnement social, etc. Ces déterminants et les dynamiques relationnelles influencent les stratégies déployées, mais aussi la marge de manœuvre dont dispose la personne pour gérer l'interface travail-famille (Caroly, 2011).

Le cadre proposé implique d'envisager l'activité de CTF dans un cycle récursif où, d'une part, les personnes déploient des stratégies qui sont influencées, à court terme, par une « marge de manœuvre situationnelle » (Coutarel *et al.*, 2015), c'est-à-dire en fonction des échanges possibles de ressources face à un événement ou une situation du temps court (Cropanzano et Mitchell, 2005). D'autre part, ces mêmes stratégies influencent le « pouvoir d'agir sur la marge de manœuvre » (Coutarel *et al.*, 2015) qui se construit, à plus long terme, en fonction de l'interprétation que les acteurs font du traitement de certaines situations, et des règles qui émergent des relations et les

structurent (Bormann, 1985). Ce cadre postule que les stratégies « individuelles » de CTF au travail ne sont jamais isolées du groupe duquel les personnes font partie et ne sont pas indépendantes du contexte dans lequel elles se déroulent (Caroly, 2011; McAlpine, 2015). Il permet aussi une analyse différenciée selon le genre des stratégies de CTF des hommes et des femmes (Bailyn, 2011; Williams *et al.*, 2013), et, dans une perspective plus large, la prise en compte d'autres rapports de pouvoir associés à la diversité (âge, situation familiale, origine ethnique) (Özbilgin *et al.*, 2011).

### 5.5. Méthodologie

Cette étude de cas cible le service de nettoyage d'une grande entreprise de transport composé de 122 agentes et agents, dont 38 % de femmes. Le travail de nettoyage est physiquement exigeant, comporte des mouvements répétitifs et des postures contraignantes. Il implique beaucoup de déplacements extérieurs entre les équipements qui, à l'arrêt, ne sont pas toujours chauffés, ou climatisés. Les personnes doivent ainsi composer avec les rigueurs du climat québécois, allant de la canicule à des épisodes de froid intense.

Les équipes, composées de deux à cinq personnes, se déplacent en camionnette entre les équipements à nettoyer et le travail est planifié en fonction des opérations de transport. Les horaires de travail sont choisis tous les six mois, par ordre d'ancienneté et par statut d'emploi et couvrent quatre quarts : jour, soir, nuit et relève. Tous les quarts ont des heures fixes sauf les relèves dont l'horaire peut changer avec aussi peu que 72 heures de préavis pour couvrir les absences et les vacances. La répartition des personnes vivant une situation de CTF par type de quart de travail est présentée au Tableau 5.1. Les quarts de jour sont peu nombreux et rapidement choisis par les personnes les plus anciennes. Aussi, la majorité des personnes se retrouvent avec des

quarts de soir, souvent programmés de 12 h à 20 h, compliquant ainsi la logistique familiale. Plusieurs personnes avec peu de soutien hors travail, dont trois mères monoparentales, choisissent le quart de nuit qui, bien que néfaste pour la santé (Vallery et Hervet, 2005; Wong *et al.*, 2014), a moins d'impact sur leur conciliation.

**Tableau V.1 Situations de conciliation rapportées par les agentes et agents de l'échantillon**

| Situation familiale        | Jour | Soir | Nuit | Relève | Autre <sup>35</sup> | Total |
|----------------------------|------|------|------|--------|---------------------|-------|
| <b>Hommes</b>              | 5    | 11   | 4    | 1      | 7                   | 28    |
| Soins à des enfants        | 4    | 8    | 3    | 1      | 7                   | 23    |
| Proche malade/vieillissant | 0    | 3    | 0    | 0      | 0                   | 3     |
| Aux études                 | 1    | 0    | 1    | 0      | 0                   | 2     |
| <b>Femmes</b>              | 5    | 8    | 5    | 2      | 2                   | 22    |
| Soins à des enfants        | 1    | 5    | 5    | 2      | 2                   | 15    |
| Proche malade/vieillissant | 4    | 2    | 0    | 0      | 0                   | 6     |
| Aux études                 | 0    | 1    | 0    | 0      | 0                   | 1     |

#### 5.5.1. Stratégie de recherche

Notre présence dans le milieu de travail, appuyée par le syndicat et l'employeur, s'est échelonnée entre septembre 2013 et décembre 2015. Notre compréhension de la problématique et l'identification de certains aspects à approfondir se sont coconstruites avec les partenaires et à travers le déploiement progressif de diverses formes de collectes de données (Tableau 5.2).

<sup>35</sup> 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 collectes 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.)

**Tableau V.2 Synthèse des activités de collecte de données**

| Activités de collecte           | Nombre (durée en heures) |
|---------------------------------|--------------------------|
| Entretiens                      | 26 (43h)                 |
| Questionnaires courts           | 56                       |
| Observations                    | 24 (100h15)              |
| Journaux de bord (interactions) | 15                       |

Dans un premier temps, les observations ciblaient les stratégies de choix d'horaire ainsi que le travail de nettoyage lui-même. À la suite de l'analyse préliminaire de ces données, des entretiens semi-dirigés et un journal de bord sur les interactions ont permis d'approfondir la compréhension des ressources ayant émergé comme importantes pour la CTF soit : la circulation d'informations sur les horaires; les possibilités d'échange d'horaire; et, la distribution informelle du travail au sein des équipes. Des données administratives ont complété notre analyse (grilles d'horaires saisonniers; fiches d'affectations quotidiennes; convention collective).

Recrutées par affiche et par une stratégie « boule de neige », 69 personnes (41 % de femmes) ont consenti à participer à une ou plusieurs activités de l'étude (Tableau 5.3). En incluant les personnes ayant directement participé à l'étude et celles avec qui elles ont rapporté être en interaction dans tous les outils de collecte de données, nous avons recueilli des informations sur un total de 99 personnes (35 % de femmes).

**Tableau V.3 Échantillon**

| Type de poste occupé         | Hommes (H) | Femmes (F) | Total |
|------------------------------|------------|------------|-------|
| Agents-es de nettoyage       | 37         | 28         | 65    |
| Agents-es à temps plein      | 21         | 22         | 43    |
| Agents-es à temps partiel    | 7          | 3          | 10    |
| Chefs d'équipe (temps plein) | 9          | 3          | 12    |
| Gestionnaires                | 3          | 0          | 3     |
| Exécutif syndical            | 1          | 0          | 1     |

|       |    |    |    |
|-------|----|----|----|
| Total | 41 | 28 | 69 |
|-------|----|----|----|

### 5.5.2. Analyse de données

Une stratégie d'analyse thématique, par codage vertical puis transversal des verbatim d'entretiens et des données d'observations a permis de construire un arbre thématique (Paillé et Mucchielli, 2008) composé des grandes catégories suivantes : 1) stratégies impliquant (ou pas) l'employeur ou les collègues; 2) conséquences individuelles et collectives des stratégies; 3) conditions qui favorisent ou contraignent les stratégies; 4) événements qui influencent les stratégies. Cet article porte spécifiquement sur la première de ces catégories et, plus particulièrement, sur les objectifs poursuivis par les interactions liées au choix d'horaire, soit : 1) Obtenir des informations techniques pour comprendre les options offertes; 2) Obtenir des informations stratégiques pour connaître le choix des autres et prédire son horaire; 3) Partager des émotions liées aux options d'horaire; 4) Donner ou recevoir des conseils sur le choix d'horaire (coaching); 5) Collaborer pour échanger un quart de travail ou travailler avec des collègues appréciés.

Ces cinq objectifs ont servi à construire le journal de bord d'interaction, un outil de collecte de données réseaux. Nous avons reporté dans une matrice réseau toutes les données relationnelles récoltées en lien avec le choix d'horaire puis avons produit des représentations visuelles dans le logiciel NetDraw (Borgatti *et al.*, 2002). Nous avons ensuite analysé les *modèles (patterns)* de relations en fonction de critères sociodémographiques tels que le genre, l'ancienneté, le type de quart travaillé et le travail en équipe (Herz *et al.*, 2014). La triangulation de l'analyse qualitative de ces représentations réseaux (Hollstein, 2011) avec les autres formes d'analyse a permis de constater la cohérence entre les types de données collectées et ainsi consolider et enrichir, dans un va-et-vient itératif, nos réflexions (Anadón, 2006). Le recrutement des volontaires et toutes les collectes de données ont eu lieu durant les heures de

travail pour minimiser l'impact de la recherche sur la CTF. Le protocole de recherche a reçu l'approbation du comité éthique universitaire.

#### 5.6. Dimensions collectives et relationnelles des stratégies liées au choix d'horaire

Le choix d'horaire est un élément central des stratégies de CTF puisque les agents et agentes de nettoyage se retrouvent, tous les six mois, devant la possibilité de voir se modifier leur logistique familiale, mais aussi la composition de leur équipe de travail.

C'est un gros stress, parce qu'aux six mois, ça change pis tu sais jamais où est-ce que tu vas travailler, avec qui, c'est quoi ton horaire. » (Agente)

Seules les personnes détenant le plus d'ancienneté peuvent prédire avec exactitude l'horaire et les vacances qui seront obtenus. Sous ce noyau d'une quinzaine de personnes, le moindre changement dans les choix de quarts « habituels » se répercute en cascade sur les personnes suivantes dans la liste d'ancienneté.

Nous avons observé que les quatre journées séparant l'affichage des options possibles et le choix de l'horaire final génèrent une activité communicationnelle importante sur les lieux de travail. L'horaire est envoyé par courriel à tous les membres du service de nettoyage et affiché au mur du département. Rebaptisé « mur des Lamentations », cet espace devient très achalandé, les gens analysant les options d'horaires offertes, et spéculant seuls ou en groupe. La compilation des différents objectifs d'interaction illustre bien l'inquiétude et l'incertitude générées par le changement d'horaire, le partage d'émotions et la recherche d'informations stratégiques constituant les interactions les plus nombreuses (Tableau 5.4) alors que les interactions de coaching sont les moins nombreuses. L'analyse réseau des différentes formes d'interactions

révèle des dynamiques importantes à comprendre pour la mise en place d'interventions de CTF.

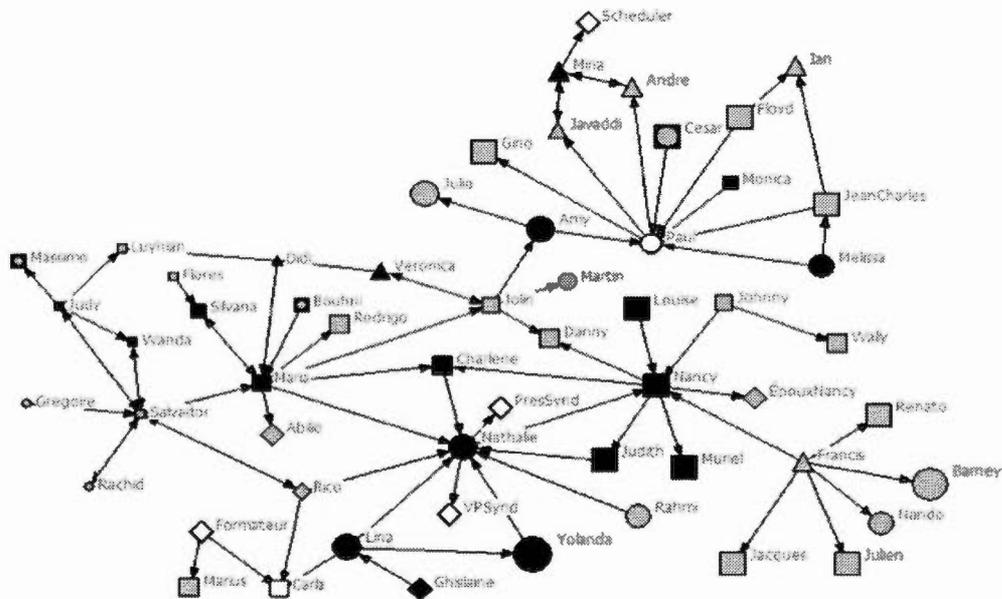
**Tableau V.4 Objectifs des interactions liées au choix d'horaire**

| Catégorie                                | Nombre |
|--|--------|
| Obtenir des informations techniques      | 53     |
| Obtenir des informations stratégiques    | 56     |
| Obtenir des conseils ( <i>coaching</i> ) | 32     |
| Exprimer une émotion                     | 72     |
| Trouver des collaborations               | 39     |
| Total                                    | 252    |

#### 5.6.1. Partage d'émotions et quête d'informations pour réagir aux options offertes

Le branle-bas semi-annuel du changement d'horaire génère des réactions fortes, surtout le jour de l'affichage de l'horaire, devant ledit « mur des Lamentations ». Il semblerait toutefois qu'on ne partage pas ses émotions avec n'importe qui. Le réseau des interactions « émotions » (Figure 5.1) fait ressortir que les hommes partagent surtout leurs émotions avec d'autres hommes, à l'ancienneté similaire ou plus élevée (nœuds de même taille ou plus gros). ; et, dans quelques cas, à des femmes dont l'ancienneté est plus élevée comme l'illustre bien le nœud Paul, qui est aussi délégué syndical, et présent dans les deux réseaux « Émotions » (Figure 5.1) et « Informations techniques » (Figure 5.2). En revanche, les femmes dans ces deux réseaux interagissent autant avec des hommes que des femmes. Cependant, les femmes interagissent avec des personnes à l'ancienneté similaire (Nancy, Judith, Muriel, Nathalie, Yolanda, Lina). Maria, moins ancienne, sert d'intermédiaire entre le réseau des plus anciens et des moins anciens (Figure 5.1 et 5.2<sup>36</sup>).

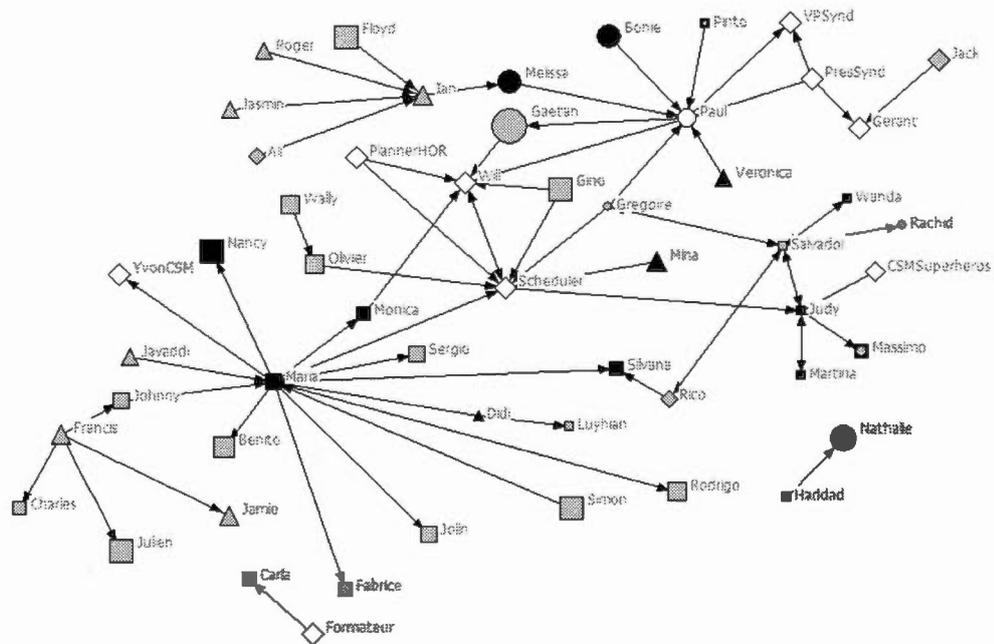
<sup>36</sup> Légende des représentations réseau : Les lignes correspondent à des relations entre des personnes, représentées par des nœuds dans le réseau. L'orientation des flèches indiquent le sens de la



**Figure V.1 Interactions "Émotions" selon le genre, le type de quart et l'ancienneté**

---

relation « x va vers y ». Couleur du nœud : Gris = agent homme ; Noir = agente femme ; Blanc = gestionnaire/syndicat. Taille du nœud : proportionnel au nombre de jours d'ancienneté ; Forme du nœud : Quart de travail obtenu en octobre 2015 : Cercle = Jour ; Carré : Soir ; Triangle : Nuit ; Cercle dans un carré : Relève ; Losange : Aucun choix



**Figure V.2 Interactions "Infos techniques" selon le genre, le type de quart et l'ancienneté**

Alors que l'ancienneté est plus hétérogène dans le réseau « Émotions », le réseau des interactions pour obtenir de l'information technique montre que ce sont surtout les personnes de moyenne et faible ancienneté qui interagissent, entre elles, pour comprendre les options qui seront disponibles à leur tour de choix par rang d'ancienneté (Figure 5.2). Pour choisir un horaire, l'agente ou agent de nettoyage doit prendre en compte, en plus de ses responsabilités familiales et personnelles, différents facteurs tels que le type de quart, le nombre d'heures travaillées, les cycles « jours travaillés-jours de congé », la nature du travail à effectuer qui peut différer selon l'horaire choisi, ainsi que le style de travail de certains collègues. En bref, la grille d'horaire affichée comporte autant de lignes qu'il y a de membres dans le service. Cette analyse, combinée avec le faible nombre d'interactions de coaching (Tableau 5.4), accentue le constat qu'il y a peu d'interactions entre les personnes d'ancienneté élevée et celles ayant peu d'ancienneté. Un constat qu'a aussi fait une agente, parmi les plus anciennes, en faisant l'exercice de compléter son journal de bord :

Ils [les nouveaux] comprennent pas les implications de ce qu'ils prennent comme horaire. Pis y'a des moins anciens qui aident, mais pour s'aider soi-même... C'est à nous autres les vieux d'aider les nouveaux. (Agente)

Plusieurs personnes rencontrées partageaient l'impression que les membres de l'exécutif syndical pourraient avoir des contributions plus significatives pour informer les membres et entendre leur opinion sur l'horaire. Ce constat est appuyé par le peu d'interactions déclarées auprès de représentantes ou de représentants syndicaux dans les réseaux d'interactions techniques et de coaching, non représentés ici. Ces types d'interactions pourraient répondre aux attentes exprimées par les membres.

#### 5.6.2. Collaborer pour améliorer sa marge de manœuvre pour la CTF

Parmi les ressources du milieu pouvant faciliter la CTF, l'échange d'horaire et l'équipe de travail sont ressortis très fortement. L'échange d'horaire se définit par la possibilité pour une personne de trouver elle-même une ou un remplaçant pour un quart difficile pour sa CTF à l'intérieur de paramètres permis par l'organisation. Cette stratégie de CTF permet à une majorité des personnes rencontrées de se maintenir en emploi face à des horaires de travail contraignants pour la CTF. On contacte les partenaires d'échange en personne, par téléphone ou messagerie texte, ou par affichage sur un babillard. Certaines dates populaires font l'objet de compétition entre collègues, d'où l'importance de commencer la planification de certains échanges même avant que l'horaire final soit connu et de sceller des ententes en personne, le jour du choix d'horaire alors que plusieurs personnes sont présentes physiquement. Cette dynamique conforte le fait que les interactions pour collaborer surviennent surtout près du jour du choix d'horaire puisque les ententes ne peuvent vraiment aboutir qu'une fois que la proposition d'horaire est connue.

Le rôle d'une bonne équipe de travail dans l'atténuation des contraintes d'horaires et la pénibilité des conditions de travail a également été souligné par plusieurs. Par exemple, une bonne équipe de travail permet une gestion collective de la charge de travail qui tient compte des besoins ponctuels des personnes et offre aussi un soutien émotif et une compréhension des réalités de CTF. Plusieurs personnes ont mentionné se regrouper par affinités, par style de travail, par genre, par origine ethnique ou par affinité linguistique. Certaines compositions d'équipes sont d'ailleurs bien établies :

La gang d'Italiens, c'est une petite clique depuis une couple d'années. Nous, c'est la gang de filles. Ils vont nous appeler « les filles », jamais par notre nom... Les trois équipes qui se démarquent le plus, y'a nous, les Italiens et les filles de nuit. (Agente)

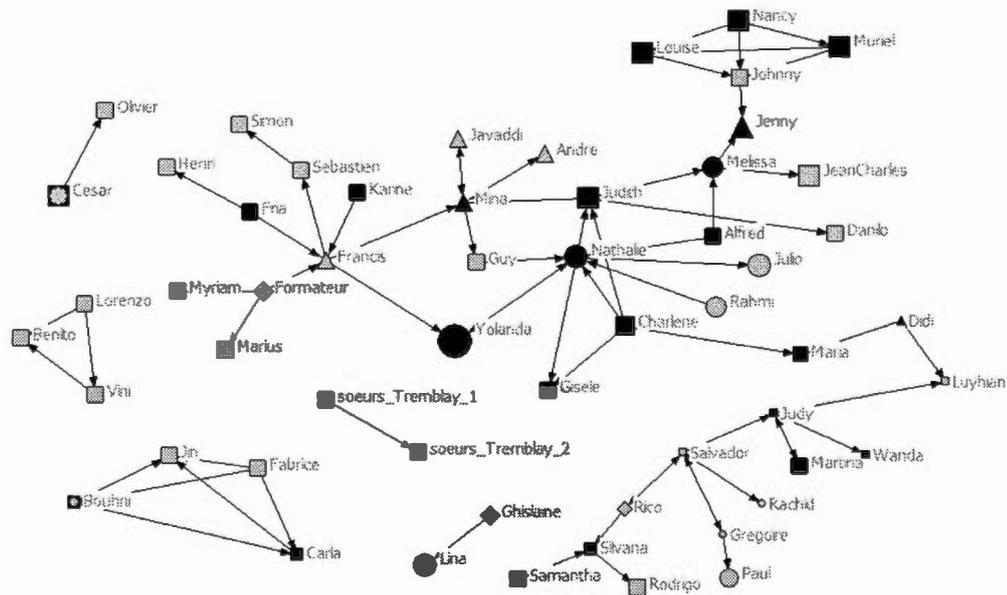
Les interactions pour obtenir des informations stratégiques et identifier des collaborations facilitent l'accès à ces deux ressources. Après analyse des options d'horaire avantageuses pour les échanges d'horaires, les personnes s'informent pour connaître les choix des autres pour prédire, en plus de leur propre horaire, la composition de certaines équipes de travail ou trouver des partenaires d'échange. Dans ces réseaux aussi, on voit peu d'interactions entre les personnes les plus anciennes et les moins anciennes (Figure 5.3<sup>37</sup>). Ces dernières sont aussi celles travaillant à temps partiel et dépendant largement des échanges d'horaire pour remplacer des collègues et ainsi augmenter leur revenu. Leur faible représentation dans le réseau de collaboration permet de penser qu'elles ont moins accès aux opportunités de profiter du soutien des collègues. La position intermédiaire de certains noeuds, comme Francis, Mina, Judith et Nathalie, souligne la nécessité, surtout pour les personnes à l'ancienneté moyenne ou peu élevée, de tisser beaucoup de liens. Les entretiens nous permettent de constater que ces personnes « expertes »

---

<sup>37</sup> Voir la légende dans la note de la figure 5.1.

deviennent des références pour les échanges d'horaire et pour aider à trouver des partenaires si elles-mêmes ne peuvent le faire.

“I’ve got a text from someone trying to help another person. The more they like you, the more they help you. Some are really... they do that.”  
(Agente)



**Figure V.3 Interactions "Collaboration" selon le genre, le type de quart et l'ancienneté**

### 5.6.3. Genre, dynamiques collectives et besoins de CTF

Les femmes sont numériquement moins nombreuses que les hommes dans le réseau, mais comptent plus de liens de collaboration. Nos autres données nous permettent toutefois d'établir que les femmes qui ont décrit les plus grandes difficultés de CTF ne se trouvent pas dans ce réseau et que les liens de collaborations qui unissent Jenny, une mère monoparentale travaillant de nuit, à Johnny et Mélissa proviennent d'ententes pour du soutien à l'extérieur du travail. Aussi, la manière dont se structurent les interactions est marquée par l'ampleur des difficultés de CTF vécues

ce qui touche particulièrement les femmes qui, pour se maintenir dans le réseau de collaboration, doivent être en mesure de donner en retour :

“If they don’t accommodate other people then people aren’t going to be willing to accommodate them. It has to be a give and take, and you just work with that.” (Agente)

La situation personnelle précaire perçue chez certaines collègues fait en sorte que l’on ne se tourne pas vers elles pour demander de l’aide et que, pour leur part, elles présupposent que peu de collègues seront en mesure de les aider, et reportent leurs stratégies de CTF dans le hors-travail. Elles se trouvent donc exclues du réseau. :

C’est plus dur pour elle [de nous accommoder], elle est monoparentale... on s’entraide, on sait qu’on peut compter sur certaines, mais c’est dur de demander aux autres quand tu vois ben qu’ils ont juste deux journées de congé, on veut pas trop les achaler avec nos affaires... (Agente)

Quand les stratégies auprès des collègues ou à la maison ne suffisent pas, les demandes d’accommodements faites aux gestionnaires deviennent le dernier recours, comme le décrivent plusieurs. Ces demandes devraient rester privées et individuelles d’après ce gérant :

C’est un cas par cas ..., on va le faire en privé parce que un, t’as pas besoin de partager ta vie privée avec tout le monde, pis deux je veux pas que ton cas particulier serve à tout le monde... (Gestionnaire)

À cet égard, plusieurs personnes, dont des membres du syndicat, ont nommé très clairement le fait que certains groupes, souvent plus anciens, semblent parvenir à mieux faire valoir leurs besoins au regard d’un accès plus direct au syndicat ou aux gestionnaires.

Tu donnes pas à quelqu'un pour sacrifier une autre personne [mais] c'est pas ce qui se passe... Y'a des sous-groupes malheureusement pis je trouve pas ça démocratique pour ceux qui ont pas droit à cette clique-là (rires). (Agente)

Un exemple de solidarité entre plus anciens et plus jeunes a été observé lors du dernier choix d'horaire : une des mères travaillant de nuit depuis plusieurs années a pu, à sa grande joie, mettre la main sur un quart de jour. Ce gain s'est fait grâce à un collègue qui n'a pas pris le quart « qui lui revenait » à son tour de choix d'horaire, cinq rangs d'ancienneté avant elle. Sachant son grand désir de revenir à un horaire de jour, il a parlé à toutes les personnes devant choisir leur horaire après lui, mais avant elle, pour les informer de sa stratégie et les encourager à faire de même. Cela montre qu'il peut être profitable que les collègues connaissent les défis de CTF vécus par leurs pairs.

#### 5.6.4. Une organisation du travail qui complique les interactions

L'organisation formelle du travail en équipes et des horaires en quarts qui se chevauchent peut faire en sorte que des personnes peuvent ne jamais se croiser physiquement pendant une longue période.

« En dehors de la journée du choix d'horaire, on peut passer des mois sans se voir. Je viens entre autres pour ça ! » (Agente).

Même si les personnes interagissent surtout avec celles et ceux qui sont présents sur le lieu de travail, l'accès aux collègues clés peut être compliqué par les horaires de travail. Au travail, les hommes et les femmes ont déclaré un nombre équivalent d'interactions. Les répondants ont toutefois rapporté presque deux fois plus d'interactions dirigées vers des femmes en congé que vers des hommes en congé. De plus, les femmes en congé ont dirigé presque deux fois plus d'interactions que les

hommes en congé vers des collègues, masculins et féminins, au travail ou en congé. En outre, l'analyse des journaux de bord et des fiches de présence quotidiennes nous a permis de constater que les contacts faits durant les journées de congé le sont généralement pour « régler » des questions liées à l'horaire, notamment échanger des informations stratégiques et collaborer. Les émotions sont davantage échangées sur le lieu de travail. Dans un contexte où les femmes sont minoritaires, ce résultat met en évidence le fait que celles-ci doivent déployer davantage d'efforts, même sur leur temps de repos, pour obtenir le soutien dont elles ont besoin pour choisir leur horaire.

## 5.7. Discussion

Nos résultats mettent en évidence l'importance des dimensions relationnelles des stratégies liées à la CTF en illustrant comment les relations peuvent faciliter ou faire obstacle aux stratégies liées au choix d'horaire en influençant, notamment, l'accès aux possibilités de collaboration, au soutien émotif et à des informations précieuses sur le choix d'horaire pour atténuer l'ambiguïté ou l'incertitude associées à certaines situations (Saint-Charles et Mongeau, 2009). Nous discutons ici de l'influence de ces dynamiques sur la marge de manœuvre pour déployer ces stratégies en faisant ressortir la place du genre dans la structuration des interactions.

Nos résultats montrent que l'organisation du travail influence la manière dont les interactions se déploient pour accéder aux ressources du réseau. En effet, l'agencement des quarts de travail et le travail en équipe posent des contraintes importantes à la coprésence. Par exemple, les personnes travaillant la nuit, dont plusieurs mères de famille, sont moins présentes dans les réseaux de collaboration et interagissent davantage entre elles dans les autres réseaux. D'une part, la faible popularité de ce quart réduit le bassin de partenaires potentiels d'échanges d'horaire. D'autre part, la gérance du département, le personnel administratif et les membres de

l'exécutif syndical, travaillant sur des quarts de jours, sont également moins accessibles pour valider des informations. Ainsi, l'exemple du travail de nuit montre comment certains quarts pénalisent les personnes ayant des responsabilités familiales et personnelles, par un moins bon accès aux ressources facilitant la CTF.

Nous l'avons vu, la maîtrise du processus d'horaires est cruciale pour les agentes et agents. Pourtant, la faible présence et la faible réciprocité des liens qui permettraient une circulation abondante et équitable d'informations techniques, ainsi que les interactions ayant pour objectif le coaching et la collaboration marquent un clivage entre les différents niveaux d'ancienneté au sein des réseaux analysés. Des discussions avec notre partenaire syndical nous ont révélé un haut taux de roulement sous la barre des cinq ans d'ancienneté. À la lumière de cette information, la structuration des interactions pour comprendre les options d'horaire fait probablement en sorte que les personnes nouvellement embauchées, souvent à temps partiel, parviennent plus difficilement à accéder aux ressources du réseau des plus anciens. Faut de pouvoir développer des stratégies pour surmonter les difficultés imposées par des horaires atypiques, leur désir de se maintenir en emploi peut être affecté. Ce roulement sert, d'une certaine manière, les besoins de flexibilité de l'employeur qui peut ainsi se permettre de faire fluctuer de façon importante les horaires des postes à temps partiel, perçue comme une main-d'œuvre de passage. Il implique toutefois des coûts directs et indirects pour remplacer cette main-d'œuvre (recrutement, embauche, formation, perte de productivité). De plus, les personnes qui ont besoin de cet emploi pour assurer la sécurité économique de leur famille se voient ainsi cantonnées dans des conditions difficiles à tous égards créant ainsi des inégalités dans l'accès aux ressources au sein d'un service. S'il va de soi que les personnes plus anciennes ont la possibilité de choisir prioritairement leurs horaires, il demeure que d'autres ressources facilitant la CTF (informations, soutien émotif) pourraient être mieux distribuées sans égard à l'ancienneté.

À cette homophilie de statut se combine une homophilie de genre qui s'exprime différemment pour les hommes et pour les femmes. Tant pour les hommes que pour les femmes, on tend à se tourner vers des personnes du même sexe pour partager ses émotions. Les hommes se tourneront cependant vers des collègues dont l'ancienneté est égale ou plus élevée. Cette dynamique est également présente pour les liens de collaboration ce qui conforte le modèle postulant que les interactions émotives reposent sur une homophilie de genre et de statut alors que les interactions instrumentales sont homophiles pour les hommes au statut plus élevé (Ibarra, 1993). Les femmes et les personnes à statut plus faible subissent les contrecoups de cette inégalité dans le partage des ressources.

Cela nous amène au constat que, comme principales responsables de la CTF (Tremblay, 2008), les femmes doivent être plus actives pour atteindre les ressources nécessaires à la mise en œuvre de leurs stratégies de CTF. En effet, les femmes dans notre étude ont déclaré en moyenne plus d'interactions de tout type que les hommes et surtout, plus d'interactions lors des jours de repos. De plus, elles orientent leurs interactions de collaboration vers des femmes plus anciennes, ou des hommes de tous niveaux d'ancienneté. À cause de l'insécurité et de la perturbation des stratégies de CTF provoquées par le changement d'horaire, il est aussi possible que les femmes ressentent davantage le stress associé à cette période et donc un plus grand besoin d'interagir avec leur entourage que les hommes. Cela peut être mis en lien avec l'importance plus grande du soutien social pour les femmes en termes de protection face à des problèmes de santé mentale (Vézina *et al.*, 2011).

Cela fait aussi ressortir l'expertise relationnelle (Wellman *et al.*, 2001) que les femmes doivent développer pour savoir trouver efficacement dans leur entourage des partenaires d'échange d'horaire ou une bonne équipe de travail pour faciliter la CTF. Les consœurs qui ont peu d'ancienneté ou de grands défis de CTF sont moins

consultées et sont également celles qui ont peu de ressources à leur offrir pour soutenir leurs stratégies de CTF. En revanche, les hommes, peu importe leur ancienneté, peuvent constituer une valeur plus sûre pour l'échange de quart de travail, confortant ainsi le fait que des stratégies masculines de CTF sont associées au prolongement des heures de travail (Gagnon, 2009) et à l'image du « père pourvoyeur » (Pérvier et Silvera, 2010). Quant aux consœurs plus anciennes, elles risquent d'avoir moins de contraintes liées à des soins à de jeunes enfants. Un père de famille nous a cependant confié qu'il avait trouvé difficile de recommencer à trouver des partenaires d'échanges d'horaire après s'être « retiré du circuit » de collaboration pendant deux ans pour assumer l'ensemble des responsabilités familiales et permettre à sa femme de se remettre d'une maladie grave.

Si les dynamiques relationnelles liées à la CTF sont globalement marquées par des différences entre les hommes et les femmes, l'exemple de ce père amène l'idée que c'est le statut associé au fait d'assumer des responsabilités familiales qui peut affecter l'accès aux ressources du réseau voire l'insertion dans ce même réseau. Même si les femmes sont les premières à subir les conséquences de ces inégalités, l'augmentation des gardes partagées à la suite de séparations fait en sorte que de plus en plus de pères deviennent les premiers responsables de la sphère familiale, au moins une semaine sur deux (Biland et Schütz, 2013), et vivent les mêmes défis que les femmes pour accéder aux ressources du réseau.

La triangulation de nos données nous permet également d'affirmer que la réciprocité des échanges de ressources influence la capacité à accéder et se maintenir dans le réseau de relations (Blau, 1964), un défi particulièrement grand pour les mères monoparentales rencontrées. Aussi, la marge de manœuvre laissée par la situation familiale détermine tant l'ampleur du besoin individuel de collaborer que la capacité d'aider les collègues pour la CTF. L'état de survie qu'amènent des conditions de

travail difficiles sur la CTF exacerbe l'importance de l'acquisition d'informations pour augmenter son contrôle sur l'horaire au risque, comme nous l'expliquait une agente, que certaines personnes retiennent stratégiquement des informations pour protéger leurs acquis. Certaines personnes se retrouvent ainsi défavorisées par la structure du réseau, quand elles y ont accès, ce qui contribue à la persistance d'inégalités d'accès aux ressources de qualité et à de plus faibles possibilités de les utiliser (Lin, 2000). De plus, cela contribue au report du fardeau de la CTF dans la sphère personnelle et entraîne un risque plus grand pour la santé des personnes dont le réseau est déjà largement sollicité, parfois épuisé (Ciabattari, 2007).

Notre dernier constat souligne la difficulté pour les syndicats à reconnaître et à rendre visible les enjeux de CTF en lien avec les horaires atypiques dans les milieux de travail (Lefrançois, des Rivières-Pigeon, *et al.*, 2014; Rigby et O'Brien-Smith, 2010). D'une part, l'employeur semble redouter une collectivisation de la réflexion sur les solutions aux enjeux de CTF en encourageant les personnes à discuter de leurs besoins en privé. D'autre part, peu de personnes, et plus d'hommes que de femmes interagissent avec des représentantes ou représentants syndicaux pour des émotions associées aux horaires de travail. Il importe toutefois de souligner que les délégués syndicaux sur le plancher doivent aussi choisir un horaire de travail et s'inscrivent donc dans les dynamiques décrites précédemment. Un meilleur accès à des ressources syndicales à l'extérieur du processus du choix d'horaire pourrait venir pallier cet écart entre les membres et leurs représentants.

Avoir des relations, par l'insertion dans un réseau, confère un capital de ressources important qui permet d'activer efficacement des liens déjà existants selon les besoins (Lin, 1999; Saint-Charles et Mongeau, 2009). Il est donc essentiel de continuer de réfléchir à la manière dont la structure des réseaux fragilise les stratégies de CTF de certaines personnes dont la connexion au réseau dépend d'une ou un collègue qui

joue, en quelque sorte, le rôle de « courtier » de ressources (Burt, 2000) pour la CTF. L'interruption des liens avec une personne jouant ce rôle, due à une absence ou à un conflit interpersonnel, pose le risque de l'exclusion du réseau et donc de l'accès à l'information ou au soutien favorables à la CTF. Autant les organisations que les syndicats doivent être sensibles à la présence de courtiers de ressources, tout en s'interrogeant sur la manière dont leurs propres pratiques pourraient assurer une plus grande connectivité entre toutes les personnes de l'organisation, et ce, peu importe leurs caractéristiques.

#### 5.8. Contributions, limites et pistes de recherches futures

Les horaires atypiques exposent les couples à un risque accru de séparation (Presser, 2003) et les emplois de faible qualité exigent autant aux femmes qu'aux hommes de faire des choix difficiles qui ont des impacts sur leur santé, leur famille et la société (Bianchi, 2011; St-Amour *et al.*, 2005). En nous intéressant à la CTF de personnes dans ce contexte, nous voulions que cette étude informe les politiques publiques et les milieux de travail de la diversité des besoins de CTF. Notre approche interdisciplinaire et multi-méthodes offre un regard original pour comprendre les mécanismes entourant l'accès et la distribution équitable de ressources liées à la CTF en contexte de faible contrôle sur l'horaire et d'horaires atypiques. Elle met en lumière l'influence du genre sur des dynamiques qui n'auraient pu être abordées à travers l'analyse des perceptions individuelles des relations liées à la CTF (Kossek, Pichler, *et al.*, 2011), au sein des dyades employé-employeur (Brunetto *et al.*, 2010) ou de l'équipe de travail (ten Brummelhuis *et al.*, 2012).

Notre étude souligne l'importance de contextualiser les pratiques individuelles et collectives des personnes exposées à des conditions peu flexibles pour la CTF où la légitimité d'aborder ouvertement des enjeux de CTF dans le milieu de travail peut

être mise en cause par les dynamiques relationnelles. Cette prise en compte est essentielle pour l'identification de cibles de changements permettant d'augmenter le pouvoir d'agir et, ultimement, de recréer des marges de manœuvre qui soient collectives (Bonneville et Grosjean, 2012; Coutarel *et al.*, 2015; Lazega, 2006). À cet égard, la possibilité d'échanger des quarts de travail (Clawson et Gerstel, 2014; Peters *et al.*, 2016) est une avenue à considérer par les employeurs et les syndicats pour faciliter la CTF et encourager la création de solidarités entre collègues. L'implantation de cette option doit toutefois se faire en prenant soin d'assurer une circulation de l'information et un accès aux ressources facilitant la CTF qui sont équitables et indépendantes de la structure imposée par l'organisation du travail. Ces précautions atténueraient les inégalités liées notamment au genre (Bailyn, 2011), à l'ancienneté et aux rôles associés aux responsabilités familiales. Des travaux futurs pourraient approfondir ces dynamiques relationnelles de CTF en y intégrant l'influence des rapports interculturels particulièrement présents dans les emplois faiblement rémunérés, marqués par la précarité et l'embauche de populations immigrantes (Gravel et Premji, 2014).

Aussi, la nécessité de parler des enjeux de CTF dans les milieux de travail encourage à poursuivre la réflexion sur les impacts collectifs des accommodements individuels qui amènent des bris de solidarité ou qui briment leur émergence entre travailleurs et travailleuses. Des interventions visant la mise sur pied d'espaces ou de moments facilitant le dialogue permettraient aux personnes de développer des compétences et des attitudes pour trouver des solutions collectives et de sortir de l'état de survie individuel auquel contribue l'organisation du travail (Bonneville et Grosjean, 2012). Soulignons la contribution potentielle de formations à des attitudes de soutien, à la résolution de conflits, à la communication interculturelle, aux rapports hommes-femmes et aux rapports intergénérationnels. De plus, des rencontres d'un comité spécifique à la CTF permettraient de déféminiser la question de la CTF, souvent

réservée aux comités de condition féminine, pour promouvoir l'idée que la CTF concerne autant les hommes que les femmes. Les témoignages des hommes rencontrés soulignent l'importance de les inclure dans la réflexion. En ce sens, il est primordial de sensibiliser les exécutifs syndicaux locaux à adopter une attitude proactive pour sonder l'ensemble des membres, autant les hommes que les femmes, au sujet de leurs besoins de conciliation entre le travail et la vie personnelle, mais aussi sur l'influence des besoins des autres sur leur propre conciliation. Il serait alors plus aisé d'identifier des cibles de transformations organisationnelles et syndicales favorables à la CTF et adaptées aux rapports hommes-femmes, mais aussi aux rapports intergénérationnels et interculturels. De plus, il faut poursuivre les actions visant la pleine adhésion à des politiques publiques telles que le congé parental réservé aux hommes, l'équité salariale et la flexibilisation du temps de travail mises de l'avant dans certains pays (St-Amour et Bourque, 2013). Celles-ci jouent certes un rôle crucial dans l'atteinte d'une plus grande égalité homme-femme dans les milieux de travail, mais elles contribuent aussi à des pratiques plus équitables autour des enjeux de CTF (Bailyn, 2011; Tremblay, 2009).

En somme, il importe que les gouvernements, syndicats et employeurs développent des moyens de comprendre l'interaction entre les besoins individuels de CTF, leurs impacts au sein du collectif de travail et l'organisation du travail plus particulièrement auprès de travailleurs et travailleuses dont la CTF est largement vulnérabilisée par leurs conditions de travail.

## 5.9. Remerciements

The authors would like to thank the workers, shop stewards and managers for their participation. We would also like to thank the local shop committee, the employer, the Quebec Federation of Labour and its Status of Women Service Director Carole

Gingras, as well as the University of Quebec at Montreal's community outreach service, which provided financial support. The first author received a doctoral scholarship as part of the Joseph-Armand Bombardier Graduate Scholarship Program from the Social Sciences and Humanities Research Council of Canada.

CHAPITRE VI.  
RÉSULTATS  
« TRAVAILLER LA NUIT POUR VOIR SES ENFANTS, C'EST PAS L'IDÉAL ».  
MARGE DE MANŒUVRE POUR CONCILIER FAMILLE ET HORAIRES  
ATYPIQUES CHEZ DES AGENTES ET AGENTS DE NETTOYAGE DANS LE  
SECTEUR DES TRANSPORTS

Par Mélanie Lefrançois, Johanne Saint-Charles, et Karen Messing

Cet article est publié dans la revue *Relations industrielles* (2017, vol. 72, no. 1, pp. 99-124). Il porte sur l'analyse des tensions entre les stratégies individuelles de conciliation travail-famille, l'organisation du travail et les dynamiques collectives entre les membres du département de nettoyage d'une grande entreprise dans le secteur des transports. Les défis importants de conciliation posés par les horaires atypiques sont atténués, particulièrement pour les mères de famille, par le choix de travailler la nuit. Cette stratégie comporte des implications pour la santé physique et mentale, le contrôle sur le rythme et la tâche de travail ainsi que les rapports entre collègues, avec l'employeur et le syndicat.

### 6.1. Résumé

Les horaires atypiques imposés compliquent la conciliation travail-famille (CTF), particulièrement lorsqu'ils sont associés à un travail impliquant un bas salaire, un faible contrôle sur le travail, ou du temps partiel involontaire. Un nombre grandissant de travailleuses et de travailleurs sont exposés à ces horaires, mais peu d'études se sont intéressées aux stratégies de CTF déployées pour faire face à ces conditions contraignantes. Les seuls accommodements possibles reposent souvent sur des ententes informelles. Ces ententes sont fragiles et individuelles et, de plus, elles sont marquées par les rapports avec un gestionnaire ou des collègues. Elles exercent aussi une pression importante sur le collectif de travail, ce qui peut venir limiter la marge

de manœuvre permettant de concilier les deux réalités, c'est-à-dire l'espace nécessaire afin d'adapter sa tâche en fonction de son contexte et de ses capacités.

Notre étude interdisciplinaire (en communication et ergonomie) porte sur les stratégies de CTF d'agentes et agents de nettoyage, un emploi comportant des horaires atypiques imposés et un faible niveau de prestige social. Cet article porte sur les facteurs organisationnels et les dynamiques relationnelles qui influencent la marge de manœuvre d'agentes de nettoyage qui, pour concilier horaires atypiques et vie familiale, font le choix de travailler la nuit.

L'analyse des données provenant d'observations et d'entretiens met en évidence l'interaction entre le choix de l'horaire de travail, le soutien des collègues et les rapports liés au genre ainsi qu'à l'ancienneté. En situant les stratégies de CTF au cœur de l'activité de travail, nos résultats permettent d'illustrer les tensions collectives suscitées par l'accommodement des besoins individuels de CTF.

Améliorer les marges de manœuvre visant à concilier vie familiale et horaires atypiques nécessite d'intervenir simultanément sur l'organisation du travail et les dynamiques relationnelles afin de favoriser l'émergence de pratiques collectives de soutien autour des enjeux de CTF. Ces dynamiques doivent être prises en compte lors de la mise en place de mesures organisationnelles ou même de dispositifs légaux ayant pour but de faciliter la CTF.

**Mots-clés :** agent de nettoyage, genre, conciliation travail-famille, horaires atypiques, organisation du travail, marge de manœuvre.

## 6.2. Introduction

Les politiques, mesures et cultures organisationnelles favorables à la conciliation travail-famille (CTF) constituent des ressources précieuses pour les personnes devant composer avec des responsabilités professionnelles et familiales (Chrétien et Létourneau, 2010; Kossek, Baltes *et al.*, 2011; Lee-Gosselin, 2005). Il existe cependant des variations en regard de la disponibilité de ces ressources entre les différents milieux de travail et entre les personnes d'un même milieu (Lambert et Haley-Lock, 2004; Ollier-Malaterre et Andrade, 2015). Des conditions de travail et d'emploi contraignantes peuvent compromettre la capacité des individus à négocier la CTF avec les collègues et l'employeur (Lambert, 2008; Sweet, Pitt-Catsouphes, *et al.*, 2014; Tremblay, 2012a).

Aussi, en contexte d'emplois de faible prestige, des horaires contraignants peuvent faire obstacle aux initiatives de changement des employeurs, des syndicats ou du gouvernement (Messing, 2016a; Swanberg *et al.*, 2008). Au Québec, près d'une personne sur cinq occupe un emploi dont l'organisation du temps de travail implique des horaires « atypiques » contraints (Cloutier *et al.*, 2011), expression qui regroupe des temps de travail variés : horaire de soir ou de nuit ; horaire rotatif (alternance jour/soir/nuit ; horaire fractionné, sur appel ou irrégulier (Simard et Boivin, 2012). Ces horaires engendrent des difficultés pour la CTF ainsi que des effets sur la santé (Lippel *et al.*, 2011; Presser, 2003), particulièrement lorsqu'ils s'accompagnent d'un bas salaire, d'un faible contrôle sur le temps de travail et sur le travail lui-même (Henly et Lambert, 2014; McCrate, 2012; Messing, 2016a; Swanberg *et al.*, 2011). On retrouve plus d'hommes au sein d'emplois avec ces types d'horaires (Cloutier *et al.*, 2011). Cependant, les horaires de travail irréguliers représentent la forme d'horaire ayant le plus progressé entre 1996 et 2008, la hausse étant plus marquée chez les femmes, au même moment où recule leur présence au sein d'emplois aux

horaires réguliers de jour (Crespo et Rheault, 2011). Il est permis de croire que, comme les femmes assument encore aujourd'hui une part plus élevée des responsabilités domestiques (Gagnon, 2009), elles sont plus exposées aux nombreux impacts de ces horaires (Bustreel *et al.*, 2012; Cloutier *et al.*, 2011; Tremblay, 2002; Young, 2010).

Le nettoyage est une forme d'emploi dont les conditions de travail et d'emploi peuvent affecter la marge de manœuvre pour concilier travail et famille. Composante invisible du monde du travail (Messing, 2016a, chap. 2), c'est un métier qui se pratique souvent la nuit, un quart de travail associé à des problèmes de CTF et de santé (Lowson et Arber, 2014; Vallery et Hervet, 2005; Wong *et al.*, 2014). Sa pratique implique des postures contraignantes, des mouvements répétés, le transport de charges lourdes, la manipulation de déchets biologiques et une faible reconnaissance sociale (De Troyer *et al.*, 2013; Messing, 2016a). Dans le contexte actuel de précarisation et d'intensification du travail, le métier de nettoyage est particulièrement vulnérable aux contrecoups de pratiques managériales en quête d'une flexibilité accrue au service de la profitabilité de l'entreprise (Aguiar et Herod, 2006; Seifert et Messing, 2006).

L'effectivité et l'équité des politiques et des programmes de CTF doivent passer, entre autres, par la compréhension des stratégies adoptées pour concilier famille et horaires atypiques (Prévost et Messing, 2001), parmi l'ensemble des facteurs influençant le travail réel (Baril-Gingras, 2013). Peu d'études traitent toutefois de la CTF au sein d'emplois au bas de l'échelle avec des horaires atypiques contraints (Messing, 2016a; Swanberg *et al.*, 2005; Sweet, Besen, *et al.*, 2014). Nous avons donc mené une étude auprès d'agentes et d'agents du département de nettoyage d'une grande entreprise de transport au Québec où les quarts de travail sont étendus sur 24 heures par jour et 365 jours par année.

### 6.3. Concilier famille et conditions peu flexibles

La flexibilité orientée sur les besoins de l'employeur est particulièrement présente dans les milieux de travail dont les horaires sont étendus et sur lesquels les personnes employées ont peu ou pas de contrôle (Barthe *et al.*, 2004; Bohle, 2016; Gadbois, 2004; Lambert, 2008; Rubery *et al.*, 2005). Les horaires en mode « juste-à-temps » sont courants dans ces milieux où l'atteinte des objectifs de vente ou de productivité repose sur une couverture efficiente en ressources humaines (McCrate, 2012; Prévost et Messing, 2001). Ces horaires, souvent communiqués à la dernière minute, affectent la logistique familiale (Bustreel *et al.*, 2012; Henly et Lambert, 2014). Cette imprévisibilité touche particulièrement les emplois à temps partiel involontaires exposés aux horaires atypiques, qui se précarisent lorsque le nombre d'heures travaillées varie d'une semaine à l'autre, générant une importante insécurité financière (Lewchuk *et al.*, 2013).

On sait des difficultés de CTF qu'elles sont amplifiées par un faible salaire, des horaires atypiques, l'absence de mesures facilitantes et un faible contrôle sur l'horaire (Albertsen *et al.*, 2013; Hammer *et al.*, 2015; Henly et Lambert, 2014; Messing et Lippel, 2013; Muse et Pichler, 2011; Nabe-Nielsen *et al.*, 2013; Swanberg *et al.*, 2008; Warren, 2015). Quelques travaux ont mis en évidence le rôle des dynamiques collectives dans les pratiques informelles de CTF en contexte d'horaires atypiques, notamment dans les rapports avec les supérieurs immédiats et les collègues (Barthe *et al.*, 2011; Caroly, 2011; Henly *et al.*, 2006; Lefrançois, des Rivières-Pigeon, *et al.*, 2014; Messing *et al.*, 2014; Prévost et Messing, 2001; Scheller, 2011).

Le présent article propose de contribuer au développement de cette perspective en analysant le cas de mères de famille qui choisissent de travailler la nuit comme stratégie de CTF. Notre analyse systémique de l'activité pour concilier famille et

horaires atypiques prend en compte l'organisation du travail, les dynamiques relationnelles, notamment de genre, et les stratégies de CTF. Nous cherchons ainsi à répondre à la question suivante : dans une organisation du travail peu flexible, quelles sont les marges de manœuvre pour la CTF et comment les dynamiques relationnelles les influencent-elles ?

#### 6.4. Un cadre interdisciplinaire centré sur les stratégies de conciliation travail-famille

Le modèle ergonomique de l'analyse de la situation de travail centrée sur la personne en activité (St-Vincent *et al.*, 2011) favorise l'identification, dans l'environnement, des différents déterminants de l'activité de travail y compris les aspects liés à la conciliation avec les autres aspects de la vie (Messing et Caroly, 2011; Prévost et Messing, 2001). Au cœur du modèle d'activité, le concept de marge de manœuvre est associé à l'espace dont dispose une personne employée pour adapter ses stratégies en fonction de ses caractéristiques personnelles, des ressources disponibles dans son milieu et de la tâche à effectuer (Coutarel *et al.*, 2015). De nombreux travaux en ergonomie reconnaissent l'importance des rapports entre collègues et certains suggèrent d'adopter une perspective collective de l'activité de travail (Caroly et Barcellini, 2013; Clot et Litim, 2008). L'alliance de l'ergonomie avec la communication, comme champ disciplinaire (Craig, 2009), permet d'adopter une approche relationnelle et interactionnelle de l'analyse de l'activité de travail, où la communication est conçue comme « un processus constitutif qui produit et reproduit un savoir partagé » (Craig, 2009, p. 7). Nous nous distinguons ainsi des approches plus traditionnelles qui considèrent l'importance des interactions dans l'activité individuelle ou de la communication comme simple transmission d'informations (Karsenty et Lacoste, 2004).

Dans la perspective interdisciplinaire proposée ici, la marge de manœuvre pour déployer des stratégies de conciliation découle notamment de dimensions relationnelles. L'analyse des rapports entre collègues permet de faire ressortir l'effet structurant des relations sur la manière dont les personnes vont déployer leurs stratégies de CTF. Le soutien reçu du réseau de relations, comme ressource pour les stratégies de CTF, est influencé par des rapports, notamment de pouvoir, marqués par des dynamiques de genre (Özbilgin *et al.*, 2011; Pailhé et Solaz, 2010). Ces normes et dynamiques influencent la manière dont les hommes et les femmes, tant employés que gestionnaires, composent avec les besoins de CTF (Daverth *et al.*, 2016; Hoffman et Cowan, 2010; Pailhé et Solaz, 2010; Williams *et al.*, 2013). Notre analyse s'inspire de la théorie de la structuration (Giddens, 1984) que des études en communication mobilisent pour cadrer la structure organisationnelle comme étant composée de règles et de ressources (Haslett, 2013; Hoffman et Cowan, 2010; Kirby et Krone, 2002; Whitbred *et al.*, 2011). Ces ressources et règles influencent les interactions entre les actrices et acteurs, produisant un système d'action qui contribue à reproduire ou à produire cette structure (*Ibid.*)

## 6.5. Méthodologie

Notre étude répond à la demande de la Fédération des travailleuses et travailleurs du Québec (FTQ) dans le cadre d'un partenariat de recherche entre l'Université du Québec à Montréal (UQAM) et le Service de la condition féminine de la FTQ. Notre partenaire local est une section syndicale affiliée à la FTQ, qui représente des travailleurs et travailleuses d'une importante compagnie de transport canadienne. Ses 1200 membres sont actifs au sein de services rattachés aux opérations sur le terrain (gestion des arrivées et départs des appareils, vidange des installations sanitaires, circulation des passagers et des bagages, transport de marchandises, propreté et sécurité des appareils).

L'étude cible le service de nettoyage des équipements de transport composé, au début de l'étude en 2014, de 115 agentes et agents de nettoyage. Ce choix repose sur le fait que le syndicat déplorait son manque de ressources pour faire face à un nombre grandissant de demandes d'accommodements individuels vu la rigidité du contexte d'horaires étendus. Mais aussi, parce qu'il s'agit du service où travaillent le plus grand nombre de femmes. L'étude de cas permet de valoriser les multiples points de vue d'acteurs et actrices d'un milieu en plus de cadrer les stratégies de CTF au sein du système où elles sont déployées (Lewis *et al.*, 2006).

#### 6.5.1. Caractéristiques du service de nettoyage

Le service de nettoyage doit assurer la propreté et la sécurité des appareils. Il faut nettoyer les habitacles où prennent place les passagers, mais aussi s'assurer de l'absence d'objets dangereux. Le travail est effectué en petites équipes et doit se coordonner avec l'ensemble des opérations sur le terrain (mécanique, bagages, services passagers). Il exige des mouvements répétitifs, la manipulation de charges lourdes, des postures inconfortables et difficiles et une coordination dans le temps des membres de l'équipe. Certaines tâches sont plus exigeantes que d'autres, ce qui pose parfois des défis pour le partage équitable des responsabilités. Mentionnons aussi que certaines équipes vivent des tensions entre les sexes ou les ethnies.

Les agents et agentes de nettoyage peuvent occuper un poste à temps plein (40 heures/semaine) ou à temps partiel (20 à 32 heures/semaine). Parmi les postes à temps plein, les chefs d'équipe reçoivent un salaire plus élevé et sont responsables de faire respecter la planification du travail. Le pouvoir disciplinaire relève de trois superviseurs de première ligne, présents durant les opérations des quarts de jour et de soir, et ultimement du gérant du service, présent en semaine et de jour. Deux autres postes non syndiqués offrent du soutien administratif au département.

Les besoins de nettoyage sont établis deux fois par année par le siège social, situé dans une autre province. L'horaire produit pour l'ensemble du département fait l'objet d'une révision par un comité syndical composé de deux membres élus. Leur mandat consiste à négocier l'horaire final avec la gérance du département et le service de planification des opérations du siège social. Les agentes et agents choisissent ensuite leur horaire parmi les options offertes par rang d'ancienneté à l'intérieur de chaque catégorie d'emploi. Une minorité de personnes, assignées à des quarts de relève pour couvrir les remplacements reçoivent leur horaire un mois à l'avance, mais celui-ci peut être modifié avec 72 heures de préavis.

#### 6.5.2. Stratégies et outils de collecte des données

L'outil privilégié de l'ergonomie est l'observation de l'activité de travail, en vue d'identifier ses déterminants et de poser un diagnostic éclairé sur ses problèmes (St-Vincent *et al.*, 2011). L'observation occupe également une place importante dans les études en communication afin de capter le cadre, la nature et les processus structurant les interactions avant de demander aux individus de s'exprimer sur leur perception de ceux-ci (Grosjean et Groleau, 2013).

Au total, 24 périodes d'observation (plus de 100h de présence terrain) ont été réalisées. Une formation accélérée à la fonction de nettoyage a facilité l'intégration de l'auteure principale au milieu. Des observations participantes ont permis de documenter le travail, les stratégies de CTF et les interactions au sein de quatre équipes volontaires (quarts de soir et de nuit). Près du quart des personnes rencontrées dans le cadre de l'étude travaillaient la nuit au moment des entretiens ou des observations.

Nous avons également réalisé des observations du comité syndical chargé de négocier l'horaire. Une grille a permis de documenter les ressources et les contraintes influençant la marge de manœuvre des membres de ce comité et leurs interactions « hors comité ». Enfin, nous avons observé l'activité de choix d'horaire des agentes et agents, en ciblant des moments clés comme l'affichage et le jour du choix, nous permettant de relever les facteurs influençant les décisions ainsi que les interactions entre collègues, avec le syndicat et les gestionnaires.

Vingt-six entretiens semi-dirigés avec des agentes, agents (n=22), des gestionnaires (n=3) et un membre de l'exécutif syndical (n=1) ont permis de compléter le portrait des stratégies de CTF observées. La grille d'entrevue portait sur deux thèmes centraux : les stratégies de CTF liées au choix d'horaire et ailleurs dans l'activité de travail et les sources de soutien pour la CTF. Au total, 43 heures d'entretien ont été transcrites.

Afin de minimiser l'impact des activités de la recherche sur la CTF des agents et agentes de nettoyage, le recrutement des volontaires et toutes les collectes de données ont eu lieu pendant les heures de travail. Les chercheuses ont été présentes sur le terrain à des heures variées afin de couvrir tous les quarts de travail. Toutes les précautions éthiques ont été prises afin de préserver la confidentialité des données récoltées et le bien-être des personnes participantes.

### 6.5.3. Participantes et participants

Le recrutement des participantes et participants à l'étude s'est fait par affichage et par contact direct avec les auteures. Toutes les personnes, avec ou sans défis de CTF, étaient invitées à participer et 69 personnes différentes ont consenti à participer à une ou plusieurs activités de collecte. Quatre hommes impliqués dans la gérance du

département et au niveau du siège social (n=3) et un membre de l'exécutif (n=1) nous ont accordé des entretiens. Le profil des agentes, agents participants est présenté au tableau 6.1. Parmi ceux-ci, quatre personnes étaient déléguées syndicales (une femme et trois hommes). En comparant avec la population du département, notre échantillon comporte une surreprésentation des femmes parmi les agentes à temps plein (éch. 51% v. pop. 39%) et une sous-représentation des agentes à temps partiel (éch. 30% v. pop. 39%). Sur l'ensemble, la proportion des femmes dans l'échantillon est supérieure à celle du département (éch. 43% v. pop. 36 %). Les répartitions des postes occupés sont similaires.

**Tableau VI.1 Répartition des agentes, agents de nettoyage par sexe et par poste occupé**

| Type de poste                         | Hommes | %   | Femmes | %   | Total | % du total des postes |
|---------------------------------------|--------|-----|--------|-----|-------|-----------------------|
| Chefs d'équipe, agents-es temps plein | 9      | 75% | 3      | 25% | 12    | 18%                   |
| Agents-es temps plein                 | 21     | 49% | 22     | 51% | 43    | 66%                   |
| Agents-es temps partiel               | 7      | 70% | 3      | 30% | 10    | 15%                   |
| Total                                 | 37     | 57% | 28     | 43% | 65    | 100%                  |

Des 65 agents et agentes participant à l'étude, 47 vivaient une situation de CTF (soins à des enfants, à une personne malade ou en perte d'autonomie) (68%). Leur distribution par quart de travail est illustrée au Tableau 6.2. Notons que les situations de CTF touchent autant les hommes que les femmes. Cependant, les personnes qui s'occupaient de proches malades/vieillissants étaient surtout des femmes et aucune ne travaillait de nuit.

**Tableau VI.2 Situations de CTF**

| Besoin de conciliation        | Jour | Soir | Nuit | Relève | Autre <sup>38</sup> | Total |
|-------------------------------|------|------|------|--------|---------------------|-------|
| <b>Hommes</b>                 | 4    | 11   | 3    | 1      | 7                   | 26    |
| Enfants à charge              | 4    | 8    | 3    | 1      | 7                   | 23    |
| Proches malades/vieillissants | 0    | 3    | 0    | 0      | 0                   | 3     |
| <b>Femmes</b>                 | 5    | 7    | 5    | 2      | 2                   | 21    |
| Enfants à charge              | 1    | 5    | 5    | 2      | 2                   | 15    |
| Proches malades/vieillissants | 4    | 2    | 0    | 0      | 0                   | 6     |

#### 6.5.4. Stratégie d'analyse des données

Les cahiers d'observation et les verbatim d'entretiens ont fait l'objet d'une analyse thématique à l'aide du logiciel nVivo. Le codage vertical et transversal du corpus a permis de repérer les thèmes importants et d'élaborer un arbre thématique (Paillé et Mucchielli, 2008) comportant les catégories analytiques suivantes : 1) stratégies impliquant (ou pas) l'employeur ou les collègues; 2) conséquences individuelles et collectives des stratégies; 3) conditions qui favorisent ou contraignent les stratégies; 4) événements qui influencent les stratégies. Les discussions régulières avec les personnes impliquées ainsi que la lecture commentée de nos rapports par l'exécutif syndical, certains participantes et participants, ainsi que la directrice du service de la condition féminine de la FTQ ont permis de faire évoluer notre analyse et de valider nos conclusions.

<sup>38</sup> 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.)

## 6.6. Résultats

L'un des résultats saillants de notre étude est le choix de travailler la nuit par plusieurs mères de famille rencontrées, allant dans le sens de l'hypothèse formulée par les membres de l'exécutif de la section locale, notre partenaire syndical.

Le quart de nuit c'est la seule alternative pour les mamans. (Agente A)

Cette affirmation rejoint le constat qu'on peut tirer de la triangulation des données avec la distribution des personnes ayant des besoins de conciliation et travaillant la nuit (Tableau 6.2) a permis de relever que tous les pères dans cette situation étaient en couple alors que quatre des cinq mères étaient monoparentales. L'ancienneté moyenne des mères travaillant la nuit (14,3 ans) était également plus élevée que celle des pères (11,3 ans). Comme une ancienneté plus élevée est associée à une priorité de choix d'horaire, cela porte à croire que les femmes faisaient le choix de travailler la nuit alors que certains hommes se retrouvaient dans ces quarts, faute d'autres options.

### 6.6.1. Les contraintes pour la CTF posées par les quarts de jour et de soir

Les quarts de jour et de soir diffèrent des quarts de nuit notamment au niveau de l'activité de travail, mais ont en commun de tous comporter des contraintes pour la CTF et la santé.

Pour arrimer les horaires de travail aux opérations, la majorité des quarts offerts se situent entre 12 h et 23 h. Le quart matinal, qui commence à 7h du matin et se termine à 15h, est perçu par plusieurs comme le quart idéal pour la CTF même s'il ne concorde pas parfaitement avec les horaires des services de garde, le matin. Or, seules les personnes plus anciennes y ont accès, et, parmi elles, peu de personnes à temps

plein. L'employeur préfère assigner des équipes à temps partiel pour couvrir la période de pointe entre 5h à 10h du matin et ainsi éviter des coûts de main-d'œuvre en période creuse. Quant au quart de nuit, il débute entre 21h et 23h.

Pour les postes à temps plein, la rotation des jours travaillés et des jours de congé affecte la durée des quarts de travail et le travail de fin de semaine. Par exemple, un horaire organisé selon un cycle de rotation 4:2 signifie que la personne travaillera quatre journées de huit heures/jour, puis sera en congé deux jours. Un cycle de 4:2 donne une fin de semaine de congé complète (samedi-dimanche) toutes les six semaines. Un cycle de 4:4 donne une fin de semaine toutes les trois semaines, mais la durée d'un quart est de 10h40/jour. Les cycles 4:3 et 5:2 sont basés sur sept jours, donc les journées de congé sont fixes; pour les postes à temps partiel, la durée maximum des quarts est de huit heures en 4:3, et de quatre heures en 5:2; pour les postes à temps plein, les quarts 4:3 sont de 9h15 et il n'y a pas de 5:2.

Le cycle 4:2 qui caractérise la majorité des quarts de jour et de soir des postes à temps plein est décrit comme difficile physiquement parce qu'il laisse peu de temps de récupération. Les parents qui travaillaient sur les quarts de soir nous disaient pouvoir tolérer cet horaire grâce au soutien important des membres de leur famille. Pour trois mères monoparentales rencontrées, le quart de 12h à 20h était associé à des dépenses importantes en ressources de garde à domicile faute de pouvoir utiliser les services de garde réguliers.

Les quarts de nuit sont tous basés sur des cycles de 4:4 afin de permettre une plus longue période de récupération. Ce cycle est aussi apprécié, lorsqu'offert de jour et de soir, car les quatre jours de congé collés comportent des avantages pour la CTF. Les cycles 4:4 sont toutefois restreints dans la convention collective à un maximum de 25 % des quarts offerts.

En observant le travail, nous avons constaté que les nettoyeuses et nettoyeurs doivent faire des choix pour trouver une forme d'équilibre entre les exigences prescrites, la qualité de leur travail, l'horaire des transports, leur satisfaction personnelle et leur capacité physique. Ces choix conduisent à prioriser certains aspects du nettoyage, à adopter des postures inconfortables et à augmenter l'effort pour aller plus vite ce qui génère, avec la répétition, de la fatigue physique et mentale. Si le travail de nuit est associé pour plusieurs, à des difficultés à dormir, au froid au manque de lumière naturelle en hiver, il semble offrir l'avantage d'un contrôle accru sur le rythme de travail. En effet, les agentes et agents, en l'absence de gestionnaires sur le plancher, établissent leurs priorités et la cadence de nettoyage pendant l'interruption des activités de transport entre 1 h et 6 h du matin. En revanche, les quarts de jour et de soir ont une cadence de travail élevée et une absence de contrôle sur cette dernière.

#### 6.6.2. Contribution du travail de nuit pour élargir la marge de manœuvre

Des mères de famille justifient le choix de travailler la nuit par l'amélioration de leur marge de manœuvre pour la CTF. Trois types d'arguments sont mis de l'avant. Ce choix peut d'abord être motivé par l'absence d'autres options adaptées à leur situation à cause d'une ancienneté insuffisante pour accéder à un quart matinal ainsi que de l'incompatibilité du cycle 4:2 et du quart de soir (entre midi et 23h) avec une vie de famille.

J'ai été longtemps midi-8 pis sur du 4:2 pis je me rends compte que là, maintenant que je suis de nuit, c'est beaucoup mieux parce que, malgré tout, je vois mon fils plus souvent. (Agente P)

Ensuite, l'expérimentation du quart de nuit a permis à certaines de découvrir la satisfaction d'avoir du temps pour faire le travail et de pouvoir adopter des postures appropriées.

On a le temps de s'asseoir [position enseignée dans la formation initiale]. [De jour], ils travaillent le dos courbé, ils ont pas le temps de s'asseoir... c'est différent comme travail. Je préfère la nuit, encore une fois [rires] la nuit gagne. (Agente B)

Le dernier argument favorable au travail de nuit est lié au fait que la monoparentalité et les horaires contraignants demandent une mobilisation importante du soutien hors travail et d'importantes responsabilités financières. C'est ainsi que trois mères monoparentales rencontrées avaient fait le choix du travail de nuit.

[À part la nuit] Y'avait aucun autre quart que je pouvais faire. Comme je restais chez ma sœur, elle était là la nuit. Elle dormait, mais mon gars, il faisait ses nuits. (Agente A)

Même si la plupart ne peuvent envisager un retour à un horaire de jour ou de soir, décrits comme stressants, toutes les travailleuses reconnaissent l'impact du travail de nuit sur leur santé. Différents effets sont rapportés : manque de sommeil, troubles d'alimentation, condition médicale empirée, épuisement.

L'année passée, je pensais que j'allais pogner le cancer, j'allais mourir. J'étais au bout... Y'a des journées que je me rapporte malade. Éventuellement, ton corps, il arrête. (Agente A)

### 6.6.3. Implications du travail de nuit... les mêmes pour les hommes et les femmes?

Pour les mères de famille, le travail de nuit comporte des défis importants tant pour leurs responsabilités familiales que leur santé. Les trois hommes rencontrés travaillant la nuit vivent aussi les difficultés liées au fait de dormir le jour.

C'est une question d'organisation, j'ai une pièce insonorisée avec de bons stores pour couper la lumière. Ils savent qu'il faut me laisser dormir. (Agent O).

Le fait d'avoir une conjointe qui s'occupe des enfants pendant ce temps, semble leur permettre de préserver leurs énergies, et même de faire des heures supplémentaires malgré des quarts de 10h40/jour, donnant ainsi la pleine priorité au travail.

Les enfants se choquent un peu quand ils descendent de l'autobus « Tu te couches maintenant ?! » (Agent T)

En revanche, cette mère monoparentale à qui on a offert une promotion à un poste de gestion a préféré garder un poste d'agente, sur un quart de nuit, pour protéger l'équilibre de son organisation familiale.

Ils m'ont demandé d'être superviseure à temps plein, mais je le savais que c'était très prenant pis c'était dans la période où mon fils rentrait à l'école. J'ai refusé parce que ma priorité, c'est ma famille. Je dis pas que ça sera plus ma priorité un jour... [les enfants] deviennent adultes. (Agente P)

La seule mère de notre échantillon qui était en couple et travaillait de nuit rapportait un partage des tâches domestiques équitable. Il demeure que c'est le conjoint qui fait des heures supplémentaires pour arrondir les fins de mois et la mère qui sacrifie son sommeil avant d'aller travailler pour s'occuper des enfants. Par ailleurs, le fait que les deux conjoints occupent des emplois avec des horaires atypiques affecte la vie de couple. Le travail de nuit a permis à cette travailleuse de regagner du temps en famille.

J'ai fait 7-3 à un moment donné, mon conjoint faisait l'après-midi, mais on se voit pas beaucoup dans ce temps-là. La meilleure recette en ce moment, c'est la nuit. (Agente B)

Plusieurs nous ont partagé le choix difficile entre dormir avant leur quart de travail et être présentes aux rendez-vous médicaux, ou aux activités des enfants, les deuxièmes l'emportant souvent sur le premier.

L'année passée, mon gars allait à l'école en ville, pis moi je reste sur la Rive-Sud, quand même assez loin. Je le conduisais en ville, je dormais dans mon char, je le ramassais à 14:30 pis je le ramenaï à la maison.  
(Agente A)

#### 6.6.4. Des stratégies imbriquées au cœur de dynamiques relationnelles et de l'organisation du travail

Les stratégies de CTF déployées au travail, de jour comme de nuit, sont imbriquées dans les relations qu'entretiennent les personnes avec leurs collègues, leur gestionnaire ou le syndicat. En effet, la structure de travail en équipe place les collègues de travail aux premières loges des urgences familiales, des émotions liées à une situation plus difficile à la maison ou du manque d'énergie dû à un manque de sommeil. Les échanges d'horaire, principal outil de contrôle du temps de travail, amènent aussi le réflexe de se tourner vers des collègues avant de demander un congé à un supérieur. Plusieurs des personnes travaillant la nuit ont souligné l'importance du soutien dans leur milieu de travail pour déployer leurs stratégies de CTF et ont nommé comment ce soutien était influencé par des dynamiques relationnelles.

##### 6.6.4.1. Choisir une bonne équipe et échanger d'horaire entre collègues

La composition des équipes est sujette à changement, comme l'horaire, tous les six mois. Il est important, selon cette travailleuse de nuit, d'avoir des collègues qui savent comment s'adapter aux sautes d'humeur et au niveau d'énergie disponible liés au manque de sommeil.

Je vais tous les énerver... Ils le savent dès que je rentre dans la place :  
« Elle a pas dormi aujourd'hui, on va pas l'achaler ». (Agente B)

La possibilité d'échanges d'horaire est un avantage apprécié pour la CTF, mais peu accessible pour le groupe de travailleurs et travailleuses de nuit puisqu'il est difficile de trouver des partenaires d'échanges qui veulent travailler la nuit.

J'ai ma liste... y'en a qui je demanderai jamais parce qu'ils font jamais de nuit... Les samedis ou les dimanches sont un peu plus durs... il faut que tu le demandes assez d'avance ... (Agente P)

Ce système est cependant peu efficace pour couvrir les besoins de CTF qui surviennent à la dernière minute que ce soit pour rester au chevet d'un enfant ou d'un parent malade.

#### 6.6.4.2. Abandonner un accommodement individuel pour éviter la pression collective

Vu les limites posées par la monoparentalité, le travail de nuit et les limites aux échanges d'horaire, des travailleuses de nuit ont dû demander un accommodement temporaire à l'employeur. Parmi les options, la réduction du temps de travail est particulièrement lourde à porter pour les mères monoparentales vu les impacts financiers pouvant mener à l'endettement. L'autre option est l'obtention, avec l'aide du syndicat, d'un accommodement individuel à plus long terme.

Ces deux types d'arrangements posent toutefois le risque, si la personne absente n'est pas remplacée, que les collègues subissent une augmentation de leur charge de travail.

Le matin, on se trouvait à être short. On l'aimait pis on comprenait la situation, mais ça vient pesant de toujours combler un manque. (Agente B)

Ces résistances ressortaient autant des propos de femmes et d'hommes rencontrés. Tous insistaient sur la tolérance des membres de l'équipe aux absences causées par des urgences. En revanche, l'impact à long terme d'accommodements individuels devenait lourd à porter au sein de l'équipe, surtout à la fin d'un quart, étant donné que la personne absente n'était pas remplacée et que sa charge de travail devait être redistribuée entre les collègues restants.

Aucun père de famille n'a rapporté avoir demandé d'accommodement à long terme pour la CTF, s'organisant plutôt à travers le choix d'horaire, la prise de congés et des échanges avec des collègues. Par ailleurs, deux travailleuses nous ont confié avoir bénéficié d'un accommodement individuel pour leur CTF, que ce soit au niveau de l'horaire ou d'un aménagement de tâches, ont senti que cela affectait leur relation avec leurs collègues, hommes et femmes, au fil du temps.

J'aide dans le bureau cette semaine, ça m'arrange. Mais y'en a que ça dérange. (Agente V)

Ainsi, une travailleuse profitant d'un accommodement individuel censé lui redonner de la marge de manœuvre a fini par abandonner, sur la recommandation d'une gestionnaire, à cause de la pression des collègues.

Ç'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)

Plutôt que de réclamer auprès du syndicat, la travailleuse s'est résignée à s'organiser à l'extérieur du travail. Depuis, elle essaie d'obtenir un horaire lui permettant de travailler au sein d'équipes de nuit avec qui elle s'entend bien. Une autre travailleuse rencontrée avait réussi à négocier une affectation à des tâches administratives de façon temporaire. Cet arrangement a été mieux accueilli au sein des collègues puisqu'une autre personne avait été affectée pour la remplacer, n'augmentant pas la charge de travail des autres membres de l'équipe.

#### 6.6.5. Marges de manoeuvre face à une organisation du travail inflexible

Le service de planification des opérations produisant les horaires justifie la variation semi-annuelle des options d'horaires imposées par la nécessité de s'arrimer aux besoins opérationnels et de respecter le budget alloué pour la main-d'œuvre.

En comparant les données disponibles pour les saisons d'hiver 2015 et 2016 (tous types d'emplois confondus) les quarts de soir sont passés de 45 à 49 % du total des quarts offerts par l'employeur, les quarts de jour de 16 à 20 % et les quarts de nuit de 19 à 26 %. Le nombre de quarts de relève est passé de 20 à 5 %. Les observations ont permis de constater, dans un premier temps, que l'augmentation des quarts de jour relève de la transition de ces quarts vers les équipes à temps partiel, permettant de passer de quarts de travail de huit heures (temps plein) à des quarts de quatre heures (temps partiel). Nous avons aussi observé une concentration des quarts à temps partiel en cycles de 5:2, privant la majorité des personnes de congés la fin de semaine pendant six mois. Enfin, l'entreprise modifie, d'une saison à l'autre, les heures de début et de fin de quart de 30 minutes à quelques heures. Ces changements, apportés à des horaires déjà contraignants pour la CTF, sont perçus par les travailleuses, travailleurs et le syndicat comme des économies de bout de chandelle et une non-prise en compte des impacts sur la vie familiale.

J'étais ben en colère après la compagnie « Vous comprenez pas que finir une demi-heure plus tard, ça change une vie de famille », « C'est pas nos problèmes, l'opération le demande ». Mais la plupart du temps, on était ici [45 minutes à la fin du quart], à attendre que ça finisse. Je disais de le changer pour une demi-heure. Pis ils le changeaient pas. C'est arrivé trois fois qu'ils ont eu besoin de nous autres. (Agente P)

Un manque d'écoute, couplé à une menace de sous-traitance du service de nettoyage et des lieux et équipements de travail dans un état détérioré, appuie la perception partagée par plusieurs personnes que leur travail est fort peu valorisé.

Notre travail n'est pas reconnu et n'a pas de valeur. Des conditions comme ça finissent par nous monter à la tête. Et c'est là que les conflits arrivent. Le pire sort des gens dans des conditions comme ça. (Agente C)

#### 6.6.6. Composer avec une marge de manœuvre syndicale limitée

Cette étude était suscitée par une hausse des demandes liées à la famille parmi les membres du syndicat. Nos partenaires ont aussi demandé l'identification de solutions plus collectives face à une faible écoute de la part de l'employeur. Au moment de démarrer la recherche, une seule femme, mère de famille, faisait partie de l'équipe de quatre délégués syndicaux. Deux ans plus tard, le ratio hommes-femmes de cette équipe était complètement renversé et le responsable du syndicat se réjouissait, malgré une persistance des insatisfactions liées aux horaires, que la CTF fasse désormais partie des sujets abordés ouvertement au sein du département. Malgré cette évolution, il demeure que le département de nettoyage est une petite composante du syndicat local et plusieurs membres sentent que leur position est défavorisée au regard des droits négociés d'autres départements affectant ainsi la capacité du syndicat à obtenir des gains dans leurs conditions de travail.

Pour sa part, le comité syndical qui négocie l'offre d'horaire de l'employeur tous les six mois a le défi d'articuler les attentes élevées des membres sur la qualité des quarts de travail avec les besoins organisationnels de l'entreprise tout en respectant le cadre de la convention collective. Le syndicat demande aux membres de limiter les contacts avec le comité pendant la durée du processus de négociation. Aussi, les membres du comité nous disaient que les gens leur partageaient leurs attentes avant que leur travail ne débute. Néanmoins, nous avons constaté que les demandes de CTF des membres tout comme la prise en compte du travail réel sont généralement invisibles lors de la négociation des horaires. Il faut dire que la marge de manœuvre du comité est faible pour modifier les heures de travail, car c'est l'employeur qui les détermine en fonction de l'horaire de transport. De plus, la convention exige que les changements proposés par le syndicat couvrent les besoins opérationnels sans engendrer de coût supplémentaire au budget de main d'œuvre établi par le service de planification. Aussi, les quarts qui pourraient être « bons » pour la CTF sont difficiles à justifier par le syndicat s'ils ne s'arriment pas aux opérations pas plus que l'ajout de personnel pour réduire la charge de travail si cela engendre des coûts de main-d'œuvre non planifiés.

La marge de manœuvre syndicale limitée peut s'expliquer, en partie, à cause de la rotation des horaires qui fait que les délégués ne connaissent pas nécessairement l'ensemble des membres. De plus, il n'est pas toujours évident pour le syndicat de connaître l'ampleur des insatisfactions de ses membres, car plusieurs décrivent leurs conditions d'emploi et bénéfices marginaux comme des « menottes dorées ». Ces conditions, meilleures que dans d'autres emplois de nettoyage, font en sorte que les gens « acceptent leur sort » convaincus qu'il serait impossible de trouver mieux ailleurs, malgré les conditions de travail difficiles.

On a un bon salaire, des bons avantages, je peux pas lâcher ça. Les échanges de quarts, c'est un très bon avantage qu'on peut pas trouver ailleurs. (Agente B)

S'ajoute à ce portrait, l'application du principe d'ancienneté qui fait en sorte que les gains sur certains quarts profitent d'abord aux plus anciens et le fait que les moins anciens sont moins connus du syndicat et n'ont pas encore apprivoisé l'extrême complexité du « choix » d'horaire et des impacts de cette variabilité sur leur vie familiale. Enfin, le syndicat n'a pas nécessairement le portrait complet des besoins individuels puisque les stratégies de CTF individuelles surtout déployées dans la famille masquent l'ampleur des enjeux réels.

#### 6.7. Discussion et conclusion

L'analyse ergonomique et communicationnelle de ces résultats appuie la thèse avancée par quelques ergonomes intéressées par la prise en compte du genre, selon laquelle les stratégies pour gérer l'interface travail-famille font partie intégrante de l'activité de travail (Messing, 1995; Messing et Caroly, 2011; Prévost et Messing, 2001). En rendant visibles les stratégies déployées, on met en évidence l'organisation du travail comme une dimension qui affecte simultanément la CTF de plusieurs individus (Messing et Caroly, 2011). Nous faisons ainsi écho aux travaux d'autres chercheuses qui proposent de placer l'interface travail-famille au centre des manières de repenser le travail et la gestion des ressources humaines (King *et al.*, 2013; Kossek *et al.*, 2010) et celles qui suggèrent un point de vue relationnel et collectif des stratégies de CTF (Caroly, 2011; Scheller, 2011; Trefalt, 2013). En ce sens, la situation des mères qui ont fait le « choix » de travailler la nuit est une illustration forte de l'interaction entre l'organisation du travail, les dynamiques collectives et les stratégies individuelles de CTF. Notre approche met en relation les niveaux individuel, interpersonnel et organisationnel des stratégies de CTF déployées au

travail en contexte d'horaires atypiques. Ce regard permet de montrer comment les travailleurs et travailleuses font des choix complexes intégrant leurs responsabilités familiales, la protection de leur santé ainsi que les dynamiques au sein de leur équipe de travail.

Des travaux ont souligné l'importance du soutien des collègues pour la conciliation (Mesmer-Magnus *et al.*, 2010; ten Brummelhuis *et al.*, 2012). En nous centrant sur la marge de manœuvre pour concilier famille et horaires atypiques, nous soulignons le risque posé par une gestion des accommodements individuels qui ne sont ni communiqués à l'équipe ni adaptés à une répartition équitable de la charge de travail. Si ces accommodements offrent aux bénéficiaires une certaine souplesse, ils peuvent aussi donner lieu à des perceptions d'injustice. Vu l'importance du travail d'équipe, l'apparence de traitement de faveur peut nuire grandement à l'activité. La marge de manœuvre individuelle est gagnée pour la CTF au détriment de celle des collègues.

Notre étude montre ainsi l'importance d'identifier des façons d'accommoder la CTF des uns sans alourdir la charge de travail des autres. Et ce, que le besoin d'accommodement soit ponctuel pour répondre à une urgence familiale ou qu'il soit à plus long terme en fonction d'une situation familiale particulière (séparation, horaire de l'école ou de la garderie, proche malade, formation, etc.). Il relève de la responsabilité de l'entreprise d'intégrer la CTF à ses pratiques pour que l'accommodement raisonnable de situations familiales ne constitue pas une surcharge pour les superviseurs de premier niveau ou pour l'équipe de travail.

Par ailleurs, l'exemple du travail de nuit des mères est une manifestation importante du fardeau maternel de la CTF. Il souligne l'impact important de cette stratégie pour la santé physique et mentale de ces femmes, lié principalement au manque de sommeil et aux difficultés de CTF. Cette stratégie, absente chez les pères rencontrés,

constitue un enjeu de santé au travail important qu'il faut continuer d'étudier (Lowson et Arber, 2014; Presser, 2003). Nos résultats montrent le contraste entre les stratégies des hommes et des femmes pour gérer des situations de CTF. Nous avons retrouvé la tendance des femmes à réduire leur temps de travail et des hommes à faire de longues heures pour le soutien économique des familles (Messing *et al.*, 2014; Tremblay, 2012b). Or, la dégradation des horaires par le transfert des « bons » quarts pour la CTF vers les emplois à temps partiel et l'augmentation des quarts de soir et de nuit ébranle autant les stratégies de CTF des hommes et des femmes. D'abord, ces changements soulignent le peu de valeur accordée à leurs besoins de CTF dans les décisions de l'employeur. Ils affectent aussi la capacité à préserver la santé dans la durée au sein d'un travail exigeant physiquement. Ils augmentent le poids des horaires atypiques sur la famille et le couple (Presser, 2003). Enfin, ils peuvent amplifier le sentiment d'insécurité face à des conditions d'emploi qui se dégradent au profit de postes à temps partiel générant de l'insécurité financière. Les syndicats doivent faire face à ces enjeux tout en étant saisis de demandes d'accommodements liés à des défis individuels, pas toujours visibles, et qui touchent tant les femmes que les hommes. Le pari syndical est de les solutionner de manière collective par des pratiques qui ne confortent pas le stéréotype que la CTF est l'affaire des femmes.

En conclusion, des syndicats et groupes d'intérêts<sup>39</sup> réclament une loi-cadre par les gouvernements du Québec et du Canada obligeant les entreprises à accommoder la conciliation famille-travail-études. Des précédents existent dans ce domaine notamment à San Francisco<sup>40</sup>. Des avancées syndicales en Ontario ont également permis de conventionner une meilleure prévisibilité des horaires dans le secteur des

---

39 La Presse, « La coalition pour la conciliation travail-famille-études veut plus de souplesse », 14 février 2016. Tiré de La Presse (page consultée le 16 août 2016).

40 Retail Workers Bill of Rights. San Francisco, 5 décembre 2014. Tiré de Retail Worker Rights (page consulté le 13 décembre 2016).

marchés d'alimentation <sup>41</sup> . Il importe toutefois que l'encadrement légal ou organisationnel de la CTF prenne en compte l'impact des conditions de travail et d'emploi sur les stratégies de CTF. La préservation de la capacité de travail ainsi mise de l'avant aurait des retombées positives non seulement pour la santé physique et mentale des personnes devant concilier famille et horaires atypiques, mais aussi pour l'organisation et la société dans son ensemble. De plus, elle réduirait la pression financière causée par la prise de congés de maladie pour se protéger, physiquement ou mentalement, des contraintes du travail. Pareille approche permettrait d'empêcher l'accumulation de contraintes pour la CTF chez une population de travailleurs et travailleuses dont la voix est peu entendue (Duemmler et Caprani, 2016; Messing, 2016a). La compréhension et la prise en compte des besoins spécifiques à la réalité des personnes ayant des horaires atypiques ou un emploi précaire mettent de l'avant la légitimité de la CTF dans ces milieux, autant que dans les milieux professionnels. Comme en font foi nos propositions, il existe des solutions pour réduire le conflit entre la famille et le travail. Leur mise en place dépend toutefois de la volonté des employeurs, et de la capacité des syndicats et décideurs politiques, à créer les conditions pour que se développe un dialogue social dans ces milieux autour des enjeux de CTF (Bustreel *et al.*, 2012).

## 6.8. Remerciements

Nous aimerions remercier tous les membres du département de nettoyage visé par cette étude pour leur participation généreuse. Nous remercions également les membres du comité d'atelier Service à la clientèle et l'exécutif syndical de la section locale de l'AIMTA, de même que l'employeur, pour leur accueil au sein de leur milieu.

---

<sup>41</sup> The Star. « Loblaws rings in better scheduling for part-time workers. 22 août 2015. Tiré de The Toronto Star (page consultée le 12 décembre 2016).

Ce projet a été rendu possible grâce au soutien de la directrice du service de la condition féminine de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) et du CINBIOSE. Nous tenons également à souligner l'appui financier et administratif du Service aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal. L'auteure principale a, de plus, reçu un soutien financier du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH).

## CHAPITRE VII. DISCUSSION DES RÉSULTATS

La discussion générale présentée dans cette section intègre une réflexion entourant les contributions de la thèse sur les plans empirique, théorique, méthodologique et pratique. Elle se conclut par des pistes de solutions, des limites et des pistes de recherche.

### 7.1. Rappel de l'objectif général et synthèse des résultats

L'objectif général de la recherche consistait à comprendre l'influence des dynamiques relationnelles sur les stratégies pour articuler famille et horaires atypiques chez les personnes à faible salaire, une problématique peu étudiée. Notre approche interdisciplinaire en communication et en ergonomie nous a permis de mettre en évidence comment les stratégies d'ATF témoignaient de marges de manœuvre contraintes chez cette population.

Les résultats présentés dans nos trois articles font ressortir comment les agentes et agents de nettoyage rencontrés déployaient des stratégies pour composer avec les conditions de travail et leurs responsabilités familiales et ce, en dépit de la rigidité de leur contexte de travail.

Notre cadre intégrateur a permis de faire le portrait de ces stratégies, mais surtout de voir comment l'activité d'ATF était imbriquée dans l'activité de travail. En effet, les stratégies d'ATF ciblaient le temps de travail mais aussi l'activité de travail elle-même, notamment pour gérer la fatigue, ainsi que les dynamiques relationnelles.

La perspective relationnelle adoptée nous a permis d'analyser le rôle des interactions et des relations entre les membres de l'équipe immédiate, avec les collègues d'autres équipes, avec le syndicat ou avec des membres de l'équipe de gestion présents durant le quart de travail obtenu. Cela a permis de souligner l'importance des relations comme ressources pour l'ATF, particulièrement au niveau du soutien informationnel, émotif et instrumental. Nous avons aussi pu faire ressortir comment des obstacles découlant de rapports sociaux liés aux caractéristiques des personnes (genre, ethnie, langue parlée, statut socioéconomique) ou au caractère négocié de leurs conditions de travail (ancienneté, statut organisationnel) pouvaient influencer la structuration des relations.

Enfin, l'analyse détaillée des facteurs de l'organisation du travail a fourni le cadre des interactions et des relations au sein du service de nettoyage (Lefrançois *et al.*, 2017). Ce cadre s'inscrit dans le contexte organisationnel comprenant tous les facteurs de la situation de travail (tâche, horaire, division du travail, structure hiérarchique, contrôle sur la tâche, etc.), mais aussi dans le temps, dans la mesure où les besoins découlant de la famille ou du travail peuvent évoluer tout comme l'état de santé ou que des événements familiaux ou organisationnels peuvent survenir. Aussi, les conditions qui prévalent au sein du département de nettoyage chez Transpeq formaient un cadre rigide pour le travail, pour les relations interpersonnelles et pour l'ATF. Comme nous nous y attendions, les horaires jouent pour beaucoup en compliquant la possibilité d'être à la maison aux heures importantes pour la famille mais aussi, en contexte de faible salaire, la possibilité d'occuper un deuxième emploi pour subvenir aux besoins de la famille. À cela s'ajoutent d'autres éléments comme l'absence de politique d'ATF; une juridiction fédérale plus faible en termes d'encadrement des congés pour la famille que les normes québécoises; un faible pouvoir syndical; un travail peu valorisé; des conditions de travail physiquement et mentalement exigeantes; la délocalisation de la préparation des horaires; et, un roulement élevé chez les

gestionnaires. Tous ces éléments avaient des impacts pour le bien-être et l'ATF des individus, mais aussi pour l'organisation, notamment en termes d'absences, de climat et de qualité du travail, ainsi que pour le syndicat, en termes de mobilisation des membres.

L'alliance de la communication et ergonomie a soutenu l'articulation de ces éléments à la fois matériels, symboliques et relationnels au sein du concept de marges de manœuvre. Cela a permis de mieux comprendre les implications individuelles et collectives de certaines stratégies d'ATF, comme celle de travailler la nuit, mais aussi des inégalités d'accès à l'information pour choisir ou échanger un horaire selon le genre, l'ancienneté ou le quart de travail. Notre approche invite ainsi à cadrer les stratégies d'ATF déployées par une personne en fonction de ses attributs individuels (situation familiale, genre, âge, ancienneté, poste occupé, ethnie), des caractéristiques de l'organisation du travail et de l'environnement social du travail. Mais surtout, elle cadre les stratégies en fonction des relations interpersonnelles que la personne entretient; **et** en fonction du rapport d'interdépendance entre ses stratégies et celles des personnes de son réseau relationnel.

Nous approfondirons ces contributions dans les sections qui suivent afin de compléter les discussions des résultats présentées dans les articles aux chapitres 5, 6 et 7. Nous traitons, dans un premier temps, de la particularité des stratégies d'ATF en contexte d'horaires atypiques. Nous abordons ensuite l'influence des dynamiques relationnelles, incluant des rapports de pouvoir et de genre, sur les marges de manœuvre pour déployer ces stratégies. Puis nous exposons l'apport de l'intégration de la communication et de l'ergonomie pour étudier les stratégies d'ATF.

## 7.2. Stratégies d'ATF en contexte d'horaires atypiques

Un premier point de discussion touche le caractère particulier des stratégies d'ATF en contexte d'horaires atypiques, lorsqu'ils sont contraints et au sein d'emplois à faible contrôle. Notre étude montre sans l'ombre d'un doute que, comme l'avaient suggéré Cowan et Bochantine (2011), on ne peut généraliser les stratégies d'ATF déployées dans les milieux professionnels.

Nos questionnements de départ, de même que les intérêts de nos partenaires de recherche, orientaient la recherche spécifiquement vers les horaires de travail pour voir comment atténuer le conflit temporel associé à l'ATF. Or, si plusieurs des stratégies identifiées ciblaient des aspects temporels de l'ATF, c'est l'identification de stratégies d'ATF intégrées à l'exécution du travail qui constituent, à notre avis, une des contributions importantes de notre thèse. En effet, l'analyse simultanée du processus de choix d'horaire et de l'activité de nettoyage nous a permis de constater que certaines personnes parvenaient à se dégager des marges de manœuvre pour accomplir leurs responsabilités familiales et professionnelles en ciblant des aspects liés au travail lui-même ou grâce au soutien de leurs collègues.

Le travail de nettoyage offre une configuration bien particulière pour l'ATF des personnes employées mais aussi pour réfléchir à des transformations en ce sens qu'il faut prendre en compte l'arrimage complexe entre des horaires atypiques, les exigences physiques de la tâche, la précarité d'emploi, un travail perçu comme « invisible » et un faible statut social (De Troyer *et al.*, 2013; Messing *et al.*, 1992; Nizzoli, 2015; Seifert et Messing, 2006).

C'est possiblement pour faire contrepoids à ce manque de pouvoir organisationnel, que plusieurs travailleuses et travailleurs géraient les tensions liées à l'interface

travail-famille à l'intérieur même de leur activité de travail. Pour plusieurs, il s'agissait également d'une manière de redonner un sens à ces conditions de travail inflexibles. Il était aussi important pour les personnes de se préserver à la fois pour parvenir à exécuter le travail exigé et pour avoir encore de l'énergie au retour à la maison. Combinés aux effets des horaires atypiques sur la santé et sur le conflit travail-famille (Joyce *et al.*, 2010; Lawson et Arber, 2014; Mauno *et al.*, 2015; Tirilly *et al.*, 2009), les impacts des conditions de travail physiquement et mentalement exigeantes pour la santé font fi des frontières entre le travail et la famille.

Le poids de ces contraintes se traduisait, pour plusieurs participantes et participants rencontrés, par des douleurs, de la fatigue ou de l'anxiété. Celles-ci étaient alimentées à la fois par l'intensification du rythme de travail, les mouvements répétés, les équipements ou les espaces inadéquats, le manque de sommeil et les difficultés à articuler vie de famille et horaires atypiques. Ces symptômes physiques et mentaux, découlant à la fois du travail de nettoyage et des difficultés d'ATF, accompagnaient les travailleuses et travailleurs tant au travail qu'à la maison. Lorsqu'on souffre physiquement à cause de notre travail et ce, de manière chronique, il est impensable de n'adopter que des stratégies cognitives pour séparer les sphères professionnelles et familiales. Cet éclairage aide à comprendre les limites des théories sur la gestion des frontières pour aborder l'ATF en contexte d'horaires atypiques (Cowan et Bochantin, 2011).

### 7.3. Marges de manœuvre pour l'ATF en contexte d'horaires atypiques

Si les stratégies d'ATF identifiées dans notre étude dépassaient la dimension temporelle du travail, il n'en demeure pas moins que la question des horaires est demeurée centrale tout au long de notre étude puisque c'est dans ce cadre que s'élaborent les marges de manœuvre pour l'ATF.

Choisir un horaire chez Transpeq est, comme nous l'avons montré, une activité en soi. Celle-ci est marquée par la complexité des multiples éléments à considérer : le type de quart, le type de rotation, le type de tâche, l'arrimage du cycle avec les fêtes religieuses ou nationales, etc. La maîtrise de cette activité s'acquiert au fil du temps au prix d'essais-erreurs, mais aussi grâce au soutien des collègues. Des interventions dans le secteur de la santé ont aussi montré que l'établissement des horaires doit comporter un équilibre réel entre les besoins des personnes et ceux des employeurs, en plus d'être équitable pour le groupe de collègues, sinon l'intervention n'aura pas d'effets positifs (Albertsen *et al.*, 2013; Pisarski et Barbour, 2014).

Il est donc essentiel de cerner l'ensemble des critères motivant les choix d'horaire dans un milieu de travail afin de pouvoir développer des outils et des programmes permettant aux personnes de bien comprendre comment choisir un horaire.

### 7.3.1. Établissement des horaires atypiques

Un regard en amont de l'activité de choix d'horaire nous a permis d'identifier que la faible participation des personnes réalisant le travail dans l'élaboration des horaires limite les possibilités d'élargir les marges de manœuvre pour l'ATF. Cela est sans compter que rien n'associe les horaires de travail à l'ATF dans la convention collective encadrant la préparation des horaires. Aussi, l'absence d'ouverture du milieu pour négocier des accommodements ou réfléchir aux impacts des horaires sur l'ATF faisait en sorte que l'amélioration globale des horaires pour faciliter la vie de famille n'était même plus envisagée comme un objectif à atteindre.

L'informatisation de l'établissement des horaires et leur centralisation dans un département de planification dans une autre province éloignent les travailleuses et travailleurs, et leur syndicat, mais aussi les gestionnaires locaux (ex. gérance de

département et supervision de premier niveau) de ce processus. De plus, la dégradation perçue des horaires d'une saison à l'autre (voir chapitre 6) peut être liée au fait que leur établissement se base sur des indicateurs qui ne prennent pas en compte l'activité de travail réelle. Non seulement les temps de nettoyage sont-ils réduits, la planification du travail ne prend pas en compte la variabilité engendrée par des conditions météorologiques extrêmes qui affecte l'horaire des transports et les déplacements autour des équipements.

D'autres facteurs de l'environnement plus large de l'activité de travail ne sont absolument pas pris en compte dans la planification des quarts. Ceux-ci peuvent être liés à la disponibilité de stationnement sur le lieu de travail ou à l'impact de la circulation en heures de pointe sur le temps de transport. Ces éléments permettent de mieux expliquer certaines réactions aux changements de l'heure de début de quart par aussi peu que 30 minutes. En effet, cela peut avoir une incidence importante sur les stratégies de choix d'horaire qui intègrent le temps de trajet entre le foyer et le travail. Cela permet aussi de comprendre les malaises des personnes employées de devoir rendre visibles des stratégies qu'elles avaient, jusque-là, réussi à garder sous le radar, en s'organisant avec des collègues, une ou un conjoint, ou la famille. Le peu de considération patronale pour les besoins des personnes employées, ou la réalité du travail de nettoyage, tout au long du processus d'établissement des horaires, avait aussi été remarqué chez des nettoyeuses dans le secteur des transports, de la santé et en hôtellerie (Calvet *et al.*, 2011; Messing, 2016a, chap.2; Seifert et Messing, 2006).

Pourtant, les personnes qui effectuent le travail ainsi que la supervision de premier niveau sont les mieux placées pour assurer l'articulation des horaires avec le travail réel. On reconnaît aux gestionnaires de premier niveau un rôle important pour l'affectation des remplacements, des absences et la gestion des demandes de congés (Barthe *et al.*, 2011; Cegarra, 2008; Kossek *et al.*, 2016). Ils sont donc les mieux

placés pour voir les impacts d'horaires planifiés à l'externe sur la capacité des équipes à réaliser le travail qui leur est assigné en fonction des réalités locales (contraintes aux déplacements, conditions météorologiques, bris d'équipement, etc.). Ils composent aussi avec les refus d'effectuer des heures supplémentaires par les parents après un arrêt des opérations. L'entreprise aurait tout avantage à adopter une vision intégrée des horaires. Elles pourraient ainsi prévenir leur impact sur le travail lui-même vu la manière dont, entre autres, les stratégies d'ATF évoquées précédemment, comme la gestion des pauses et le partage de la charge de travail, peuvent influencer la qualité et la quantité du travail effectué.

Pour sa part, le syndicat doit composer avec un rapport de faible pouvoir organisationnel notamment révélé par l'analyse de l'activité du comité de négociation des horaires. Cette asymétrie dans les rapports patronaux-syndicaux reflète un contrat de travail où les intérêts de l'employeur dominant (Wood, 2016). À moins qu'il ne dispose du soutien de ses membres pour refuser en bloc l'horaire proposé par l'employeur, comme ce fut le cas en 2015, le comité d'atelier a peu de marge de manœuvre pour apporter des modifications significatives à l'horaire, et tenter de satisfaire le plus grand nombre de membres. Faute de pouvoir négocier des améliorations collectives, les seules pistes de soutien offertes passent par des accommodements individuels, qui peuvent être abandonnés sous la pression des pairs. En marge de ces aspects liés au contrat de travail, le rapport de force du syndicat face à l'employeur est affecté par une faible mobilisation au sein du département (Wood, 2016). Celui-ci peut s'expliquer, d'une part, par la crainte de perte d'emploi et le faible statut organisationnel du département de nettoyage affectant les revendications liées aux stratégies d'ATF autant que les pratiques syndicales. D'autre part, cela amène à nous questionner sur les rapports hommes-femmes au sein du comité d'atelier qui arrive difficilement à mettre sur pied un comité femmes pérenne. De plus, nous avons remarqué que c'était surtout des hommes qui interagissaient avec les

membres du comité d'horaire pendant les deux jours du processus de révision. La perception de « clique syndicale » par certaines personnes rencontrées nous porte à croire que la forte composition masculine du comité exécutif peut affecter les pratiques et les perceptions de soutien de femmes éprouvant des difficultés découlant de l'ATF ou de leurs rapports avec des collègues ou gestionnaires masculins. Aussi, nous aurions aimé pouvoir analyser l'influence de l'arrivée de trois femmes comme déléguées syndicales en 2016, après la fin du projet, sur les dynamiques membres-syndicat ainsi que l'ouverture à parler d'enjeux d'ATF dans le processus d'établissement des horaires.

En contrepartie, nous avons été témoins du débordement du comité d'atelier, responsable de gérer les griefs, face à une augmentation des avis disciplinaires portés contre des membres et affectant leur capacité à porter des revendications de manière proactive. D'autres auteurs avaient relevé que les syndicats peinaient à porter la question de l'ATF dans les discussions avec les employeurs (Rigby et O'Brien-Smith, 2010). On voit ici que les pratiques de gestion submergent le syndicat qui se retrouve à traiter individuellement d'enjeux qui auraient avantage à être solutionnés de manière collective et privent le milieu d'une réflexion importante sur l'ATF.

### 7.3.2. Caractéristiques des horaires atypiques

Une intervention visant à élargir les marges de manœuvre pour l'ATF en contexte d'horaires atypiques doit donc nécessairement avoir pour cible tous les mécanismes pouvant jouer un rôle dans la construction de l'horaire obtenu et de ses implications, tant individuelles que collectives, pour l'ATF. Cette compréhension fine et surtout locale des particularités des stratégies entourant les horaires est facilitée dans un devis de recherche comme le nôtre. Nous reconnaissons toutefois qu'elle peut poser des défis dans le cadre de recherches de type « enquête » auprès d'une population plus

large. En effet, la complexité découlant des horaires de travail et de leur mode d'établissement peut être masquée lorsque les horaires atypiques sont traités en tant que catégorie homogène basée sur le fait de travailler en dehors des horaires dits « normaux ». Pour rendre compte des importantes différences, ces enquêtes doivent questionner la nature des horaires de travail (ex. de jour, de soir, de fin de semaine, de nuit), le degré de contrôle sur l'horaire, la prévisibilité et la variabilité des horaires, le placement des jours de congé (fixes ou non, sur semaine ou non, durée, collés ou non) ainsi que la rémunération. Sinon, les résultats peuvent fondre des réalités qui sont aux antipodes. Être une ou un professionnel qui décide de travailler le soir ou la fin de semaine, à cause d'une surcharge de travail ou pour garder le lien avec des collègues ou clients dans d'autres fuseaux horaires, tout en pouvant décider du lieu où réaliser ce travail et en ayant les moyens financiers pour alléger le fardeau de l'ATF est une chose. La situation est bien différente lorsque le lieu, la durée et le moment du travail nous sont imposés.

Il est donc nécessaire de développer des outils permettant de prendre en compte la complexité des horaires atypiques pour mesurer leur impact sur l'ATF et identifier des cibles d'amélioration pour augmenter les marges de manœuvre. Dans la foulée de McCrate (2015) qui avait distingué les dimensions de prévisibilité et de variabilité des horaires atypiques, d'autres variables pourraient être considérées et nous en dressons la liste à partir de nos résultats :

- Nombre d'heures travaillées par jour et par semaine (minimum et maximum), surtout pour les personnes occupant un poste à temps partiel et les personnes effectuant des échanges d'horaires.
- Chevauchement entre les heures de début et de fin de quart des autres travailleuses et travailleurs (ce qui compromet les échanges d'horaire).
- Stabilité des cycles de rotation des horaires (hebdomadaire, mensuel, semi-annuel).
- Stabilité et prévisibilité du revenu.

- Nature des cycles de rotation des horaires (variable ou constant - 4-2; 4-3; 4-4; 5-2 etc.).
- Préavis de début de changement d'horaire.
- Degré d'implication dans la planification des horaires et du choix des quarts de travail.
- Critères établissant la planification des quarts, des vacances ou l'attribution des congés ponctuels (niveaux de service, besoins organisationnels, besoins individuels).
- Critères établissant la priorité d'assignation des quarts ou des vacances (ancienneté, qualification).
- Ratio entre le nombre d'heures travaillées et le temps de transport entre la maison et le travail.
- Stabilité de l'équipe de travail.

Par ailleurs, des études ont montré comment les horaires imprévisibles engendraient des difficultés d'ATF au sein de milieux où les horaires atypiques imposés sont affichés parfois avec aussi peu que 48 heures d'avance (Henly et Lambert, 2014; Lefrançois, des Rivières-Pigeon, *et al.*, 2014; Messing *et al.*, 2014). Au regard de ces conditions, les agentes et agents de nettoyage de notre étude pourraient sembler avantagés par le fait de pouvoir « choisir » parmi les options définies par l'employeur et par le fait de profiter d'une certaine stabilité d'horaire pendant six mois.

Nos résultats montrent bien cependant comment cela ne signifie pas que leur situation soit plus rose. D'abord, si l'horaire obtenu est absolument incompatible avec leurs responsabilités familiales, c'est pendant six mois que des stratégies de contrôle du temps doivent être déployées que ce soit au niveau d'échange d'horaire, de demandes de soutien hors travail, d'absences pour raisons familiales ou en dernier recours, de demandes d'accommodements au gestionnaire. Il en va de même pour les stratégies d'exécution du travail vu les différences entre les quarts de jour-soir et de nuit en regard de la cadence imposée par les opérations de transport; de la stabilité des équipes de travail; et, des possibilités d'échanger d'horaire selon le quart de travail.

Un éclairage additionnel à ces résultats peut provenir d'études ayant montré comment des travailleuses et travailleurs résistaient à recevoir leur horaire trop en avance (Messing *et al.*, 2014; Prévost et Messing, 2001). Au regard de nos propres analyses, cette réticence pourrait être liée au fait que, certaines semaines, l'horaire obtenu était plus compatible avec l'horaire familial et pouvait ainsi être considéré comme « meilleur » en donnant un répit temporaire au déploiement de stratégies d'ATF. Ainsi, la stabilité, à moyen ou long terme, d'un horaire contraignant peut impliquer, notamment, de devoir organiser la vie de famille autour d'un horaire inadéquat, de passer six mois avec une équipe où on a moins d'affinités ou encore, de travailler la nuit avec des impacts pour la santé physique.

Les effets « négatifs » de la stabilité d'horaires atypiques incompatibles avec la vie de famille peuvent être contrés par des stratégies d'échanges d'horaires qui ont déjà été identifiées comme aidantes dans les écrits (Clawson et Gerstel, 2014; Kossek et Lautsch, 2016). Nous ajoutons à cette perspective le fait que certaines personnes se consultent pour « bâtir » une équipe au moment de choisir leur horaire. De plus, la stratégie collective de choisir un horaire « en équipe » était présentée comme une protection face au cumul potentiel de contraintes provenant des conditions de travail difficiles, à la fois pour la santé globale et pour l'ATF. En effet, plusieurs personnes se rabattaient sur le choix d'une bonne équipe de travail, même si cela impliquait un quart moins bon pour leur logistique familiale. Cela peut paraître contre-intuitif dans la mesure où cela représente un sacrifice au niveau de la qualité et la quantité du temps passé en famille. Cela devient toutefois un sacrifice *acceptable* en comparaison des conséquences négatives, même pour l'ATF, de devoir subir une mauvaise équipe pendant six mois. Être absent de la maison à des heures « normales » pour la vie de famille est d'autant plus difficile à accepter si, en plus d'un horaire de travail atypique, les conditions de travail sont difficiles, le travail n'est pas reconnu et qu'il y a des conflits au sein de l'équipe de travail. Nous rejoignons en ce sens les travaux

soulignant l'importance des dimensions collectives du travail comme ressource pour l'exécution de la tâche et pour la protection de la santé (Caroly et Barcellini, 2013; Clot et Litim, 2008).

Ces stratégies collectives pour faire face aux horaires sont structurées par des dynamiques relationnelles en ce qui concerne la manière de trouver des partenaires d'équipe ou d'échange.

### 7.3.3. Impact de la structure des horaires sur l'émergence des stratégies collectives

La structure des horaires atypiques peut contraindre les marges de manœuvre pour déployer des stratégies collectives d'ATF. Les cycles de rotation et l'étalement des quarts de travail en 24/7 font en sorte que des collègues qui entretiennent des liens amicaux ne se voient pas pendant des mois, ayant des quarts de travail et des journées de congé opposés. En plus de compliquer l'accès à du soutien émotif, cela peut affecter la circulation d'information qui peut être déformée ou ne pas atteindre l'ensemble des personnes du service. Cela affecte aussi la capacité de l'exécutif syndical à rejoindre les membres malgré le fait que des délégués syndicaux soient présents pour couvrir tous les quarts. Enfin, le soutien instrumental important provenant des échanges d'horaire n'est pas aussi accessible pour les personnes travaillant la nuit ce qui fait en sorte que ces dernières doivent déployer plus d'efforts pour trouver des partenaires que les personnes ayant un quart « facile » à échanger.

Ce regard relationnel sur les stratégies montre le défi d'apporter des transformations dans les lieux de travail alors qu'il faut prendre en compte autant les règles « externes » et « internes » structurant l'émergence des dynamiques d'un réseau (Whitbred *et al.* 2011). Prenons l'exemple du nombre plus élevé d'interactions initiées par des femmes durant leurs jours de congé qui peut être associé à leurs défis

d'établir de contacts avec leurs personnes-clés durant leurs heures de travail. Dans ce cas, les règles externes correspondraient à la proximité physique compromise par la nature des quarts. Quant aux règles internes, elles pourraient être associées au rôle d'intermédiaire que jouent certaines personnes dans le réseau de soutien de ces femmes ou encore le fait que les personnes présentes dans le réseau sont celles qui sont capables d'offrir un soutien réciproque. La structuration des relations des personnes plus vulnérables, au regard de leur position dans le réseau et de leur accès aux ressources, peut donc influencer le déploiement de leurs stratégies d'ATF qui risquent d'être reportées dans la famille ou masquées dans l'activité de travail, et donc être invisibles dans le milieu de travail.

#### 7.4. Les relations comme ressources face à des conditions adverses pour l'ATF

Que ce soit par les interactions entourant le choix et les échanges d'horaire ou les discussions sur le travail lui-même, la triangulation de nos analyses montre que les dynamiques relationnelles peuvent faire contrepoids à l'adversité des conditions de travail pour l'ATF chez Transpeq. En effet, ce sont les personnes qui comprenaient le mieux le processus de choix d'horaire ou qui étaient les mieux réseautées dans le milieu de travail qui étaient en mesure de profiter des ressources du réseau pour déployer des stratégies d'ATF comme le choix éclairé d'un horaire ou l'identification de partenaires d'échanges d'horaire.

Les relations constituent des ressources importantes pour les stratégies de contrôle du temps de travail, mais aussi pour donner un sens face à l'incertitude soulevée par le bouleversement qu'implique le changement d'horaire. Cela avait été relevé dans d'autres études s'intéressant au rôle des relations en contexte de changement organisationnel (Grosetti et Barthe, 2008; Rogers et Kincaid, 1981; Saint-Charles et Mongeau, 2009).

Les exemples soulevés par les agentes et agents de nettoyage soulignent néanmoins le caractère fragile des relations comme ressources. Plusieurs personnes ont rapporté que les tensions trop grandes au sein de certaines équipes, ou face aux collègues du département, se révélaient pénibles et limitaient la marge de manœuvre tant pour l'ATF que pour le travail lui-même. À l'instar de ce que révèlent les travaux sur les pratiques informelles en contexte d'horaires atypiques et sur l'impact des collègues sur la structuration des pratiques d'ATF, les accommodements pour le travail ou pour l'ATF peuvent être accompagnés de conséquences négatives, comme des sanctions informelles, du rejet ou voire du harcèlement (Barthe, 2011; Henly *et al.*, 2006; Hoffman et Cowan, 2010; Kirby et Krone, 2002; Lefrançois *et al.*, 2017). Celles-ci amènent les personnes à modifier leurs interactions afin de minimiser les tensions dans leur milieu de travail. On pourrait citer l'exemple d'un chef d'équipe, impliqué syndicalement, qui a demandé une rétrogradation, avec les impacts financiers que cela impliquait, à cause de l'intimidation qu'il subissait de la part de gestionnaires augmentant sa charge de travail et celle de son équipe. Ces pratiques affectaient la capacité d'échanges d'horaires des membres de son équipe alors que les gens ne voulaient pas venir dans une équipe « où on travaillait plus fort » par sa faute. Notre approche permet donc d'enrichir les constats mentionnés précédemment en soulignant les processus « organisants » de l'ATF qui émergent des interactions entre collègues et avec les gestionnaires.

Ainsi, pris un à un, les exemples soulevés par nos participantes et participants ne suffisaient pas pour expliquer les stratégies d'ATF et nous permettre de proposer des pistes de solution basées sur nos observations. En effet, certains choix d'horaire nous apparaissaient contre-intuitifs tant pour l'ATF que pour la santé de certaines personnes, par exemple le fait de travailler la nuit ou de laisser passer la possibilité d'avoir congé à Noël. En nous distanciant d'un cadrage sur la gestion des temporalités (Bouffartigue, 2012) et en repositionnant ces choix dans une perspective

relationnelle, nous avons pu obtenir un portrait plus clair de l'ensemble des éléments pouvant influencer positivement ou négativement la construction de sens entourant les stratégies liées à l'ATF. Puis, de comprendre comment ces interprétations pouvaient ultimement influencer les futures réponses aux situations auxquelles les personnes devront faire face (Weick, 1995). Parmi les éléments affectant les marges de manœuvre collectives d'ATF et que les personnes prenaient en considération au moment de choisir leur horaire on retrouve : le climat au sein de l'équipe ; la similarité dans les manières de travailler; la perception des ententes informelles avec des gestionnaires obtenues par d'autres collègues ; la possibilité d'échanger des horaires; les rapports entre les hommes et les femmes ou entre les groupes ethniques.

Pour éclairer ces constats, nous explorons la piste des rapports de pouvoir découlant de la diversité à la section suivante.

## 7.5. Diversité et stratégies d'ATF

Un groupe de travailleuses et de travailleurs constitue un réseau formé d'une constellation de situations d'ATF dont la diversité se situe autant du côté du travail que de la famille (Lefrançois, Saint-Charles, *et al.*, 2014). La complexité des stratégies d'ATF en contexte d'horaires atypiques observée nous apparaît également nourrie par la diversité sociale des personnes qui composent ce réseau et de l'influence de cette diversité sur les marges de manœuvre pour l'ATF, qu'elles soient individuelles ou collectives.

### 7.5.1. Genre et stratégies d'ATF

On sait déjà que les rôles sociaux de genre font en sorte que les femmes sont plus souvent tenues responsables de l'articulation entre le travail et la famille (Lacroix et

Boulet, 2013; Pailhé et Solaz, 2010) alors que les hommes sont plus souvent tenus responsables du bien-être économique (Usdansky, 2011). Ce que montrent nos résultats, c'est que la marge de manœuvre associée aux stratégies pour articuler famille et horaires atypiques est aussi genrée, et ce, au-delà de la question de la responsabilité domestique plus grande des femmes. Cela ressortait notamment dans les stratégies des mères qui cherchaient à choisir des horaires leur permettant de continuer à s'occuper pleinement de la famille tout en contribuant financièrement à cette famille, par exemple en faisant le choix de travailler la nuit. Notons que plusieurs d'entre elles étaient monoparentales et donc probablement principal soutien économique pour leur famille. C'était également présent chez d'autres mères qui avaient développé un important réseau de soutien en dehors du travail pour veiller aux soins des enfants pour accommoder le travail au maximum.

En outre, les femmes et les hommes rencontrés déployaient souvent des stratégies différentes pour composer avec les exigences du travail et de leur vie familiale, comme cela a été observé dans le commerce de détail (Messing *et al.*, 2014). Les femmes cherchant à gagner du temps, pour veiller aux besoins de la famille, alors que les hommes cherchaient à cumuler des heures de travail supplémentaires, et donc augmenter les revenus pour la famille tout en pouvant compter sur leur conjointe pour veiller sur les enfants. De plus, les hommes rencontrés associaient davantage les contraintes posées par les horaires atypiques au fait de ne pas pouvoir passer de temps de qualité avec leurs enfants. Il faut cependant faire attention de ne pas essentialiser ces stratégies dans la mesure où l'analyse par grappes des préférences d'horaire dans le secteur du commerce de détail a montré que les tendances hommes-femmes n'étaient pas tranchées, des variations intragenre faisant en sorte que des hommes et des femmes soient présents dans chacune des grappes (Messing *et al.*, 2016).

Par ailleurs, l'analyse réseau des interactions liées au choix d'horaires a permis de faire ressortir comment le partage d'émotions se faisait entre personnes de même sexe ou vers une personne à l'ancienneté égale ou plus élevée. Cette homophilie de genre et de statut nous amène à poser que le modèle d'Ibarra (1992) pourrait être pertinent dans des milieux non-professionnels. Selon celui-ci, les hommes ont des liens homophiles, en genre et en statut, pour l'amitié et les soutiens émotif et instrumental. En revanche, les femmes auront des liens homophiles avec les femmes en termes d'amitié et de soutien émotif mais retireraient davantage de ressources instrumentales à travers leurs liens avec des hommes. Or, la structuration du réseau fait en sorte que les femmes n'ont pas nécessairement accès à ces liens avec les hommes (Ibarra, 1992). Une prise de conscience collective de ces dynamiques relationnelles pourrait contribuer à atténuer les inégalités d'accès aux ressources d'un réseau, particulièrement lorsqu'il est majoritairement composé d'hommes, comme c'est le cas au sein du département de nettoyage.

Un autre lien permet d'éclairer les défis rencontrés par les personnes nouvellement embauchées face à la complexité du choix d'horaire soit la tension posée par Grosetti et Barthe (2008) entre les interactions entre des personnes qui ne sont pas en relation et les interactions au sein de relations. L'accès plus difficile aux informations et aux soutiens émotif et instrumental peut être lié au fait qu'ils sont en interaction sans encore avoir développé de relations. Une piste pourrait consister à encourager les interactions entre les nouveaux venus et les plus anciens pour favoriser l'émergence de relations de soutien et donc, permettre aux nouveaux d'accéder à des ressources utiles pour faciliter, entre autres, leur choix d'horaire. Il ne faut toutefois pas que les anciens perçoivent qu'une meilleure compréhension des « trucs de métier » par les nouveaux constitue une menace pour leurs propres stratégies.

En outre, en dehors d'équipes qui avaient développé des dynamiques de soutien émotif ou dans le travail, hommes et femmes partageaient la perception de ne pas pouvoir aborder ouvertement les difficultés liées à l'ATF au sein de leur département, tant auprès des gestionnaires, du syndicat que des collègues. Ce manque d'ouverture pour discuter de l'ATF créait un contexte où on ne parle d'enjeux privés qu'à des personnes en qui on peut avoir confiance. Dans cet esprit, des études soulèvent que la confiance joue un rôle important comme ressource dans l'évolution des relations de soutien dans le temps (Caroly, 2010; Nasr *et al.*, 2009). Il faut poursuivre l'exploration de cette piste en intégrant ce concept au sein de recherches futures sur les stratégies d'ATF.

Enfin, s'il ressort que des dynamiques relationnelles entourant les stratégies d'ATF sont liées au genre, la prochaine section nous permet d'aborder l'influence des rapports interethniques et intergénérationnels sur les marges de manœuvre pour déployer des stratégies d'ATF sous l'angle des rapports de pouvoir mais aussi des rapports de solidarité.

#### 7.5.2. Rapports sociaux, pouvoir et marges de manœuvre pour l'ATF

L'articulation des différents facteurs influençant les stratégies d'ATF nous a fait prendre conscience des défis posés par les rapports de pouvoir découlant de rapports sociaux de genre ou ethniques. La taille de notre échantillon de même que des préoccupations éthiques ne nous ont pas permis de systématiser certains résultats liés à des tensions entourant les enjeux d'ATF découlant de rapports hommes-femmes, interethniques, linguistiques et intergénérationnels. En effet, les femmes, minoritaires dans le département, vivaient particulièrement intensément l'intersection entre les tensions soulevées par l'interface travail-famille, mais aussi les rapports hommes-femmes, qu'ils soient interethniques ou pas.

Certaines situations observées appelaient d'un regard s'inspirant de l'analyse intersectionnelle de ces rapports alors que s'exprimaient des inégalités découlant de rapports de pouvoir traversés du cumul de ces rapports sociaux (Corbeil et Marchand, 2006; Hankivsky *et al.*, 2010 ). Nous pouvons ainsi avancer qu'il était plus difficile pour les femmes de ce milieu de se dégager des marges de manœuvre pour l'ATF. En effet, nous avons constaté qu'elles faisaient face à une division sexuelle du travail, en fonction des collègues masculins composant leur équipe, et ce malgré une description de tâche identique que l'on soit un agent ou une agente de nettoyage. Certaines participantes nous ont partagé que des collègues masculins leur imposaient le nettoyage des toilettes « Parce que c'est une job de femmes », ou encore que des membres de communautés ethniques refusaient qu'une femme les conduise. Ces microévénements, particulièrement s'ils se répètent systématiquement, affectent les dynamiques relationnelles pour l'ensemble des stratégies liées au travail ou à l'ATF de ces personnes. Certaines femmes nous ont expliqué comment elles s'y prenaient pour résister à ces attitudes discriminatoires, par l'humour ou l'évitement stratégique entre autres. D'autres, en revanche, nous ont rapporté avoir vécu différentes formes de harcèlement face auxquelles elles ne pouvaient compter que sur la protection de collègues, et ce, lorsqu'elles avaient des liens suffisamment forts au sein de leur équipe. À cet égard, les alliances entre collègues de travail au moment de choisir un horaire, quand c'est possible, deviennent encore plus importantes.

Ces dynamiques liées à la diversité sociale offrent une piste de compréhension de nos données sur les interactions liées au choix d'horaire, mais aussi des observations de regroupements entre femmes ou par communautés ethniques : les premières, en quête de soutien émotif; les secondes, pour la plus grande facilité à communiquer et, ce sera à vérifier, possiblement pour éviter les expériences de discrimination raciale. Quand ces regroupements n'étaient pas possibles, les femmes devaient déployer davantage d'efforts à l'extérieur de leur équipe pour aller chercher du soutien auprès de

collègues-amies alors que des conflits interethniques étaient vécus dans certaines équipes, sous forme de harcèlement ou de violences verbales.

Ces dynamiques de genre et interethniques posent des défis pour la construction de marges de manœuvre. Ces rapports se complexifient lorsque l'on considère aussi les enjeux de solidarités intergénérationnelles dont témoignent des études ayant fait des liens entre l'érosion de la solidarité entre collègues syndiqués et un questionnement du principe d'ancienneté, pourtant associé à une protection contre l'arbitraire patronal (Gauthier, 2007). Les possibilités limitées d'accommoder des parents travailleurs nouvellement embauchés et détenant donc une priorité plus faible pour choisir horaires et vacances sont susceptibles d'alimenter ce questionnement.

Une autre explication partielle à l'absence de solidarité intergénérationnelle provient du peu de soutien organisationnel pour l'ATF en dehors des relations entre collègues. En se tournant vers les gestionnaires, les personnes prenaient le risque de nuire au climat avec les collègues et de se voir refuser l'accès au collectif. En plus, elles se voyaient obligées de partager des aspects de leur vie personnelle avec leur employeur, ce qui pourrait se retourner contre elles éventuellement. Les rapports « anciens-nouveaux » entre collègues jouent donc un rôle important face à l'abondance d'information à assimiler sur le travail et sur l'horaire. Nos données réseaux montrent d'ailleurs que les moins anciens sont plus présents dans les réseaux d'interactions pour comprendre l'horaire. Cela peut découler de l'impression d'urgence pour les nouveaux qui n'ont tout simplement pas le temps d'apprendre comment « lire » l'horaire et peuvent se retrouver dans des situations contraignant leur marge de manœuvre de manière importante, et affectant leur capacité à développer des relations.

L'absence de soutien souvent reproché aux travailleuses et travailleurs plus anciens, au coût de remarques telles que : « On s'est arrangé quand c'était notre tour, qu'ils s'organisent » (Lefrançois, des Rivières-Pigeon, *et al.*, 2014), met en évidence la temporalité des défis d'ATF couplés à l'existence d'une diversité de besoins liés à la vie familiale (soins à un proche malade, retour aux études, bénévolat, etc.) dont la satisfaction dépend des stratégies déployées au travail. Ces besoins varient selon l'âge et ont leurs propres exigences. Le caractère dynamique de l'ATF engendre une variabilité des enjeux qui empêche la cristallisation du portrait d'une situation (Lefrançois, Saint-Charles, *et al.*, 2014; Moen et Chesley, 2008). Privilégier uniquement les besoins d'ATF relevant des familles avec enfants constituerait un choix controversé risquant des déchirements au niveau syndical. Par exemple, comment privilégier le choix de vacances pendant la semaine de relâche printanière par le parent d'une famille de jeunes enfants, contre ceux d'une femme dont le mari est enseignant, d'une personne ayant un deuxième emploi dans une école, ou de grands-parents qui doivent garder leurs petits-enfants? Ensuite, il faut considérer l'impact des horaires atypiques contraints et de conditions de travail physiquement difficiles sur la santé. Des travailleuses et travailleurs peuvent développer des stratégies pour protéger leur propre santé, comme le fait de prendre congé pour se reposer.

En somme, il n'y a pas de solutions faciles pour résoudre les tensions sociales en milieu de travail, qu'elles soient liées ou non à l'ATF. La prise en compte du caractère genré des stratégies d'ATF et de l'influence d'autres rapports sociaux de pouvoir offre néanmoins une porte d'accès pour comprendre le rôle des influences normatives entourant l'ATF dans le milieu de travail. L'intégration de ces dynamiques relationnelles aux modèles théoriques sur lesquels reposent les stratégies d'intervention pourrait aider les milieux de travail à créer des conditions favorables à l'ATF. Il demeure que certaines dynamiques, que l'on pense aux stéréotypes de genre

ou à la discrimination systémique de genre ou ethnique, relèvent d'enjeux de société qui dépassent le cadre d'interventions organisationnelles (Hobson, 2014), mais sur lesquels nous croyons que des actions locales peuvent néanmoins avoir une influence. Il nous apparaît clair que le vide actuel sur la question chez Transpeq engendre des problèmes qui pourraient être prévenus par une meilleure sensibilisation. L'élan de solidarité observé le jour du choix d'horaire (chapitre 5) nous permet d'espérer que la démarche réflexive amorcée par les actrices et acteurs organisationnels ayant participé à notre étude se transpose dans leurs actions citoyennes, créant un mouvement de conscientisation vers un changement plus profond.

#### 7.6. Apports d'une démarche intégrant la communication et l'ergonomie

Un des objectifs de notre thèse consistait à montrer la contribution d'une approche combinant la communication et l'ergonomie, deux disciplines dont les contributions dans ce champ sont encore récentes (voir Kirby et Buzzanell, 2014; Messing et Caroly, 2011). Des considérations théoriques, méthodologiques et pratiques nous permettent d'asseoir le caractère innovant de cette recherche dans le champ des études sur l'ATF. L'ergonomie de tradition francophone et les approches constitutives de la communication organisationnelle mobilisées par cette étude avaient en commun d'offrir des outils conceptuels et méthodologiques pour appréhender les interactions et le travail dans leur contexte « réel ». Leur complémentarité a également permis de capturer la structure des relations et de documenter exhaustivement les facteurs influençant les stratégies d'ATF.

##### 7.6.1. Articulation théorique

Les apports théoriques entre l'ergonomie et la communication sont réciproques. L'approche communicationnelle contribue à l'ergonomie en ce qu'elle permet

d'aborder autant les aspects matériels que sociaux de l'activité de travail et fournit des bases théoriques pour analyser les rapports de pouvoir qui peuvent affecter la marge de manœuvre pour déployer des stratégies d'ATF. À l'inverse, la contribution de l'ergonomie à la communication passe par le cadrage de l'activité de travail, et en l'occurrence d'ATF, comme objet central d'analyse et des différents éléments pouvant l'influencer ou constituer des manifestations de ses conséquences.

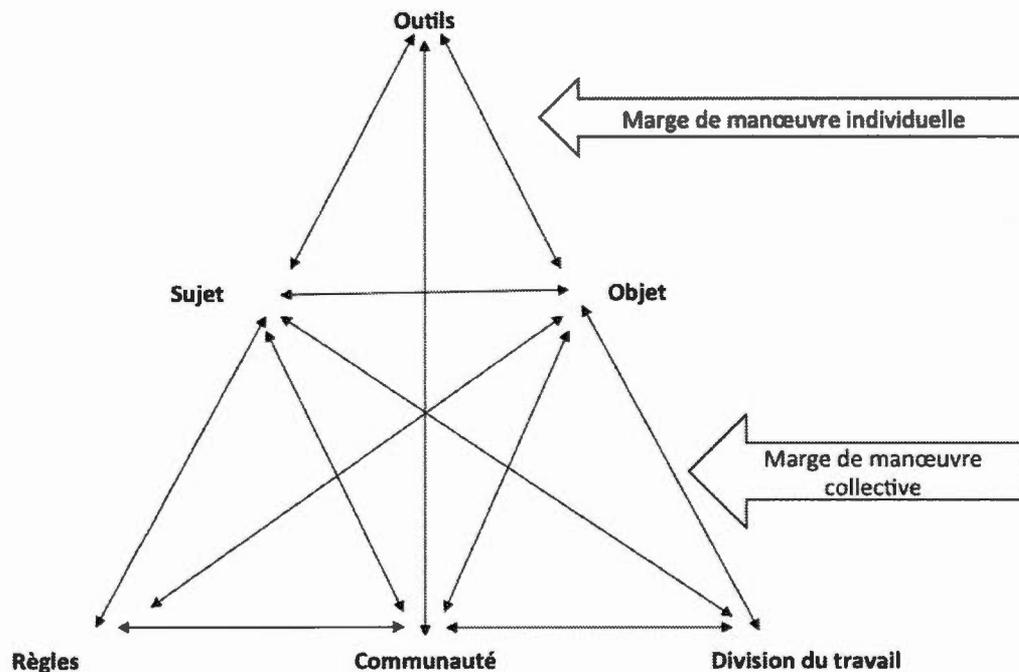
Sur ces bases, nous abondons dans le sens de Prévost et Messing (2001) qui avançaient que, pour bien comprendre les stratégies liées à l'ATF, il faudrait revoir les modèles d'analyse ergonomique de l'activité et intégrer l'activité d'ATF « à l'ensemble des stratégies déployées dans le cadre du travail » (Prévost et Messing, 2001, p. 141). De même, Scheller *et al.* (2013) proposaient, à l'instar de Lanneau *et al.*, 1987 ainsi que Messing, 1995, d'avoir une vision intégrée de l'activité d'ATF et de ne pas considérer la famille et le travail comme deux sphères distinctes. En abordant l'ATF dans l'analyse de l'activité de travail, on rend explicites les interactions entre les conditions de réalisation du travail lui-même et les conditions pour l'ATF. D'une part, ce regard fait en sorte que l'amélioration des conditions de travail peut influencer favorablement l'ATF. D'autre part, les actions posées pour faciliter l'ATF peuvent bénéficier à des personnes n'ayant pas d'enjeux découlant de responsabilités familiales et faisant en sorte que l'ATF est plus qu'un « problème de femmes ».

Ensuite, comme nous abordons cette activité au sein d'un réseau de relations qui la structure et qu'elle structure, nous mettons en lumière les ressources et contraintes relationnelles qui influencent la marge de manœuvre pour l'ATF. Cependant, au regard des définitions de collectif de travail et d'activité collective proposées dans le cadre théorique, le caractère collectif des stratégies d'ATF déployées par les agentes et agentes de nettoyage n'est pas si visible. Bien qu'influencées par les dynamiques

relationnelles, plusieurs des stratégies n'impliquaient pas les collègues. Elles se déployaient soit : 1) entre la personne et un gestionnaire; 2) entre la personne et un représentant du syndicat; 3) à l'extérieur du travail. On peut dresser ici un parallèle avec le constat qu'avaient fait Major et Vézina (2015) auprès de travailleuses dans une usine de crabe dont les stratégies collectives pour le travail relevaient du dernier recours et s'apparentaient davantage à une prise de conscience collective du fardeau des collègues qu'à de réelles stratégies communes. Le cadre rigide de l'organisation du travail de Transpeq compromettait largement la possibilité pour les personnes de réélaborer collectivement les règles de leur activité de travail, condition d'émergence d'un collectif selon Caroly et Barcellini (2013). Ceci n'empêche pas que certaines personnes parvenaient, en catimini, à gérer l'intensité de la tâche ou à échanger des horaires sans passer par le système officiel établi par l'employeur. Cela se produisait à l'intérieur de l'équipe de travail ou dans un réseau auquel tous les membres n'avaient pas accès de manière équitable. En oeuvrant en « mode secret », ces actrices et acteurs contribuent à l'émergence de systèmes fermés qui peuvent avoir un impact négatif sur le collectif global où sont perçues des injustices. Soulignons aussi que l'absence d'espace valorisant la parole des personnes employées chez Transpeq brimait l'émergence de solutions collectives et durables, et ce tant au niveau des pratiques de gestion que des pratiques syndicales d'autant que les interactions entourant l'ATF sont maintenues dans l'informel. Il nous apparaît que de faire de l'ATF un enjeu collectif et non individuel dans les emplois de faible contrôle, malgré les défis que cela représente, est un objectif à poser.

Dans cette optique, nous proposons un modèle intégrateur des théories de l'activité collective et de la structuration permettant d'aborder les stratégies d'ATF dans une perspective relationnelle et collective. Pour illustrer cette réflexion, nous avons adapté le modèle de la théorie des systèmes de l'activité (ö, 2000) et intégré les

concepts de marges de manœuvre individuelles et collectives proposés par Clot et Simonet (2015) (Figure 7.1).



**Figure VII.1** Modèle intégrateur de l'activité collective d'ATF

La notion de marge de manœuvre constitue un concept-clé à développer autour des enjeux d'ATF. Dans notre modélisation de l'activité collective d'ATF, nous distinguons les marges de manœuvre individuelles des marges de manœuvre collectives (Clot et Simonet, 2015). Ces niveaux s'influencent à mesure qu'ils se construisent ou sont contraints. Les cas de figure présentés dans notre analyse des résultats illustrent qu'à certains égards, des individus disposaient de la latitude décisionnelle pour choisir un horaire avantageux pour l'ATF, mais qu'ils n'avaient pas la marge de manœuvre individuelle ou collective pour se permettre de faire ce choix à cause des impacts possibles sur le travail, la situation financière, ou les relations interpersonnelles au travail ou dans la famille.

À partir des définitions du modèle des systèmes de l'activité proposées par Groleau et Mayère (2007), le tableau 7.1 comporte une définition applicable à l'ATF pour chacune des composantes appuyée d'un exemple provenant de nos résultats. Les flèches entre les composantes de la figure indiquent les dynamiques d'interinfluence qui peuvent affecter la manière dont se manifesteront les stratégies d'ATF.

**Tableau VII.1 Composantes de l'activité d'ATF**

| <b>Composante</b>   | <b>Description</b>  | <b>Exemples</b>  |
|---|---|--|
| <b>Dimensions individuelles (partie supérieure du triangle)</b> |   |  |
| <b>Outils</b>   | Ressources tangibles et intangibles pouvant soutenir les stratégies d'ATF   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conditions matérielles de travail ;</li> <li>• Information disponible ;</li> <li>• Accommodements du temps de travail ;</li> <li>• Possibilité d'échanger d'horaire ;</li> <li>• Soutien émotif ;</li> <li>• Style de travail ;</li> <li>• Compréhension du système d'horaires.</li> </ul>  |
| <b>Objet</b>  | Orientation de l'activité d'ATF (cible sur trois axes) influencée par les dimensions collectives. Elle évolue en fonction des interactions. | <p><b>Axe 1 : Cibles stratégiques (quoi)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensions temporelles de l'ATF</li> <li>• Dimensions de l'exécution du travail de l'ATF</li> </ul> <p><b>Axe 2 : Cibles sphères (où)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sphère familiale ;</li> <li>• Sphère du travail ;</li> </ul> <p><b>Axe 3 : Cibles ressources relationnelles (avec qui/comment ?)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sans impliquer les collègues</li> <li>• Collectif (soutien informationnel, émotif, instrumental)</li> </ul> |
| <b>Buts</b>   | Résultat attendu de l'activité (motivation, objectif, finalité). Permet   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuer les tensions perçues entre le travail et la famille ;</li> <li>• Protéger sa santé individuelle ou</li> </ul>  |

| Composante  | Description   | Exemples  |
|---|---|---|
|   | d'intégrer la dimension « santé » dans le modèle d'Engeström (2001) (Caroly, 2010).   | <p>prendre en compte l'état de santé des membres de l'équipe</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• S'harmoniser avec les besoins des membres de la famille ou du soutien externe reçu</li> <li>• Maintenir la productivité de l'équipe</li> </ul>  |
| <b>Sujet</b>  | <p>Analysé dans une perspective individuelle de l'ATF : personne qui déploie des stratégies d'ATF</p> <p>Analysé dans une perspective relationnelle de l'ATF : groupes de personnes composant un réseau et nature des liens qui les unissent autour d'un enjeu pouvant affecter l'ATF</p> | <p><b>Individuel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une agente ou un agent de nettoyage</li> <li>• Une ou un gestionnaire</li> </ul> <p><b>Collectif</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une équipe de travail</li> <li>• Le service de nettoyage</li> <li>• Les personnes ayant un accès privilégié au syndicat</li> <li>• Les femmes/les hommes, les personnes de certains groupes ethniques, de faible ancienneté, qui travaillent de nuit, etc.</li> </ul> |
| <b>Dimensions collectives (partie inférieure du triangle)</b> |   |   |
| <b>Règles</b>   | Formelles ou informelles, explicites ou implicites, elles encadrent les relations entre les sujets et la communauté   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lois sur le travail et l'emploi ;</li> <li>• Convention collective ;</li> <li>• Culture organisationnelle ;</li> <li>• Évaluation de la performance et de l'assiduité ;</li> <li>• Normes sociales et de genre.</li> </ul>   |
| <b>Communauté</b>   | Organisation, groupe, individus qui, sans directement participer à l'activité, ont une influence sur son déroulement.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Collègues du département ;</li> <li>• Gestionnaires de premier niveau ;</li> <li>• Autres départements de l'organisation ;</li> <li>• Employeur ;</li> <li>• Syndicat ;</li> <li>• Famille immédiate, entourage hors-travail</li> </ul>  |

| Composante          | Description   | Exemples   |
|---------------------|---|--|
| Division du travail | Ce qui module la manière de déployer des stratégies en fonction des influences de la communauté et des sujets impliqués dans l'activité | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation temporelle et spatiale du travail</li> <li>• Organisation du travail en équipe ;</li> <li>• Structure des relations de travail ;</li> <li>• Partage des responsabilités financières, des tâches domestiques et des soins aux enfants au sein du couple (s'il y a lieu).</li> </ul> |

Ainsi organisé, ce modèle structure l'analyse de l'activité pour cibler des transformations qui favoriseraient, et ce serait à vérifier dans le cadre de recherches futures, une réappropriation collective de l'ATF par les personnes employées. Il permet également de cadrer l'enchevêtrement des différents aspects de l'environnement organisationnel et des dynamiques relationnelles. Il invite à questionner l'influence réciproque du contexte matériel et symbolique d'ATF et des stratégies mobilisées, de ces stratégies et du collectif, de même que sur la négociation du sens créé par leur mise en acte entre les personnes impliquées (Canary, 2010; Engeström, 2000; Engeström et Middleton, 1996; Lorino, 2014; Weick, 1995). Enfin, le concept de marge de manœuvre distancie notre approche des perceptions qui posent l'ATF comme une compétence et une responsabilité individuelles et des travaux qui se centrent principalement sur les effets individuels du rapport entre le travail et la famille, mesurant principalement le niveau de conflit entre les ressources d'une personne et les demandes du travail ou de la famille (Hobson, 2014 :3).

Intégré à l'analyse de l'activité, le regard réseau proposé par notre thèse permet de voir les configurations des relations comme une toile sur laquelle se construit le collectif de travail. Selon ce regard, la coprésence dans un même lieu peut être suffisante pour la formation d'un réseau et donc, il n'est pas nécessaire que des personnes réalisent un travail collectif pour qu'émerge un réseau (Grosetti et Barthe,

2008). En ce sens, peu importe le stade d'évolution du collectif de travail impliquant des travailleuses et des travailleurs, des dynamiques relationnelles peuvent être à l'œuvre et influencer leurs conduites comme leurs représentations (Whitbred *et al.*, 2011). L'ARS a le potentiel de bonifier le modèle de marge de manœuvre développé par Coutarel *et al.* (2015) (figure 2.2). D'abord, en montrant l'influence de la structure des relations sur les interactions dans le temps court. Ensuite, en soulignant l'effet structurant des relations sur la distribution et l'accès aux ressources dans le réseau qui se construit dans le temps long. Le cas du département de nettoyage permet de montrer le caractère toujours dynamique de la marge de manœuvre. En effet, l'ampleur des marges de manœuvre peut varier selon les événements organisationnels, comme l'affichage et la période précédant le choix d'horaire, ou individuels, comme une urgence familiale, un changement à la situation familiale ou à l'état de santé. Cette variabilité pourrait être captée par des observations ciblées et, éventuellement, l'identification de variables permettant de mesurer quantitativement les marges de manœuvre ou, et ce sera à voir, du pouvoir d'agir.

#### 7.6.2. Articulation méthodologique

Sur le plan méthodologique, notre étude est originale en cela qu'elle se base sur une collecte de données, mixtes, *in situ* et de façon prolongée.

La complémentarité de l'analyse de la situation de travail centrée sur l'activité en ergonomie et de l'analyse de réseaux humains de communication a enrichi la compréhension des stratégies d'ATF. Surtout, l'ergonomie et la communication se complètent à travers un outil commun déployé à la fois pour comprendre l'activité de travail et les dynamiques relationnelles : l'observation sur le terrain.

Plus particulièrement, l'observation participante a constitué une condition essentielle du succès de notre immersion sur le terrain. Comme cela a été exprimé par d'autres scientifiques ayant recouru à cette méthode en contexte d'emploi de faible contrôle (Bernard, 2005; Hocquelet, 2013; Seifert et Messing, 2006) ou pour capter les dynamiques relationnelles (Grosjean et Groleau, 2013), l'insertion de la doctorante dans des équipes de nettoyage pour travailler avec ces dernières a permis d'atténuer les enjeux de pouvoir inhérents au rapport chercheuse-participants-es (Bastien, 2007; Laperrière, 2009). Aussi, l'observation participante nous a permis de nous imprégner des valeurs du milieu puis de faciliter le repérage des déterminants de la situation de travail ainsi que des dynamiques relationnelles pouvant influencer la marge de manœuvre de la personne en activité lorsque nous sommes passées à un mode d'observation directe (Bastien, 2007; St-Vincent *et al.*, 2011). Les deux types d'observation nous ont permis d'accéder aux dynamiques collectives et aux stratégies que l'entretien semi-dirigé n'aurait pas, à lui seul, permis de mettre en évidence (Grosjean et Groleau, 2013; Laperrière *et al.*, 2010; Raiethel, 1996). L'analyse ergonomique de l'activité a, pour sa part, enrichi l'analyse du contexte relationnel par le biais d'une compréhension fine de l'activité d'ATF, mais aussi de l'activité de nettoyage en elle-même. Par ailleurs, notre étude a permis de montrer la souplesse de l'ARS pour développer des outils adaptés aux phénomènes étudiés. La construction du journal de bord des interactions à partir des résultats de l'analyse des observations et des entretiens semi-dirigés nous a permis d'enrichir notre compréhension de dynamiques relationnelles déjà relevées et d'y ajouter des dimensions liées au genre, à l'ancienneté et à l'origine ethnique qui n'auraient pas ressorti de manière aussi évidente autrement.

L'amalgame de ces méthodes nous a permis de valoriser les perceptions des participantes et participants à l'étude sur l'expérience de l'ATF dans leur contexte (Eakin, 2010; Messing, 2016b). La triangulation des données récoltées a été une des

clés importantes du développement de notre compréhension des dynamiques en jeu (Anadón, 2006). En ouvrant ainsi la boîte noire du travail « réel », nous avons pu observer de manière inédite l'interaction entre l'intensité physique, cognitive et émotionnelle du travail de nettoyage à laquelle les personnes devaient faire face et qui marque leur manière d'être en relation.

Cette flexibilité méthodologique a été facilitée par la tradition de recherche orientée sur l'action dans laquelle s'inscrit notre étude. Celle-ci s'inspire des principes des approches écosystémiques de la santé, portées par le Centre de recherche interdisciplinaire sur le bien-être, la santé, la société et l'environnement (CINBIOSE), tels que la participation, la pensée systémique, l'équité et l'interdisciplinarité (Charron, 2014). Aussi, la démarche de recherche partenariale retenue a permis de co-construire un devis de recherche, allant de la demande initiale à l'analyse des données, de concert avec les partenaires de l'étude, soit les membres de l'exécutif du syndicat local et la responsable du service de la condition féminine de la FTQ lors de rencontre du comité d'encadrement du projet de recherche (Messing et Saint-Charles, 2013-2016), sous la coordination du SAC-UQAM. Le choix des méthodes de collecte de données qui en a découlé a fourni à notre équipe un accès privilégié aux travailleuses et travailleurs dans leur contexte de travail et a produit des connaissances adaptées à cette situation spécifique. Nous avons également pu valider nos conclusions sur les stratégies, sur les ressources et les contraintes identifiées, de même que sur les dynamiques relationnelles lors de rencontres avec les partenaires de la recherche et, de façon informelle, avec quelques participantes et participants. Au moment d'écrire ces lignes, tous les participantes et participants ainsi que l'employeur ont reçu le rapport par voie électronique et une version est affichée près du bureau syndical. Il nous est impossible de savoir s'il a été lu intégralement. Cependant, des chercheuses qui réalisent présentement des observations dans un autre département de Transpeq nous ont rapporté que certaines personnes, dont des

membres de l'exécutif syndical et un gestionnaire, mentionnent notre rapport de recherche. Nous attendons l'approbation de l'employeur pour organiser des rencontres, idéalement de groupe, afin d'obtenir la rétroaction de davantage de participantes et participants sur les résultats de la recherche (Scheller, 2011).

### 7.6.3. Articulation pratique

Une dernière contribution de l'intégration communication-ergonomie se situe au niveau de l'articulation pratique de nos résultats. En effet, l'interdépendance entre les marges de manœuvre des membres du département de nettoyage nous invitent à réfléchir aux impacts des réponses organisationnelles à l'ATF particulièrement lorsqu'elles se limitent à des accommodements individuels du temps de travail sans repenser la structure dans laquelle ceux-ci s'inscrivent.

En effet, au-delà de leurs impacts au niveau théorique et méthodologique, les conceptualisations individuelles de l'ATF ont pour conséquence de favoriser des interventions centrées sur les individus. Elles s'expriment par le biais de programmes et de mesures formelles uniformes auxquels on reproche de lisser l'influence des dynamiques découlant de la diversité des situations d'ATF (Özbilgin *et al.*, 2011).

Aussi, comme nous l'avons évoqué précédemment, les stratégies d'ATF observées sont marquées par des processus organisants (Bonneville et Grosjean, 2012; Cherba et Vásquez, 2014; Lorino, 2014), notamment des rapports de pouvoir et d'autres rapports sociaux (Ashcraft et Mumby, 2004). Nos résultats ouvrent des pistes pour des interventions concrètes. Ces dernières doivent agir sur les conditions favorisant l'émergence de comportements de soutien émotif et instrumental entre collègues, mais aussi d'une circulation plus équitable de l'information au sein du collectif. En cela, nous rappelons le peu de temps entre l'affichage et le choix d'horaire pour réagir

aux options seul et en groupe; le manque de considération de la parole des personnes employées dans le processus de choix d'horaire marqué par un éloignement géographique du centre de décision et l'informatisation progressive du processus; l'accélération des rythmes de travail et l'intensification de la charge de travail; le roulement des gestionnaires; le manque d'attention, assez étonnant, aux enjeux de genre et d'ethnie particulièrement au niveau du harcèlement; l'opposition patronale au peu d'aménagements possibles, formels et informels, sans proposer d'autres moyens.

L'absence d'espaces de dialogue (Bonneville et Grosjean, 2012; Clot, 2006; Scheller, 2011) impliquant l'ensemble les actrices et acteurs organisationnels, constitue un vide à combler. Ces espaces sont à envisager à la fois pour donner du sens aux situations vécues, mais aussi faciliter le développement de savoirs et de savoirs-faire liés au travail et à l'ATF, notamment par l'entremise d'une meilleure maîtrise du choix d'horaire. De plus, en privilégiant des espaces ouverts autant aux hommes qu'aux femmes pour discuter d'ATF et du travail, cela permettrait de contrer les effets de l'homophilie de genre et de statut soulevé par Ibarra (1992) comme règle interne à la structuration du réseau.

Cette perspective s'inscrit toutefois à contre-courant des pratiques valorisées dans le contexte d'intensification du travail actuel. Les organisations en quête de productivité font la chasse aux temps morts et, entre autres moyens, éliminent tous ces moments où les personnes employées ont un répit entre deux cycles à haute cadence et peuvent échanger entre collègues (Bonneville et Grosjean, 2012). C'est une tendance que nous avons pu observer dans nos deux années passées chez Transpeq. Ces pratiques de gestion ont pour effet de compromettre le développement de relations de soutien (Bonneville et Grosjean, 2012).

La mise en contexte de la structure des relations au regard des contraintes et ressources posées par l'organisation du travail fournit un portrait riche pour comprendre les stratégies d'ATF déployées et ce, même dans des milieux dont les conditions de travail sont peu flexibles. La représentation détaillée de cette marge de manœuvre peut donner des prises à l'intervention pour développer des conditions durables et équitables qui prennent en compte les dynamiques de genre et les rapports de pouvoir, mais aussi la capacité de l'entreprise à développer ces marges de manœuvre.

### 7.7. Pistes de réflexion et de solution

L'articulation des résultats vers des interventions pour des solutions collectives se joue en deux temps. On a vu qu'il est d'abord essentiel d'identifier comment les rapports de pouvoir découlant de rapports sociaux présents dans le milieu ciblé par l'intervention pourraient affecter le déploiement d'interventions. Il peut ensuite être envisagé de mettre en œuvre des mécanismes de participation favorisant la création de marges de manœuvre collectives. Pour qu'une intervention soit pérenne, il faut qu'elle se déploie dans un climat de travail sain, où des solidarités ont été formées autour du travail lui-même et du collectif de travail (Bonneville et Grosjean, 2012; Caroly, 2010; Caroly et Barcellini, 2013; Clot et Litim, 2008).

Proposer des améliorations basées sur des résultats de recherche est une initiative qui peut rencontrer des résistances de la part des employeurs, mais aussi des personnes employées. Cela peut mener à une adoption superficielle, de façade, et éphémère, particulièrement quand ces recommandations confrontent des normes liées au genre. Des recherches interventions ont vu leurs recommandations rejetées ou partiellement adoptées, notamment celles touchant la division sexuelle du travail ou l'implantation de mesures de flexibilité en dissonance avec les valeurs de performance reconnues

par l'entreprise (Bailyn, 2011; Calvet *et al.*, 2011; Chappert *et al.*, 2014; Messing, sous presse; Riel et Major, sous presse).

Par ailleurs, on a vu dans le cas d'implantation de solutions uniformes (*one size fits all*), applicables pour tous et pour toutes les situations, qu'elles pouvaient avoir des effets indésirables, en aidant certaines personnes tout en ayant des effets négatifs pour d'autres. Cela avait déjà été souligné dans le cadre d'une intervention ergonomique en contexte de travail posté où une démarche partenariale avait permis de mettre en lumière comment la complexité des enjeux demandait plusieurs solutions adaptées (Queinnec *et al.*, 1992).

Cela peut aussi s'appliquer au niveau politique comme l'illustre le succès mitigé de la mise en œuvre du *right to request*, une mesure législative obligeant les employeurs à considérer les demandes de flexibilité faites par les personnes à leur emploi, en Angleterre et en Australie (Croucher et Kelliher, 2005; Pocock *et al.*, 2013). D'un point de vue sociétal, il importe que les décideurs se penchent sur la manière dont s'articulent les politiques avec la diversité des réalités organisationnelles. On peut aussi remettre en question la valeur de solutions organisationnelles génériques pour l'ATF alors qu'il est démontré qu'une même mesure organisationnelle, le télétravail par exemple, influencera différemment le niveau de conflit travail-famille des hommes et des femmes (Clark *et al.*, 2015). Cela nous amène à réfléchir à la norme volontaire « Conciliation travail-famille » du Bureau de la normalisation du Québec (BNQ 9700-820)<sup>42</sup>, dont la démarche est avant tout basée sur la mise en place de mesures jouant sur les dimensions temporelles et financières de l'ATF sans intégrer les dimensions plus globales du travail, notamment la charge de travail, ainsi que la compréhension des stratégies d'ATF déjà en place.

---

<sup>42</sup> Norme conciliation travail-famille (BNQ 9700-820). Bureau de la normalisation du Québec. En ligne. < <http://www.bnq.qc.ca/ft/normalisation/sante-et-travail/conciliation-travail-famille.html> > (Page consultée le 2 février 2017).

C'est pourquoi nous croyons que toute intervention doit se baser sur une approche permettant d'analyser systématiquement les stratégies concrètes d'ATF **avant** d'identifier des cibles d'amélioration et de déployer des solutions, comme le proposent des modèles d'intervention en santé au travail (St-Arnaud *et al.*, 2010; St-Vincent *et al.*, 2011) et en adoptant le point de vue des travailleuses et travailleurs (Eakin, 2010; Messing, 2016b). Cela permettrait également de minimiser les impacts négatifs de changements qui apparaissent bons sur papier, mais qui au final, ont des conséquences importantes pour quelques travailleuses ou travailleurs dont les stratégies sont si fragiles que le moindre petit changement vient tout bousculer. Les solutions proposées pourraient être encadrées par des règles qui favorisent autant l'équité qu'une réappropriation collective par les membres. Par exemple, des travailleuses rencontrées ont souligné l'intérêt de pouvoir passer momentanément de temps plein à temps partiel, sans perdre les avantages sociaux associés au temps plein. Émanant du désir de quelques personnes, cette piste pourrait faire l'objet d'une discussion pour voir si d'autres personnes, ayant des besoins d'ATF ou pas, pourraient en bénéficier. Il serait également important d'ouvrir la discussion sur les impacts possibles au sein du collectif et de laisser suffisamment de souplesse suite à sa mise en œuvre pour que des changements puissent être apportés au besoin, sans porter préjudice aux personnes impliquées.

C'est dans cet esprit que nous avons identifié des pistes de réflexion et de solutions, 48 au total, que nous avons proposées au syndicat et à l'employeur dans le cadre du projet de recherche (appendice D). Entre autres, nous avons insisté sur l'importance de préserver et même de faciliter la capacité de faire des échanges d'horaires. Nous avons également souligné la nécessité de favoriser la circulation d'information pour que les gens comprennent bien le processus de choix d'horaire, mais aussi puissent trouver des partenaires d'échanges. Nous avons suggéré des formations pour la résolution de conflits et la mise en place d'espaces de dialogue, notamment pour les

femmes au sein d'un comité syndical de la condition féminine. En dernier lieu, nous avons encouragé la sensibilisation des travailleuses et travailleurs plus anciens à leur rôle de mentorat auprès des personnes nouvellement embauchées, particulièrement les personnes à temps partiel, tant pour l'exécution du travail que pour le choix d'horaire.

D'autres solutions concrètes pourraient consister à améliorer la transparence du processus décisionnel lié à l'établissement des horaires, ou aux accommodements ponctuels et à long terme, à la fois chez l'employeur et chez le syndicat. Cela aurait pour effet d'améliorer l'acceptation des décisions dans la mesure où les personnes parviennent à comprendre tous les facteurs y ayant mené (Groutel *et al.*, 2010). De même, plusieurs des personnes rencontrées avaient développé une réelle expertise face au processus de choix d'horaire, mais aussi en fonction de leur expérience, sur le terrain, de l'articulation entre les horaires et le travail réel. L'employeur pourrait valoriser ces expertises lors de l'établissement des horaires et de la planification du travail en consultant davantage son personnel par différents moyens de participation. Cela favoriserait le pouvoir d'agir des personnes employées et des gestionnaires de premier niveau avec un effet potentiel sur la précarité sociale en emploi mentionnée précédemment (Bohle, 2016).

Nous terminerons avec l'importance de mener une réflexion critique sur les difficultés rencontrées par le syndicat à créer des conditions favorables à une prise en charge collective de l'ATF, un défi identifié par d'autres auteurs (Berg *et al.*, 2014; Gerstel et Clawson, 2003; Woods, 2016). Au-delà des enjeux liés à l'ancienneté déjà évoqués, le climat de méfiance envers le syndicat et, surtout, le comité de révision des horaires marquait une certaine scission entre les membres et les représentants syndicaux et soulève quelques questions. Comment ces tensions s'inscrivent-elles au sein des rapports sociaux affectant les relations au sein du département de nettoyage ?

Comment les difficultés vécues par le syndicat pour l'action collective sont-elles liées au faible statut organisationnel de ce département dans l'entreprise? Comment comprendre l'absence persistante d'un comité de condition féminine et la faible participation des femmes au sein de l'exécutif syndical et ce, en dépit des efforts déployés par les membres de cet exécutif? Comment ce déséquilibre de représentation influence-t-il la perception des enjeux d'ATF vécus par les membres? Comment la délocalisation de la planification des horaires dans une autre province a-t-elle affecté les marges de manœuvre syndicales pour négocier des conditions de travail saines pour leurs membres et d'assurer efficacement le rôle de vigie dans l'abus de droits de gérance ?

Pour un employeur qui veut se réserver la pleine balance du pouvoir, l'affaiblissement du syndicat ne peut pas nuire. Aussi toutes ces questions demandent que le syndicat fasse l'exercice de dresser un bilan du succès et des points à améliorer de ses pratiques entourant l'ATF et en général, et ce, afin d'éviter que les conditions d'emploi et d'ATF des agentes et agents de nettoyage ne se précarisent pas davantage.

## 7.8. Limites

Une des forces d'un devis d'étude de cas interdisciplinaire vient de son potentiel à révéler les dynamiques locales complexes (Lewis *et al.*, 2006) et d'identifier des leviers pour surmonter des obstacles à la réussite d'interventions (St-Vincent *et al.*, 2011). Malgré leur grand potentiel, l'ergonomie et la communication offrent une vue somme toute partielle de toutes les dynamiques à l'œuvre de l'écosystème dans lequel se déploient les stratégies d'ATF. C'est donc un grand bonheur de savoir que notre étude se poursuivra dans les travaux d'un groupe interdisciplinaire élargi (ergonomie, communication, psychologie organisationnelle, droit, relations industrielles, gestion)

(Houlfort *et al.* 2015-2018). À l'heure actuelle, la recherche s'étend à d'autres départements de Transpeq et dans d'autres secteurs d'emploi, notamment l'enseignement. Le défi posé par la rencontre interdisciplinaire, voire transdisciplinaire, de ces différentes théories et méthodologies au sein d'un projet de recherche partenariale constituera, en soi, une problématique à analyser (Jollivet et Legay, 2005).

Malgré un souci marqué pour les critères de rigueur méthodologique pour assurer la validité interne de cette étude de cas simple (triangulation de différents modes de collectes de données, saturation théorique pour les entretiens et les observations, constitution d'un échantillon diversifié), notre recherche comporte certaines limites. D'abord, la portée de nos résultats est quelque peu limitée par le fait que nous nous concentrons sur un seul cas, dont les conditions de travail et d'emploi, notamment les avantages sociaux, sont peu fréquents au sein d'emplois de nettoyage. L'accès à un régime de retraite collectif ainsi qu'à d'autres avantages sociaux, décrits par les participantes et participants comme des « menottes dorées », constitue une forme de « prise au piège » qui permet aux dynamiques de se déployer dans le temps long. Dans des milieux précaires où il n'y a pas de sécurité d'emploi ni des conditions aussi avantageuses, les gens vivant de grandes difficultés de conciliation ne peuvent tout simplement pas se maintenir en emploi (Lefrançois, des Rivières-Pigeon, *et al.*, 2014; Lewchuk *et al.*, 2013; Messing, 2016a, chap. 6).

Néanmoins, des participantes nous ont confié que les personnes ayant de trop grandes difficultés d'ATF liées aux horaires du département de nettoyage avaient quitté, et ce, même si elles occupaient un emploi à temps plein. De plus, des observations préliminaires dans le cadre du projet de recherche Houlfort *et al.* (2015-2018) confortent une certaine validité externe à nos analyses. En effet, nous avons pu constater la présence des mêmes catégories de stratégies entourant les choix

d'horaires au sein d'un autre département de Transpeq. Ce département, à composition majoritairement masculine, est soumis au même mode d'établissement d'horaire. Les travailleuses et travailleurs (n=790) sont membres de la même section syndicale locale, mais jouissent de meilleurs droits négociés dans leur convention collective, ne serait-ce que pour le fait de conserver leur ancienneté lors de transferts interdépartementaux, droit dont ne disposent pas les agentes et agents de nettoyage. Nous croyons que notre stratégie d'analyse pourrait s'appliquer à d'autres milieux de travail où les personnes doivent choisir un horaire parmi les options imposées par l'employeur, comme c'est le cas dans certains milieux hospitaliers ou chez les travailleuses et travailleurs non-permanents dans les commissions scolaires (Albertsen *et al.*, 2013; Chatigny, 2011; Messing et Seifert, 2002).

En ce qui concerne le profil des participantes et participants à l'étude, nous avons conscience de la sous-représentation des personnes occupant un emploi à temps partiel dans notre échantillon, comparativement à la population du département. Il aurait été particulièrement intéressant d'avoir un meilleur accès à ces dernières vu le niveau de précarité d'emploi plus élevé auquel elles sont exposées (variabilité du nombre d'heures, non-accès au régime d'assurances collectives, double emploi). Nous avons néanmoins, au sein de l'échantillon, deux femmes en situation de double emploi, une à temps plein et l'autre à temps partiel, qui faisaient des ménages dans des maisons privées pendant leurs heures de « repos ». L'impossibilité d'accéder à des listes d'ancienneté formelles, à des statistiques de retards, d'absences et d'accidents de travail est également une limite à l'exploitation de nos données. Enfin, nous nous assurerons, dans nos futurs travaux, de systématiser la collecte des données sociodémographiques par tous les outils mobilisés, tant qualitatifs et quantitatifs, afin de pouvoir varier les analyses entourant notamment la situation conjugale, le nombre et l'âge des enfants ou encore le type de soins requis par un proche malade ou vieillissant.

De plus, malgré la réalisation d'entrevues auprès de trois gestionnaires, nous n'avons pas pu rencontrer de supérieurs de premier niveau. Cela aurait permis de mieux comprendre leur rôle en ce qui concerne les horaires de travail et l'ATF (Barthe *et al.*, 2011; Kossek *et al.*, 2016). Cette limite s'explique par leur non disponibilité, et un roulement de personnel de gestion très élevé durant notre présence sur le terrain. En effet, sur les quatre superviseurs de premier niveau en poste au début de la recherche, un seul était encore en emploi au moment de terminer l'étude et un poste n'avait toujours pas été pourvu. Non-syndiqués, les supérieurs de premier niveau sont également soumis à des horaires atypiques. L'analyse de leurs propres stratégies d'ATF et leurs perceptions des stratégies des personnes sous leur responsabilité auraient bonifié notre portrait. De même, nous n'avons pu exploiter complètement les données sur les pratiques syndicales entourant la production des horaires, d'une part parce que cela ne cadrerait pas dans notre questionnaire général, mais aussi à cause d'enjeux éthiques liés à l'identification des participantes et participants. Nous conservons ces données pour pouvoir les utiliser en analyse secondaire dans le cadre de la seconde phase de ce projet (Houffort et al. 2015-2018).

Une dernière limite de notre échantillon est liée au fait que le nombre de cas ayant complété un journal de bord de leurs interactions lors du choix d'horaire n'a pas permis de produire une analyse statistique de nos données réseaux. Leur analyse qualitative a néanmoins soulevé des questions intéressantes quant au rôle joué par certaines personnes et fourni des pistes de réflexion pour l'intervention. L'émergence de ces questionnements marque le potentiel des approches réseaux comme mode de sensibilisation aux dynamiques relationnelles en milieu de travail (Galaskiewicz, 2015).

Une autre limite provient des défis de l'observation participante à maintenir une posture suffisamment éloignée du sujet d'étude par la chercheuse engagée dans celui-

ci (Bastien, 2007). Les difficultés à rencontrer les gestionnaires pour des entretiens ou pour valider les résultats afin qu'ils considèrent nos pistes de recommandations pourraient découler de leur perception que nous étions plus engagées envers les travailleuses et travailleurs qu'envers l'organisation dans son ensemble. L'engagement des gestionnaires au sein d'un comité de pilotage paritaire aurait été un moyen d'assurer leur compréhension de notre démarche et de vérifier leurs préoccupations tout au long du projet (St-Arnaud *et al.*, 2010; St-Vincent *et al.*, 2011). C'est un réel défi qu'il faudra continuer d'étudier, et auquel les ergonomes réfléchissent déjà en termes de leur propre marge de manœuvre à titre d'intervenants (Coutarel et Petit, 2009). Dans le même ordre d'idées, malgré notre positionnement neutre dans nos démarches de recrutement (en personne et par affichage) ainsi que dans nos échanges avec les membres du département, il est possible que le fait que le projet soit avant tout porté par le syndicat ait affecté le recrutement d'agentes et agents de nettoyage. En effet, des personnes nous ont verbalisé leur refus de participer à l'étude en soulignant qu'elles ne croyaient pas en la capacité du syndicat de pouvoir changer des choses : « *Un autre sondage qui ne va rien donner* ».

Une dernière limite de la recherche, et plus largement de l'étude des stratégies d'ATF en contexte de travail, consiste à l'observation des stratégies liées au travail dans la sphère familiale et du rôle du réseau de soutien hors travail. Notre point de contact avec la sphère familiale est la personne employée et ses représentations. Nos journaux de bord sur les interactions ont permis de compiler les contacts avec des personnes de l'entourage qui ne sont pas des collègues au sujet des horaires, dans les jours précédant le choix. Nous n'avons pas exploité cette portion des données, trop peu nombreuses, quoique toutes les personnes interviewées ont mentionné parler des horaires avec leur famille. Encore ici, ces données pourraient servir à construire une nouvelle collecte visant à explorer l'importance que les personnes accordent au soutien des collègues lorsqu'elles profitent d'un bon réseau de soutien en dehors du

travail, et l'inverse, ou encore l'exploration d'un seuil de soutien hors-travail permettant de faire face aux contraintes du travail avec un soutien organisationnel restreint.

## 7.9. Pistes de recherches

Nous avons déjà évoqué quelques pistes de réflexions et de solutions dans la discussion de nos résultats. Cette section regroupe la synthèse de toutes ces pistes et en propose de nouvelles.

### 7.9.1. Concept de marges de manœuvre collectives et interventions de santé au travail

La mise en lumière de l'imbrication des stratégies d'ATF au sein de l'activité de travail souligne l'importance d'aborder l'ATF comme un enjeu de santé au travail sur lequel il faut intervenir de manière holistique (Chrétien et Létourneau, 2006; Pocock *et al.*, 2012; Voydanoff, 2008). Cela appelle à des interventions qui visent à élargir des marges de manœuvre en ne ciblant pas uniquement l'interface travail-famille, mais aussi les conditions générales de travail, de santé et sécurité au travail et les rapports sociaux, comme le proposent déjà quelques auteures (Bailyn, 2011; Hammer *et al.*, 2015; Moen *et al.*, 2011). Aussi, une meilleure compréhension des différences liées au genre, à l'âge et à l'ethnie au regard des stratégies déployées pourraient conduire au développement d'actions visant la réduction des inégalités sociales et de santé qui touchent particulièrement les travailleuses et travailleurs ayant un faible contrôle sur leur travail (Burgard et Lin, 2013; Lambert et Haley-Lock, 2004; McCrate, 2012; Messing, 2016a; Swanberg *et al.*, 2005).

À cet égard, le concept de marges de manœuvre collectives avancé dans la thèse permettrait d'aborder l'interaction entre les facteurs individuels et les dynamiques relationnelles et organisationnelles ayant une influence sur le déploiement de stratégies en milieu de travail. Mobiliser ce concept au sein de recherches futures, liées à l'ATF ou aux conditions générales de travail, contribuera au développement d'outils de mesure adaptés à une analyse différenciée selon le genre notamment et facilitant l'analyse de cibles d'intervention. Les indicateurs ainsi produits pourraient fournir des prises à l'action syndicale pour la négociation de mesures organisationnelles répondant aux besoins « réels » des membres d'un milieu. Mais encore, cela alimenterait la réflexion sur les pratiques syndicales au regard des dynamiques de genre et des rapports de pouvoir affectant les marges de manœuvre en milieu de travail. De surcroît, cela approfondirait la compréhension des implications et l'identification de pistes de solution entourant les enjeux liés aux rapports interethniques et intergénérationnels que nous n'avons pas pu exploiter dans la thèse.

En regard du concept de marge de manœuvre tel que nous l'avons développé dans cette thèse, il y aurait avantage à mener des études longitudinales qui conduiraient à mieux comprendre le caractère dynamique et sans doute co-construit, de l'évolution des réseaux de relations, les transformations des équipes de travail et de la marge de manœuvre. Des méthodes mixtes pourraient faciliter l'atteinte de cette compréhension. Différentes mesures pourraient être utilisées pour vérifier l'impact de la stabilité des groupes de travail sur le développement de la marge de manœuvre collective que ce soit au niveau du nombre de membres d'une équipe ou d'un département, du temps passé ensemble, de leurs caractéristiques sociodémographiques ou des conditions matérielles du travail. Aussi, l'analyse des discours, à l'aide de réseaux sociosémantiques (Mongeau et Saint-Charles, 2014a), pourrait fournir des pistes sur l'émergence de comportements de soutien dans une perspective de santé au travail. Enfin, il serait très intéressant de pouvoir réfléchir au

rôle des délégués syndicaux comme agents d'information dans la structure des réseaux de relations entourant l'activité de choix d'horaire et les stratégies d'ATF. De même, l'analyse des stratégies entourant les pratiques syndicales pourra continuer d'enrichir le concept de marges de manœuvre à la lumière des théories de l'activité collective et de l'ARS mobilisées dans la thèse.

Ces éléments alimentent une piste à explorer pour formaliser le modèle proposé dans cette thèse et d'éventuellement le quantifier à travers une mesure des dimensions relationnelles des marges de manoeuvre qui tiennent compte de la variabilité temporelle et de l'influence des relations.

#### 7.9.2. Technologies d'information et de communication et horaires atypiques

Les technologies de l'information et de communication (TIC) sont associées à la flexibilité et aux horaires de travail selon qu'on se place de la perspective de l'employeur (Bernstein *et al.*, 2014; Côté *et al.*, 2013; Messing *et al.*, 2014; Mojtehdzadeh, 2017) ou des personnes employées (Golden et Geisler, 2007; Ollier-Malaterre *et al.*, 2013). Des applications mobiles intègrent ces deux perspectives en facilitant les échanges d'horaires entre personnes employées, particulièrement dans le commerce de détail. Cette tendance émergente vise à augmenter le contrôle des personnes exposées à des horaires atypiques imposés ou contraints tout en assurant aux employeurs de combler avec une main-d'œuvre suffisante pour tous ses quarts de travail (Mojtehdzadeh, 2017). La pertinence de ces outils trouve appui dans les travaux montrant l'importance des échanges d'horaire (*shift swapping*) pour augmenter la flexibilité organisationnelle orientée vers les besoins des travailleuses et travailleurs (Berg *et al.*, 2014; Clawson et Gerstel, 2014; Hyman *et al.*, 2005; McKie *et al.*, 2009; Peters *et al.*, 2016).

Nos résultats soulèvent ainsi une piste importante à explorer quant aux écarts de marge de manœuvre pouvant découler du déploiement de TIC liés à la gestion des horaires au sein d'emploi où la main-d'œuvre peu qualifiée et de statut socioéconomique faible. En effet, nous avons pu constater que les participantes et participants à notre étude utilisaient ou maîtrisaient de manière très inégale les TIC. Pour certains, ces inégalités pouvaient être liées à des revenus insuffisants pour acheter un ordinateur, avoir un téléphone intelligent ou payer pour un forfait de données cellulaires. Pour d'autres, c'était davantage la maîtrise des outils ou de la langue de communication qui compromettaient l'usage optimal des outils à leur disposition (voir chapitres 4 et 5). En contrepartie, les personnes qui maîtrisaient les TIC communiquaient abondamment et parvenaient à dénicher les informations soutenant leurs stratégies. Nous croyons donc qu'il serait particulièrement intéressant d'intégrer les dimensions socioéconomiques de l'utilisation des TIC dans l'étude de leur impact sur la gestion des horaires atypiques autant que sur les stratégies d'ATF. Cela permettrait de produire des connaissances en soutien aux interventions misant sur ces outils afin de favoriser des retombées équitables pour l'ensemble des personnes visées. Il serait pertinent d'analyser l'impact de ces nouvelles applications, mais aussi de l'instantanéité des communications entre travailleurs et travailleuses pour augmenter leur contrôle sur leur temps de travail.

### 7.9.3. Précarité sociale et précarité d'emploi

La troisième piste de recherche avancée découle autant de nos résultats que des réflexions partagées avec nos partenaires dans le processus de coconstruction de la recherche afin de situer la précarité rapportée au sein de notre échantillon au regard des écrits portant sur les horaires atypiques, en contexte de faible salaire ou au bas de l'échelle. En effet, pour plusieurs personnes rencontrées dans le cadre de notre étude, la précarité était davantage située au niveau de l'absence de pouvoir organisationnel, de la dégradation des horaires et des conditions de réalisation du travail ainsi qu'aux

craintes de pertes d'emploi soulevées par la menace de sous-traitance du nettoyage. Aussi, pour ne pas perdre un salaire et des avantages sociaux qu'elles ne croyaient pas retrouver ailleurs, certaines personnes enduraient des conditions de travail déplorables et un contexte relationnel toxique.

Le peu d'études portant sur l'ATF en contexte de précarité ne reflète pas la croissance importante de ce phénomène mondial (Benach *et al.*, 2014). Non seulement faut-il mieux comprendre les défis que comportent le cumul des difficultés d'ATF et de la précarité d'emploi, il faut aussi s'y intéresser sous l'angle de la dégradation des conditions de travail et de la perte de pouvoir organisationnel par les personnes employées. C'est pourquoi la communauté scientifique pourrait contribuer à alimenter la recherche de solutions, pour et par les employeurs, les gouvernements et les syndicats, afin de créer des conditions saines, équitables et durables pour l'ATF et qui englobent autant la précarité d'emploi que la précarité sociale en emploi. La documentation de ces conditions à partir d'outils de mesure reflétant ces phénomènes viendrait enrichir cette réflexion.

Nous rejoignons en ce sens l'intérêt porté par Bohle (2016) pour l'*Employment Precariousness Scale (EPRES)*, développé en Espagne par Vives et coll. (2010), et qui comporte six concepts caractérisant la précarité. Ces construits placent d'un côté les caractéristiques de l'emploi comme l'instabilité du contrat, la faible rémunération, l'absence de contrat collectif et des droits au travail restreints. De l'autre côté, se trouvent les aspects découlant du faible pouvoir organisationnel des personnes employées à travers la vulnérabilité que peuvent engendrer les abus de droit de gérance de l'employeur ou les violences organisationnelles; et, la faible capacité à pouvoir exercer ses droits. Une adaptation francophone de l'*EPRES* (Vives *et al.*, 2010) pourrait constituer un point de départ en plus d'ouvrir la porte à la possibilité de faire des comparaisons internationales, l'échelle n'étant validée à ce jour qu'en

espagnol. Une prise de contact avec Alejandra Vives nous a appris que la validation de la version anglaise de l'*EPRES* était en cours au moment d'écrire ces lignes.

#### 7.9.4. Activité collective et diversité sociale

Notre dernière piste de recherche cible la poursuite du dialogue interdisciplinaire entourant le concept d'activité collective qui nous apparaît comme un terreau fertile à exploiter. Nous aimerions pouvoir ajouter la communication et l'ARS aux échanges entre l'ergonomie, la sociologie et la psychologie qui ont mené au développement des notions de travail collectif, de collectif de travail et d'activité collective (Caroly et Barcellini, 2013; Clot et Litim, 2008). En effet, l'exercice réalisé dans notre thèse nous a permis de constater que les choix théoriques menant aux définitions actuelles de ces notions excluent des travaux adoptant une approche relationnelle et qui pourraient contribuer à enrichir la compréhension des aspects relationnels de l'activité et aider à identifier des obstacles relationnels à son émergence à l'aide de théories en ARS (Grosetti et Barthe, 2008; Ibarra, 1992; Lin, 2001). Nous souhaitons l'émergence d'autres travaux intégrant l'ARS à l'analyse ergonomique de l'activité en développant le recours à des méthodes de collecte mixtes, qualitatives et quantitatives, permettant d'optimiser toutes les formes de collectes de données sur les relations, allant des observations ethnographiques, aux entretiens, et aux questionnaires (Dominguez et Hollstein, 2014; Herz *et al.*, 2014; Noack et Schmidt, 2013).

Cela faciliterait l'analyse de l'activité collective autour de questions comme l'ATF, mais aussi de tout autre phénomène organisationnel qui implique la négociation d'enjeux perçus comme individuels au sein d'un collectif (Kirby *et al.*, 2003). Parmi ceux-ci, on peut penser au maintien en emploi de femmes en secteurs d'emploi traditionnellement ou majoritairement masculins, à la conciliation travail-grossesse,

au vieillissement de la main-d'œuvre, au retour en emploi de personnes ayant subi un accident, ainsi qu'à l'intégration en emploi de personnes souffrant de problèmes d'un handicap (Cau-Bareille, 2014; Corbiere *et al.*, 2015; Dugré, 2006; Durand *et al.*, 2014; Malenfant, 2002; Messing *et al.*, 2006).

## CONCLUSION

Depuis une dizaine d'années, la nécessité de diversifier les populations étudiées dans le champ de l'ATF est mise de l'avant par la communauté scientifique (Chang *et al.*, 2010; Kossek et Lautsch, 2016; Muse et Pichler, 2011; Özbilgin *et al.*, 2011; Warren; 2015; Swanberg *et al.*, 2005). En répondant à cet appel, notre étude montre toute l'importance de « rendre visible, l'invisible ». En effet, nos résultats témoignent de la difficulté de mettre en évidence des stratégies d'ATF dans certains types d'emplois parce qu'elles se construisent sur des bases informelles (Henly *et al.*, 2006; Lefrançois, des Rivières-Pigeon, *et al.*, 2014; Messing, 2016a, chap. 6), ce que certains cadres théoriques et méthodologiques ne permettent pas de saisir. D'une part, parce que les échelles développées pour les emplois disposant de plus de flexibilité (milieux professionnels, horaires « standards », type de production ou de service, etc.) ne reflètent pas la réalité d'emplois aux horaires atypiques contraints et rigides (French et Agars, 2016). D'autre part, parce que la complexité des facteurs influençant les stratégies d'ATF, que ce soit l'organisation des horaires de travail ou les dynamiques relationnelles, peut difficilement être cernée par un seul mode de collecte de données ou une analyse centrée à un seul niveau (individuel, relationnel ou organisationnel) (Scheller *et al.*, 2013).

À différents égards, l'approche interdisciplinaire retenue a mis en lumière la complexité des stratégies déployées par les agentes et agents de nettoyage. Notre présence prolongée dans le milieu de travail visait initialement à capter les stratégies liées à des perturbations générées par des responsabilités familiales durant le temps de travail. Elle a enrichi notre recherche en nous permettant de témoigner de l'effet perturbateur d'événements organisationnels comme le changement d'horaire semi-annuel autant pour l'ATF que pour le travail de nettoyage lui-même.

Ces constats ont été rendus possibles grâce à la mobilisation des théories de l'activité en ergonomie et en communication pour aborder les stratégies d'ATF. Ces approches nous ont permis, tant sur le plan théorique que méthodologique, d'investir les stratégies d'ATF en tant que processus collectif et relationnel d'échanges de ressources ainsi qu'en tant que processus de création de sens autour des enjeux liés à l'ATF. Particulièrement en contexte d'emploi de faible contrôle où l'employeur détient la balance du pouvoir (Bohle, 2016) et, encore davantage, autour de questions éminemment genrées comme l'ATF (Fagan, 2001), l'analyse des stratégies d'ATF et des dynamiques relationnelles qu'elles comportent permettrait de comprendre et d'intervenir sur les enjeux de pouvoir que peuvent engendrer la négociation de transformations à l'organisation du travail.

Sur le plan pratique, la recherche partenariale, en collaboration avec des syndicats et des employeurs, nous apparaît donc une avenue prometteuse (Kossek *et al.*, 2011; Messing, 2016a, préface et chap. 11) afin de faire en sorte que les solutions identifiées augmentent les marges de manœuvre collectives à travers des actions qui touchent autant l'organisation du travail que les dynamiques relationnelles. De plus, ce type d'approche permet d'emblée d'établir les bases avec les actrices et acteurs impliqués pour aborder collectivement les barrières que peuvent poser les dynamiques de genre et les rapports de pouvoir au succès d'interventions (Bailyn, 2011; Messing, 2016a).

En étudiant autant l'expérience de l'ATF d'hommes que de femmes, notre étude contribue à un virage crucial que doit prendre la recherche sur l'interface travail-famille pour faire un pas de plus vers l'égalité de genre en emploi et dans la société (Perlow et Kelly, 2014). Même si la portée de notre étude ne permet pas d'atteindre cet idéal à court ou moyen terme, nous croyons néanmoins que ce devis interdisciplinaire et ancré dans une approche de recherche partenariale a, selon nous,

démontré son potentiel. Ne serait-ce que parce qu'il nous a permis d'avoir un accès exceptionnel aux stratégies d'ATF à travers les perspectives de différents actrices et acteurs organisationnels et ce, dans un contexte fort peu flexible pour l'ATF.

La recherche n'a malheureusement pas généré de changements de fond dans les pratiques entourant l'établissement des horaires de travail chez Transpeq. Néanmoins, nous nous réjouissons, avec nos partenaires, que l'ATF fasse maintenant partie des sujets évoqués ouvertement dans le milieu et que les travailleuses et travailleurs aient manifesté leur désir d'avoir de meilleurs horaires en votant, durant le projet, contre la proposition d'horaire de l'employeur. D'après les membres de l'exécutif syndical, notre présence dans le milieu a fait en sorte d'augmenter la sensibilité aux enjeux d'ATF dans le milieu, particulièrement au niveau des comportements de soutien entre collègues. Nous avons également appris qu'en septembre 2016, le syndicat a demandé à l'employeur de négocier une entente locale pour augmenter le nombre de quarts en 4:4 au-delà de la limite négociée à 25 % de l'horaire, vu les avantages de ces quarts pour l'ATF. En janvier 2017, le syndicat a eu gain de cause en obtenant plus de 50 % de quarts en 4:4, à la plus grande satisfaction des membres du département.

Au nouveau projet de recherche qui reprend là où la thèse a laissé, en élargissant l'analyse de l'ATF à un autre département de Transpeq, nous souhaitons d'avoir un impact en profondeur sur la prise de conscience collective des zones critiques à transformer pour réduire les inégalités dans l'accès aux ressources facilitant l'ATF et que cela favorise, par le fait même, un dialogue sur les dynamiques de genre et de pouvoir sous-jacentes à ces inégalités (Bailyn, 2011; Scheller, 2011).

La flexibilité des horaires de travail peut représenter un objectif inatteignable dans certaines formes d'emploi où les modèles mathématiques se sont emparés du concept

au nom de la rentabilité d'entreprise. Des auteures proposent de renouveler le regard porté sur l'ATF en marge de ce concept et de se tourner vers la mise en œuvre de « contextes de soutien » ou « d'adaptabilité réciproque » pour valoriser la prise en compte des points de vue de tous les acteurs impliqués dans l'ATF (Daverth *et al.*, 2015; Myers *et al.*, 2013). Dans cette foulée, nous espérons que les contributions empiriques, théoriques, méthodologiques et pratiques de cette thèse pourront soutenir le développement de projets de recherche et d'intervention reflétant la réalité particulière de l'ATF en contexte d'horaires atypiques imposés, de faible salaire.

En conclusion, nous espérons que nos travaux aideront à construire des solidarités entre collègues et à inspirer les entreprises, les syndicats et les gouvernements dans leurs rôles respectifs pour développer des solutions collectives aux enjeux d'ATF dans les emplois aux conditions les plus contraignantes pour la logistique familiale. Ultiment, nous avons l'espoir de contribuer à favoriser le bien-être mental et physique de ces travailleuses et travailleurs, et de leur famille.

ANNEXE I  
QUESTIONNAIRE COURT SUR LE CHOIX D'HORAIRE

Date : \_\_\_\_\_

Heure du bid : \_\_\_\_\_

- 1) Quelle ligne d'horaire avez-vous obtenu aujourd'hui ? \_\_\_\_\_
- 2) Quelle ligne correspondait à votre horaire idéal? (sinon cochez les caractéristiques de l'horaire) \_\_\_\_\_
- 3) Êtes-vous satisfait(e) de l'horaire obtenu ?
  - Très satisfait       Satisfait       Insatisfait
  - Très insatisfait       Je ne sais pas

| Quelle est l'importance des éléments suivants lorsque vous choisissiez votre horaire? (Indiquez 0, 1 ou 2 à côté de chaque item, 0 correspond à Pas important et 2 Très important) | Horaire idéal |
|--|---------------|
| Avoir un horaire qui correspond aux besoins de ma famille  |               |
| Avoir un horaire qui correspond à mes activités personnelles   |               |
| Avoir un horaire qui me permet d'être avec des collègues que j'apprécie  |               |
| Avoir un horaire pour être avec un chef d'équipe que j'apprécie  |               |
| Avoir un horaire qui me permet de travailler sur un certain type d'appareil ou à une certaine affectation (truck, supply, etc.)  |               |
| Avoir congé la fin de semaine  |               |
| Avoir un nombre d'heures qui me donnent un bon revenu  |               |
| Être en congé à une date spécifique (événement spécial, Noël, Jour de l'An)  |               |
| Avoir un horaire qui me permet de faire des mutuelles  |               |
| Avoir un horaire adapté pour la météo, selon la saison   |               |
| Avoir un horaire qui me permet d'éviter le « traffic »   |               |
| Autres (spécifiez) :   |               |

- 4) Si vous n'avez pas obtenu votre premier choix, qu'est-ce qui a guidé votre choix parmi les possibilités qui s'offraient à vous ? (écrivez au long la réponse)
- 

- 5) Quelle expression décrit le mieux votre situation familiale actuelle ?

- Parent d'enfant(s) de moins de 13 ans vivant avec vous en tout temps
- Parent d'enfant(s) de moins de 13 ans vivant avec vous pendant au moins 2 jours par semaine (mais pas en tout temps)
- Parent d'enfant(s) âgé(s) de 13 à 17 ans vivant avec vous en tout temps
- Parent d'enfant(s) âgé(s) de 13 à 17 ans vivant avec vous pendant au moins 2 jours par semaine (mais pas en tout temps)
- Personne qui s'occupe de parent(s) âgé(s) ou malade(s) ou qui s'occupe d'enfant(s) en bas âge (à part les vôtres) plusieurs fois par semaine
- Personne qui s'occupe d'un(e) conjoint(e) ayant besoin de soins importants
- Étudiant-e à temps plein
- Étudiant-e à temps partiel
- En couple (sans enfant en bas de 18 ans vivant avec vous)
- Aucune de ces situations ne s'applique à moi

- 6) Quelle est votre taille (en pouces ou en cm) ? \_\_\_\_\_

- 7) Accepteriez-vous de participer à une entrevue individuelle d'environ une heure ou une heure trente pour discuter plus en détails de la conciliation dans votre milieu de travail ? (cochez)  oui  non

- 8) Indiquez vos coordonnées : \_\_\_\_\_

**Merci de votre participation !**

*Partenaires de l'équipe de recherche*

**UQÀM** Service aux collectivités  
Université du Québec à Montréal

**inbiose**

  
Fédération  
des travailleurs  
et travailleuses  
du Québec  
**FTQ**



ANNEXE II  
CANEVAS DE LA GRILLE D'OBSERVATION

**GRILLE 1 : Processus d'établissement des horaires (*perspective du shift committee*)**

**Observation systématique, Comité d'horaire hiver 2016**

**Lieu : Salle de conférence et bureau syndical, 2<sup>ème</sup> étage**

**Liste des personnes présentes**

| Nom | Rôle | Organisme représenté |
|-----|------|----------------------|
|     |      |                      |
|     |      |                      |
|     |      |                      |

**Éléments de la grille d'observation**

1. Décrire chacune des étapes du processus à partir de la perspective des deux délégués élus pour siéger sur le comité
2. Interactions : qui, lien, direction, but interaction, objectif atteint, sinon pourquoi (à compléter en entretien)

**Questions d'auto-confrontation complémentaires (en révisant avec les délégués la grille d'interaction et des étapes) :**

- 1- Qu'est-ce qui a permis ou empêché d'atteindre vos objectifs pour satisfaire les besoins des membres ?
- 2- Comment les gens profitent-ils de cette période pour faire valoir leurs besoins ?
- 3- De quoi as-tu été le plus fier d'accomplir dans ton rôle au comité ?
- 4- Qu'est-ce que tu améliorerais si tu devais jouer ce rôle une autre fois ?
- 5- Qu'est-ce que tu referais de la même façon ?

| Étape (objectif) | Date/Lieu/Durée | Personnes impliquées                             | Ce qui semble aider | Ce qui semble nuire |
|------------------|-----------------|--|---------------------|---------------------|
| Description      |                 | Lister toutes les personnes et leur organisation |                     |                     |



ANNEXE III  
RESULTATS DETAILLES DU QUESTIONNAIRE COURT

| Sexe                   | N  | %     |
|------------------------|----|-------|
| Femme                  | 24 | 43 %  |
| Homme                  | 32 | 57 %  |
| Total de répondants-es | 56 | 100 % |

| Poste occupé | N  | %     |
|--------------|----|-------|
| Lead         | 14 | 25 %  |
| CSCA         | 32 | 57 %  |
| CSCA - PT    | 10 | 18 %  |
| Total (n)    | 56 | 100 % |

| Écart entre l'horaire souhaité et l'horaire obtenu<br>(calculé selon le type de quart) | N  | %      |
|--|----|--------|
| Aucun écart  | 18 | 46 %   |
| Écart mineur   | 4  | 10 %   |
| Écart majeur   | 17 | 44 %   |
| Total  | 38 | 100 %  |
| Information insuffisante   | 17 | (30 %) |

**Note :** Le type de quart (matin 7-3) (après-midi - entre midi et 22 h) et nuit. **Pondération :** Écart mineur si le quart souhaité est inclus dans le quart obtenu, par exemple si on demande un quart de jour et on obtient un quart irrégulier incluant des quarts de jour ; écart majeur si le quart obtenu n'a pas été choisi.

| Écart entre l'horaire souhaité et l'horaire obtenu (calculé<br>selon le cycle) | N  | %      |
|--|----|--------|
| Aucun écart  | 23 | 64 %   |
| Écart mineur   | 5  | 14 %   |
| Écart majeur   | 8  | 22 %   |
| Total  | 36 | 100 %  |
| Information insuffisante   | 20 | (36 %) |

**Note :** Le type de cycle (4-2, 4-4, relève, 5-2); le type de quart (matin 7-3) (après-midi - entre midi et 22 h) et nuit. **Pondération :** Écart mineur si le cycle souhaité est près du cycle obtenu, par exemple si on demande un 4-2 et on obtient un 4-2 modifié ; écart majeur si le cycle obtenu n'a pas été choisi.

### Importance de certains facteurs dans le choix d'horaire

| Facteurs qui peuvent influencer le choix d'horaire     | Importance (moyenne) (0 = pas important, 3=très important) | Différence significative hommes – femmes? | Différence possible entre avec enfants/à charge, couple et aucun?*** |
|--|--|---|--|
| Horaire adapté aux besoins de la famille               | 2.71<br>(très important pour 85 %)                         | -   | Plus important pour enfants/à charge                                 |
| Nombre d'heures qui donnent un bon revenu              | 2.64<br>(très important pour 77 %)                         | -   |  |
| Horaire qui permet de faire des mutuelles              | 2.31<br>(très important pour 52 %)                         | -   |  |
| Horaire adapté aux activités personnelles              | 2.14   | -   | Moins important pour personnes avec enfants/à charge                 |
| Avoir congé la fin de semaine                          | 2.08   | -   | Plus important pour personnes avec enfants/à charge                  |
| Travailler avec des collègues appréciés                | 2.02   |   | -  |
| Être en congé à une date spécifique                    | 1.90   |   | -  |
| Horaire qui permet d'éviter la circulation             | 1.71   | * plus important pour femmes              | plus important pour couple   |
| Travailler avec un chef d'équipe apprécié              | 1.70   | -   | -  |
| Horaire qui permet de faire un certain type de travail | 1.10   | * plus important pour femmes              | -  |
| Horaire adapté pour la météo, selon la saison          | 1.06   | -   | -  |

\*\* Les différences de la colonne 3 sont statistiquement significatives ; les différences de la colonne 4 sont possibles, mais elles n'ont pas pu être testées parce que les N sont trop petits.

**Satisfaction avec l'horaire obtenu (1 = très satisfait; 4 = très insatisfait)**

| Satisfaction avec l'horaire | Hommes | Femmes |
|-----------------------------|--------|--------|
| Total                       |        |        |
| 2.49                        | 2.48   | 2.50   |

**Note :** Aucune association avec le genre ni la situation familiale

Des 48 personnes qui ont répondu à la question sur la satisfaction, 28 (58 %) se sont prononcés satisfait ou très satisfait ; 17 % étaient insatisfait et 25 % très insatisfait.

**Informations générales**

- Les femmes sont significativement moins anciennes que les hommes, avec une différence de 7 mois.
- Les femmes sont significativement plus susceptibles de donner de l'importance au type de travail et aux heures de la circulation.
- Aucune autre association significative avec le sexe.
- Aucune association entre la satisfaction avec l'horaire et le sexe, la responsabilité familiale ni même l'ancienneté.

ANNEXE IV  
GRILLE D'ENTRETIEN SEMI-DIRIGE (AGENTES, AGENTS)

**Objectifs généraux de l'entretien semi-dirigé:**

1. Mettre en évidence le rôle du collectif dans l'activité de conciliation travail-famille
2. Comprendre l'activité de conciliation (tant individuelle que collective, tant dans la stratégie du choix d'horaire que la régulation des contraintes au jour le jour) pour mieux la faire connaître aux gestionnaires et au syndicat et amorcer des changements durables

| Thèmes <sup>43</sup>          | Questions principales/Relances  |
|-------------------------------|---|
| Introduction                  | Présentation de Mélanie   |
|                               | Présentation du projet  |
|                               | Présentation du déroulement de l'entrevue   |
|                               | Consignes sur la participation et présentation des dimensions éthiques  |
| Faire connaissance            | Vérifier la compréhension de tous ces éléments  |
|                               | 1) Pouvez-vous me parler un peu de votre expérience de travail chez Transpeq? (nb d'années de service, postes occupés, etc.)  |
|                               | 2) Qu'est-ce qui vous a amené dans cet emploi ?<br>3) Pouvez-vous me décrire votre situation personnelle/familiale (couple, enfants, personnes à charge, autres implications) deuxième emploi ?   |
| Horaire actuel (après le bid) | Un nouvel horaire vient de commencer. Quels changements est-ce que ça a représenté pour vous (horaire, équipe) ? Comment avez-vous réagi en apprenant votre horaire ?<br>Comment en avez-vous parlé avec vos collègues ? avec votre famille ? Qu'est-ce qui serait l'horaire idéal pour vous? |

<sup>43</sup> Toutes les questions de relance ne pourront être couvertes avec l'ensemble des personnes. Nous laisserons le soin aux personnes rencontrées d'indiquer si elles ont, ou pas des informations à partager sur chacun des thèmes. La grille sera donc adaptée en cours d'entretien afin de ne rien perdre de la richesse de l'expérience des participantes et participants.

| Thèmes <sup>43</sup>  | Questions principales/Relances  |
|---|---|
| <p><b>CHOIX D'HORAIRE ET JOUR DU BID</b></p> <p>Nous allons maintenant parler du dernier bid d'horaire et du jour du bid que vous venez de vivre.</p> <p><b>AVANT LE BID</b><br/>(mécanismes du choix et perceptions)</p> | <p>Pouvez-vous me décrire comment vous vous y êtes pris, pris pour choisir votre horaire la dernière fois. J'aimerais qu'on parte du moment où vous recevez la liste de choix et le jour du bid.</p> <p>Comment vous sentiez-vous en recevant les options?</p> <p>Quelle latitude aviez-vous l'impression d'avoir dans votre choix ? Est-ce que vous avez fait votre choix immédiatement ?</p> <p>Quels facteurs influencent votre choix ?</p> <p>Comment établissez-vous les priorités pour choisir votre horaire (famille ? santé ? type de quart ? type d'appareil à nettoyer ? équipe ?)</p> <p>Comment les choix de vos collègues, de votre lead vous influencent-ils ?</p> <p>Quelles informations vous aident à décider ? Où obtenez-vous ces informations (note interne : générateur de noms)?</p> <p>Comment avez-vous appris à choisir votre horaire ?</p> <p>De quoi auriez-vous besoin pour faire votre choix d'horaire ?</p> |
| <p><b>AVANT LE BID</b><br/>(dynamiques collectives)</p>   | <p>Qui vous apporte du soutien pour choisir votre horaire ?</p> <p>Avez-vous consulté une autre personne (d'autres personnes) avant d'arrêter votre choix ? Qu'est-ce qui s'est passé ? Avec qui, au travail, parlez-vous des questions autour du choix d'horaire ? Quel effet ça a dans votre équipe de parler du choix d'horaire ?</p> <p>Qui vous apporte du soutien une fois que l'horaire est choisi ?</p> <p>Toujours avant le jour du bid, comment parlez-vous du choix d'horaire avec votre entourage au travail ? et à la maison?</p>  |
| <p><b>JOUR DU BID</b></p>   | <p>Pouvez-vous me raconter comment s'est passé le jour du bid la dernière fois ? Étiez-vous sur place ? Est-ce que c'est important pour vous d'être sur place ?</p> <p>Qu'est-ce que vous attendiez des personnes qui prenaient votre bid ? Combien de temps êtes-vous resté(e) ?</p> <p>De quoi avez-vous parlé avec les collègues ? (sur place). Avez-vous cherché à rejoindre ceux qui n'étaient pas là ? Comment vous sentiez-vous avant de bidder ? après avoir biddé ?</p>  |

| Thèmes <sup>43</sup>   | Questions principales/Relances   |
|--|--|
| <p>TRAVAIL COLLECTIF, CTF et SANTÉ AU TRAVAIL</p> <p>Je vais maintenant vous demander de me raconter plus précisément comment ça se passe au jour le jour dans votre équipe pour la conciliation</p> | <p>Pouvez-vous me décrire comment ça s'est passé la dernière fois où vous deviez travailler et qu'un événement en lien avec votre famille, votre santé ou la maison vous a empêché d'arriver à l'heure ou carrément d'entrer au travail ?</p> <p>Qu'est-ce qui se passait à la maison ? Comment vous êtes-vous organisé ?</p> <p>Au travail, qui avez-vous contacté pour annoncer votre retard, votre absence ?</p> <p>Quels impacts ça a eu ? (sur vos congés, votre paie, sur le travail de vos collègues, vos rapports avec votre patron) ?</p> <p>Avez-vous reçu de l'aide de votre syndicat ? De quelle manière ?</p> <p>Est-ce que c'est représentatif de la manière dont ça se passe en général ?</p> |
| <p>Climat relationnel et CTF</p>   | <p>La dernière fois où vous avez été absent(e) ou en retard à cause d'un événement dans votre vie personnelle, comment s'est passé votre retour au travail avec votre supérieur ? avec vos collègues ?</p> <p>Est-ce qu'il y a des raisons de retard/absence qui « passent » mieux que d'autres avec votre supérieur ? vos collègues ?</p> <p>Sentez-vous des différences entre les réactions de vos collègues hommes et femmes ? de vos supérieurs hommes et femmes ?</p> <p>Comment ça se passe au sein de l'équipe quand quelqu'un arrive en retard ou ne rentre carrément pas ?</p>  |
| <p>Stratégies collectives de CTF</p>   | <p>J'aimerais que vous me parliez de la dernière fois où vous avez échangé votre horaire avec quelqu'un (ou fait une mutuelle)? Comment ça s'est passé ?</p> <p>Comment vous communiquez entre vous ? Sentez-vous que tout le monde a accès aux autres aussi facilement ?</p> <p>Qu'est-ce qui peut augmenter les chances de trouver quelqu'un pour échanger d'horaire/faire une mutuelle (ancienneté, horaire, relations, équipe) ?</p>   |
| <p>Travail collectif</p>   | <p>Le fait de bidder aux 6 mois augmente les chances de changer d'équipe de travail. La dernière fois où vous avez eu à changer d'équipe, qu'est-ce qui a eu le plus gros impact pour vous ?</p> <p>Sur la manière de faire le travail ? Sur le climat dans l'équipe ? Sur votre fatigue ?</p>   |

|                           |   |
|---------------------------|---|
| Thèmes <sup>43</sup>      | Questions principales/Relances  |
| Conclusion<br>(ouverture) | <p>Selon vous, qu'est-ce qui pourrait être fait pour améliorer la situation ?</p> <p>Si vous aviez un message à livrer à la directrice du département ou à votre syndicat, qu'est-ce que vous aimeriez qu'ils améliorent ou changent pour faciliter votre vie par rapport à vos horaires de travail ?</p> |

ANNEXE V  
RESULTATS DETAILLES DES JOURNAUX DE BORD RESEAUX

## 8 femmes (par ordre croissant d'ancienneté) :

|               | Poste/<br>quart | Anc.   | Orig.<br>cult. | Enfants | Pers. @<br>Charge | 2 <sup>ème</sup><br>emp. | École | Nb<br>jours | Nb FROM | Nb<br>TO | Interac.<br>maison             |
|---------------|-----------------|--------|----------------|---------|-------------------|--------------------------|-------|-------------|---------|----------|--------------------------------|
| <b>Cas 10</b> | CSCAPT<br>PM    | < 1an  | Anglo          | Oui     | Non               | Non                      | Non   | 4           | 8 (+3)  | 6 (+2)   | Fam.(4) ;<br>ami(1)            |
| <b>Cas 4</b>  | LCSCA<br>PM     | 4 ans  | Hispa<br>no    | Oui     | Non               | Non                      | Non   | 5           | 4 (+2)  | 7 (+2)   | Fam. (4)                       |
| <b>Cas 12</b> | CSCA<br>congé   | 6 ans  | (anglo<br>)    | Non     | Oui               | Oui                      | Non   | 1           | 3 (+1)  | (+2)     | Fam. (1)<br>Ami (1)            |
| <b>Cas 7</b>  | CSCA<br>AM      | 6 ans  | Hispa<br>no    | Oui     | Non               | Non                      | Non   | 6           | 19 (+1) | 14 (+1)  | Fam (5)<br>Ami (1)<br>Gard (3) |
| <b>Cas 1</b>  | LCSCA<br>NUIT   | 6 ans  | Anglo          | Oui     | Non               | Oui                      | Non   | 5           | 5 (+1)  | 2        | Fam (4)<br>Ami (3)<br>2èE (1)  |
| <b>Cas 9</b>  | CSCA<br>ReINUIT | 9 ans  | Portu<br>g     | Non     | Non/partiel       | Oui                      | Non   | 1           | 4       | 4        | Fam (1)<br>Ami (1)             |
| <b>Cas 2</b>  | CSCA PM         | 13 ans | Franc<br>o     | Oui     | Non               | Non                      | Non   | 4           | 10      | 4 (+2)   | Fam (4)                        |
| <b>Cas 3</b>  | CSCA<br>AM      | 16 ans | Franc<br>o     | Non     | Oui               | Non                      | Non   | 3           | 7 (+1)  | 17 (+2)  | Fam (3)                        |

## 7 hommes (par ordre croissant d'ancienneté) :

|           | Poste/<br>quart        | Anc.      | Orig.<br>cult. | Enfants | Pers.<br>Charge | @ | 2ème<br>emp. | École | Nb jours | Nb<br>FROM | Nb<br>TO   | Interac.<br>maison |
|-----------|------------------------|-----------|----------------|---------|-----------------|---|--------------|-------|----------|------------|------------|--------------------|
| Cas<br>8  | CSCAPT<br>PM<br>(AM)   | <<br>1an  | Hispa<br>no    | Oui     | Non             |   | Non          | Non   | 3        | 7 (+3)     | 8 (2)      | Fam.(4);<br>ami(1) |
| Cas<br>13 | CSCAPT<br>PM           | <<br>1an  | Hispa<br>no    | Oui     | Non             |   | Oui          | Non   | 2        | 8 (+2)     | 1          | Ami (2)            |
| Cas<br>14 | CSCAPT<br>AM           | <<br>1an  | AfroA<br>m     | Oui     | Non             |   | Oui          | Non   | 3        | 4 (+3)     | (+3)       | Fam (3)            |
| Cas<br>15 | CSCA<br>Nuit           | 9<br>ans  | Anglo          | Non     | Non             |   | Non          | Non   | 5        | 2          | 10         | Fam (5)<br>Ami (2) |
| Cas<br>6  | CSCA<br>RelAM/<br>Nuit | 9<br>ans  | Franc<br>o     | Non     | Non             |   | Oui          | Non   | 5        | 10         | 2          | Fam (2)            |
| Cas<br>5  | LCSCA/<br>D.S./AM      | 10<br>ans | Anglo          | Oui     | Non             |   | Non          | Non   | 2        | 7          | 11<br>(+4) | 0                  |
| Cas<br>11 | CSCA/A<br>M/PM         | 13<br>ans | Franc<br>o     | Non     | Non             |   | Non          | Non   | 1        | 4          | 1          | 0                  |

**APPENDICE A**  
**4ÈME ARTICLE PRÉSENTÉ À LA CONFERENCE ANNUELLE DE**  
**L'ACADEMY OF MANAGEMENT, AOÛT 2017, ATLANTA, GA, É-U**

**Opening the Black Box of Work/Family Strategies Facing Low Schedule Control: A Relational Approach**

**Abstract**

In the current global context of increasing work intensification and precarious employment, low schedule control is becoming more frequent, often accompanied by low wages and low job control. An increasing number of workers must develop strategies to deal with imposed schedule variability and unpredictability in order to meet their family responsibilities. Their work/family interface management strategies are impacted by limited access to resources, low control and, often, high job demands. Hence, informal arrangements and support from superiors and coworkers constitute important resources to increase their leeway. In order to address the gap in the literature concerning the relational aspect of boundary management in low schedule control occupations, this article presents an approach combining ergonomics (work analysis) and communication. It aims to provide insight into the influence of relational dynamics on low-paid and low job-control workers' strategies. Such an approach has the potential to identify critical environmental determinants such as working conditions and network structure that can potentially enlarge employees' operational leeway and allow them to deploy their strategies more effectively. This analytical framework considers individual-, workgroup-, and organizational-level determinants, necessarily including gender differences in work activity and interpersonal dynamics. The multi-level interdisciplinary, action-oriented approach indicates avenues for research involving workers with low schedule control.

**Keywords:**

low-wage work; social network analysis; work analysis; operational leeway; action-oriented research

### **Opening the Black Box of Work/Family Strategies facing Low Schedule Control: A Relational Approach**

The sustainability and efficacy of work/family initiatives in organizations is a concern for employers, governments, social groups and the research community (Kossek, Lewis, & Hammer, 2010; Shaffer, Joplin, & Hsu, 2011). Increasingly, research emphasizes the importance of changes at work for improving the work/family interface (Kelly et al., 2014; King et al., 2013; Kossek, Baltes & Matthews, 2011). However, work contexts differ in their capacity and commitment to implement programs and measures based on a family-friendly culture (Davis & Kalleberg, 2006; Lambert & Haley-Lock, 2004; Sweet, Pitt-Catsouphes, Besen & Golden, 2014) and on equitable access to work-life measures for all workers (Ollier-Malaterre & Andrade, 2015).

In the current economic context of increasing work demands, workers are faced with conditions that make it difficult to manage the work/family interface (Bianchi, 2011; Fox, Han, Ruhm & Waldfogel, 2013; Sweet, Besen, Pitt-Catsouphes & McNamara, 2014). While professionals are pressured by imposed temporal flexibility and technologies that are blurring the boundaries between their work and family lives (Bailyn, 2011; Golden & Geisler, 2007; Kelly, Ammons, Chermack & Moen, 2010; Kossek & al., 2010), workers at the bottom of the ladder face job insecurity, low wages, challenging working conditions, as well as schedule unpredictability and variability (Finnigan & Hale, 2016; Lambert, Haley-Lock & Henly, 2012). Boundary-management theories offer a solid ground to help understand how workers make decisions about everyday transitions between work and home (Kossek, Noe, & DeMarr, 1999; Rothbard & Ollier-Malaterre, 2016). Another relevant approach to understand workers work-family strategies is based on selection, optimization and compensation behaviors and focuses on resource mobilization in order to fulfill

personal goals or needs (Baltes & Heyden-Gahir, 2003; Young, Baltes & Pratt, 2007). However, work/family measures favoring flexibility that facilitate workers' decision-making are not as easily available to workers with low-wage and little organizational power (Henly, Shaefer & Waxman, 2006; Lambert, 2008; Lambert & al., 2012; Swanberg, James, Werner & McKechnie, 2008; Sweet et al., 2014). The strategies they may develop depend on workplace resources that are most often informal arrangements facilitated by supportive superiors and coworkers (Clawson & Gerstel, 2014; Henly et al., 2006; Lefrançois, des Rivières-Pigeon, & Fortin, 2014).

The possibility of controlling work time and schedule predictability are important conditions that can reduce work-life conflict and reduce the impact of demanding work schedules on physical health (Kelly & Moen, 2007; Henly & Lambert, 2014; McAlpine, 2015; Peters & al. 2016; Swanberg et al., 2008); The challenge lies in implementing such measures in unfavourable work contexts (Swanberg et al., 2008). For example, flexibility may be oriented toward employers' wish to control manpower costs and to match work schedules closely to productivity requirements, customer needs and sales objectives (Lambert, 2008; McCrate, 2012). In the face of little organizational support, low-wage and hourly-paid workers' quest for flexibility relies on shift exchanges with colleagues, when permitted (Clawson & Gerstel, 2014; Swanberg et al., 2008), and involves an important relational process to connect with potential shift-swapping partners.

While "non-standard" schedules pose risks for the health of workers and their families (Joyce, Pabayo, Critchley, & Bambra, 2010; Presser, 2003), it has been demonstrated that workers with heavy family responsibilities are significantly more likely than others to suffer from psychological distress, depression, work accidents and possibly from work-related musculoskeletal disorders (Lippel, Messing, Vézina, & Prud'homme, 2011).

Again, despite the recognition of the positive role played by schedule control, flexibility measures and various forms of support for work/family strategies, few studies have looked at the influence of the specific configuration of these resources and demands in workplaces where workers must deal with low wage, low job and schedule control (Mauno, Ruokolainen, & Kinnunen, 2015). Given that workers in such occupations are perceived as easily replaceable (Duemmler & Caprani, 2016), how can action-oriented research inform organizational initiatives for vulnerable workers to access a maximum of control over their schedules and other vital components of the work-family interface?

Recent research on job-demand resource and boundary management has outlined two important gaps that could be reduced through the understanding of work/family strategies in low schedule control occupations. First, research must account for local contexts when looking at job-demand-resources (Bakker et al., 2011 :171). Indeed, job demands and resources, including social norms, vary from one work context to another but also among occupations within the same workplace, among socioeconomic levels, and between men and women (Bakker et al., 2011; Lippel et al., 2011; Vézina et al., 2011; Williams, 2008).

Second, work/family boundary strategies do not happen in a vacuum and relational approaches must be developed to better understand the influence of other workplace actors on individuals' strategies (Ollier-Malaterre, 2010; Trefalt, 2013). Actually, workers' decisions are influenced by their interactions with other actors, including superiors, coworkers, family members, and the organizational culture (Blair-Loy & Wharton, 2002; Trefalt, 2013). Those interactions affect the amount of leeway available for workers' strategies to manage the work/family interface (Barthe, Messing, & Abbas, 2011; Prévost & Messing, 2001).

This article aims to make three contributions. First, we expose how an interdisciplinary approach combining ergonomics (work analysis) and communication can help develop a relational perspective of work/family strategies. Second, we argue that workplace observations and social network analysis provide in-context access to otherwise unavailable information on workers' work/family strategies. Third, we put forth the relevance of this approach to develop knowledge workers' work/family strategies in low job control settings, an understudied group.

This article begins by outlining how integrating ergonomics (work analysis) and communication can provide insights into the combined influence of workplace determinants of work activity and relational dynamics on workers' strategies to reconcile work and family. Then, it proposes a conceptual and methodological framework for analysing work/family strategies, in the specific context of occupations with low job control.

### **1. Communication and ergonomic work analysis : zooming in and out on work/family strategies**

In order to identify ways to reduce organizational constraints on work/family strategies, it is essential to capture the complexity of the various factors influencing workers' strategies and the structure of relations in which these strategies are embedded. The identification of all these components and the complexity of their interactions benefit from the integration of ergonomics (work analysis) and communication, two disciplines that focus simultaneously on micro, meso and macro levels. We will present the contribution of each discipline to the work-life domain before explaining the benefits of integrating the two in an intervention perspective.

### 1.1 Ergonomics: a focus on in-context strategies

The French tradition of ergonomics (also called work analysis) deals with workplace issues from a systemic and transformative perspective. This discipline starts from a problem identified by the workers or employer, usually relating to health or morale (St-Vincent et al., 2014). The problem is studied through extremely detailed workplace observations and interviews that are meant to lead to a thorough comprehension of all possible determinants that may come to influence the work activity and strategies deployed at the work site (Figure 1).

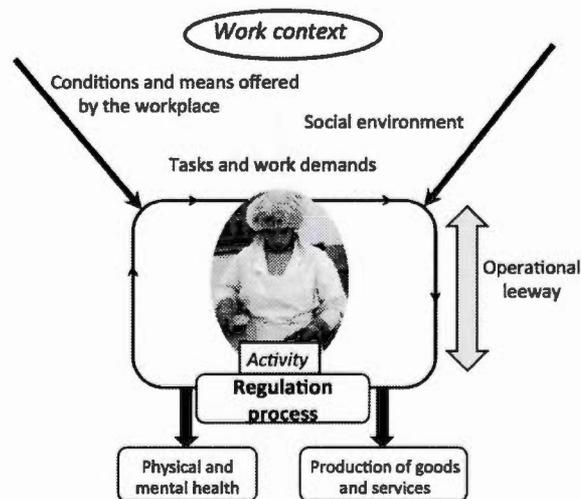


Figure 1. Ergonomic model of the work situation centered on the person in activity (Vézina, 2010 adapted from Vézina, 2001)

Early interventions were directed toward preventing musculoskeletal disorders by identifying the multiple determinants of unhealthy movements. More recently, the purview of work analysis has been widened to include problematic schedules and other aspects of work organization (Barthe et al., 2011; Coutarel, Caroly, Vézina & Daniellou, 2015).

Work-family articulation has attracted considerable interest. Ergonomics research has looked at different aspects directly or indirectly connected to the work/family interface, mostly through atypical working time effects on health and productivity (Barthe et al., 2011; Caroly, 2011; Fénix & Ramaciotti, 2011; Mauno et al., 2015; Messing & Caroly, 2011; Messing, Tissot, Couture, & Bernstein, 2014; Prévost & Messing, 2001; Vallery & Hervet, 2005). The use of this analytical model has allowed ergonomists interested in the work/family interface to understand the context in which work/family strategies are deployed particularly in terms of schedule constraints pressuring family and impacting individual needs (health, sleeping, eating). They also contributed in linking strategies to schedule preferences (Messing et al., 2014; Messing, Tissot, & Lefrançois, 2016) and to highlight the richness and complexity of the strategies used by workers to achieve their responsibilities outside work while assuming the exercise of their professional duties (Prévost & Messing, 2001). The analysis led to recommendations to the employer in order to facilitate the exchange of work hours between colleagues, among others. Moreover, the triangulation of quantitative and qualitative data has helped to distinguish gender dynamics, notably differentiated patterns of schedule preferences that were either observed or explained by workers during interviews (Messing et al., 2016).

### **1.2 Communication: a focus on relationships**

The contributions of communication studies in the work/family domain are also recent (see Kirby & Buzzanell, 2014). Authors have shown that social norms promoted by organizational cultures influence individual behaviors and attitudes as well as relationships among colleagues and with superiors (Williams, Blair-Loy and Berdahl, 2013; Hoffman & Cowan, 2010; Kirby & Krone, 2002). Constitutive communication approaches demonstrate how people make sense of their work/family experiences through shared beliefs (Golden, 2009). This organizing process will

influence how people perceive and use work/family measures (Hoffman & Cowan, 2010; Kirby & Krone, 2002). When applied inequitably, work/family arrangements may be perceived as a privilege for certain workers fitting an “ideal worker norm” or as rigid and not easily accessible, hence affecting coworker collaboration and enacting an unsupportive work climate for work/family issues (Hoffman & Cowan, 2010). Despite the relevance of this perspective, few studies so far have applied communicational frameworks to work/family issues in low-wage and low-wage occupations (see Kirby and Buzzanell, 2014).

Although it has long been recognized, the influence of supervisor and coworker support on the work/family interface has become more salient in the literature in the last ten years (Kossek, Pichler, Bodner, & Hammer, 2011; Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2009; Valcour, Ollier-Malaterre, Matz-Costa, Pitt-Catsouphes, & Brown, 2011). More and more, these studies inform work/family scholars on the importance of developing collective or relational theories to support individual-centered perspectives on the work/family interface (Bhave, Kramer & Glomb, 2010; Ollier-Malaterre, 2010). Social network analysis can provide theoretical and methodological grounds to apprehend those relational dynamics in an organization (see Kilduff & Brass, 2010). To our knowledge, only one study has integrated social network theory to look at the impact of schedule control amongst coworkers (McAlpine, 2015).

Understanding the emergence of relational networks facilitates the analysis of co-influence between micro-actions and macro-structure within an organized system (Whitbred, Fonti, Steglich, & Contractor, 2011). It can contribute to making visible the structure of relationships among people in a circumscribed environment, revealing the nature, density and strength of those ties (Borgatti & Lopez-Kidwell, 2011). The analysis of relationships and their structure can be apprehended qualitatively through

observations and interviews highlighting the relational practices of people in a network; as well as quantitatively, through questionnaires measuring the existence, direction, nature, and strength of ties and ultimately providing a graphic representation of the structure of the network of relationships (Figure 2).

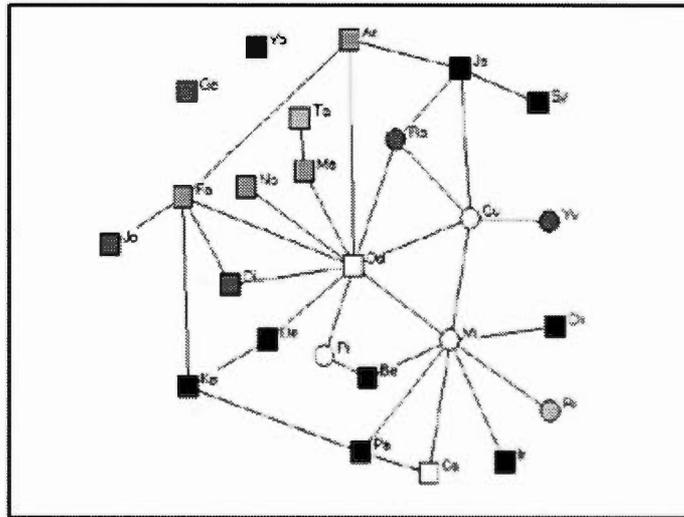


Figure 2. Social Network Graphic Representation (Saint-Charles, 2001 in Saint-Charles & Mongeau, 2005)

### 1.3 Combining ergonomics and communication for a focus on intervention

Providing transformative recommendations based on research results is an endeavour which can face resistance by employers and workers, or lead to a superficial or a pretense of adoption. This is especially true when the recommendations challenge traditional gender roles as can be the case for the sexual division or practices favoring flexibility, but only for an “ideal-worker” prototype (Bailyn, 2011; Calvet, Riel, Couture, & Messing, 2012). In fact, ‘one size fits all’ solutions may have unwanted effects, helping some workers while having a negative impact on others (Croucher & Kelliher, 2005); or, reach differently men and women (Clark, Rudolph, Zhdanova,

Michel & Baltes, 2015). In that perspective, interventions in low schedule control occupations can fall short if they do not account for informal work/family practices, which are very common, especially in the absence of formal measures (Barthe et al., 2011; Henly & al. 2006; Lefrançois et al., 2014). This risk of doing harm has triggered our need to better describe the relationship between the informal structure of supportive or unsupportive relationships, the social norms of a workplace and its material conditions.

Studies on work/family support and social support in general can inform us about the predictors and effects of coworker support (Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2009) but they have usually been performed in work environments offering the possibility of flexible arrangements. Because the specific employment and work conditions in low-wage, low schedule- and low job-control occupations (Swanberg, McKechnie, Ojha, & James, 2011) provide few formal opportunities to facilitate work/family articulation, we believe that informal practices are especially important in these milieu.

In sum, by framing work/family strategies as both embedded in a network of relationships and influencing the structure of this network, the combination of social networks and ergonomic analysis enable us to understand the co-influence of work determinants and relational dynamics on workers' work/family strategies situated in the workplace.

## **2. Work/family strategies in occupations with low job control**

Over the past 40 years, research on work/family has concentrated on high- and middle-income families in stable and high-qualified employment (Chang, McDonald, & Burton, 2010; Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux, & Brinley, 2005). More

recently, U.S. and Canadian scholars have raised concerns regarding the increasing number of workers in low-paid employment are exposed to intense schedule variability and unpredictability (Henly & Lambert, 2014; Lambert, 2008; Lefrançois, Saint-Charles, Fortin, & des Rivières-Pigeon, in press; McCrate, 2012; Messing et al., 2014; Swanberg, 2005). These exposures often occur in the fast-growing service sector, a major employer of women, and where jobs are posing specific challenges for work/family strategies, given employees' lack of power and relative unimportance to the employer (Lambert, 2008; Messing, 2014). Thereby, low occupational prestige being associated with the perception of easily replaceable manpower (Duemmler & Caprani, 2016). While professional occupations can benefit from a wide array of flexible time arrangements (telework, reduced work week, job sharing), workers with rigid, non-standard schedules in low-wage occupations have more restricted options (Swanberg et al., 2011) accentuating the vulnerability of women in such occupations (Pocock et al., 2008).

In those sectors where service hours are dictated by customer choices, work schedules are closely linked to sales considerations and profit margins, with work/family issues far from being a priority (Lambert, 2008; McCrate, 2012). Also, a gendered division of labor can put women in those jobs with lowest prestige and power and men in more skilled jobs that are more salient to managers. Given gendered family roles, management practices that favor high-prestige workers may have more negative effects on women's family situations (Messing et al., 2014). When employers use software to produce work schedules according to just-in-time principles, workers may have very little advance notice to arrange their family activities in conformity with their work schedules (Henly & Lambert, 2014). The variability of working hours from one scheduling period to the next is particularly salient for on-call workers and other workers who cannot count on income or schedule stability (Henly & Lambert, 2014; McCrate, 2012). Schedule variability also influences the development of

workplace relationships since teams are continuously modified (Seifert & Messing, 2004).

Workers' work/family strategies are profoundly affected by this combination of inflexible working conditions and the absence or inadequacy of formal work/family measures to facilitate work/family. Facing such reduced leeway, many workers find informal workarounds with supervisors or coworkers or, otherwise, rely on strategies in the domestic sphere with severe impacts on their health and that of their families (Barthe et al., 2011; Caroly, 2011; Clawson & Gerstel, 2014; Henly et al., 2006; Lefrançois et al., accepted; Prévost and Messing 2001; Scheller, 2011; Seifert & Messing, 2004). These domestically-based strategies have the effect of rendering invisible work/family issues for managers and unions (Lefrançois et al., in press)

Focusing on workplace work/family strategies, studies have found that even within unionized workplaces, employees were relying on such informal arrangements to compensate for the lack of formal measures (Barthe et al., 2011; Lefrançois et al., accepted). Those informal practices, outside the purview of contract clauses, are fragile as they rely on the quality of the organizational climate and the employer's attitude toward work/family issues. They also promote "I'll scratch your back, you'll scratch mine" relationships highly detrimental to perceptions of fairness (Messing et al., 2014).

Action-oriented research projects in low-wage occupations or rigid schedule job settings have demonstrated clearly that work/family conflict could be reduced by involving the employees in the scheduling process (Albertsen et al., 2013; Henly & Lambert, 2014), and by orienting front-line managers' toward flexible attitudes and behaviors (Hammer, Kossek, Anger, Bodner, & Zimmerman, 2011). However, the global impression that "nothing can be done" in adverse working conditions may

discourage workers with low schedule control from addressing their work/family needs and from even raising the issue, with the effect of making work/family considerations invisible for employers and unions (Lefrançois et al., 2014).

Hence, relational approaches to work/family boundary strategies are particularly relevant in occupations with low job control due to the rigidity of work organization, leading to highly informal resource exchanges in a context where those resources are limited and access to them may be inequitable due to gender and power relations.

### **3. A focus on work/family activity**

Work-family boundary management strategies link the antecedents and consequences of work/family interactions and consider decision-making by individuals who must manage work and family roles (Kossek et al., 1999). This theory has advanced considerably and much attention has been paid to the impact of new communication technologies on the boundary strategies of professionals (Rothbard & Ollier-Malaterre, 2016). There is also a rising awareness about the importance of going beyond the individual perspective of boundary strategies (Trefalt, 2013).

Schedule-control and job autonomy play an important role in deploying strategies to reduce work to family interferences (Baltes & Heydens-Gahir, 2003 ; Kelly & al. 2014 ; Michel, Kotrba, Mitchelson, Clark & Baltes, 2011). This implies that the work organization provides the sufficient resources to do so (Valcour & al. 2011). Examples of such would take the form of the possibility to modify beginning and ending time of a shift, to exchange shifts, to bring work home and so forth. Integrating perspectives of workplaces resources and boundary management strategies helps better understand how low-wage workers have less power than professionals to access resources facilitating schedule control and which alternative

strategies they must develop to manage their work/family interface (Kossek & Thompson, 2016).

Our analytical framework implies that we focus on workers' activity and the structure of their relations. Consequently, we must collect data that captures all dimensions at play. Based on direct and systematic observations, our methodological approach literally looks at what workers do, how, why and with whom, to reconcile their work and family responsibilities as well as maintaining balance between their health and productivity (Figure 3).

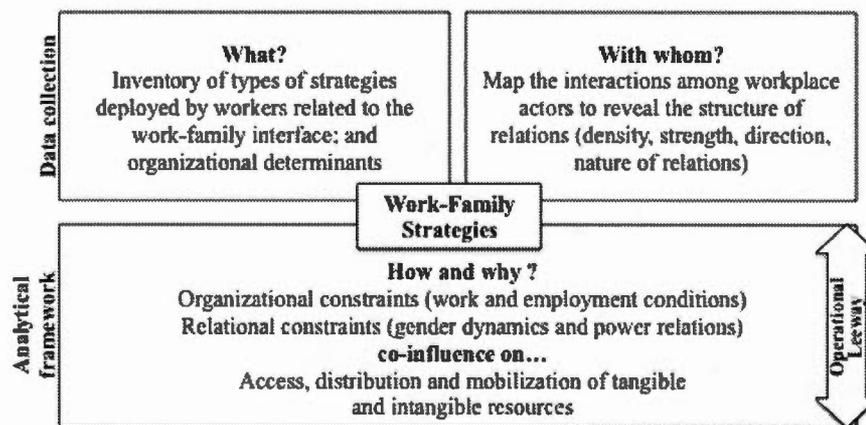


Figure 3. Ergonomics/Communication Framework of Work-Family Strategies

When defined in an ergonomic and relational perspective, work/family strategies entail that a person, in order to fulfill her personal and professional responsibilities, will adapt to the constraints of her work environment through a regulating process supported by strategies which, in turn, will influence the work environment (Messing, 1995; St-Vincent et al. 2014). Those strategies involve a relational process that emerges through interactions when negotiating with a colleague or manager on how to interpret or perform their work without neglecting family responsibilities, for

example, information sharing, shift swapping, developing harmonious relations with a manager, working overtime or refusing it, making phone calls (Barthe et al., 2011; Clawson & Gerstel, 2014; Lefrançois et al., 2014; Messing et al., 2014)

Operational leeway is an important dimension of this model that corresponds, as ergonomists would describe it, to “wobble room”, the space or freedom available to workers to develop different ways of working in order to meet the objectives of production while preserving their physical and mental health (Coutarel et al., 2015). The work of Crozier and Friedberg (1981) could bring a relational insight to the ergonomic perspective, since these authors conceptualized leeway as a source of power that could be used within a group or an organization. This leeway can be built through opportunities to develop supportive relationships with coworkers and to mobilize this solidarity. Real-world, often unanticipated organizational constraints such as worksite design, details of schedules, job interdependencies, or departmental proximities, can affect operational leeway and must therefore be documented.

The scheduling process in the service sector, including retail sales, is an evocative example of reduced operational leeway with computer-based scheduling programs in which there is no room to factor in workers' requirements (Messing & al. 2014). No group of workers should be left aside when developing interventions or programs impacting work schedules, hence the work-family interface. For example, some work environment interventions, although adapted for standard schedule workers, will have differentiated effects for shiftworkers (Nabe-Nielsen, Jorgensen, Garde & Clausen, 2016).

To prevent this from happening, an integrated ergonomic and communication conceptualization of work/family strategies encompasses the reciprocal influences between organizational resources and rules and individual, interpersonal and

organizational dynamics structuring the mobilization of resources by a group of workers.

### **3.1 Resources availability, relevance and accessibility**

Analyzed individually, informal work/family strategies provide insights into individuals' actions to mobilize resources in their environment to regulate their work/family interface (Valcour & al. 2011). However, as shown above, access to resources is determined by the nature of power relationships and inequities that may result from individual characteristics such as gender, ethnicity and occupational prestige. In this sense, resources can be sources of power in social relations and their exchange, within a network of relationships, can influence the structure and nature of links among the actors in an organization (Haslett, 2013; Lazega, 2006; Mongeau & Saint-Charles, 2014). The exhaustive ergonomic analysis of work activity of a group of workers emphasizes how operational resources and constraints are different from one person to another, but even for the same person at different times, referring to the idea that the value of a resource depends, firstly, on its accessibility and availability when needed and, secondly, its relevance to the situation experienced (Chatigny, 2001). Resources can also emerge from collaborative processes (Crozier & Friedberg, 1981). In that sense, social relations are simultaneously resources and means to access the resources available in the network (Saint-Charles & Mongeau, 2005). Hence, social network analysis helps capture what type of interactions provide specific types of resources (Saint-Charles & Mongeau, 2009 ; Wellman & Wortley, 1990 ; Wellman & Milena, 2002).

Among concrete workplace resources for work/family issues are programs, measures and flexible working conditions facilitating the achievement of both professional and personal responsibilities (Valcour, 2007). Various forms of workplace social support

are another important work/family resource at organizational, supervisor and coworker levels (Bakker et al., 2011; Greenhaus, Ziegert & Allen, 2012; Kossek et al., 2011; Major, Fletcher, Davis, & Germano, 2008; Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2009; Valcour, 2007; Valcour et al., 2011). Support, whether instrumental, informational or emotional, is associated with informal resource exchanges which may be a trigger for inequalities. Exchange of resources informs on power relations which favors those who can reciprocate when receiving support (Blau, 1964).

As previously mentioned, work/family strategies involve negotiations among actors. Also, people will adapt their conduct according to others' responses to their behavior (Haslett, 2013), for example by always asking for support from a specific coworker who has shown herself always willing to help but consciously avoiding mention of family needs when asking for time off from a frontline manager who frowns at the sole mention of the word "children". Those structuring dynamics can be revealed when analyzing the network position occupied by a person (for example, intermediate between two isolated groups), the nature and direction of ties between some people (for example, A only asks advice from B, but B and C have reciprocal friendship ties), and the effects of strength of ties on network closure (for example, if A declares strong ties with B and C, there is a high probability that B and C will be connected to each other) (Burt, 2005; Granovetter, 1973).

Comparing network structure with sociodemographic data can help understand how certain profiles of people are helped by their network position and receive more support than others, and by extension, illustrates gender dynamics (Ibarra, 1992; Lin, 1999).

### 3.2 Resources and structuring gender dynamics

Given the diversity of work contexts and individual work/family situations (Özbilgin, Beauregard, Tatli, & Bell, 2011), not all employees have the same access or will benefit equitably from resources that support work/family issues. Because of continual degradation of the quality of work environments and increased economic precarity (Cloutier, 2009; Kalleberg, 2011; Warren 2015), particularly affecting women (Boivin, 2011; Fox & al. 2013; Glauber, 2011), and considering the evolution of family configurations, with more single mothers, more shared custody with fathers assuming full parental responsibilities one week out of two (Fox & al. 2013; Lacroix & Boulet, 2013), it is of the utmost importance to understand, with an equity and gender-sensitive analysis, what resources are valued, which are relevant in which situations, what mechanisms increase operational leeway and influence the accessibility of resources, not only for women but also for men in occupations with low job control. However, statistical adjustments for gender in quantitative analyses unfortunately mask the impact of those differences on both sexes; hence, gender-sensitive analysis is key to uncover how workplace relational dynamics are impacting work/family strategies (Mergler 1995; Messing et al., 2003).

Important differences between men and women as well as socioeconomic factors influence work/family strategies of workers and organizations (Williams & al., 2013). Family roles and responsibilities differ greatly between women and men, whether in their perceptions and representations (Usdansky, 2011), and, accordingly, in the concrete amount of time they spend in family-related activities (Gagnon, 2009; Lacroix & Boulet, 2013). The work activity of women and men is also segregated, both horizontally (industries, professions, tasks and actions) and vertically (power and prestige). Women and men occupy different professions in different sectors (McMullen, Gilmore, & Le Petit, 2010). Even within the same occupation, in the

same industry, women and men do different tasks (Calvet et al., 2012; Laperrière, Messing & Bourbonnais, 2010; Messing, Stock, Côté & Tissot, 2015). Women's and men's professional trajectories vary over time, as well, with women having shorter employment tenure but less frequent evolution of task assignments (Torgen & Kilbom, 2000; Chappert, Messing, Peltier & Riel, 2015). In addition, women generally have lower job control (McMullen et al., 2010; Vézina et al., 2011). Despite the adoption of wage equality regulations in various countries, salary gaps between men and women in traditionally male or female occupations are still present (Charlesworth & McDonald, 2014; Rubery & Grimshaw, 2015). Some women are still paid less than their male counterparts occupying the same job (Boulet, 2014). Such differences in income affect the capacity of single mothers, or women in low-wage occupations to afford hiring support services that would ease work/family balancing (Hochschild, 2012).

Often related to low pay, rigid non-standard schedules amplify work/family interference thus creating workplace dynamics particularly disadvantageous for women, who feel unable to meet neither their employer's nor their family's expectations (Dodson, 2013). In terms of power, men tend to have homophilous relational networks at work and group together to share information, emotional and instrumental support whereas women reach out toward men for instrumental support and toward women for emotional support (Ibarra, 1992). Women may have limited access to workplace networks of influence, and may also lack influence due to limited access to information (Ibarra, 1992; Marchand, Saint-Charles, & Corbeil, 2007). A gendered approach to work/family and to organizations is needed to challenge assumptions underlying deleterious practices and discourses for gender equity (Ashcraft & Mumby, 2004; Bailyn, 2011).

Gender-sensitive analysis of work/family strategies and network structuration help identify otherwise hidden barriers to the development of successful work/family organizational measures and interventions and the underlying uneven distribution/access to workplace resources among workers.

#### **4. An “Ergonomics/Communication” Methodological Approach**

A request from the field is the starting point of every ergonomics (work analysis) study. In order to identify appropriate actions, researchers must develop a thorough understanding of this request through multiple stakeholders’ perspectives and reframe it in terms of levers and obstacles to work upon (St-Vincent & al. 2014). This global and preliminary understanding involves meetings with targeted actors, direct observations and analysis of any relevant organizational documents. This preliminary investigation leads to a workplace diagnosis, where researchers share their (re)interpretation of the original request with the objective of identifying a common research scope. The latter will consist of hypothesis as to specific determinants of workers’ activity to be validated through systematic observations which will include validation interviews with workers to confirm the observer’s interpretation of the resources sought or mobilized through a strategy (St-Vincent et al., 2014). An embedded social network analysis comes into play in order to validate the influence of observed relational dynamics. These may be accessed through semi-structured and structured interviews, as well as quantitative network-type questionnaires, that will allow the researcher to build a web of relations taking into account multiple types of relationships such as advice and friendship (Borgatti & Lopez-Kidwell, 2012).

The various concepts and measures developed in social network analysis can inform researchers on the distribution of resources and the dynamics influencing their access. The triangulation of both qualitative and quantitative data is key to understanding all

levels of dynamics at play (Hollstein, 2011). Also, the long-term character of ergonomic intervention enables researchers to capture the evolution of the network structure and to contextualize the influence of specific events, work organisation or business cycles on relational structures.

Researchers then must validate their conclusions regarding strategies, resources and constraints, as well as relational dynamics, during individual interviews with workplace participants or, when the context is favorable, group interviews (Scheller, 2011; St-Vincent et al., 2014). Finally, possible avenues for solutions are presented to stakeholders who collectively decide which should lead to transformation projects (St-Vincent et al., 2014). The on-going implication of research partners in this process may contribute in generating collective awareness of the critical areas that should be transformed in order to reduce inequities in access to resources, to foster supportive behaviors among coworkers, managers and union representatives, but also to open a dialogue on the underlying gender and power dynamics that contribute to the persistence of the inequities (Bailyn, 2011; Scheller, 2011).

The analytical process is ongoing from qualitative and quantitative data collection through the restitution of results to research participants and partners. Both disciplines interact in a zooming in and out process as ergonomists will focus on the organizational determinants of individual work activity, including work/family strategies, while communication aims at understanding the collective and relational dynamics influencing these strategies. As a result, work/family strategies are not viewed as individual strategies but as the expression of the structure of relationships, constraints and resources in which are nested those who deploy them (Lefrançois, Saint-Charles & Messing, 2014).

## 5. Research implications

In their own ways, scholars in ergonomics and organizational communication have the theories and tools to reveal certain aspects of the dynamics that influence the relationship between work and family. Both may also have the objective of identifying the levers and barriers to organizational changes that can promote healthy organizations. The increasing pressures exerted on workers' work/family strategies due to ever more "atypical" employment practices require a thorough understanding of local workplace dynamics in order to minimize their burden. By doing so research must not contribute to increasing vulnerable workers' distress, increase workplace conflict, or compromise the usefulness of complex survival strategies (Teiger, Gadbois, Laville & Dessors, 1978). Hence, mixed-methods methods embedded in a community-based and action-oriented research design provides otherwise unavailable access to work/family strategies through the perspectives of multiple workplace actors capturing in-context relational dynamics shaping their decision-making.

The dialogic process put forth by our ergonomic and communication approach values the implication of all actors and can foster resilience by uncovering individual, collective and organizational strategies when facing adverse situations. It also legitimizes, and even empowers, actors' capacity to identify, implement and protect the conditions to support good practices. This co-constructive knowledge development process not only contributes in improving leeway to facilitate the regulation of the work/family interface but also to enlarge overall operational and organizational leeway (Coutarel et al., 2015). Embedded in an action-oriented research design, the cost-efficiency of participatory ergonomics interventions has been demonstrated by evaluative research (Tompa, Dolinschi & Laing, 2009). Motivated by the same intentions, the application of our approach to the work/family domain could foster sustainable interventions in low-wage occupations whose

efficiency could be measured through future experimental research-intervention designs.

Future research could also use social network analysis to predict the impact of relational structures on work/family conflict or enrichment. Such analysis could provide information as to which network configurations enhance equitable access to and distribution of resources with the potential of creating favorable conditions for the emergence of coworker support and the enhancement of operational leeway for both workers and the organization, and ultimately in the entire ecosystem through public policy evolution.

Community-based research gives the research team a privileged access to workers in their work context where they can understand the mechanisms affecting the work/family situation and produce knowledge adapted to a specific situation. Such an approach ensures privileged access to workplaces and workers as well as ownership and better use of results in decision-making at all levels.

## **6. Conclusion**

Schedule variability, precarious employment and work intensification are becoming ever more common (Quinlan, 2015 ; Vosko, 2006), so it is imperative that researchers and managers look for ways to increase workers' ability to deal with the concomitant risks to their health status and family life and to reduce those risks (Kossek, 2016). By integrating ergonomics and communication with a gender-based analysis, we aim at supporting organizational interventions, with a particular attention to strategies deployed in occupations with low job control. One promising path for researchers involves developing partnerships with unions and employers in order to foster working conditions and relational dynamics, i.e. gender, to increase workers'

operational leeway for their work/family strategies (Kossek et al., 2011; Messing, 2014).

In line with emerging holistic and systemic approaches to the work/family interface (Chrétien & Létourneau, 2006; Pocock, Williams, & Skinner, 2012; Voydanoff, 2008), the proposed perspective in this article focuses on multiple determinants impacting workers strategies in order to identify potential transformations to enhance workers leeway sustainably. This goes hand in hand with the involvement of actors in the research scope and throughout the research process. However, we are conscious that, despite their great potential, ergonomics and communication offer only a partial view of all dynamics at play in the work/family ecosystem. This participatory approach can only be enhanced by a wealth of expertise from disciplines such as law, industrial relations, human resource management and psychology, which should be addressed in future research.

Research that is meant to lead to change requires the adoption of a framework that encompasses multiple levels, including gender dynamics, in which the work/family strategies and organizational processes are embedded (Bailyn, 2011; Pocock et al., 2012; Voydanoff, 2008). By doing so, sustainable organizational transformations preserve the balance between the organization's productive capacity and workers' health while taking into account power relationships associated with gender and the status of some less valued jobs. It also fosters identification of equitable solutions based on a relational and interdependent representation of work/family strategies. The adoption of a gender analysis that takes into account both the work/family experience of women and men is not only critical to understanding both the work and family aspects of the work/family interface, but also a step toward employment equity and eventually social equity.

## REFERENCES

Note : Les références bibliographiques sont intégrées à la liste des références de la thèse.

APPENDICE B  
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT ETHIQUE PHASES 1 ET 2

(Observation du *bid*, sondage et entretien)

Horaires atypiques, travail collectif et conciliation travail-famille

**Personne responsable du projet (UQAM)**

Mélanie Lefrançois, Étudiante au doctorat interdisciplinaire en santé et société

Téléphone : 514-987-3000 poste 3334

lefrancois.melanie.2@courrier.uqam.ca

**Direction de recherche (UQAM)**

Johanne Saint-Charles, directrice du centre de recherche Cinbiose et professeure au Département de communication sociale et publique

Téléphone : 514-987-3000 poste 2081

saint-charles.johanne@uqam.ca

Karen Messing, professeure émérite, ergonomie (analyse du travail) au Département des sciences biologiques et centre de recherche Cinbiose

Téléphone : 514-523-5866

messing.karen@uqam.ca

**But général du projet**

Vous êtes invitée, invité à participer à un projet qui cherche à mieux comprendre comment le personnel du service-cabines arrive à concilier travail et famille, incluant le soutien de votre employeur et de vos collègues, avec des horaires qui sortent du cadre habituel du « lundi au vendredi de neuf à cinq ». Le projet fait suite à une demande de la part de votre syndicat, qui cherche à connaître les besoins de ses membres. Il reçoit l'appui financier du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada et du Programme d'aide financière à la recherche et à la création du Service aux collectivités de l'UQAM.

**Tâches qui vous seront demandées**

Dans cette première phase de la recherche, trois activités demandent votre participation.

- Permettre à la chercheuse d'observer le bid d'horaire. Nous prendrons des notes dans des journaux de bord qui serviront uniquement à décrire ce que vous faites. Ces notes seront prises de manière à ce que vous ne puissiez pas être identifié(e) et ne seront vues par personne d'autre que les chercheuses.

- Répondre à un court sondage sur les facteurs qui influencent votre choix d'horaire. Toutes les réponses seront anonymes et ne seront vues par personne d'autre que les chercheuses.
- Donner une entrevue individuelle où nous vous demanderons, par exemple, de décrire comment se passe la conciliation dans votre milieu, la gestion des horaires et les sources de soutien pour la conciliation. Cette entrevue est enregistrée numériquement, avec votre permission, et prendra entre 1 heure et 1 heure 30 de votre temps. Le lieu et l'heure de l'entrevue sont à convenir avec la personne responsable du projet. La transcription informatique qui suivra ne permettra pas de vous identifier.

### **Moyens de diffusion**

Dès que projet sera terminé, les résultats de la recherche vous seront communiqués par le comité exécutif de la section locale 1751 de l'AIMTA (courriel et site Internet). L'équipe de recherche sera disponible pour les questions et les commentaires. Les résultats de la recherche seront également utilisés dans une thèse doctorale et d'autres types de communications scientifiques.

### **Avantages et risques**

Cette recherche devrait permettre de mieux comprendre les enjeux de CTF liés aux horaires « non standards » et, nous l'espérons, d'identifier des pistes pour faciliter la conciliation dans votre milieu de travail. Il n'y a pas de risque d'inconfort important associé à votre participation à cette recherche. Certaines questions posées lors de l'entretien pourraient raviver des émotions désagréables liées à une expérience que vous avez peut-être mal vécue. Vous demeurez libre de ne pas répondre à une question sans avoir à vous justifier. Vous pouvez aussi demander l'arrêt des observations à tout moment. Il est de la responsabilité de la chercheuse de suspendre ou de mettre fin à l'entretien ou l'observation sur demande. Si vous souhaitez discuter de votre situation, vous pouvez communiquer 24h/24h et sept jours sur sept avec le programme d'aide aux employés et employées de votre section syndicale locale (Téléphones : (514) 972-4095 ou (514) 219-0908).

### **Anonymat et confidentialité**

Les renseignements recueillis sont confidentiels et seuls les membres de l'équipe de recherche auront accès aux journaux de bord, aux questionnaires, à l'enregistrement et la transcription de votre entrevue. Aucun collègue, gestionnaire, représentants ou délégués syndicaux n'aura accès à ces informations. Le matériel de recherche ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément sous clé au bureau de la chercheuse responsable du projet pour la durée totale du projet. Les données ainsi que les formulaires de consentement seront détruits deux ans après les dernières publications des résultats de recherche.

**Participation volontaire**

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet, que ce soit à l'ensemble des activités ou à certaines d'entre elles, sans aucune contrainte ou pression extérieure. Vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas, les renseignements vous concernant seront détruits. En acceptant de participer à cette recherche, vous acceptez que l'équipe de recherche utilise les renseignements recueillis aux fins de la présente recherche (articles, thèse, conférences et communications scientifiques) et à des fins pédagogiques à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement.

**Compensation financière**

Votre participation à ce projet est offerte gratuitement. Vous participerez à ces activités sur votre temps de travail, et que vous recevrez donc votre salaire normal pour cette période.

**Questions sur le projet et sur vos droits**

Vous pouvez contacter la personne responsable du projet ou la direction de recherche pour parler des conditions dans lesquelles se déroule votre participation et de vos droits en tant que personne participant à la recherche. Le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM (CIÉR) a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains ou pour formuler une plainte, vous pouvez contacter la présidence du CIÉR, par l'intermédiaire de son secrétariat au numéro (514) 987-3000 # 7753 ou par courriel à [CIEREH@UQAM.CA](mailto:CIEREH@UQAM.CA).

**Remerciements**

Votre collaboration est essentielle pour la réalisation de ce projet et nous tenons à vous en remercier.

**Signatures****Participante, participant**

Je reconnais avoir lu le présent formulaire et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi qu'une personne de l'équipe de recherche a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. Il me suffit d'en informer la personne responsable du projet.

Je consens à (veuillez cocher) :

- permettre l'observation de mon activité de travail et de mon choix d'horaire
- répondre au mini-questionnaire sur les facteurs qui influencent mon choix d'horaire
- donner une entrevue individuelle

J'aimerais qu'on m'avise par courriel lorsque les résultats de la recherche seront disponibles sur le site Internet de la section syndicale locale :  oui  non

Courriel : \_\_\_\_\_

Signature de la participante, du participant : \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_

### Personne responsable du projet

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages et les risques du projet à la personne participante et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.  oui  non

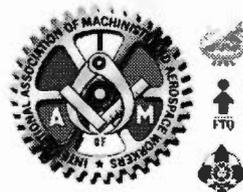
Signature de la personne responsable : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Un exemplaire du formulaire d'information et de consentement signé doit être remis à la personne participante.

### Partenaires de l'équipe de recherche

**UQÀM** Service aux collectivités  
Université du Québec à Montréal

**inbiose**



Fédération  
des travailleurs  
et travailleuses  
du Québec

APPENDICE C  
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT ETHIQUE PHASE 3

(Sondage sur les contacts, Observation du *bid*, Discussion des résultats)

Horaires atypiques, travail collectif et conciliation travail-famille

**Personne responsable du projet (UQAM)**

Mélanie Lefrançois, Étudiante au doctorat interdisciplinaire en santé et société

Téléphone : 514-987-3000 poste 3334

lefrancois.melanie.2@courrier.uqam.ca

**Direction de recherche (UQAM)**

Johanne Saint-Charles, directrice du centre de recherche Cinbiose et professeure au Département de communication sociale et publique

Téléphone : 514-987-3000 poste 2081

saint-charles.johanne@uqam.ca

Karen Messing, professeure émérite, ergonomie (analyse du travail) au Département des sciences biologiques et centre de recherche Cinbiose

Téléphone : 514-523-5866;  
[messing.karen@uqam.ca](mailto:messing.karen@uqam.ca)

**But général du projet**

Vous êtes invitée, invité à participer à un projet qui cherche à mieux comprendre comment le personnel du service-cabines arrive à concilier travail et famille, incluant le soutien de votre employeur et de vos collègues, avec des horaires qui sortent du cadre habituel du « lundi au vendredi de neuf à cinq ». Le projet fait suite à une demande de la part de votre syndicat, qui cherche à connaître les besoins de ses membres. Il reçoit l'appui financier du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada et du Programme d'aide financière à la recherche et à la création du Service aux collectivités de l'UQAM.

**Tâches qui vous seront demandées**

Dans cette deuxième phase de la recherche, trois activités demandent votre participation.

- Répondre à un court sondage sur les personnes avec qui vous parlez pendant la période d'affichage de l'horaire. Toutes les réponses seront confidentielles et ne seront vues par personne d'autre que les chercheuses. Tous les sondages seront codés et aucun nom n'y apparaîtra. Au besoin, nous communiquerons avec vous par téléphone pour confirmer certaines informations.

- Permettre à la chercheuse d'observer le bid d'horaire et votre activité de travail. Nous prendrons des notes dans des journaux de bord qui serviront uniquement à décrire ce que vous faites. Ces notes seront prises de manière à ce que vous ne puissiez pas être identifié(e) et ne seront vues par personne d'autre que les chercheuses.
- Participer à une discussion de groupe pour donner votre feedback sur les résultats de recherche présentés dans le rapport préliminaire distribué par votre syndicat. Les commentaires recueillis seront anonymes et permettront de finaliser le rapport pour qu'il reflète votre contribution.

### **Moyens de diffusion**

Dès que projet sera terminé, la version finale du rapport de recherche vous seront communiqués par le comité exécutif de la section locale 1751 de l'AIMTA (courriel et site Internet). L'équipe de recherche sera disponible pour les questions et les commentaires. Les résultats de la recherche seront également utilisés dans une thèse doctorale et d'autres types de communications scientifiques.

### **Avantages et risques**

Cette recherche devrait permettre de mieux comprendre les enjeux de CTF liés aux horaires « non standards » et, nous l'espérons, d'identifier des pistes pour faciliter la conciliation dans votre milieu de travail. Il n'y a pas de risque d'inconfort important associé à votre participation à cette recherche. Certaines questions posées lors de l'entretien pourraient raviver des émotions désagréables liées à une expérience que vous avez peut-être mal vécue. Vous demeurez libre de ne pas répondre à une question sans avoir à vous justifier. Vous pouvez aussi demander l'arrêt des observations à tout moment. Il est de la responsabilité de la chercheuse de suspendre ou de mettre fin à l'entretien ou l'observation sur demande. Si vous souhaitez discuter de votre situation, vous pouvez communiquer 24h/24h et sept jours sur sept avec le programme d'aide aux employés et employées de votre section syndicale locale (Téléphones : (514) 972-4095 ou (514) 219-0908).

### **Anonymat et confidentialité**

Les renseignements recueillis sont confidentiels et seuls les membres de l'équipe de recherche auront accès aux journaux de bord, aux questionnaires, à l'enregistrement et la transcription de votre entrevue. Aucun collègue, gestionnaire, représentants ou délégués syndicaux n'aura accès à ces informations. Le matériel de recherche ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément sous clé au bureau de la chercheuse responsable du projet pour la durée totale du projet. Les données ainsi que les formulaires de consentement seront détruits deux ans après les dernières publications des résultats de recherche.

### **Participation volontaire**

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet, que ce soit à l'ensemble des activités ou à certaines d'entre elles,

sans aucune contrainte ou pression extérieure. Vous être libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas, les renseignements vous concernant seront détruits. En acceptant de participer à cette recherche, vous acceptez que l'équipe de recherche utilise les renseignements recueillis aux fins de la présente recherche (articles, thèse, conférences et communications scientifiques) et à des fins pédagogiques à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement.

### **Compensation financière**

Votre participation à ce projet est offerte gratuitement. Vous participerez à ces activités sur votre temps de travail, et que vous recevrez donc votre salaire normal pour cette période.

### **Questions sur le projet et sur vos droits**

Vous pouvez contacter la personne responsable du projet ou la direction de recherche pour parler des conditions dans lesquelles se déroule votre participation et de vos droits en tant que personne participant à la recherche. Le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM (CIÉR) a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains ou pour formuler une plainte, vous pouvez contacter la présidence du CIÉR, par l'intermédiaire de son secrétariat au numéro (514) 987-3000 # 7753 ou par courriel à CIEREH@UQAM.CA.

### **Remerciements**

Votre collaboration est essentielle pour la réalisation de ce projet et nous tenons à vous en remercier.

### **Signatures**

#### **Participante, participant**

Je reconnais avoir lu le présent formulaire et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi qu'une personne de l'équipe de recherche a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. Il me suffit d'en informer la personne responsable du projet.

Je consens à (veuillez cocher) :

- permettre l'observation de mon activité de travail et de mon choix d'horaire
- répondre au mini-questionnaire sur les facteurs qui influencent mon choix d'horaire
- donner une entrevue individuelle

J'aimerais qu'on m'avise par courriel lorsque les résultats de la recherche seront disponibles sur le site Internet de la section syndicale locale :  oui  non

Courriel : \_\_\_\_\_

Signature de la participante, du participant : \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_

### Personne responsable du projet

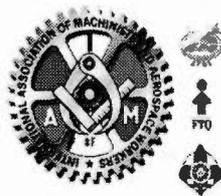
Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages et les risques du projet à la personne participante et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.  oui  non

Signature de la personne responsable : \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_

Un exemplaire du formulaire d'information et de consentement signé doit être remis à la personne participante.

### Partenaires de l'équipe de recherche



## APPENDICE D PISTES DE REFLEXION ET DE SOLUTION

(présentées au syndicat et à l'employeur en septembre 2015)

### **Pour améliorer la reconnaissance de l'importance de la mission du service de nettoyage**

1. Régler l'iniquité de traitement de l'ancienneté entre la rampe et le nettoyage ;
2. Aménager l'espace de travail (hangar) et des lieux de pause ;
3. Organiser une campagne interne pour faire reconnaître l'importance de la salubrité des cabines et donc de la fonction de nettoyage et inclure la satisfaction quant à la propreté des cabines dans les sondages sur la satisfaction de la clientèle (ex. questions spécifiques liées à la sécurité, au confort et à la propreté des équipements dans le cas du service de nettoyage). Note : Tous les services profiteraient d'une campagne pour rendre visible le travail des autres. Elle pourrait être de l'initiative de l'employeur ou du syndicat.
4. Créer des espaces de dialogues entre les services pour que chacun et chacune comprennent le travail de l'autre et le respectent (par ex.: que le personnel de maintenance sache qu'en utilisant une toilette déjà nettoyée, on nuit à l'évaluation des personnes du nettoyage) ;
5. Adapter les modalités d'évaluation de la qualité ainsi que les modes de transmission du feedback pour refléter les nouvelles normes en matière de temps alloué pour le nettoyage ;
6. Accroître les possibilités d'avancement au sein de l'entreprise, notamment en uniformisant le traitement de l'ancienneté à travers les différents services;

### **Pour élargir les marges de manœuvre au travail**

7. Améliorer les équipements, outils et moyens de transport et bonifier les aménagements :
  - a. Garantir l'accès à des toilettes pour le personnel de nettoyage ;
  - b. Réduire la distance entre les lieux de travail et les lieux de pause ;
8. Identifier des moyens de minimiser la manipulation de charges et d'atténuer l'impact des conditions climatiques affectant la capacité de travailler (climatisation des appareils, distribution de rafraîchissements et gestion des

- pauses en cas de chaleur intense ; chauffage des appareils et du matériel de nettoyage en cas de froid intense) ;
9. Assurer de meilleures communications entre les planificateurs et les travailleurs, travailleuses ;
  10. Rendre plus flexibles les séquences de nettoyage des appareils et prenant en compte les priorités des agents, agentes ;
  11. Clarifier les directives sur les tâches à effectuer en priorité en cas de temps de nettoyage limité ;
  12. Revoir le mode de calcul des effectifs afin de couvrir la surcharge de travail posée par les événements météorologiques extrêmes menant à des interruptions complètes des opérations et activités de transport, et entraînant souvent, l'obligation de faire des heures supplémentaires ;
  13. 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) ;
  14. 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 (ex.: nettoyage des toilettes, camion de service) ;
  15. Atténuer les problèmes de sommeil des personnes travaillant la nuit en établissant l'heure maximale de fin de quart à 8 h ;
  16. Diffuser, sous forme de capsules d'information, des connaissances sur les facteurs facilitant le travail (productivité, gestion du temps, santé physique et mentale, etc.) et la CTF (choix d'horaire, mutuelles).

**Pour élargir les marges de manœuvre des personnes aux prises avec des enjeux de CTF**

17. 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.
18. Prévoir des procédures à suivre en cas d'urgence domestique, encadrant, 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) ;
19. Mettre en place un processus simple de gestion des journées maladie de manière à faciliter la prise de journées isolées ;
  20. Offrir des journées de congé payées pour maladie/raisons personnelles par morcellement en heures afin de permettre des départs hâtifs ou des arrivées tardives en cas d'empêchement ponctuel ou de rendez-vous sporadiques ;
  21. Mettre en place un mode de communication-relais entre les superviseurs (CSM), la gérance du service et le service responsable de la gestion des absences afin d'assurer l'uniformité des décisions dans le cas de personnes bénéficiant d'accommodements particuliers (situation familiale ponctuelle, condition de santé particulière, etc.) ;
  22. Tolérer, sans sanction, le refus de faire des heures supplémentaires après une interruption des opérations en cas d'alerte météo pour les personnes ayant des obligations familiales ;
  23. Réserver la semaine de relâche scolaire aux vacances des personnes affectées par la relâche en tant que parents, grands-parents ou en tant que conjoints de personnes employées dans le milieu scolaire ;
  24. Limiter le nombre de blocs de vacances « collés » par tour de choix, notamment pendant les mois de juillet et août pour permettre aux parents d'enfants d'âge scolaire d'avoir accès à des semaines de vacances en été ;
  25. Maximiser la flexibilité de l'horaire en permettant des échanges d'horaire qui n'affectent pas le niveau de rémunération (ex.: éviter le chevauchement des heures de début et de fin des quarts) ;
  26. Identifier une manière d'éviter les écarts de revenus importants vécus par les personnes employées à temps partiel qui, d'un six mois à un autre six mois, peuvent voir leur nombre d'heures hebdomadaires varier entre 20h et 32 h.
  27. Permettre d'utiliser le système de mutuelles pour donner, plutôt que d'échanger, un certain nombre de quarts (ex. : 4 quarts par 6 mois). Cela permettrait une réduction volontaire du temps de travail tout en assurant la couverture des opérations. Concrètement, une personne demanderait, avec un préavis raisonnable, la répartition sur 6 mois de sa rémunération réduite de 4 quarts de travail. Si elle ne s'est pas prévalu de tous ses dons de quarts à la fin de la période, elle serait alors rémunérée au salaire normal pour les quarts travaillés et « non donnés » ;

28. Permettre aux personnes employées à temps plein qui en font la demande de *bidder* sur un horaire à temps partiel si aucun des horaires à temps plein affichés ne convient à leurs responsabilités hors travail et cela en conservant, pour cette période, leur ancienneté et la pleine couverture de leurs avantages sociaux. Les heures de la ligne non comblées seraient alors réparties entre les personnes à temps partiel dans le respect du nombre d'heures autorisées par semaine (entre 20 et 32 h) (ex. une ligne de 40 h peut être répartie dans une formule 75 %-25 % où 32 h seraient couvertes par une personne à temps partiel et 8 heures ajoutées à l'horaire d'une autre personne) ;
29. Développer une politique claire et équitable sur le traitement de 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;
30. Offrir une formation sur le mode d'établissement des horaires de travail qui contiendrait, entre autres, des conseils sur le choix des horaires.
31. Rendre disponible un feuillet d'information sur le choix d'horaires ;
32. Si l'employeur instaure l'informatisation complète du choix d'horaire pour qu'il soit fait à distance, s'assurer d'un moyen de favoriser et d'encourager l'échange d'information entre collègues pendant le processus de sélection (par ex., informations sur les mutuelles ou le travail en équipe) ;
33. Assurer une distribution équitable de l'information sur les personnes dont les lignes d'horaires deviendront disponibles en cours de saison (absence, maternité, etc.) par le biais d'un M-18 ;
34. Faire un suivi plus régulier des retards et des absences permettant de justifier ces derniers avant de recevoir un avis disciplinaire ;

### **Pour améliorer l'ambiance d'équipe et au sein du service**

35. Uniformiser la formation des chefs d'équipe sur les procédures standard d'opération ainsi que valider les compétences des chefs d'équipe actuels ;
36. Former des superviseurs (CSM), des chefs d'équipe et des agentes, agents à la résolution de conflits, au travail d'équipe et à la communication interculturelle ;
37. Inclure, dans la formation des chefs d'équipe, des agentes, agents, une unité portant sur les stratégies de partage des tâches au sein d'une équipe et entre les équipes (par ex : réfléchir aux effets positifs/négatifs de certaines situations sur la solidarité ou autre ex : une équipe nettoie par erreur un appareil qui ne lui était

- pas assigné ou une équipe vient prêter main-forte à une autre équipe qui doit nettoyer un appareil d'urgence, etc.;
38. Former les agentes, agents sur les fonctionnalités du babillard d'échanges du système Employee Self-Service System (ESS), l'Intranet de l'entreprise, pour faciliter la communication des besoins ;
  39. Affecter une ressource syndicale pour aider à résoudre les problèmes de harcèlement ;
  40. Réfléchir aux rôles spécifiques du comité de la condition féminine, du comité exécutif et du comité santé et sécurité sur les questions entourant la CTF et les autres enjeux en découlant (soutien entre collègues, rapports hommes/femmes, mobilisation face à l'employeur, etc.) ;
  41. Sensibiliser les membres à une utilisation du cellulaire appropriée et respectueuse des collègues puisqu'il est primordial de préserver le privilège d'utilisation du cellulaire pendant tout le quart de travail ;
  42. Fournir à toutes et à tous des informations sur les ressources de soutien disponibles auprès du syndicat et de l'employeur (Programme d'aide aux employées et employés (PAÉ) syndical et 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) ;
  43. S'assurer que le contenu du 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 ;
  44. Poursuivre l'organisation d'activités syndicales de loisirs telles que des pique-niques, des rencontres sportives amicales ou une activité de bienfaisance (levée de fonds, service de repas, Nez Rouge), etc. ;
  45. Favoriser l'accès à des équipes stables pour des personnes qui ont développé des manières de travailler convergentes. D'une part, en stimulant la circulation d'information entre collègues pour développer des stratégies collectives de choix d'horaires.
  46. Effectuer une veille du nombre de personnes assignées relève à chaque période d'horaire et de leur utilisation en cours d'année. Par ex. : la formation d'une équipe complète de relèves constituerait une démonstration de la surestimation du nombre de relèves nécessaires.

**Pour minimiser la perte de temps de transport entre le domicile et le travail**

47. Prendre en compte les défis de transport dans l'établissement des heures de début et de fin des quarts de travail ;
48. Offrir plus de places de stationnement.

## LISTE DES REFERENCES

- Achour, H., Gamache, M., Soumis, F. et Desaulniers, G. (2007). An exact solution approach for the preferential bidding system problem in the airline industry. [Article]. *Transportation Science*, 41(3), 354-365. doi: 10.1287/trsc.1060.0172
- Aguiar, L.L.M. et Herod, A. (2006). *The dirty work of neoliberalism cleaners in the global economy*. Malden, MA : Malden, MA : Blackwell.
- Ahlgren, C., Malmgren Olsson, E.-B. et Brulin, C. (2012). Gender analysis of musculoskeletal disorders and emotional exhaustion: interactive effects from physical and psychosocial work exposures and engagement in domestic work. [Article]. *Ergonomics*, 55(2), 212-228. doi: 10.1080/00140139.2011.646319
- Albertsen, K., Garde, A.H., Nabe-Nielsen, K., Hansen, A.M., Lund, H. et Hvid, H. (2013). Work-life balance among shift workers: results from an intervention study about self-rostering. *International Archives of occupational and environmental health*(1432-1246).
- Albertsen, K., Guðbjörg, L.R., Grimsmo, A., Tómasson, K. et Kauppinen, K. (2008). Workhours and worklife balance. *SJEWH Suppl*(5), 14-21.
- Allen, T.D., Johnson, R.C., Kiburz, K.M. et Shockley, K.M. (2013). Work-Family Conflict and Flexible Work Arrangements: Deconstructing Flexibility. [Article]. *Personnel Psychology*, 66(2), 345-376. doi: 10.1111/peps.12012
- Ammons, S.K. (2013). Work-Family Boundary Strategies: Stability and Alignment between Preferred and Enacted Boundaries. *Journal of Vocational Behavior*, 82(1), 49-58. doi: 10.1016/j.jvb.2012.11.002
- Anadón, M. (2006). La recherche dite "qualitative" : de la dynamique de son évolution aux acquis indéniables et aux questionnements présents. *Recherche qualitative*, 26(1), 5-31.
- Argyris, C. (1993). *Knowledge for action : a guide to overcoming barriers to organizational change*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Arrow, H., McGrath, J.E. et Berdahl, J.L. (2000). *Small groups as complex systems : formation, coordination, development and adaptation*. Thousand Oaks, Calif. : Sage Publications.

- Ásgeirsson, E.I. (2013). Bridging the gap between self schedules and feasible schedules in staff scheduling. *Annals of Operations Research*, 1-20.
- Ashcraft, K.L. et Mumby, D.K. (2004). *Reworking gender : a feminist communicology of organization*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Ashforth, B.E., Kreiner, G.E. et Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 25(3), 472-472-491.
- Azizi, N. et Liang, M. (2013). An integrated approach to worker assignment, workforce flexibility acquisition, and task rotation. [Article]. *Journal of the Operational Research Society*, 64(2), 260-275. doi: 10.1057/jors.2012.30
- Bailyn, L. (2011). Redesigning work for gender equity and work-personal life integration. *Community, Work and Family*, 14(1), 97-112.
- Bakker, A.B. et Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. doi: doi:10.1108/02683940710733115
- Bakker, A.B., ten Brummelhuis, L.L., Prins, J.T. et der Heijden, F.M.M.A.v. (2011). Applying the job demands–resources model to the work–home interface: A study among medical residents and their partners. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 170-180. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2010.12.004>
- Baltes, B.B. et Heydens-Gahir, H.A. (2003). Reduction of Work-Family Conflict Through the Use of Selection, Optimization, and Compensation Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 1005-1018. doi: 10.1037/0021-9010.88.6.1005
- Barbosa, C., Bray, J.W., Brockwood, K. et Reeves, D. (2014). Costs of a work-family intervention: Evidence from the work, family, and health network. [Article]. *American Journal of Health Promotion*, 28(4), 209-217. doi: 10.4278/ajhp.121108-QUAN-542
- Baril-Gingras, G. (2013). La production sociale de la santé et de la sécurité au travail. Dans Sylvie, M., Fournier, P.-S. et Baril-Gingras, G. (dir.), *L'intervention en santé et en sécurité du travail. Pour agir en prévention dans les milieux de travail* (p. 23-108). Québec : Presses de l'Université Laval.

- Barnier, L.-M. (2012, 5 et 6 décembre 2012). Travail invisible, pouvoir symbolique en zone aéroportuaire. Colloque « Processus 'd'invisibilisation' et de reconnaissance dans le travail » (p. 1-9). Évry, France
- Barrère-Maurisson, M.A. et Tremblay, D.-G. (2010). La conciliation travail-famille entre gouvernance et gouvernements: quels enjeux, quels outils? Une introduction. *Revue Interventions économiques*, 41(2010).
- Barthe, B., Gadbois, C., Prunier-Poulmaire, S. et Quéinnec, Y. (2004). Chapitre 8 : Travailler en horaires atypiques. Dans Falzon, P. (dir.), *Ergonomie* (Vol. Hors collection, p. 129-144) : Presses Universitaires de France.
- Barthe, B., Messing, K. et Abbas, L. (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(Supplement), 47-58. doi: 10.3233/wor-2011-1267
- Barthe, B., Tirilly, G., Gentil, C. et Toupin, C. (2016). Job demands and resting and napping opportunities for nurses during night shifts: impact on sleepiness and self-evaluated quality of healthcare. *Ind Health*, 54(2), 157-162. doi: 10.2486/indhealth.2015-0002
- Bastien, S. (2007). Observation participante ou participation observante? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales. *Recherches qualitatives*, 27(1), 127-140.
- Beaud, J.-P. (1997). L'échantillonnage. Dans Gauthier, B. (dir.), *Recherche sociale de la problématique à la collecte des données* (p. 251-283). Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Behson, S.J. (2005). The Relative Contribution of Formal and Informal Organizational Work-Family Support. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), 487-500.
- Benach, J., Vives, A., Amable, M., Vanroelen, C., Tarafa, G. et Muntaner, C. (2014). Precarious employment: understanding an emerging social determinant of health. *Annu Rev Public Health*, 35, 229-253. doi: 10.1146/annurev-publhealth-032013-182500
- Berg, P., Kossek, E.E., Misra, K. et Belman, D. (2014). Work-Life Flexibility Policies: Do Unions Affect Employee Access and Use? *Industrial & Labor Relations Review*, 67(1), 111-137. doi: 10.1177/001979391406700105.

- \*Berger, C.R. (1997). *Planning strategic interaction: Attaining goals through communicative action*. Mahwah, NJ : Erlbaum.
- Bernard, S. (2005). Le temps de l'activité de la caissière : entre logique productive et logique de service. *Sociologie du Travail*, 47(2), 170-187. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.soctra.2005.03.002>
- Bernstein, E., Saravanan, K. et Staats, B. (2014). How to Manage Scheduling Software Fairly. Récupéré de <https://hbr.org/2014/09/how-to-manage-scheduling-software-fairly>
- Bernstein, S. (2011). Balancing work and family in the low-wage service sector: The role of legislated and collectively-bargained norms in Quebec. *Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, 40(Supplement), 119-128. doi: 10.3233/wor-2011-1273
- Bernstein, S., Lippel, K., Tucker, E. et Vosko, L.F. (2006). Precarious Employment and Law's Flaws : Identifying Regulatory Failure and Securing Effective Protection for Workers. Dans Vosko, L. F. (dir.), *Precarious employment : understanding labour market insecurity in Canada* (p. 203-220). Montreal : McGill-Queen's University Press.
- Beutell, N.J. (2010). Work schedule, work schedule control and satisfaction in relation to work-family conflict, work-family synergy, and domain satisfaction. [Article]. *Career Development International*, 15(5), 501-518. doi: 10.1108/13620431011075358
- Bhave, D.P., Kramer, A. et Glomb, T.M. (2010). Work-family conflict in work groups: social information processing, support, and demographic dissimilarity. *J Appl Psychol*, 95(1), 145-158. doi: 10.1037/a0017885
- Bianchi, S.M. (2011). Changing families, changing workplaces. [Article]. *Future of Children*, 21(2), 15-36.
- Biland, É. et Schütz, G. (2013). *La garde des enfants de parents séparés au Québec. Une analyse quantitative de dossiers judiciaires*. (Collection Que savons-nous?) (Vol. 5). Québec : Université Laval.
- Bisel, R.S., Messersmith, A.S. et Keyton, J. (2010). Understanding Organizational Culture and Communication through a Gyroscope Metaphor. *Journal of Management Education*, 34(3), 342-366. doi: 10.1177/1052562909340879

- Blair-Loy, M. et Wharton, A.S. (2002). Employees' Use of Work-Family Policies and the Workplace Social Context. *Social Forces*, 80(3), 813-845. doi: 10.1353/sof.2002.0002
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York : J. Wiley.
- Bo, I. (2006). Working Life and Family Life: Ambiguous Communication at Work. *Community, Work & Family*, 9(2), 123-123-141. doi: 10.1080/13668800600586951
- Bohle, P. (2016). Work-Life Conflict in 'Flexible Work': Precariousness, Variable Hours and Related Forms of Work Organization. Dans Iskra-Golec, I., Barnes-Farrell, J. et Bohle, P. (dir.), *Social and Family Issues in Shift Work and Non Standard Working Hours* (p. 91-105). Cham : Springer International Publishing.
- Bohle, P., Willaby, H., Quinlan, M. et McNamara, M. (2011). Flexible work in call centres: Working hours, work-life conflict & health. [Article]. *Applied Ergonomics*, 42(2), 219-224. doi: 10.1016/j.apergo.2010.06.007
- Boivin, L. (2011). Précarité, femmes et rapports de pouvoir. *Relations* (748).
- Bonneville, L. et Grosjean, S. (2012). Pourquoi faut-il sortir de la parole instrumentalisée en milieu de travail ? *Communication*, 30(2).
- Boren, J.P. et Johnson, S.L. (2013). Examining the Relationships Among Peer Resentment Messages Overheard, State Guilt, and Employees' Perceived Ability to Use Work/Family Policies. *Southern Communication Journal*, 78(2), 128-145. doi: 10.1080/1041794X.2012.736008
- Borgatti, S.P., Everett, M.G. et Freeman, L.C. (2002). *Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis*. Harvard, MA : Analytic Technologies.
- Borgatti, S.P., Jones, C. et Everett, M.G. (1998). Network Measures of Social Capital. *Connections*, 21(2), 27-36.
- Borgatti, S.P. et Lopez-Kidwell, V. (2011). Network Theory. Dans Carrington, P. et Scott, J. (dir.), *The Sage Handbook of Social Network Analysis* : Sage Publications.
- Bormann, E.G. (1985). Symbolic Convergence Theory: A Communication Formulation. *Journal of Communication*, 35(4), 128-138. doi: 10.1111/j.1460-2466.1985.tb02977.x

- Bornstein, S. (2013). The Legal and Policy Implications of the “Flexibility Stigma”. *Journal of Social Issues*, 69(2), 389-405. doi: 10.1111/josi.12020
- Borzeix, A. et Fraenkel, B. (2001). *Langage et travail : communication, cognition, action*. Paris : CNRS.
- Bouffartigue, P. (2012). *Temps de travail et temps de vie. Les nouveaux visages de la disponibilité temporelle*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Boulet, M. (2014). Même profession, salaires différents : les femmes professionnelles moins bien rémunérées. Québec: Institut de la statistique du Québec.
- Brass, D.J., Galaskiewicz, J., Greve, H.R. et Tsai, W. (2004). Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective. *The Academy of Management Journal*, 47(6), 795-817.
- Brough, P. et O'Driscoll, M.P. (2010). Organizational interventions for balancing work and home demands: An overview. *Work & Stress*, 24(3), 280-297. doi: 10.1080/02678373.2010.506808
- Brousselle, A. et Champagne, F. (2004). L'analyse stratégique, modèle d'analyse ou démarche théorique pour l'évaluation de l'implantation. Colloque annuelle du SQÉP. Québec : Société québécoise d'évaluation de programme
- Brunetto, Y., Farr-Wharton, R., Ramsay, S. et Shacklock, K. (2010). Supervisor relationships and perceptions of work-family conflict. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 48(2), 212-232. doi: 10.1177/1038411110368467
- Bryman, A. et Bell, E. (2007). Quantitative data analysis. Dans *Business research methods* (p. 347-374). Oxford, Angleterre : Oxford University Press.
- Buch-Hansen, H. (2014). Social Network Analysis and Critical Realism. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 44(3).
- Burgard, S.A. et Lin, K.Y. (2013). Bad Jobs, Bad Health? How Work and Working Conditions Contribute to Health Disparities. *American Behavioral Scientist*, 57(8), 1105-1127. doi: 10.1177/0002764213487347 Récupéré de <http://abs.sagepub.com/content/57/8/1105.abstract>
- Burt, R.S. (2000). The network structure of social capital. *Research in Organizational Behaviour*, 22, 345-423.

- Burt, R. S. (2005). *Brokerage and closure: an introduction to social capital*. Oxford: Oxford University Press.
- Bustreel, A., Cornuau, F. et Pernod-Lemattre, M. (2012). Concilier vie familiale et vie professionnelle en France: les disparités d'horaires de travail. *Relations industrielles*, 67(4), 681-702. doi: 10.7202/1013200ar
- Buzzanell, P. et Liu, M. (2007). It's 'give and take': Maternity leave as a conflict management process. *Human Relations*, 60(3), 463-463-495..
- Calvet, B., Riel, J., Couture, V. et Messing, K. (2011). Work organisation and gender among hospital cleaners in Quebec after the merger of 'light' and 'heavy' work classifications. *Ergonomics*, 55(2), 160-172. doi: 10.1080/00140139.2011.576776
- Canary, H.E. (2010). Structuring Activity Theory: An Integrative Approach to Policy Knowledge. *Communication Theory*, 20(1), 21-49. doi: 10.1111/j.1468-2885.2009.01354.x
- Capraro, D., Meyer, L. et Sueur, J. (2009, 22-24 septembre 2009). Horaires en 2 X12h dans un service d'urgence hospitalier : pourquoi la greffe ne prend pas? Ergonomie et Organisation du Travail. Actes du 44ème congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française (p. 192-198). Toulouse, France : RESACT-MP et MIDACT
- Carlson, E.J., Cooper, K.R. et Pilny, A. (2016). Mixing Methods in Organizational Communication Research: Current State and Prospects for Advancing Knowledge. *Annals of the International Communication Association*, 40(1), 379-415. doi: 10.1080/23808985.2015.11735266
- Caroly, S. (2010). *L'activité collective et la réélaboration des règles : des enjeux pour la santé au travail*. (Habilitation à diriger des recherches (ergonomie)). Université Victor Segalen Bordeaux 2, Bordeaux. Habilitation à diriger des recherches (ergonomie).
- Caroly, S. (2011). How police officers and nurses regulate combined domestic and paid workloads to manage schedules: A gender analysis. *Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, 40(0), 71-82. doi: 10.3233/wor-2011-1269
- Caroly, S. (2016). L'ergonomie du genre: quelles influences sur l'intervention et la formation. [En ligne]. *PISTES*, 18(2). Récupéré de <https://pistes.revues.org/4867>

- Caroly, S. et Barcellini, F. (2013). Le développement de l'activité collective. Dans Falzon, P. (dir.), *Ergonomie constructive* (p. 33-46) : PUF.
- Caroly, S. et Weill-Fassina, A. (2007). En quoi différentes approches de l'activité collective des relations de services interrogent la pluralité des modèles de l'activité en ergonomie ? *@ctivités*, 4(1), 85-98.
- Casper, W.J., Eby, L.T., Bordeaux, C., Lockwood, A. et Lambert, D. (2007). A Review of Research Methods in IO/OB Work-Family Research. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 28-43.
- Cau-Bareille, D. (2014). Les difficultés des enseignants en fin de carrière : des révélateurs des formes de pénibilité du travail. *Management & Avenir*(7), 149.
- Cegarra, J. (2008). A cognitive typology of scheduling situations: a contribution to laboratory and field studies. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 9(3), 201-222. doi: 10.1080/14639220601095379
- Chang, A., McDonald, P. et Burton, P. (2010). Methodological choices in work-life balance research 1987 to 2006: a critical review. [Article]. *International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2381-2413. doi: 10.1080/09585192.2010.516592 bth.
- Chappert, F., Messing, K., Peltier, É. et Riel, J. (2014). Conditions de travail et parcours dans l'entreprise. Vers une transformation qui intègre l'ergonomie et le genre? *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 9(2), 49-72.
- Charron, D.F. (2014). Écosanté - Origines et approches. Dans Charron, D. F. (dir.), *La recherche écosanté en pratique : applications novatrices d'une approche écosystémique de la santé* (p. 1-33). Ottawa : Centre de recherches pour le développement international.
- Chatigny, C. (2001). Les ressources de l'environnement : au coeur de la construction des savoirs professionnels en situation de travail et de la protection de la santé. *PISTES*, 3(2).
- Chatigny, C. (2011). Devising work schedules for a collective: Favouring intergenerational collaboration among counsellors in a shelter for female victims of conjugal violence. *Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, 40(0), 101-110. doi: 10.3233/WOR-2011-1271

- Chen, Z. et Powell, G.N. (2012). No pain, no gain? A resource-based model of work-to-family enrichment and conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 81(1), 89-98. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2012.05.003>
- Cheng, W.-J. et Cheng, Y. (2016). Night shift and rotating shift in association with sleep problems, burnout and minor mental disorder in male and female employees. [10.1136/oemed-2016-103898]. *Occupational and Environmental Medicine*.
- Cherba, M. et Vásquez, C. (2014). Étudier la communication organisationnelle et santé des organisations de santé au health organizing? *Communication & Organisation*, 45(1), 223-242.
- Chouanière, D., Cohidon, C., Gamassou, C.E., Kittel, F., Laferrerie, A., Langevin, V., Moisan, M.-P., Niedhammer, I. et Weibel, L. (2011). Expositions psychosociales et santé: état des connaissances épidémiologiques. *Documents pour le Médecin du Travail*, 509-517. Récupéré de <hal-00668132>
- Chrétien, L. et I., L. (2010). La conciliation travail-famille : au-delà des mesures à offrir, une culture à mettre en place. *Gestion - Revue internationale de gestion, automne 2010, volume 35(3)*, 53-62.
- Chrétien, L. et Létourneau, I. (2006). Du poids des contraintes au partage concerté des ressources : Quelques témoignages des acteurs centraux de la conciliation travail-famille. *PISTES*, 8(2).
- Chrétien, L. et Létourneau, I. (2010). La culture organisationnelle et les préoccupations des parents-travailleurs concernant le soutien de l'employeur en matière de conciliation travail-famille. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 5(1), 70-94.
- Chu, S.C.K. (2007). Generating, scheduling and rostering of shift crew-duties: Applications at the Hong Kong International Airport. *European Journal of Operational Research*, 177(3), 1764-1778. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ejor.2005.10.008>
- Ciabattari, T. (2007). Single Mothers, Social Capital, and Work-Family Conflict. *Journal of Family Issues*, 28(1), 34-60. doi: 10.1177/0192513x06292809
- Clark, M.A., Rudolph, C.W., Zhdanova, L., Michel, J.S. et Baltes, B.B. (2015). Organizational Support Factors and Work-Family Outcomes: Exploring Gender Differences. *Journal of Family Issues*, 1-26. doi: 10.1177/0192513x15585809

- Clark, S.C. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770. doi: 10.1177/0018726700536001
- Clawson, D. et Gerstel, N. (2014). *Unequal Time : Gender, Class, and Family in Employment Schedules*. : Russell Sage Foundation.
- Clot, Y. (2006). Clinique du travail et clinique de l'activité. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 1(1), 165-177. doi: 10.3917/nrp.001.0165
- Clot, Y. et Caroly, S. (2004). Du travail collectif au collectif de travail: Des conditions de développement des stratégies d'expérience, comparaison entre deux bureaux de poste. *Formation et emploi*, 88, 43-55.
- Clot, Y. et Litim, M. (2008). Activité, santé et collectif de travail. *Pratiques Psychologiques*, 14(1), 101-114. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.prps.2007.12.003>
- Clot, Y. et Simonet, P. (2015). Pouvoirs d'agir et marges de manœuvre. *Le travail humain*, 78(1), 31-52. doi: 10.3917/th.781.0031
- Cloutier, L. (2009). La conciliation famille-travail et le concept de qualité de l'emploi au Québec. In M. A. Barrère-Maurisson et T. Diane-Gabrielle (Eds.), *Concilier travail et famille : le rôle des acteurs France-Québec* : 177-191. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Cloutier, E., Lippel, K., Boulianne, N., Boivin, J.-F., Duguay, P., Prud'homme, P., Arcand, R. et Cloutier, L. (2011). Chapitre 2 : Conditions de travail et d'emploi au Québec. Dans INSPQ, I. (dir.), *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST)* (p. 59-158). Montréal : Gouvernement du Québec, IRSST.
- Cloutier-Villeneuve, L. et Rabemananjara, J. (2016). *État du marché du travail au Québec. Bilan de l'année 2015*. Québec: Gouvernement du Québec, Institut de la statistique du Québec Récupéré de <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/bulletins/etat-marche-travail-2015.pdf>.
- Cooren, F. et Robichaud, D. (2011). Chapitre 6 : Les approches constitutives. Dans Sylvie, G. et Luc, B. (dir.), *La communication organisationnelle : approches, processus et enjeux* (p. 140-175). Montréal : Chenelière-Éducation.
- Cooren, F., Vaara, E., Langley, A. et Tsoukas, H. (2014). *Language and Communication at Work*. London : Oxford University Press.

- Corbeil, C. et Marchand, I. (2006). Penser l'intervention féministe à l'aune de l'approche intersectionnelle : Défis et enjeux. *Nouvelles pratiques sociales*, 19(1), 40-57.
- Corbiere, M., Renard, M., St-Arnaud, L., Coutu, M.F., Negrini, A., Sauve, G. et Lecomte, T. (2015). Union perceptions of factors related to the return to work of employees with depression. *J Occup Rehabil*, 25(2), 335-347. doi: 10.1007/s10926-014-9542-5
- Cornet, A. (2005). Flexibilité du temps de travail : des stratégies différenciées pour les hommes et les femmes ? *La société flexible*, 291-309. doi: 10.3917/eres.nante.2005.01.0291
- Correll, S.J., Kelly, E.L., O'Connor, L.T. et Williams, J.C. (2014). Redesigning, Redefining Work. *Work and Occupations*, 41(1), 3-17. doi: 10.1177/0730888413515250
- Côté, M.-C., Gendron, B. et Rousseau, L.-M. (2013). Grammar-Based Column Generation for Personalized Multi-Activity Shift Scheduling. *INFORMS Journal on Computing*, 25(3), 461-474. doi: doi:10.1287/ijoc.1120.0514
- Coutarel, F. (2003). La résistance du réel pour structurer les modélisations de la santé au travail : analyse du travail, de l'activité et action sur le terrain : interactions entre modèles. 38ème congrès de la SELF (p. 451-467). Paris, France
- Coutarel, F., Caroly, S., Vézina, N. et Daniellou, F. (2015). Marge de manoeuvre situationnelle et pouvoir d'agir : des concepts à l'intervention ergonomique. *Travail humain*, 78(1), 9-29.
- Coutarel, F., Daniellou, F. et Dugué, B. (2003). Interroger l'organisation du travail au regard des marges de manoeuvre en conception et en fonctionnement. La rotation est-elle une solution aux TMS ? *PISTES*, 5(2).
- Coutarel, F. et Petit, J. (2009). Le réseau social dans l'intervention ergonomique : enjeux pour la conception organisationnelle. *Management & Avenir*, 27(7), 135-151. doi: 10.3917/mav.027.0135
- \*Coutarel, F. et Petit, J. (2013). Prévention des TMS et développement du pouvoir d'agir. Dans Falzon, P. (dir.), *Ergonomie constructive* (p. 175-190) : PUF.
- Cowan, R. et Hoffman, M.F. (2007). The Flexible Organization: How Contemporary Employees Construct the Work/Life Border. *Qualitative Research Reports in Communication*, 8(1), 37-44. doi: 10.1080/17459430701617895

- Cowan, R.L. et Bochantin, J.E. (2011). Blue-Collar Employees' Work/Life Metaphors: Tough Similarities, Imbalance, Separation, and Opposition. *Qualitative Research Reports in Communication*, 12(1), 19-26. doi: 10.1080/17459435.2011.601521
- Craig, L. et Powell, A. (2011). Non-standard work schedules, work-family balance and the gendered division of childcare. *Work, Employment & Society*, 25(2), 274-291. doi: 10.1177/0950017011398894
- Craig, R.T. (2009). La communication en tant que champ d'études. *Communiquer*, 1(1), 1-42.
- Crespo, S. et Rheault, S. (2011). *Les horaires de travail atypiques au Québec*. Québec: Gouvernement du Québec, Institut de la statistique du Québec Récupéré de <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/conditions-vie-societe/bulletins/sociodemo-vol16-no1.pdf> - page=5.
- Creswell, J.W. et Plano Clark, V.L. (2011). *Designing and conducting mixed methods research*. (2nd éd.). Los Angeles : Sage Publications.
- Cropanzano, R. et Mitchell, M.S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. doi: 10.1177/0149206305279602
- Crossley, N. et Edwards, G. (2016). Cases, Mechanisms and the Real: The Theory and Methodology of Mixed-Method Social Network Analysis. *Sociological Research Online*, 21(2), 13.
- Croucher, R. et Kelliher, C. (2005). The right to request flexible working in Britain: The law and organisational realities. *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, 21(3), 503-520.
- Crowley, M. (2012). Control and Dignity in Professional, Manual and Service-Sector Employment. *Organization Studies*, 33(10), 1383-1406. doi: 10.1177/0170840612453529
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1981). *L'acteur et le système les contraintes de l'action collective*. Paris : Éditions du Seuil.
- Cunningham-Burley, S., Backett-Milburn, K. et Kemmer, D. (2006). Constructing health and sickness in the context of motherhood and paid work. *Sociology of Health & Illness*, 28(4), 385-409. doi: 10.1111/j.1467-9566.2006.00498.x
- D'Angelo, A., Ryan, L. et Tubaro, P. (2016). Special Section: Visualization in Mixed-Methods Research on Social Networks. *Sociological Research Online*, 21(2).

- Dallimore, E. et Mickel, A. (2006). Quality of life: Obstacles, advice, and employer assistance. *Human Relations*, 59(1), 61-103. doi: 10.1177/0018726706062759
- Darses, F. et Montmollin, M.d. (2006). *L'ergonomie*. (4e éd.). Paris : La Découverte.
- Daverth, G., Cassell, C. et Hyde, P. (2016). The Subjectivity of Fairness: Managerial Discretion and Work–Life Balance. *Gender, Work & Organization*, 23(2), 89-107. doi: 10.1111/gwao.12113
- Daverth, G., Hyde, P. et Cassell, C. (2015). Uptake of organisational work–life balance opportunities: the context of support. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(15), 1710-1729. doi: 10.1080/09585192.2015.1075567
- Davezies, P. (2014). L'individualisation du rapport au travail : un défi pour le syndicalisme. *ETUI Policy Brief*, 3, 1-6.
- Davis, A.E. et Kalleberg, A.L. (2006). Family-Friendly Organizations? Work and Family Programs in the 1990s. *Work and Occupations*, 33(2), 191-223. doi: 10.1177/0730888405280446
- De Troyer, M., Lebeer, G. et Martinez, E. (2013a). La précarité des ouvrières du nettoyage en Belgique. Des réponses collectives à la dérégulation. *Travail, genre et sociétés*, 29(1), 87-104. doi: 10.3917/tgs.029.0087
- Descarries, F. et Corbeil, C. (2002). Articulation famille/travail : quelles réalités se cachent derrière la formule ? Dans Descarries, F. et Corbeil, C. (dir.), *Espaces et temps de la maternité* (p. 456-477). Montréal : Éditions du remue-ménage.
- Devine, C.M., Jastran, M., Jabs, J., Wethington, E., Farell, T.J. et Bisogni, C.A. (2006). "A lot of sacrifices:" work-family spillover and the food choice coping strategies of low-wage employed parents. *Soc Sci Med*, 63(10), 2591-2603. doi: 10.1016/j.socscimed.2006.06.029
- Dodson, L. (2013). Stereotyping Low-Wage Mothers Who Have Work and Family Conflicts. *Journal of Social Issues*, 69(2), 257-278. doi: 10.1111/josi.12014
- Dodson, L. et Luttrell, W. (2011). Families Facing Untenable Choices. *Contexts*, 10(1), 38-42. doi: 10.1177/1536504211399049
- Dominguez, S. et Hollstein, B. (2014). *Mixed Methods Social Networks Research Design and Applications*. New York, USA : Cambridge University Press.

- Duckworth, J.D. et Buzzanell, P.M. (2009). Constructing Work-Life Balance and Fatherhood: Men's Framing of the Meanings of Both Work and Family. *Communication Studies*, 60(5), 558-573. doi: 10.1080/10510970903260392
- Duemmler, K. et Caprani, I. (2016). Identity strategies in light of a low-prestige occupation: the case of retail apprentices. *Journal of Education and Work*, 1-14. doi: 10.1080/13639080.2016.1221501
- Dugré, G. (2006). *Travailleuses de la construction*. Montréal : Éditions du Remue-ménage.
- Dumais, L. (2011). La recherche partenariale au Québec : tendances et tensions au sein de l'université. *SociologieS, Dossiers, Les partenariats de recherche*. Récupéré de <http://sociologies.revues.org/3747>
- Durand, M.-J., Vézina, N., Baril, R., Loisel, P., Richard, M.-C. et Ngomo, S. (2008). *La marge de manoeuvre de travailleurs pendant et après un programme de retour progressif au travail : définition et relations avec le retour à l'emploi*. (Études et recherches) (Vol. Rapport R-566). Montréal : IRSST.
- Durand, M.J., Corbiere, M., Coutu, M.F., Reinharz, D. et Albert, V. (2014). A review of best work-absence management and return-to-work practices for workers with musculoskeletal or common mental disorders. *Work*, 48(4), 579-589. doi: 10.3233/wor-141914
- Duval-Hamel, J. (2005). L'implication des dirigeants dans les relations sociales : essai de typologie. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*(56), 2-18.
- Duxbury, L. et Higgins, C. (2003). *Work-Life Conflict in Canada in the New Millenium : A Status Report*. Dans Canada, S. (dir.).
- Eakin, J.M. (2010). Toward a 'standpoint' perspective: health and safety in small workplaces from the perspective of the workers. *Policy and Practice in Health and Safety*, 8(2), 113-127.
- Eby, L.T., Casper, W.J., Lockwood, A., Bordeaux, C. et Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), 124-197. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2003.11.003>
- Eikhof, D.R., Warhurst, C. et Haunschild, A. (2007). Introduction: What work? What life? What balance?: Critical reflections on the work-life balance debate. *Employee Relations*, 29(4), 325-333. doi: doi:10.1108/01425450710839452

- Ely, F. et Metge, M. (2016). Souffrance au travail et « incommunication interne » : quand l'orchestre devient dissonant? *Communication & Organisation*, 49(1), 219-237.
- Engeström, Y. (2000). Activity Theory and the Social Construction of Knowledge: A Story of Four Umpires. *Organization*, 7(2), 301-310. doi:10.1177/135050840072006
- Engeström, Y. et Middleton, D. (1996). *Cognition and communication at work*. Cambridge, Angleterre : Cambridge University Press.
- Fagan, C. (2001). Time, Money and the Gender Order: Work Orientations and Working-Time Preferences in Britain. *Gender, Work & Organization*, 8(3), 239-266. doi: 10.1111/1468-0432.00131
- Fagan, C., Lyonette, C., Smith, M. et Saldaña-Tejeda, A. (2012). *The influence of working time arrangements on work-life integration or 'balance' : A review of the international evidence*. Dans ILO (dir.). (Conditions of Work and Employment Series). Geneva : International Labour Office.
- Falzon, P. (1998). La construction des connaissances en ergonomie: éléments d'épistémologie. Dans Dessaigne, M. F. et Gaillard, I. (dir.), *Des évolutions en ergonomie*. Toulouse : Octares.
- Glauber, R. (2011). LIMITED ACCESS: Gender, Occupational Composition, and Flexible Work Scheduling. *The Sociological Quarterly*, 52(3), 472-494.
- Garrigou, A. et Jeffroy, F. (dir.). (2011). *L'aménagement du temps de travail à la croisée des attentes des salariés et de la maîtrise des risques*. L'ergonomie à la croisée des risques, Actes du 46ème congrès de la SELF. Paris, France : SELF.
- Finnigan, R. et Hale, J. (2016). *Work Variability and Unionization in the Great Recession*. University of California, Davis.
- Foley, S., Linnehan, F., Greenhaus, J.H. et Weer, C.H. (2006). The Impact of Gender Similarity, Racial Similarity, and Work Culture on Family-Supportive Supervision. *Group & Organization Management*, 31(4), 420-441. doi: 10.1177/1059601106286884
- Fox, L., Han, W.-J., Ruhm, C. et Waldfogel, J. (2013). Time for Children: Trends in the Employment Patterns of Parents, 1967-2009. *Demography*, 50(1), 25-49. doi: 10.1007/s13524-012-0138-4

- French, K.A. et Agars, M.D. (2016). Work–Family Culture in Low-Income Environments: Can We Generalize? *Journal of Career Development*, 1-19. doi: 10.1177/0894845316664178
- Furtado, L., Sobral, F. et Peci, A. (2016). Linking demands to work–family conflict through boundary strength. *Journal of Managerial Psychology*, 31(8), 1327-1342. doi: 10.1108/JMP-11-2015-0408
- Fusulier, B., Tremblay, D.-G., Belleau, H. et Charton, L. (2013). *Appartenances professionnelles et vie familiale : une entrée analytique particulière* (pp. 1-16).
- Gadbois, C. (2004). Les discordances psychosociales des horaires postés : questions en suspens. *Le travail humain*, 67(1), 63-85. doi: 10.3917/th.671.0063
- Gagnon, S. (2009). *Travail et rémunération. Le marché du travail et les parents*. Québec: Institut de la statistique du Québec, Gouvernement du Québec Récupéré de <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/groupes-populationnels/travail-famille/travail-parents.pdf>.
- Galaskiewicz, J. (2015). Has a Network Theory of Organizational Behaviour Lived Up to its Promises? *Management and Organization Review*, 3(1), 1-18. doi: 10.1111/j.1740-8784.2007.00057.x Cambridge Core.
- Galinsky, E., Sakai, K. et Wigton, T. (2011). Workplace flexibility: From research to action. [Article]. *Future of Children*, 21(2), 141-161.
- Gamache, M., Soumis, F., Villeneuve, D., Desrosiers, J. et Gélinas, É. (1998). The preferential bidding system at Air Canada. [Article]. *Transportation Science*, 32(3), 246-255.
- Garde, A.H., Nabe-Nielsen, K. et Aust, B. (2011). Influence on working hours among shift workers and effects on sleep quality – An intervention study. *Applied Ergonomics*, 42(2), 238-243. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.apergo.2010.06.011>
- Gauthier, J. (2007). L'ancienneté en milieu de travail : regards sur ses applications et ses défis actuels. *Regards sur le travail*, 3(3), 2-23. Récupéré de [http://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/regards\\_travail/regardstravail-vol03-03.pdf](http://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/regards_travail/regardstravail-vol03-03.pdf)
- Gerstel, N. et Clawson, D. (2001). Unions' Responses to Family Concerns. *Social Problems*, 48(2), 277-297. doi: 10.1525/sp.2001.48.2.277

- Gerstel, N. et Clawson, D. (2014). Class advantage and the gender divide: Flexibility on the job and at home. [Article]. *American Journal of Sociology*, 120(2), 395-431.
- \*Giddens, A. (1984). *The constitution of society outline of the theory of structuration*. Berkeley : Berkeley University of California Press.
- Golden, A. G. (2009). Employee Families and Organizations as Mutually Enacted Environments. *Management Communication Quarterly*, 22(3), 385–415.
- Golden, A.G. et Geisler, C. (2007). Work–life boundary management and the personal digital assistant. *Human Relations*, 60(3), 519-551.
- Golden, A.G., Kirby, E.L. et Jorgenson, J. (2006). Work-Life Research from Both Sides Now: An Integrative Perspective for Organizational and Family Communication. *Annals of the International Communication Association*, 30(1), 143-195. doi: 10.1080/23808985.2006.11679057
- Golden, L. (2009). Flexible Daily Work Schedules in U.S. Jobs: Formal Introductions Needed? *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 48(1), 27-54. doi: 10.1111/j.1468-232X.2008.00544.x
- Golden, L., Henly, J.R. et Lambert, S. (2013). Work schedule flexibility: A contributor to happiness? [Article]. *Journal of Social Research and Policy*, 4(2), 107-135. *Scopus*.
- Gollac, M. (2005). L'intensité du travail. Formes et effets. *Revue économique*, 2005/2(56), 195-216.
- Gonon, O., Barthe, B. et Gindro, G. (2009). Organisation du travail à l'hôpital : comprendre l'articulation des temporalités pour agir sur la transformation des situations de travail. Actes du 44ème congrès de la SELF (p. 183-190). Paris, France
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510. doi: 10.2307/2780199 Récupéré de <http://www.jstor.org/stable/2780199>
- Gravel, S. et Premji, S. (2014). Travailleurs migrants : une histoire sans fin de cumul des précarités de statut, d'emploi et de conditions de santé et de sécurité au travail. *PISTES Perspectives interdisciplinaire sur le travail et la santé* 16(2). Récupéré de <http://pistes.revues.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/3959>

- Greenhaus, J.H. et Beutell, N.J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Greenhaus, J.H. et Powell, G.N. (2006). When work and family are allies : a theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92. doi: 10.5465/amr.2006.19379625
- Greenhaus, J. H., Ziegert, J. C., et Allen, T. D. (2012). When family-supportive supervision matters: Relations between multiple sources of support and work-family balance. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 266–275.
- Groleau, C. et Mayère, A. (2007). L'articulation technologies-organisations : des pistes pour une approche communicationnelle. *Communication et organisation*, 31, 140-163.
- Grosetti, M. et Barthe, J.-F. (2008). Dynamiques des réseaux interpersonnels et des organisations dans les créations d'entreprises. *Revue française de sociologie, Centre National de la Recherche Scientifique*, 49(3), 585-612.
- Grosjean, S. (2008). Communication dans un centre de répartition des urgences 911. *Canadian Journal of Communication*, 33(2008), 101-120.
- Grosjean, S. et Groleau, C. (2013). L'ethnographie organisationnelle aujourd'hui. De la diversité des pratiques pour saisir l'organisation en mouvement. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, HS(Supplément)*, 13-23. doi: 10.3917/rips1.hs01.0011
- Groutel, E., Carluer, F. et Le Vigoureux, F. (2010). Le leadership follettien : un modèle pour demain? *Revue Management et Avenir*(36), 287-300. Récupéré de <http://www.managementetavenir.net/la-revue/les-numeros/135-Management--Avenir.html>
- Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J. et Kerguelen, A. (2006). *Comprendre le travail pour le transformer : la pratique de l'ergonomie*. ([Nouv. éd.] éd.). Lyon : Lyon : ANACT.
- Hammer, L.B., Johnson, R.C., Crain, T.L., Bodner, T., Kossek, E.E., Davis, K.D., Kelly, E.L., Buxton, O.M., Karuntzos, G., Chosewood, L.C. et Berkman, L. (2015). Intervention Effects on Safety Compliance and Citizenship Behaviors : Evidence from the Work, Family and Health Study. *Journal of Applied Psychology*.

- Hammer, L.B., Kossek, E.E., Anger, W.K., Bodner, T. et Zimmerman, K.L. (2011). Clarifying work-family intervention processes: the roles of work-family conflict and family-supportive supervisor behaviors. *J Appl Psychol*, 96(1), 134-150. doi: 10.1037/a0020927
- Hankivsky, O., Reid, C., Cormier, R., Varcoe, C., Clark, N., Benoit, C. et Brotman, S. (2010). Exploring the promises of intersectionality for advancing women's health research. *International Journal for Equity in Health*, 9(1), 5. doi: 10.1186/1475-9276-9-5.
- Hansen, A.M., Nabe-Nielsen, K., Albertsen, K., Hogh, A., Lund, H., Hvid, H. et Garde, A.H. (2015). Self-rostering and psychosocial work factors - A mixed methods intervention study. [Article]. *Applied Ergonomics*, 47, 203-210. doi: 10.1016/j.apergo.2014.10.006 Scopus.
- Haslett, B.B. (2013). Structural Interaction. *Management Communication Quarterly*, 27(4), 615-622. doi: 10.1177/0893318913504037
- Häussling, R. (2014). A Network Analytical Four-Level Concept for an Interpretation of Social Interaction in Terms of Structure and Agency. Dans Dominguez, S. et Hollstein, B. (dir.), *Mixed Methods Social Networks Research Design and Applications* (p. 90-120). New York, USA : Cambridge University Press.
- Heinrich, C.J. (2014). Parents' employment and children's well-being. [Article]. *Future of Children*, 24(1), 121-146. Scopus.
- Henao, C.A., Munoz, J.C. et Ferrer, J.C. (2015). The impact of multi-skilling on personnel scheduling in the service sector: A retail industry case. [Article]. *Journal of the Operational Research Society*, 66(12), 1949-1959. doi: 10.1057/jors.2015.9 Scopus.
- Henly, J.R. et Lambert, S.J. (2005). Nonstandard work and child-care needs of low-income parents. Dans Bianchi, S. M., Casper, L. M. et King, R. B. (dir.), *Work, family, health, and well-being* (p. 488). Mahwah, N.J. : Lawrence Erlbaum Associates.
- Henly, J.R. et Lambert, S.J. (2014). Unpredictable Working Timing in Retail Jobs : Implications for Employee Work-Life Conflict. *Industrial & Labor Relations Review*, 67(3), 986-1016.
- Henly, J.R., Shafer, L.H. et Waxman, E. (2006). Nonstandard work schedules: Employer- and employee-driven flexibility in retail jobs. *Social Service Review*, 80(4), 609-634. doi: 10.1086/508478

- Herz, A., Peters, L. et Truschkat, I. (2014). How to do Qualitative Structural Analysis: The Qualitative Interpretation of Network Maps and Narrative Interviews. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research; Vol 16, No 1 (2015)*.
- Heymann, O. (2016). The disadvantage of a sex-segregated labor market: Sex segregation and the availability of work–family benefits. [Article]. *Journal of Family Studies*, 22(3), 218-239. doi: 10.1080/13229400.2015.1066265
- Higgins, C., Duxbury, L. et Johnson, K.L. (2000). Part-time work for women: Does it really help balance work and family? *Human Resource Management*, 39(1), 17-32.
- Hill, E.J., Grzywacz, J.G., Allen, S., Blanchard, V.L., Matz-Costa, C., Shulkin, S. et Pitt-Catsouphes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work & Family*, 11(2), 149-163. doi: 10.1080/13668800802024678
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress. *Am Psychol*, 44(3), 513-524.
- Hobson, B. (2014). *Worklife balance : the agency and capabilities gap*. (1st éd. éd.). Oxford : Oxford University Press.
- Hocquelet, M. (2013). Travailler avec des clients « déviants »: L'expérience des salariés des hypermarchés. *Revue Française de Gestion*, 135-149,187,113.
- Hoffman, M.F. et Cowan, R.L. (2010). Be Careful What You Ask For: Structuration Theory and Work/Life Accommodation. *Communication Studies*, 61(2), 205-223. doi: 10.1080/10510971003604026
- Hollstein, B. (2011). Qualitative Approaches. Dans Scott, J. et Carrington, P. J. (dir.), *The SAGE handbook of social network analysis* (p. 404-416). London : SAGE.
- Hollstein, B. et Wageman, C. (2014). Fuzzy-Set Analysis of Network Data as Mixed Method: Personal Networks and the Transition from School to Work. Dans Dominguez, S. et Hollstein, B. (dir.), *Mixed Methods Social Networks Research Design and Applications* (p. 406). New York, USA : Cambridge University Press.
- Hochschild, A. R. (2012). *The outsourced self: intimate life in market times*. New York: Metropolitan Books.

- Hyman, J., Scholarios, D. et Baldry, C. (2005). Getting on or getting by? Employee flexibility and coping strategies for home and work. *Work, Employment & Society*, 19(4), 705-725. doi: 10.1177/0950017005058055
- Ibarra, H. (1992). Homophily and Differential Returns: Sex Differences in Network Structure and Access in an Advertising Firm. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 422-447. doi: 10.2307/2393451
- Ibarra, H. (1993). Personal Networks of Women and Minorities in Management: A Conceptual Framework. *The Academy of Management Review*, 18(1), 56-87. doi: 10.2307/258823
- ILO. (2016). *Non-Standard Employment Around the World : Understanding challenges, shaping prospects*. Geneva: International Labour Office.
- Jacobs, A.W. et Padavic, I. (2015). Hours, Scheduling and Flexibility for Women in the US Low-Wage Labour Force. *Gender, Work & Organization*, 22(1), 67-86. doi: 10.1111/gwao.12069
- \*Jeantet, A. et Tiger, H. (1996). Savoir professionnels en mutation. *Les savoirs professionnels. Revue Travail Idéologies pratiques*, 9, 97-114.
- \*Johnson, J.V. et Hall, E.M. (1988). Job Strain, Work Place Social Support, and Cardiovascular Disease: A Cross-Sectional Study of a Random Sample of the Swedish Working Population. *American Journal of Public Health*, 78(10), 1336-1342.
- Jollivet, M. et Legay, J.-M. (2005). Canevas pour une réflexion sur une interdisciplinarité entre sciences de la nature et sciences sociales. *Natures Sciences Sociétés*(2), 184.
- Joyce, K., Pabayo, R., Critchley Julia, A. et Bambra, C. (2010). Flexible working conditions and their effects on employee health and well-being. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, (2). DOI : 10.1002/14651858.CD008009.pub2
- Kalleberg, A.L. (2011). *Good jobs, bad jobs : the rise of polarized and precarious employment systems in the United States, 1970s to 2000s*. New York : Russell Sage Foundation.
- Karasek, R.A., Jr. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308. doi: 10.2307/2392498
- Karsenty, L. et Lacoste, M. (2004). Communication et travail. Dans Falzon, P. (dir.), *Ergonomie* (p. 233-249). Paris : Presses Universitaires de France.

- Kelly, E.L., Ammons, S.K., Chermack, K. et Moen, P. (2010). Gendered Challenge, Gendered Response: Confronting the Ideal Worker Norm in a White-Collar Organization. *Gender & Society*, 24(3), 281-303. doi: 10.1177/0891243210372073
- Kelly, E.L. et Moen, P. (2007). Rethinking the ClockWork of Work: Why Schedule Control May Pay Off at Work and at Home. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 487-506. doi: 10.1177/1523422307305489
- Kelly, E. et al. (2008). Chapter 7: Getting There from Here: Research on the Effects of Work-Family Initiatives on Work-Family Conflict and Business Outcomes. *Academy of Management Annals*, 2(1), 305-349.
- Kelly, E.L., Moen, P., Oakes, J.M., Fan, W., Okechukwu, C., Davis, K.D., Hammer, L.B., Kossek, E.E., King, R.B., Hanson, G.C., Mierzwa, F. et Casper, L.M. (2014). Changing Work and Work-Family Conflict: Evidence from the Work, Family, and Health Network. *American Sociological Review*, 79(3), 485-516. doi: 10.1177/0003122414531435
- Kelly, E.L., Moen, P. et Tranby, E. (2011). Changing Workplaces to Reduce Work-Family Conflict: Schedule Control in a White-Collar Organization. *American Sociological Review*, 76(2), 265-290. doi: 10.1177/0003122411400056
- Kergoat, D. (2009). Dynamique et consubstantialité des rapports sociaux. Dans Dorlin, E. et Bidet-Mordrel, A. (dir.), *Sexe, race, classe : pour une épistémologie de la domination* : Paris : Presses universitaires de France.
- Kilduff, M. et Brass, D.J. (2010). Organizational social network research: Core ideas and key debates. *Academy of Management Annals*, 4(1), 317-357. doi: 10.1080/19416520.2010.494827
- Kincaid, D.L. et Rogers, E.M. (1981). *Communications Networks : Toward a New Paradigm for Research*. New York : Free-Press.
- King, R.B., Karuntzos, G., Casper, L.M., Moen, P., David, K., Berkman, L., Durham, M. et Kossek, E.E. (2013, April 11-13, 2013). Changing Work, Not Workers : A Work, Family and Health Conceptual Model. Population Association of America 2013 Annual Meeting (p. 1-32). New Orleans, LA : Population Association of America
- Kirby, E.L. et Buzzanell, P. (2014). Communicating Work-Life Issues. Dans Putnam, L. L. et Mumby, D. K. (dir.), *The Sage Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research and Methods* (3rd éd., p. 351-373). Thousand Oaks, California : Sage.

- Kirby, E.L., Golden, A.G., Medved, C.E., Jorgenson, J. et Buzzanell, P.M. (2003). An Organizational Communication Challenge to the Discourse of Work and Family Research: From Problematics to Empowerment. *Annals of the International Communication Association*, 27(1), 1-43. doi: 10.1080/23808985.2003.11679020
- Kirby, E.L. et Krone, K.J. (2002). "The Policy Exists But You Can't Really Use it": Communication and the Structuration of Work-Family Policies. *Journal of Applied Communication Research*, 30(1), 50-77.
- Koning, C. (2014). Does self-scheduling increase nurses' job satisfaction? An integrative literature review. [Article]. *Nursing Management*, 21(6), 24-28. doi: 10.7748/nm.21.6.24.e1230 Scopus.
- Korabik, K. et Warner, M. (2013). The Impact of Coworkers on Work-to-Family Enrichment and Organizational Outcomes. Dans Poelmans, S., Greenhaus, J. H. et Maestro, M. L. H. (dir.), *Expanding the Boundaries of Work-Family Research: A Vision for the Future* (p. 254-276). London : Palgrave Macmillan UK.
- Kossek, E.E. (2015). Capturing social and cultural influences: relating individual work-life experiences to context. *Community, Work & Family*, 18(4), 371-376. doi: 10.1080/13668803.2015.1081506
- Kossek, E. E. (2016). Implementing organizational work-life interventions: toward a triple bottom line. *Community, Work & Family*, 19(2), 242-256.
- Kossek, E.E., Baltes, B.B. et Matthews, R.A. (2011). How Work-Family Research Can Finally Have an Impact in Organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(3), 352-369. doi: 10.1111/j.1754-9434.2011.01353.x
- Kossek, E.E. et Lautsch, B.A. (2016). Work-Life Flexibility for Whom? Occupational Status and Work-Life Inequality in Upper, Middle, and Lower Level Jobs. *Academy of Management Annals*, 1-75.
- Kossek, E.E., Lewis, S. et Hammer, L.B. (2010). Work-life initiatives and organizational change: Overcoming mixed messages to move from the margin to the mainstream. *Human Relations*, 63(1), 3-19. doi: 10.1177/0018726709352385
- Kossek, E.E., Noe, R.A. et DeMarr, B.J. (1999). Work-Family Role Synthesis : Individual and Organizational Determinants. *The International Journal of Conflict Management*, 10(2), 102-129.

- Kossek, E.E., Pichler, S., Bodner, T. et Hammer, L.B. (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, 289-313.
- Kossek, E.E., Piszczek, M.M., McAlpine, K.L., Hammer, L.B. et Burke, L. (2016). Filling the holes: Work schedulers as job crafters of employment practice in longterm health care. [Article]. *Industrial and Labor Relations Review*, 69(4), 961-990. doi: 10.1177/0019793916642761 *Scopus*.
- Kossek, E.E. et Thompson, R.J. (2015). Workplace Flexibility : Integrating Employer and Employee Perspectives to Close the Research-Practice Implementation Gap. Dans Allen, T. D. et Eby, L. T. (dir.), *The Oxford Handbook of Work and Family*. London : Oxford University Press.
- Kossek, E.E., Thompson, R.J. et Lautsch, B.A. (2015). Balanced Workplace Flexibility : Avoiding the Traps. *California Management Review*, 57(4), 5-25.
- Kossek, E.E. et Thompson, R.J. (2016). Workplace Flexibility: Integrating Employer and Employee Perspectives to Close the Research-Practice Implementation Gap. Dans Allen, T. D. et Eby, L. T. (dir.), *The Oxford Handbook of Work and Family* : Oxford University Press.
- Krouse, S.S. et Afifi, T.D. (2007). Family-to-work Spillover Stress: Coping Communicatively in the Workplace. *Journal of Family Communication*, 7(2), 85-122. doi: 10.1080/15267430701221537
- Labrosse, A. (2016). *La présence syndicale au Québec en 2016*. Québec: Gouvernement du Québec.
- Lacoste, M. (1993). Interaction située et dimension collective du travail. Dans Six, F. et Vaxevanoglou, X. (dir.), « *Les aspects collectifs du travail* ». *Actes du XXVIIème congrès de la Société d'ergonomie de langue française* (p. 29-49). Toulouse : Octarès.
- Lacroix, C. et Boulet, M. (2013). La répartition du temps des parents québécois et la conciliation de leurs responsabilités familiales et professionnelles. *Données sociodémographiques en bref*, 18(1), 14-19. Récupéré de <http://www.stat.gouv.qc.ca/docs-hmi/statistiques/conditions-vie-societe/bulletins/sociodemo-vol18-no1.pdf> - page=14
- Lamallice, O. et Charron, H. (2015). *Pour un partage équitable du congé parental*. Québec: Conseil du statut de la femme.

- Lambert, S.J. (1990). Processes Linking Work and Family : A Critical Review and Research Agenda. *Human Relations*, 43(3), 239-257.
- Lambert, S.J. (2008). Passing the buck: Labor flexibility practices that transfer risk onto hourly workers. *Human Relations*, 61(9), 1203-1227. doi: 10.1177/0018726708094910
- Lambert, S.J. et Haley-Lock, A. (2004). The organizational stratification of opportunities for work-life balance. *Community, Work & Family*, 7(2), 179-195. doi: 10.1080/1366880042000245461
- Lambert, S.J., Haley-Lock, A. et Henly, J.R. (2012). Schedule flexibility in hourly jobs: unanticipated consequences and promising directions. *Community, Work & Family*, 15(3), 293-315. doi: 10.1080/13668803.2012.662803
- Lanneau, G., Baubion-Broye, A., Bordes, O., Curie, J., Deltor, S. et Hajjar, V. (1987). Processus régulateurs des systèmes d'activité et changements socio-techniques. *Bulletin de psychologie*, XL(379), 359-365.
- Laperrière, A. (2009). L'observation directe. Dans Gauthier, B. (dir.), *Recherche sociale de la problématique à la collecte des données* (5<sup>e</sup> édition éd., p. 311-336). Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Laperrière, È., Messing, K. et Bourbonnais, R. (2010). "Pour être serveuse, tu dois avoir toute ta tête" : efforts et reconnaissance dans le service de table au Québec. *Travailler*, 23(1), 27-57. doi: 10.3917/trav.023.0027
- Lavoie, A. (2016). *Les défis de la conciliation travail-famille chez les parents salariés. Un portrait à partir de l'Enquête québécoise sur l'expérience des parents d'enfants de 0 à 5 ans 2015*. Montréal : Gouvernement du Québec, Institut de la statistique du Québec.
- Lavoie, A. et Fontaine, C. (2016). *Mieux connaître la parentalité au Québec. Un portrait à partir de l'Enquête québécoise sur l'expérience des parents d'enfants de 0 à 5 ans 2015*. Montréal : Gouvernement du Québec, Institut de la statistique du Québec.
- Lazega, E. (2006). Capital social, processus sociaux et capacité d'action collective. Dans Bevort, A. et Lallement, M. (dir.), *Capital social, processus sociaux et capacité d'action collective* (p. 213-225). HAL archives-ouvertes : La Découverte.
- Lazega, E. (2007). *Réseaux sociaux et structures relationnelles* (2<sup>e</sup> éd. mise à jour. éd.). Paris : Presses universitaires de France.

- Lee-Gosselin, H. (2005). Pourquoi des entreprises mettent en place des mesures de conciliation emploi-famille? Dans Tremblay, D.-G. (dir.), *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux* (p. 135-164). Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Lefrançois, M., des Rivières-Pigeon, C. et Fortin, S. (2014). 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)*, 9(2).
- Lefrançois, M., Messing, K. et Saint-Charles, J. (2016). « Travailler la nuit pour voir ses enfants, c'est pas l'idéal ». La conciliation travail-famille dans les milieux de travail avec des horaires atypiques. [Rapport de recherche]. Montréal : Université du Québec à Montréal. En ligne. Récupéré de [http://femmes.ftq.qc.ca/wp-content/uploads/sites/8/2016/06/RapportFINAL-CTF-AIMTA-FTQ-UQAM\\_6juin2016-COURT\\_corrige%C3%A9.pdf](http://femmes.ftq.qc.ca/wp-content/uploads/sites/8/2016/06/RapportFINAL-CTF-AIMTA-FTQ-UQAM_6juin2016-COURT_corrige%C3%A9.pdf)
- Lefrançois, M., Saint-Charles, J., Fortin, S. et des Rivières-Pigeon, C. (2017). « Leur façon de punir, c'est sur l'horaire » : Pratiques informelles de conciliation travail-famille au sein de commerces d'alimentation au Québec. *Relations industrielles*, 72(2), 294-321.
- Lefrançois, M., Saint-Charles, J. et Messing, K. (2014, 9 octobre 2014). 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 : Association canadienne de l'ergonomie
- Leplat, J. (2000). *L'analyse psychologique de l'activité en ergonomie : aperçu sur son évolution, ses modèles et ses méthodes*. (1re éd.. éd.). Toulouse : Octarès éditions.
- Leplat, J. (2001). La gestion des communications par le contexte. [En ligne]. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé (PISTES)*, 3(1). doi: 10.4000/pistes.3755 Récupéré de <http://pistes.revues.org/3755>
- Leplat, J. (2003, 24-26 septembre). Quelles évolutions en ergonomie? Modèles et pratiques de l'analyse du travail, XXXVIIIème Congrès de la SELF (p. 24). Paris : Société d'ergonomie de la langue française
- Leplat, J. (2005). Les automatismes dans l'activité : pour une réhabilitation et un bon usage. *@ctivités*, 2(2). doi: 10.4000/activites.1797 Récupéré de <http://activites.revues.org/1797>

- \*Leplat, J. et Cuny, X. (1977). *Introduction à la psychologie du travail*. Paris : Presses universitaires de France.
- Lewchuk, W., Lafleche, M., Dyson, D., Goldring, L., Meisner, A., Procyk, S., Rosen, D., Shields, J., Viducis, P. et Vrankulj. (2013). *It's More than Poverty : Employment Precarity and Household Well-being*. : Poverty and Employment Precarity in Southern Ontario (PEPSO), McMaster University, United Way Toronto.
- Lewis, J. et Campbell, M. (2008). What's in a Name? 'Work and Family' or 'Work and Life' Balance Policies in the UK since 1997 and the Implications for the Pursuit of Gender Equality. *Social Policy & Administration*, 42(5), 524-541. doi: 10.1111/j.1467-9515.2008.00615.x
- Lewis, S., Guerreiro, D.D. et Brannen, J. (2006). Using case studies in work-family research. Dans Pitt-Catsouphes, M., Kossek, E. E. et Sweet, S. (dir.), *The work and family handbook: multi-disciplinary perspectives, methods, and approaches* (p. 489-502). Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.
- Li, J., Johnson, S., Han, W.-J., Andrews, S., Kendall, G., Strazdins, L. et Dockery, A. (2014). Parents' Nonstandard Work Schedules and Child Well-Being: A Critical Review of the Literature. *Journal of Primary Prevention*, 35(1), 53-73. doi: 10.1007/s10935-013-0318-z
- Lin, N. (1999). Building a network theory of social capital. *Connections*, 22(1), 28-51.
- Lin, N. (2000). Inequality in Social Capital. *Contemporary Sociology*, 29(6), 785-795.
- Lippel, K., Messing, K., Vézina, S. et Prud'homme, P. (2011). Chapitre 3 : Conciliation travail et vie personnelle. Dans Vézina, M., Cloutier, E., Stock, S., Lippel, K., Fortin, É., Delisle, A., St-Vincent, M., Funes, A., Duguay, P., Vézina, S. et Prud'homme, P. (dir.), *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST)* (p. 159-232). Montréal : Gouvernement du Québec, IRSST, INSPQ, ISQ.
- Lorino, P. (2014). From Speech Acts to Act Speeches : Collective Activity, a Discursive Process Speaking the Language of Habits. Dans Cooren, F., Vaara, E., Langley, A. et Tsoukas, H. (dir.), *Language and Communication at Work* (Vol. 4, p. 95-124). London : Oxford University Press.
- Lowson, E. et Arber, S. (2014). Preparing, Working, Recovering : Gendered Experiences of Night Work among Women and their Families. *Gender, Work & Organization*, 21(3), 231-243.

- Lozano, M., Hamplová, D. et Le Bourdais, C. (2016). Non-standard work schedules, gender, and parental stress. *Demographic Research*, 34(9), 259-284. Récupéré de <http://www.demographic-research.org/volumes/vol34/9/>
- Major, D. A., Fletcher, T. D., Davis, D. D. et Germano, L. M. (2008). The influence of work-family culture and workplace relationships on work interference with family: a multilevel model. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 881–897.
- Major, M.-E. et Vézina, N. (2011). Élaboration d'un cadre de référence pour l'étude des stratégies : analyse de l'activité et étude de cas multiples dans deux usines de crave. [En ligne]. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé (PISTES)*, 13(2). doi: 10.4000/pistes.1843 Récupéré de <http://pistes.revues.org/1843>
- Major, M.-E. et Vézina, N. (2015). Analysis of worker strategies: A comprehensive understanding for the prevention of work related musculoskeletal disorders. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 48, 149-157. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ergon.2015.05.003>
- Malenfant, R. (2002). Concilier travail et maternité : un sens, des pratiques, des effets. Dans Descarries, F. et Corbeil, C. (dir.), *Espaces et temps de la maternité* (p. 478-500). Montréal : Éditions du remue-ménage.
- Malenfant, R., Côté, N. et Duchesne, A. (2013). *Vers une nouvelle conception de l'"idéaltpe" du travailleur? [ressource électronique]*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Marc, E. et Picard, D. (2008). *Relations et communications interpersonnelles*. : Paris : Dunod.
- Marchand, I., Saint-Charles, J. & Corbeil, C. 2007. L'ascension professionnelle et le plafond de verre dans les entreprises privées au Québec. *Recherches féministes*, 20 (1), 27-54.
- \* Marquie, H. et Curie, J. (1993). NOUVELLE CONTRIBUTION A L'ANALYSE DU SYSTÈME DES ACTIVITÉS. *Le Travail Humain*, 56(4), 369-379.
- Mauno, S., Ruokolainen, M. et Kinnunen, U. (2015). Work–family conflict and enrichment from the perspective of psychosocial resources: Comparing Finnish healthcare workers by working schedules. *Applied Ergonomics*, 48(0), 86-94. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.apergo.2014.11.009>
- McAlpine, K.L. (2015). The 'ripple effect' of schedule control: a social network approach. *Community, Work & Family*, 18(4), 377-394. doi: 10.1080/13668803.2015.1080662

- McCrate, E. (2012). Flexibility for Whom? Control over Work Schedule Variability in the US. *Feminist Economics*, 18(1), 39-72. doi: 10.1080/13545701.2012.660179
- McCrate, E. (2016). *Unstable Scheduling, Precarious Employment, and Gender*. [Working Paper of the EINet Measurement group].
- McMullen, K., Gilmore, J. et Le Petit, C. (2010). *Les femmes dans les professions et les domaines d'études non traditionnels*. Statistique Canada: Gouvernement du Canada Récupéré de <http://www.statcan.gc.ca/pub/81-004-x/2010001/article/11151-fra.htm>.
- McKie, L., Hogg, G., Airey, L., Backett-Milburn, K. et Rew, Z. (2009). Autonomy, control and job advancement: The case of low paid women working in food retail. *Work, Employment and Society*, 23(4), 787-796. doi: 10.1177/0950017009344918
- Mercure, D. (2008). Travail et familles. Des tensions croissantes au cours de la prochaine décennie. Dans Pronovost, G., Dumont, C. et Biteau, I. (dir.), *La famille à l'horizon 2020* (p. 147-172). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Mergler, D., (1995). Adjusting for gender differences in occupational health studies. In: Messing, K., Neis, B., Dumais, L. (Eds.), *Invisible: Issues in Women's Occupational Health, La Santé des Travailleuses*. Charlottetown, Gynergy Books, pp. 236-251.
- Mesmer-Magnus, J. et Glew, D.J. (2012). Workplace Predictors of Family-Facilitative Coworker Support. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 27(4), 289-310. doi: 10.1080/15555240.2012.725605
- Mesmer-Magnus, J., Murase, T., DeChurch, L.A. et Jiménez, M. (2010). Coworker Informal Work Accommodations to Family: Scale Development and Validation. *Educational and Psychological Measurement*, 70(3), 511-531. doi: 10.1177/0013164409355687
- Mesmer-Magnus, J. et Viswesvaran, C. (2009). The role of the coworker in reducing work-family conflict: A review and directions for future research. *Pratiques Psychologiques*, 15(2), 213-224. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.prps.2008.09.009>
- Messing, K. (1991). Comment développe-t-on une pratique féministe en santé au travail? *Recherches féministes*, 4(2), 87-96. doi: 10.7202/057653ar
- Messing, K. (1995). L'application d'une méthodologie ergonomique à la conciliation des responsabilités professionnelles et familiales. Dans Descarries, F. et Corbeil, C. (dir.), *Cahiers Réseau de recherches féministes : Ré/Conciliation famille/travail: enjeux de la recherche* (Vol. 3, p. 51-72). Montréal.

- Messing, K. (1998). Hospital Trash: Cleaners Speak of Their Role in Disease Prevention. *Medical Anthropology Quarterly*, 12(2), 168-187. doi: 10.2307/649542
- Messing, K. (2014). *Pain and Prejudice : What Science Can Learn about Work from the People Who Do It*. Toronto : Between The Lines.
- Messing, K. (2016a). *Les souffrances invisibles*. Montréal : Écosociété.
- Messing, K. (2016b). Pain and Prejudice: Does Collecting Information From the Standpoint of Exposed Workers Improve Scientific Examination of Work-Related Musculoskeletal Disorders? *Int J Health Serv*, 46(3), 465-482. doi: 10.1177/0020731415595337
- Messing, K. (sous presse) A feminist intervention that hurt women: Biological differences, ergonomics and occupational health. *New Solutions: A Journal of Occupational and Environmental Health Policy*, 27(2).
- Messing, K. et Caroly, S. (2011). Gender, Work Schedules and Work/Family Regulation. *Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, 40(Supplement), 1-4. doi: 10.3233/wor-2011-1263
- Messing, K., Haentjens, C. et Doniol-Shaw, G. (1992). L'invisible nécessaire : l'activité de nettoyage des toilettes sur les trains de voyageurs en gare. *Travail humain*, 55(4), 353-370.
- Messing, K. et Lippel, K. (2013). Pourquoi devrait-on considérer le genre (et le sexe) quand on intervient en santé et en sécurité du travail? Dans Sylvie, M., Fournier, P.-S. et Baril-Gingras, G. (dir.), *L'intervention en santé et en sécurité du travail. Pour agir en prévention dans les milieux de travail* (p. 195-220). Québec : Presses de l'Université Laval.
- Messing, K. et Seifert, A.M. (2002). « On est là toutes seules ». Contraintes et stratégies des femmes en contrat à durée déterminée dans l'enseignement aux adultes. *Travailler*, 7(1), 147-166. doi: 10.3917/trav.007.0147
- Messing, K. et al., (2003). Be the fairest of them all: challenges and recommendations for the treatment of gender in occupational health research. *Am J Ind Med*, 43(6), 618-629.
- Messing, K., Seifert, A.M. et Couture, V. (2006). Les femmes dans les métiers non-traditionnels : le général, le particulier et l'ergonomie. *Travailler*, 15(1), 131-147. doi: 10.3917/trav.015.0131

- Messing, K., Seifert, A.M., Vezina, N., Balka, E. et Chatigny, C. (2005). Qualitative research using numbers: an approach developed in France and used to transform work in North America. *New Solut*, 15(3), 245-260. doi: 10.2190/f2qb-p8yx-mvwu-tyaw
- Messing, K., Tissot, F., Couture, V. et Bernstein, S. (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), 171-194.
- Messing, K., Tissot, F. et Lefrançois, M. (2016). Genre et statistiques : Est-ce que "l'analyse de grappes" peut nous aider à comprendre la place du genre dans la recherche de meilleures conditions de travail?. *PISTES*, 18(2).
- Méthot, A.L., Vandelac, L., Messing, K. et Vézina, N. (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 (UQAM))*.
- Michel, J.S., Kotrba, L.M., Mitchelson, J.K., Clark, M.A. et Baltes, B.B. (2011). Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 689-725. doi: 10.1002/job.695
- Michel, J.S., Mitchelson, J.K., Pichler, S. et Cullen, K.L. (2010). Clarifying relationships among work and family social support, stressors, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 76(1), 91-104. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2009.05.007>
- Mickel, A.E. et Dallimore, E.J. (2009). Life-quality decisions: Tension-management strategies used by individuals when making tradeoffs. *Human Relations*, 62(5), 627-668. doi: 10.1177/0018726709103453
- Mills, M.J. (2014). *Gender and the work-family experience [ressource électronique] : an intersection of two domains*. : Cham [Suisse] : Springer, [2014], ©2014.
- Mínguez-Alarcón, L., Souter, I., Williams, P.L., Ford, J.B., Hauser, R., Chavarro, J.E. et Gaskins, A.J. (2017). Occupational factors and markers of ovarian reserve and response among women at a fertility centre. [10.1136/oemed-2016-103953]. *Occupational and Environmental Medicine*.
- Moen, P. et Chesley, N. (2008). Toxic job ecologies, lagging time convoys, and work-family conflict: Can families (re)gain control and life-course "fit"? Dans Korabik, K., Lero, D. S. et Whitehead, D. L. (dir.), *Handbook of work-family integration : research, theory, and best practices* (1st ed., éd., p. 95-118). Amsterdam : Elsevier.

- Moen, P., Kaduk, A., Kossek, E.E., Hammer, L., Buxton, O.M., O'Donnell, E., Almeida, D., Fox, K., Tranby, E., Oakes, J.M. et Casper, L. (2015). Is Work-family Conflict a Multilevel Stressor Linking Job Conditions to Mental Health? Evidence from the Work, Family and Health Network. Dans *Work and Family in the New Economy* (p. 177-217).
- Moen, P., Kelly, E.L., Fan, W., Lee, S.R., Almeida, D., Kossek, E.E. et Buxton, O.M. (2016). Does a Flexibility/Support Organizational Initiative Improve High-Tech Employees' Well-Being? Evidence from the Work, Family, and Health Network. [Article]. *American Sociological Review*, 81(1), 134-164. doi: 10.1177/0003122415622391
- Moen, P., Kelly, E.L. et Huang, Q. (2008). Work, family and life-course fit: Does control over work time matter? *J Vocat Behav*, 73(3), 414-425. doi: 10.1016/j.jvb.2008.08.002
- Moen, P., Kelly, E.L., Tranby, E. et Huang, Q. (2011). Changing Work, Changing Health: Can Real Work-Time Flexibility Promote Health Behaviors and Well-Being? *Journal of Health and Social Behavior*, 52(4), 404-429. doi: 10.1177/0022146511418979
- Moghimi, D., Zacher, H., Scheibe, S. et Van Yperen, N.W. (2016). The selection, optimization, and compensation model in the work context: A systematic review and meta-analysis of two decades of research. *Journal of Organizational Behavior*, n/a-n/a. doi: 10.1002/job.2108
- Mojtehedzadeh, S. (2017). A swifter way to switch shifts. *Toronto Star Touch*. Récupéré de [http://startouch.thestar.com/screens/b2e754fa-747a-402d-ab57-c769e7a1fc49%7C\\_0.html](http://startouch.thestar.com/screens/b2e754fa-747a-402d-ab57-c769e7a1fc49%7C_0.html)
- Monge, P.R. et Contractor, N.S. (2003). *Theories of Communication Networks*. New York : Oxford University Press.
- Mongeau, P. et Saint-Charles, J. (2014a). Centralité de réseaux et similitude de discours : une approche sociosémantique du leadership émergent dans les groupes de travail. *Revue internationale de Communication sociale et publique*(12), 121-139.
- Mongeau, P. et Saint-Charles, J. (2014b). Réseaux sociaux et réseaux sociosémantiques et phénomènes de communication. *Revue internationale de Communication sociale et publique*(12), 1-5.
- Morrisette, J. (2012). Quelques ficelles du métier de chercheur collaboratif. *Recherches Qualitatives, Hors série*(13), 5-19.

- Mulligan, C.B. (2015). The impact of health reform on employment and work schedules. *American Journal of Medical Research*, 2(1), 5-5.
- Mumby, D.K. (1988). *Communication and power in organizations discourse, ideology, and domination*. : Norwood, N.J. Ablex.
- Muse, L.A. et Pichler, S. (2011). A comparison of types of support for lower-skill workers: Evidence for the importance of family supportive supervisors. [Article]. *Journal of Vocational Behavior*, 79(3), 653-666. doi: 10.1016/j.jvb.2011.04.005 Scopus.
- Myers, K.K., Gailliard, B.M. et Putnam, L.L. (2013). Reconsidering the Concept of Workplace Flexibility: Is Adaptability a Better Solution? *Annals of the International Communication Association*, 36(1), 195-230. doi: 10.1080/23808985.2013.11679132
- Nabe-Nielsen, K., Jorgensen, M.B., Garde, A.H. et Clausen, T. (2016). Do working environment interventions reach shift workers? *Int Arch Occup Environ Health*, 89(1), 163-170. doi: 10.1007/s00420-015-1060-z
- Nabe-Nielsen, K., Lund, H., Ajslev, J.Z., Hansen, Å.M., Albertsen, K., Hvid, H. et Garde, A.H. (2013). How do employees prioritise when they schedule their own shifts? *Ergonomics*, 56(8), 1216-1224. doi: 10.1080/00140139.2013.815804
- Nasr, M.I., El Akremi, A. et Vandenberghe, C. (2009). Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté : test d'un modèle multi-sources multi-cibles de l'échange social au travail. *Revue de gestion des ressources humaines*, 74(4), 23. doi: 10.3917/grhu.074.0003
- Neal, M.B., Hammer, L.B. et Morgan, D.L. (2006). Using Mixed Methods in Research Related to Work and Family. Dans Pitt-Catsouphes, M., Kossek, E. E. et Sweet, S. A. (dir.), *The work and family handbook : multi-disciplinary perspectives, methods, and approaches* (p. 587-606). Mahwah, N.J. : Lawrence Erlbaum Associates.
- Nizzoli, C. (2015). *C'est du propre ! : syndicalisme et travailleurs du bas de l'échelle (Marseille et Bologne)*. PUF, Paris.
- Noack, A. et Schmidt, T. (2013). Narrating Networks: A Narrative Approach of Relational Data Collection. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 100, 80-93. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.701>
- nVivo*, logiciel d'analyse qualitative des données (Version 9). (2011) : QSR International Pty Inc.

- OCDE. (2010). Chapitre 4 Le travail à temps partiel une bonne option? Dans *Sortir de la crise de l'emploi* (p. 1-61) : Organisation de coopération et de développement économique.
- Ollier-Malaterre, A. (2007). *Gérer le hors-travail? Pertinence et efficacité des pratiques d'harmonisation travail-hors-travail, aux États-Unis, au Royaume-Uni et en France*. Conservatoire national des arts et des métiers de Paris, Paris. Thèse de doctorat.
- Ollier-Malaterre, A. (2010). Contributions of work-life and resilience initiatives to the individual/organization relationship. *Human Relations*, 63(1), 41–62.
- Ollier-Malaterre, A. et Andrade, C. (2015). Not for everyone: intra-organisational divides and the stratification of access to work–life policies. [Article in Press]. *Community, Work and Family*, 19(5), 2-19. doi: 10.1080/13668803.2015.1089840
- Ollier-Malaterre, A., Rothbard, N.P. et Berg, J.M. (2013). When worlds collide in cyberspace: how boundary work in online social networks impacts professional relationships. [Article]. *Academy of Management Review*, 38(4), 645-669. doi: 10.5465/amr.2011.0235 bth.
- Ouellet, S. et Vézina, N. (2008). Savoirs professionnels et prévention des TMS : réflexions conceptuelles et méthodologiques menant à leur identification et à la genèse de leur construction. *PISTES*, 10(2). doi: 10.4000/pistes.2251 Récupéré de <http://pistes.revues.org/2251>
- Özbilgin, M.F., Beauregard, A.T., Tatli, A. et Bell, M.P. (2011). Work-Life, Diversity and Intersectionality: A Critical Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 177-198. doi: 10.1111/j.1468-2370.2010.00291.x
- Pailhé, A. et Solaz, A. (2010). Concilier, organiser, renoncer : quel genre d'arrangements ? *Travail, genre et sociétés*, 24(2), 29-46. doi: 10.3917/tgs.024.0029
- Paillé, P. (1996). De l'analyse qualitative en général et de l'analyse thématique en particulier. *Recherches qualitatives*, 15, 179-194.
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2008). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin.
- \*Peretz, H. (1998). *Les méthodes en sociologie. L'observation*. Paris : La Découverte.
- Périver, H. et Silvera, R. (2010). Maudite conciliation. *Travail, genre et sociétés*, 2(24), 25-27.

- Perlow, L.A. (1999). The Time Famine: Toward a Sociology of Work Time. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 57-81. doi: 10.2307/2667031
- Perlow, L.A. et Kelly, E.L. (2014). Toward a Model of Work Redesign for Better Work and Better Life. *Work and Occupations*, 41(1), 111-134.
- Perry-Jenkins, M., Smith, J.Z., Wadsworth, L.P. et Halpern, H.P. (2017). Workplace policies and mental health among working-class, new parents. *Community, Work & Family*, 20(2), 226-249. doi: 10.1080/13668803.2016.1252721
- Peters, V., Houkes, I., de Rijk, A.E., Bohle, P.L., Engels, J.A. et Nijhuis, F.J.N. (2016). Which resources moderate the effects of demanding work schedules on nurses working in residential elder care? A longitudinal study. *International Journal of Nursing Studies*, 58, 31-46. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2016.01.008>
- Petit, M.-P., Morissette, L. et Bourhis, A. (2014). Portrait du secteur des magasins d'alimentation au Québec. *Revue internationale de cas en gestion*, 12(1), 1-16. Récupéré de [http://ernest.hec.ca/pedagogie/grh/gerer\\_une\\_epicerie/ressources/contexte\\_Portrait\\_secteur.pdf](http://ernest.hec.ca/pedagogie/grh/gerer_une_epicerie/ressources/contexte_Portrait_secteur.pdf)
- Pires, A. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et critique. Dans Poupart, J., Deslauriers, J.-P., Groulx, L.-H., Laperrière, A., Mayer, R. et Pires, A. P. (dir.), *La recherche qualitative enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 113-169). Montréal : Gaëtan Morin.
- Pisarski, A. et Barbour, J.P. (2014). What roles do team climate, roster control, and work life conflict play in shiftworkers' fatigue longitudinally? *Applied Ergonomics*, 45(3), 773-779. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.apergo.2013.10.010>
- Pocock, B., Charlesworth, S. et Chapman, J. (2013). Work-family and work-life pressures in Australia: Advancing gender equality in "good times"? [Article]. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 33(9-10), 594-612. doi: 10.1108/IJSSP-11-2012-0100
- Pocock, B., Elton, J., Preston, A., Charlesworth, S., MacDonald, F., Baird, M., Cooper, R. et Ellem, B. (2008). The Impact of 'Work Choices' on Women in Low Paid Employment in Australia: A Qualitative Analysis. *Journal of Industrial Relations*, 50(3), 475-488. doi: 10.1177/0022185608090001

- Pocock, B., Williams, P. et Skinner, N. (2012). Conceptualizing Work, Family and Community: A Socio-Ecological Systems Model, Taking Account of Power, Time, Space and Life Stage. *British Journal of Industrial Relations*, 50(3), 391-411. doi: 10.1111/j.1467-8543.2011.00852.x
- Poelmans, S., Greenhaus, J.H. et Stepanova, O. (2013). The Present and Future of Work-Family Decision Making. Dans Greenhaus, J. H., Poelmans, S. et Las Heras, M. (dir.), *Expanding the boundaries of work-family research : a vision for the future* (p. 137-155). Houndmills, Basingstoke : Palgrave Macmillan.
- Poole, M.S. et McPhee, R.D. (2005). Structuration Theory. Dans May, S. et Mumby, D. K. (dir.), *Engaging organizational communication theory & research multiple perspectives* (p. 171-196). London : SAGE.
- Powell, B. (2016, November 14, 2016). Cop Union Says Scheduling is Off-Limits to Task Force. *Toronto Star Touch*. Récupéré de [http://startouch.thestar.com/screens/01b43bf1-f7dc-4ca4-8aea-7f989e836410%7C\\_0.html](http://startouch.thestar.com/screens/01b43bf1-f7dc-4ca4-8aea-7f989e836410%7C_0.html)
- Powell, G.N. et Greenhaus, J.H. (2013). Sex, Gender and Decisions at the Family-Work Interface. Dans Greenhaus, J. H., Poelmans, S. et Las Heras, M. (dir.), *Expanding the boundaries of work-family research : a vision for the future* (p. 156-189). Houndmills, Basingstoke : Palgrave Macmillan.
- Presser, H.B. (2003). *Working in a 24/7 Economy : Challenges for American Families*. New York : Russell Sage Foundation.
- Prévost, J. et Messing, K. (2001). Stratégies de conciliation d'un horaire de travail variable avec des responsabilités familiales. *Le travail humain*, 64(2001/2), 119-143. Récupéré de [www.cairn.info/revue-le-travail-humain-2001-2-page-119.htm](http://www.cairn.info/revue-le-travail-humain-2001-2-page-119.htm)
- Prunier-Poulmaire, S. (2000). Flexibilité assistée par ordinateur. *L'informatique au travail* (p. 22-36).
- Putnam, L.L., Fairhurst, G.T. et Banghart, S. (2016). Contradictions, Dialectics, and Paradoxes in Organizations: A Constitutive Approach. *The Academy of Management Annals*, 1-107. doi: 10.1080/19416520.2016.1162421
- Putnam, L.L., Myers, K.K. et Gailliard, B.M. (2014). Examining the tensions in workplace flexibility and exploring options for new directions. *Human Relations*, 67(4), 413-440. doi: 10.1177/0018726713495704

- Qin, R., Nembhard, D.A. et Barnes, W.L., II. (2015) Workforce flexibility in operations management. : *Vol. 20. Surveys in Operations Research and Management Science* (pp. 19-33).
- Queinnec, Y., Teiger, C. et Terssac, G.d. (1992). *Repères pour négocier le travail poste*. (2e ed. rev. et amendée. éd.). Toulouse : Octarès Toulouse.
- Quinlan, M. (2015). *The effects of non-standard forms of employment on worker health and safety*. Geneva: International Labour Office.
- Quinlan, M. et Bohle, P. (2009). Overstretched and unreciprocated commitment: Reviewing research on the occupational health and safety effects of downsizing and job insecurity. *International Journal of Health Services*, 39(1), 1-44.
- Quinlan, M., Mayhew, C. et Bohle, P. (2001). The Global Expansion of Precarious Employment, Work Disorganisation and Occupational Health : A Review of Recent Research. *International Journal of Health Services*, 31(2).
- Raiethel, A. (1996). On the ethnography of cooperative work. Dans Engeström, Y. et Middleton, D. (dir.), *Cognition and communication at work* (p. 319-339). Cambridge, Angleterre : Cambridge University Press.
- Ramaciotti, D. et Mello, J.-L. (2006, 11-13 septembre 2006). Retour sur une démarche d'aménagement du temps de travail réalisée entre 1999 et 2003. Dans française, S. d. e. d. I. I. (dir.), *Ergonomie et santé au travail. Transformations du travail et perspectives pluridisciplinaires* (p. 407-412). Caen, France
- Rapoport, R., Bailyn, L., Fletcher, J.K. et Pruitt, B.H. (2002). *Beyond work-family balance : advancing gender equity and workplace performance*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Reichertz, J. (2010). Abduction: The Logic of Discovery of Grounded Theory. *Forum: Qualitative Social Research*, 11(1), Art. 13. Récupéré de <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1412/2902>
- Ribeiro-Silva, F., Rotenberg, L. et Fischer, F.M. (2016). Irregular Work Shifts and Family Issues—The Case of Flight Attendants. Dans Iskra-Golec, I., Barnes-Farrell, J. et Bohle, P. (dir.), *Social and Family Issues in Shift Work and Non Standard Working Hours* (p. 137-150). Cham : Springer International Publishing.

- Riel, J. (2015). *Étude s'appuyant sur un cadre d'analyse en ergonomie de l'activité et s'inscrivant dans une perspective féministe pour analyser les situations de travail d'enseignantes de métiers à prédominance masculine en formation professionnelle au secondaire au Québec*. Université du Québec à Montréal, Montréal. Doctorat en éducation.
- Riel, J. et Major, M.-E. (sous presse). The challenges of mobilizing workers on gender issues. Lessons from two studies on the occupational health of teachers in Quebec. *New Solutions : A Journal of Occupational and Environmental Health Policy*, 27(2).
- Rigby, M. et O'Brien-Smith, F. (2010). Trade union interventions in work-life balance. *Work, Employment and Society*, 24(2), 203-220. doi: 10.1177/0950017010362145
- Rochette, M. (2012). *Le travail atypique des parents et la garde des enfants : description du phénomène et recension des expériences étrangères de garde à horaires non usuels*. Québec: Gouvernement du Québec.
- Rosiello, R.M. et Mills, M.J. (2015). Shiftwork as Gendered and Its Impact on Work–Family Balance. Dans Mills, M. J. (dir.), *Gender and the Work-Family Experience: An Intersection of Two Domains* (p. 251-270). Cham : Springer International Publishing.
- Rothbard, N.P. et Ollier-Malaterre, A. (2016). Boundary Management. Dans Allen, T. D. et Eby, L. T. (dir.), *The Oxford Handbook of Work and Family* (p. 109-124) : Oxford University Press.
- Rubery, J. et Grimshaw, D. (2015). The 40-year pursuit of equal pay: a case of constantly moving goalposts. *Cambridge Journal of Economics*, 39(2), 319.
- Rubery, J., Ward, K., Grimshaw, D. et Beynon, H. (2005). Working Time, Industrial Relations and the Employment Relationship. *Time & Society*, 14(1), 89-111. doi: 10.1177/0961463x05050300
- Saint-Arnaud, L., Gignac, S., Gourdeau, P., Pelletier, M. et Vézina, M. (2010). Démarche d'intervention sur l'organisation du travail afin d'agir sur les problèmes de santé mentale au travail. [En ligne]. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé (PISTES)*, 12(3). doi: 10.4000/pistes.2639 Récupéré de <http://pistes.revues.org/2639>
- Saint-Arnaud, L., Marché-Paillé, A., Toulouse, G. et Moore, M. (2010). Le travail des préposés aux appels d'urgence 9-1-1 : un travail de sentinelle au cœur de la sécurité publique. *Travailler*, 1(23), 9-25.

- \* Saint-Charles, J. (2001). *Pouvoir informationnel, structure formelle et réseau émergent dans une organisation*. Thèse (D. en communication) -Université du Québec à Montréal, 2001, Montréal.
- Saint-Charles, J. et Mongeau, P. (2005). L'étude des réseaux humains de communication. Dans Saint-Charles, J. et Mongeau, P. (dir.), *Communication : horizons de pratique et recherches* (p. 73-99). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Saint-Charles, J. et Mongeau, P. (2009). Different relationships for coping with ambiguity and uncertainty in organizations. *Social Networks*, 31(1), 33-39. doi: 10.1016/j.socnet.2008.09.001
- Savoie-Zajc, L. (2009). L'entrevue semi-dirigée. Dans Gauthier, B. (dir.), *Recherche sociale de la problématique à la collecte des données* (5<sup>e</sup> édition éd., p. 337-360). Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Scheller, L. (2011). How important is the liaison between professional work and family work? The case of women bus drivers. *Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, 40(Supplément), 5-14. doi: 10.3233/wor-2011-1264
- Scheller, L., Cunha, L., Nogueira, S. et Lacomblez, M. (2013). Le temps des conductrices de bus en France et au Portugal. [Women Drivers' Working Time in France and Portugal]. *Travail, genre et sociétés*, 29(1), 86. doi: 10.3917/tgs.029.0069
- Schieman, S., McBrier, D.B. et Gundy, K.V. (2003). Home-to-Work Conflict, Work Qualities, and Emotional Distress. *Sociological Forum*, 18(1), 137-164. doi: 10.1023/A:1022658929709
- Scholarios, D., Hesselgreaves, H. et Pratt, R. (2017). Unpredictable working time, well-being and health in the police service. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-24. doi: 10.1080/09585192.2017.1314314
- Schwartz, Y. (2007). Un bref aperçu de l'histoire culturelle du concept d'activité. *@ctivités*, 4(2). doi: 10.4000/activites.1728 Récupéré de <http://activites.revues.org/1728>
- Schwartz, Y. (2012). Les deux paradoxes d'Alain Wisner. *Anthropotechnologie et ergologie. Ergologia*(8), 131-181.
- Scott, M.E. (2013). "Communicate Through the Roof": A Case Study Analysis of the Communicative Rules and Resources of an Effective Global Virtual Team. *Communication Quarterly*, 61(3), 301-318. doi: 10.1080/01463373.2013.776987

- Seifert, A.-M. et Messing, K. (2004). Écouter et voir dans un monde technique : Effets de la discontinuité des horaires sur l'activité de travail des infirmières. *PISTES*, 6(1), 1-16. Récupéré de <http://pistes.revues.org/3284>
- Seifert, A.M. et Messing, K. (2006). Cleaning Up After Globalization: An Ergonomic Analysis of Work Activity of Hotel Cleaners. *Antipode*, 38(3), 557-578. doi: 10.1111/j.0066-4812.2006.00595.x
- Seifert, A.M., Messing, K. et Dumais, L. (1997). Star wars and strategic defense initiatives: work activity and health symptoms of unionized bank tellers during work reorganization. *Int J Health Serv*, 27(3), 455-477.
- Seifert, A.M., Messing, K., Riel, J. et Chatigny, C. (2007). Precarious employment conditions affect work content in education and social work: Results of work analyses. *International Journal of Law and Psychiatry*, 30(4), 299-310. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijlp.2007.06.004>
- Shaffer, M.A., Joplin, J.R.W. et Hsu, Y.-S. (2011). Expanding the boundaries of work-family research: A review and agenda for future research. *International Journal of Cross Cultural Management*, 11(2), 221-268. doi: 10.1177/1470595811398800
- \*Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *J Occup Health Psychol*, 1(1), 27-41.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 54(5), 873-879.
- Simard, J. et Boivin, J.-F. (2012). Les conditions de travail au Québec dans un contexte de mondialisation. Portrait statistique des horaires de travail 1999-2008. *Regards sur le travail*, 9(numéro spécial, forum 2012), 1-9.
- Skinner, E.A., Edge, K., Altman, J. et Sherwood, H. (2003). Searching for the Structure of Coping: A Review and Critique of Category Systems for Classifying Ways of Coping. *Psychological Bulletin*, 129(2), 216-269. doi: 10.1037/0033-2909.129.2.216
- St-Amour, N. et Bourque, M. (2013, Août 2013). *Conciliation travail-famille et santé : Le Québec peut-il s'inspirer des politiques gouvernementales mises en place dans d'autres pays?* (Avis scientifique). : Institut national de santé publique.
- St-Amour, N., Laverdure, J., Devault, A. et Manseau, S. (2005, Mars 2005). *La difficulté de concilier travail-famille: ses impacts sur la santé physique et mentale des familles québécoises.* : Institut national de santé publique.

- St-Vincent, M., Vézina, N., Bellemare, M., Denis, D., Ledoux, É. et Imbeau, D. (2011). *L'intervention en ergonomie*. Québec : Éditions Multi Mondes.
- St-Vincent, M., Vézina, N., Bellemare, M., Denis, D., Ledoux, É. et Imbeau, D. (2014). *Ergonomic Intervention*. Montréal : IRSST.
- Star, S.L. (1996). Working together. Dans Engeström, Y. et Middleton, D. (dir.), *Cognition and communication at work* (p. 296-318). Cambridge, Angleterre : Cambridge University Press.
- Strazdins, L., Shipley, M., Clements, M., O'Brien, L.V. et Broom, D.H. (2010). Job quality and inequality: Parents' jobs and children's emotional and behavioural difficulties. [Article]. *Social Science and Medicine*, 70(12), 2052-2060. doi: 10.1016/j.socscimed.2010.02.041
- Sultan-Taïeb, H., St-Hilaire, F., Lefebvre, R., Biron, B., Vézina, M., Brisson, B. (sous presse). Taking Account of Gender Differences When Designing Interventions in Occupational Health? Lessons from a study of the "Healthy Enterprise" standard in Québec. *New Solutions: A Journal of Occupational and Environmental Health Policy*, 27(2).
- Swanberg, J.E. (2005). Job-Family Role Strain Among Low-Wage Workers. *Journal of Family and Economic Issues*, 26(1), 143-158. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s10834-004-1416-0>
- Swanberg, J.E., James, J.B., Werner, M. et McKechnie, S.P. (2008). Workplace Flexibility for Hourly Lower-Wage Employees: A Strategic Business Practice Within One National Retail Firm. *The Psychologist Manager Journal*, 11(1), 5.
- Swanberg, J.E., McKechnie, S.P., Ojha, M.U. et James, J.B. (2011). Schedule control, supervisor support and work engagement: A winning combination for workers in hourly jobs? *Journal of Vocational Behavior*, 79(3), 613-624. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2011.04.012>
- Swanberg, J.E., Pitt-Catsouphes, M. et Drescher-Burke, K. (2005). A Question of Justice. *Journal of Family Issues*, 26(6), 866-895. doi: 10.1177/0192513x05277554
- Swanberg, J.E., Watson, E. et Eastman, M. (2014). Scheduling challenges among workers in low-wage hourly jobs: similarities and differences among workers in standard- and nonstandard-hour jobs. [Article]. *Community, Work and Family*, 17(4), 409-435. doi: 10.1080/13668803.2014.931837

- Swanberg, J.E., Watson, E. et Eastman, M. (2014). Scheduling challenges among workers in low-wage hourly jobs: similarities and differences among workers in standard- and nonstandard-hour jobs. *Community, Work & Family*, 17(4), 409-435. doi: 10.1080/13668803.2014.931837
- Sweet, S., Besen, E., Pitt-Catsouphes, M. et McNamara, T.K. (2014). Do options for job flexibility diminish in times of economic uncertainty? *Work, Employment & Society*, 28(6), 882-903. doi: 10.1177/0950017014538335
- Sweet, S., Pitt-Catsouphes, M., Besen, E. et Golden, L. (2014). Explaining organizational variation in flexible work arrangements: Why the pattern and scale of availability matter. [Article]. *Community, Work and Family*, 17(2), 115-141. doi: 10.1080/13668803.2014.887553
- Teiger, C. (2006). « Les femmes aussi ont un cerveau ! » Le travail des femmes en ergonomie : réflexions sur quelques paradoxes. *Travailler*, 15(1), 130. doi: 10.3917/trav.015.0071
- Teiger, C., Gadbois, C., Laville, A., Dessors, D. (1978). *L'analyse des effets des contraintes de travail dans leur interdépendance et leurs prolongements hors travail. La situation des opératrices de renseignements téléphoniques*. Communication au XIVe Congrès de la Société d'ergonomie de langue française.
- ten Brummelhuis, L.L., Oosterwaal, A. et Bakker, A.B. (2012). Managing Family Demands in Teams. *Group & Organization Management*, 37(3), 376-403. doi: 10.1177/1059601111435410
- Thompson, C.A., Beauvais, L.L. et Lyness, K.S. (1999). When Work-Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work-Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 392-415. doi: 10.1006/jvbe.1998.1681
- Tirilly, G., Kaplan, M. et Cabon, P. (2009). Stratégies utilisées par les conducteurs de train pour faire face aux horaires de travail pénibles. Actes du 44ème congrès de la SELF. Paris, France
- Tompa, E., Dolinschi, R., et Laing, A. (2009). An economic evaluation of a participatory ergonomics process in an auto parts manufacturer. *Journal of Safety Research*, 40(1), 41-47.
- Torgen, M., & Kilbom, A. (2000). Physical work load between 1970 and 1993-did it change? *Scand J Work Environ Health*, 26(2), 161-168.

- Trefalt, Š. (2013). Between You and Me: Setting Work-Nonwork Boundaries in the Context of Workplace Relationships. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1802-1829. doi: 10.5465/amj.2011.0298
- Tremblay, D.-G. (2002). Les femmes sur le marché du travail au Québec et au Canada. *Travail, Genre et Societe*, 8(2), 193-211.
- Tremblay, D.-G. (2008). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*. (2e éd. éd.). Québec : Université du Québec. Télé-université.
- Tremblay, D.-G. (2009). La gouvernance de la conciliation emploi-famille au Québec. Le rôle des acteurs. Dans Barrère-Maurisson, M. A. et Diane-Gabrielle, T. (dir.), *Concilier travail et famille : le rôle des acteurs France-Québec* (p. 61-80). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Tremblay, D.-G. (2012a). *Articuler emploi et famille [ressource électronique] : le rôle du soutien organisationnel au cœur de trois professions*. Québec : Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Tremblay, D.-G. (2012b). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*. (3e éd.). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Tremblay, D.-G. et Larivière, M. (2009). La conciliation emploi-famille dans le secteur de la santé au Québec : le soutien organisationnel fait-il défaut aux infirmières? Dans *Genre et diversité en gestion* (p. 101-118). Paris : AGRH.
- Tulk, L., Montreuil, S., Pierce, T. et Pépin, M. (2015). Does parental work affect the psychological well-being and educational success of adolescents? *Community, Work & Family*, 1-23. doi: 10.1080/13668803.2014.1002830
- Uzdansky, M.L. (2011). The Gender-Equality Paradox: Class and Incongruity Between Work-Family Attitudes and Behaviors. *Journal of Family Theory & Review*, 3(3), 163-178. doi: 10.1111/j.1756-2589.2011.00094.x
- Valcour, M. (2007). Work-Based Resources as Moderators of the Relationship Between Work Hours and Satisfaction With Work-Family Balance. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1512-1523.
- Valcour, M., Ollier-Malaterre, A., Matz-Costa, C., Pitt-Catsoupes, M., et Brown, M. (2011). Influences on employee perceptions of organizational work-life support: Signals and resources. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 588-595.

- Vallery, G. et Hervet, C. (2005). Impact de diverses modalités organisationnelles du travail posté sur le sommeil, les comportements alimentaires, la vie sociale et familiale : le cas du personnel soignant en milieu hospitalier français. *PISTES*, 7(1), 1-30.
- Van den Bergh, J., Beliën, J., De Bruecker, P., Demeulemeester, E. et De Boeck, L. (2013). Personnel scheduling: A literature review. *European Journal of Operational Research*, 226(3), 367-385. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ejor.2012.11.029>
- Vandello, J.A., Hettinger, V.E., Bosson, J.K. et Siddiqi, J. (2013). When Equal Isn't Really Equal: The Masculine Dilemma of Seeking Work Flexibility. *Journal of Social Issues*, 69(2), 303-321. doi: 10.1111/josi.12016
- Vézina, M., Cloutier, E., Stock, S., Lippel, K., Fortin, É., Delisle, A., St-Vincent, M., Funes, A., Duguay, P., Vézina, S. et Prud'homme, P. (2011). *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST)*. Montréal: Gouvernement du Québec, IRSST Récupéré de <http://www.irsst.qc.ca/projet-etude-quebecoise-des-conditions-de-travail-d-emploi-et-de-sst-eqcotesst-0099-5980.html>.
- Vézina, N. (dir.). (2001). *La pratique de l'ergonomie face aux TMS : ouverture à l'interdisciplinarité*. Comptes-rendus du 36ème congrès de la Société d'ergonomie de langue française (SELF) et du 32ème congrès de l'Association canadienne d'ergonomie (ACE). Montréal : SELF et ACE.
- Vézina, N. (2010). *The evolution of our representations of WMSDs : Integrating knowledge and ensuring concerted preventive action*. Keynote in 7th International Scientific Conference on Prevention of Work-related Musculoskeletal Disorders PREMUS, Angers (France), p. 14.
- Vives, A., Amable, M., Ferrer, M., Moncada, S., Llorens, C., Muntaner, C., Benavides, F.G. et Benach, J. (2010). The Employment Precariousness Scale (EPRES): psychometric properties of a new tool for epidemiological studies among waged and salaried workers. *Occup Environ Med*, 67(8), 548-555. doi: 10.1136/oem.2009.048967
- Volkoff, S. (2008). L'intensification du travail "disperse" les problèmes de santé. Dans Terssac, G. d., Saint-Martin, C. et Thébault, C. (dir.), *La précarité : une relation entre travail, organisation et santé*. Toulouse : Toulouse : Octarès.
- Vosko, L.F. (2006). Precarious Employment: Toward an Improved Understanding of Labour Market Insecurity. Dans Vosko, L. F. (dir.), *Precarious employment : understanding labour market insecurity in Canada*. Montreal : McGill-Queen's University Press.

- Voydanoff, P. (2005). Toward a Conceptualization of Perceived Work-Family Fit and Balance : A Demands and Resources Approach. *Journal of Marriage and Family*, 67(November 2005), 822-836.
- Voydanoff, P. (2008). A Conceptual Model of the Work-Family Interface. Dans Korabik, K., Lero, D. S. et Whitehead, D. L. (dir.), *Handbook of work-family integration : research, theory, and best practices* (1st ed., p. 37-55). Amsterdam : Elsevier.
- Wagstaff, A.S. et Sigstad Lie, J.A. (2011). Shift and night work and long working hours--a systematic review of safety implications. *Scand J Work Environ Health*, 37(3), 173-185. doi: 10.5271/sjweh.3146
- Walsh, J. (2007). Experiencing Part-Time Work: Temporal Tensions, Social Relations and the Work-Family Interface. [Article]. *British Journal of Industrial Relations*, 45(1), 155-177. doi: 10.1111/j.1467-8543.2007.00606.x
- Warren, T. (2015). Work-life balance/imbalance: the dominance of the middle class and the neglect of the working class. *The British Journal of Sociology*, 66(4), 691-717. doi: 10.1111/1468-4446.12160
- Wayne, J.H., Butts, M.M., Casper, W.J. et Allen, T.D. (2016). In Search of Balance: A Conceptual and Empirical Integration of Multiple Meanings of Work-Family Balance. *Personnel Psychology*, n/a-n/a. doi: 10.1111/peps.12132
- Webb, J., Mergler, D., Parkes, M.W., Saint-Charles, J., Spiegel, J., Walter-Toews, D., Yassi, A. et Woullard, R.F. (2010). Tools for Thoughtful Action: The Role of Ecosystem Approaches to Health in Enhancing Public Health. *Can J Public Health*, 101(6), 439-441.
- Webber, G. et Williams, C. (2008). Mothers in "Good" and "Bad" Part-time Jobs. *Gender & Society*, 22(6), 752-777. doi: 10.1177/0891243208325698
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks : Sage Publications.
- Wellman, B. et Frank, K. (2001). Network capital in a multi-level world. Dans Lin, N., Burt, R. S. et Cook, K. (dir.), *Social Capital : Theory and Research*. Chicago : Aldine De Gruyter.
- Wellman, B., Gulia, M. et Potter, S. (1997). Where does social support come from. *The social network basis of interpersonal resources for coping with stress*. In: Maney, A.(Ed.), *Social Conditions, Stress, Resources and Health*. National Institute of Mental Health, Rockville, MD.

- Wellman, B. et Wortley, S. (1990). Different Strokes from Different Folks: Community Ties and Social Support. *American Journal of Sociology*, 96(3), 558-588.
- Wharton, A.S., Chivers, S. et Blair-Loy, M. (2008). Use of Formal and Informal Work-Family Policies on the Digital Assembly Line. *Work and Occupations*, 35(3), 327-350. doi: 10.1177/0730888408316393
- Whitbred, R., Fonti, F., Steglich, C. et Contractor, N. (2011). From Microactions to Macrostructure and Back: A Structural Approach to the Evolution of Organizational Networks. *Human Communication Research*, 37(3), 404-433. doi: 10.1111/j.1468-2958.2011.01404.x
- Williams, C. (2005). La génération sandwich. *Tendances sociales canadiennes*, 77, 24.
- Williams, C. (2008). *Work-life balance of shift workers* (Vol. Catalogue no.75-001-X, pp. 5-16). Ottawa: Statistics Canada, Government of Canada.
- Williams, J.C., Blair-Loy, M. et Berdahl, J.L. (2013). Cultural Schemas, Social Class, and the Flexibility Stigma. *Journal of Social Issues*, 69(2), 209-234. doi: 10.1111/josi.12012
- \*Wisner, A. (1993). L'émergence de la dimension collective du travail. Dans Six, F. et Vaxevanoglou, X. (dir.), « *Les aspects collectifs du travail* ». *Actes du XXVIIème congrès de la Société d'ergonomie de langue française* (p. 175-182). Toulouse : Octarès.
- Wong, I.S., Smith, P.M., Mustard, C.A. et Gignac, M.A.M. (2014). For better or worse? Changing shift schedules and the risk of work injury among men and women. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 40(6), 621-630.
- Wood, A.J. (2016). Flexible scheduling, degradation of job quality and barriers to collective voice. *Human Relations*. doi: 10.1177/0018726716631396
- Young, L.M., Baltes, B.B. et Pratt, A.K. (2007). Using selection, optimization, and compensation to reduce job/family stressors: effective when it matters. *Journal of Business and Psychology*, 21(4), 511-539. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s10869-007-9039-8>
- Young, M.C. (2010). Gender Differences in Precarious Work Settings. *Relations Industrielles*, 65(1), 74-97.