

Élaboration des horaires et conciliation travail-famille à la Résidence Angélica au printemps 2009

Lydia Abbas, Master 2 en psychologie

Karen Messing, Ph. D.
Chercheures, CINBIOSE, Université du Québec à Montréal

Étude effectuée à l'initiative de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec avec
la collaboration de la Résidence Angelica

Novembre 2009



UQAM Service aux collectivités
Université du Québec à Montréal

Remerciements

Nous remercions en premier les travailleuses et travailleurs qui ont collaboré à l'étude. Nous avons profité d'une collaboration enthousiaste de la part du syndicat SQEES 298 (FTQ), ainsi que de la part de Mmes Caroline Nadeau, Lise Bessette et Danielle Mercier et de M Georges Tormen de la Résidence Angélica. Sans vous, nous n'aurions pas pu apprendre autant en si peu de temps. L'étude a été subventionnée par le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (chercheure principale : Catherine Des Rivières-Pigeon) et les Instituts de recherche en Santé du Canada (chercheure principale : Donna Mergler).

En réponse à une demande de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec, soucieuse d'améliorer les conditions de conciliation travail-famille, une étude exploratoire a été effectuée auprès des préposées aux bénéficiaires (PAB) de la Résidence Angélica, membres du Syndicat québécois des employées et employés de service, section locale 298. L'employeur, soucieux de la santé de ses travailleurs et travailleuses et conscient des difficultés posés aux familles par le travail de quarts inhérent au système de santé, a accepté l'étude avec enthousiasme et a mis à notre disposition un accès aux locaux, au personnel et aux renseignements pertinents.

Le but de l'étude était d'examiner les conditions de conciliation travail-famille dans un cadre de travail avec des horaires difficiles, irréguliers et imprévisibles, dans le but de suggérer des pistes pour l'amélioration des conditions. L'approche préconisée relève de l'analyse ergonomique du travail.

Éléments de contexte

Plusieurs éléments du contexte rendent particulièrement pertinente une étude de la conciliation travail-famille. D'abord, le syndicat local souhaite qu'une garderie soit instaurée en milieu de travail, et l'employeur considère cette option. Aussi, dernièrement, la direction de l'établissement a demandé à ce que trois postes commencent plus tôt le matin : le premier à 6h30, pour aider à la fin de poste des PAB travaillant en nuit (elles sont 2 par étage et par nuit), les deux autres 7h00, pour aider au service des petits déjeuners.

Enfin, pendant la période de notre étude, il n'y avait pas de politique établie concernant les mesures disciplinaires en cas de non-respect des disponibilités. Le traitement de retards ou absences répétés pouvait aller d'un appel téléphonique de l'employeur avec proposition de réajustement des disponibilités, jusqu'à l'envoi d'une lettre au domicile de la personne concernée ou remise par sa chef d'unité ou, dans des cas extrêmes, à la radiation complète de la liste d'appel.

Recherches antérieures sur la conciliation travail-famille

Recherches en sociologie et en épidémiologie

De nombreux travaux ont porté sur la conciliation/travail famille notamment en sociologie. Pendant les années 1990, la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) s'est intéressée à cette problématique, et a collaboré à une étude qui a mis en évidence de nombreuses difficultés, surtout chez les femmes (Tissot et coll. 1997). Ont suivi des études

montrant des effets de la conciliation travail/famille sur l'état de santé des personnes (Tremblay, 2004 ; résumés par Barthe et Queinnec 2006), sur leur qualité de vie, sur leur satisfaction face au travail (Létourneau et Chrétien, 2006), et sur la sphère familiale, comme par exemple le bien-être des enfants (Joshi et Bogen 2007). Des études franco-québécoises ont mis en avant que l'impression de manquer de temps et d'avoir des difficultés à concilier travail professionnel et vie familiale était une des principales sources du stress que pouvaient éprouver les parents (Tremblay, 2007; De Terssac et Tremblay 2000). Selon les résultats de l'étude de Létourneau et Chrétien (2006) portant sur la conciliation entre travail et famille, on peut constater que dans les conditions de travail en horaires atypiques, il devient particulièrement difficile pour les parents-travailleurs de trouver un service de garde adapté à leur horaire de travail et d'ajuster leurs activités par rapport à celles du reste de la famille. En plus des problèmes "logistiques" que ces horaires provoquent, il est important de noter que cette difficulté de conciliation a des effets néfastes sur la sphère familiale comme entre autres une culpabilisation de certaines mères ne se sentant pas assez "présentes" pour leur famille. De plus, plusieurs auteurs rapportent que la difficulté de conciliation a des effets qui peuvent se traduire en termes de problèmes de relations affectives et ainsi générer du « stress » (Tremblay, 2004). Duxbury et Higgins (2008), suite à une enquête impliquant le personnel de 500 entreprises canadiennes employant plus de 100 personnes, rapportent que 31% des familles utilisent la technique appelée « off-shifting » pour gérer les horaires de travail. Le « off-shifting » requiert que les parents ne travaillent pas en même temps, mais se complètent afin de relayer la garde des enfants. Cette stratégie de gestion des horaires comporte des risques évidents pour les rapports du couple et éventuellement la santé.

Une autre conséquence des horaires atypiques des parents est l'autonomisation précoce des enfants. Dans une étude (Munard Suard, 2003) portant sur l'influence du travail sur la vie hors travail, on constate que les travailleuses postées apprennent à leurs enfants à être plus précoces dans l'autonomie des tâches quotidiennes, l'aîné devant s'occuper des plus jeunes. L'auteur souligne aussi que 40% des mères en horaires postés ayant très tôt responsabilisé leurs enfants ont été tourmentées par cette situation. Pour finir, une étude d'un échantillon de familles américaines sur cinq ans a permis de constater que le nombre de séparations et de divorces avait des risques d'augmenter lorsqu'un membre du couple travaillait en horaires de nuit, et qu'en cas de poste de nuit fixe, ces probabilités de séparations étaient multipliées par 3 (Presser 2000 cité par Gadbois 2004).

Nous pouvons conclure que la gestion des horaires pour satisfaire les exigences familiales, loin d'être un problème privé, fait partie en quelque sorte de l'activité de travail (Prévoist et Messing 2001). Selon Tremblay, « la difficulté d'articulation entre l'emploi et la famille s'explique par rapport à plusieurs facteurs plus ou moins reliés les uns aux autres ». Elle note aussi que « les conceptions et problématiques actuelles de gestion, ainsi que les politiques publiques supposent souvent que l'emploi et la famille sont deux domaines bien distincts. Or il existe une interdépendance étroite entre ces domaines. Ignorer ou nier ce lien contribue en soi à reproduire et à aggraver le conflit emploi/famille. Dans l'analyse de ce conflit comme dans la recherche de stratégies de conciliation il importe de considérer ensemble, en relation avec l'autre le domaine de l'emploi et celui de la famille. » (Tremblay 2004).

La conciliation travail-famille implique une série d'activités plus large que juste l'assurance de la garde des enfants : soins aux aînés, démarches liées aux problèmes des proches (dépression, alcool), autres responsabilités domestiques. Une recherche qualitative a montré une pléthore de stratégies relevant de la responsabilité pour des personnes en perte d'autonomie (Guberman et coll 1993). Les 25 personnes interviewées par ces chercheurs-es ont développé différentes méthodes pour assurer la santé de leur proche en même temps que de conserver leur emploi. Mais souvent, les défis étaient tellement grands qu'il y avait une rupture et la personne devait quitter son emploi.

Recherches en ergonomie

Peu de recherches en ergonomie ont concerné la conciliation travail-famille, probablement parce que l'ergonomie se concentre sur l'activité de travail rémunéré. Cependant, plusieurs auteurs-es ont commencé à explorer les répercussions des responsabilités familiales sur cette activité. Selon Quéinnec et coll. (2006), les choix faits par les travailleurs et travailleuses en matière d'horaires de travail et les effets découlant de ces choix seront déterminés par une multitude de facteurs comme les caractéristiques du travail, le salaire, l'organisation des horaires de travail, la santé, la vie sociale et familiale, provenant de différentes sphères de la vie. Les effets des stratégies choisies seront donc fonction de ces déterminants pour l'individu se trouvant au centre de ce système. Par exemple, on pourra choisir de travailler de nuit pour avoir un salaire un peu plus important et pour être présent le jour afin d'apporter des soins aux enfants car on n'a pas de gardienne. Les choix faits ici seront donc de privilégier la sphère familiale et le salaire. Mais la santé sera négligée, puisque le travail de nuit a des effets néfastes bien documentés. Un compromis sera alors fait en fonction des priorités de la

personne et de son entourage. Il faudra donc pour aborder ce problème une approche holistique (Abbas, 2009).

Une étude ergonomique de Prévost et Messing (2001) montre les importantes difficultés de conciliation de la vie familiale et de la vie professionnelle dans une étude portant sur 30 téléphonistes (28 femmes et 2 hommes) dans un contexte d'horaire de travail imprévisible et variable. Les opératrices concernées par cette étude travaillaient plus de 28 heures par semaine depuis au moins 6 mois et avaient à charge des enfants de moins de 12 ans. Elles étaient de plus confrontées à des horaires atypiques allant de 4 à 8 heures de décalage d'une journée travaillée à une autre et travaillant des jours différents d'une semaine à l'autre. Ces personnes étaient mises au courant de leur emploi du temps 4 jours avant son implantation effective, et ceci à toutes les deux semaines. L'amplitude horaire d'ouverture des entreprises employant ces personnes pouvait aller de 24h/24h ou encore de 06h00 du matin à 20h00. Au cours de cette étude, les auteures recensent en 14 jours consécutifs 212 démarches de réaménagement de garde d'enfants effectuées par les 30 téléphonistes, soit en moyenne 7 démarches par opératrice. A noter qu'au total les téléphonistes cumulaient à elles toutes, pour la période de deux semaines, un réseau de garde comportant 121 ressources soit 4 ressources par opératrice (maximum de 8). Il faut aussi prendre en compte que toutes ces démarches d'aménagement ont été faites en dehors des heures de travail, les coups de téléphones personnels n'étant pas permis pendant les heures travaillées. L'incidence de cette instabilité permanente et de la surcharge cognitive qu'elle occasionne, est qu'en moyenne, le groupe d'opératrices concernées par cette étude souffrent d'un niveau de détresse psychologique deux fois plus élevée que la population des travailleuses québécoises du même groupe d'âge.

Abbas et Morel (2007) ont bâti sur cette approche en documentant en détail l'utilisation des téléphones cellulaires pour gérer les responsabilités familiales, lors d'un travail de quart. Les huit nettoyeuses affectées au quart de soir géraient des crises, surveillaient le comportement des enfants, vérifiaient la santé des membres de la famille, le déroulement des repas et la bonne réalisation des devoirs en appelant et en recevant des appels. Ces appels devenaient particulièrement fréquents lors de rupture dans les arrangements de garde et de surveillance habituels. Par exemple, la durée des appels doublait lors de congés scolaires.

Des solutions de type ergonomique ont aussi été retrouvées. Certains horaires posent un problème particulier pour les personnes qui ont à gérer des responsabilités familiales, alors que ces mêmes horaires difficiles pour les uns peuvent intéresser d'autres personnes. On peut

profiter de cette diversité de situations pour offrir des choix. L'ergonome Daniel Ramaciotti et ses collègues (Ramaciotti et Mello 2006) ont fait une analyse des préférences des chauffeurs d'autobus de la ville de Lausanne, en collaboration avec l'employeur et le syndicat. Ils ont découvert que les chauffeurs pouvaient se diviser en typologies selon leurs priorités. Par exemple, certains jeunes préféraient des horaires où les quarts étaient concentrés sur les jours de semaine laissant place à des périodes de congé plus étendues et des fins de semaine libres, alors que des personnes ayant des responsabilités familiales plus importantes privilégiaient des quarts différents. Les ergonomes ont accru la satisfaction avec les horaires en adaptant un logiciel de gestion d'horaires pour profiter de la diversité, en tenant compte de l'ancienneté, à la satisfaction des travailleurs, des employeurs et des usagers.

Nous avons bâti notre étude de la situation de la Résidence Angélica en tenant compte de ces recherches antérieures.

MÉTHODES

Description de l'établissement

La résidence pour personnes âgées où nous avons mené notre étude est un établissement de soins de type semi-privé, financé en partie par une congrégation religieuse et en partie par le gouvernement du Québec. Elle comprend une section de soins de jour et une autre de soins de longue durée où nous avons concentré nos efforts. Cette dernière unité reçoit actuellement environ 245 résidents-es. La résidence souffre d'une sévère pénurie de personnel, y compris de préposées aux bénéficiaires. Actuellement elle emploie 277 personnes aux soins infirmiers, comme suit :

Tableau 1. Personnel de la résidence, par catégorie

Direction des soins infirmiers	Nombre
Assistant(e) du supérieur immédiat	19
Infirmier(ère) clinicien(ne)	1
Infirmier(ère)	2
Infirmier(ère) auxiliaire	58
Infirmier(ère) clinicien(ne) assistant(e) infirmière-chef	5
Préposé(e) aux bénéficiaires	192

Informations fournies par la résidence le 14 juillet 2009.

Les préposées aux bénéficiaires

La structure emploie 192 préposées aux bénéficiaires dont 73 à temps complet régulier, 73 à temps partiel régulier, et une quarantaine d'occasionnels-elles. Pour la vaste majorité (99%), ce sont des femmes. Elles travaillent sur 12 étages caractérisés chacun par un agencement spécifique des lieux (plus ou moins de place pour travailler, nombre de patients plus important pour les étages 2 et 3) et une ambiance de travail propre (entente de l'équipe soignante y travaillant, agréabilité du lieu, entente avec l'infirmière en chef qui dirige l'étage ...).

Les PAB titulaires de poste (« régulières ») peuvent avoir un poste à temps complet (7h25/j ; 5 jours fixes garantis par semaine) ou un poste mi-temps (5h25/j ; 5 jours fixes garantis par semaine) ou encore à trois-quarts du temps (7h00/j ; 5 jours fixes garantis par semaine). Les personnes régulières qui n'ont pas de poste à plein temps peuvent se mettre en disponibilité pour combler l'écart avec un travail à plein temps. Il n'y a habituellement pas de difficulté à ce qu'elles soient convoquées pour travailler, puisque la Résidence vit actuellement une pénurie de personnel.

Le contrat régulier permet d'avoir des avantages comme des jours de congé de maladie ou encore 4 semaines de vacances par an. Il permet aussi de ne se rendre disponible que sur un seul quart de travail et un seul étage (voir ci-dessous pour les conditions des occasionnelles). Les jours de congés hebdomadaires sont fixes mais toutes les travailleuses régulières doivent travailler un week-end sur deux (par exemple : semaine 1 : mardi/ vendredi ; semaine 2 : samedi/dimanche).

Les postes à temps plein sont de 7h25/j ; 5 jours par semaine. Pour les PAB régulières ce nombre d'heure sera garanti car cela correspond à leur contrat. Les PAB à temps partiel avec 2 jours de travail fixes garantis peuvent offrir leur disponibilité de manière à faire du temps plein, mais le travail offert par la Résidence dépendra des besoins. Les personnes travaillant occasionnellement peuvent elles aussi avoir l'opportunité de travailler en temps plein mais encore une fois cela n'est aucunement garanti et dépendra des besoins de la Résidence.

Les PAB à temps partiel régulières bénéficient d'un poste fixe de 2 jours garantis par semaine et figurent sur une liste de rappel pour faire des remplacements, aux moments de disponibilité qu'elles désignent. Ainsi, elles indiquent leurs disponibilités une fois par mois, désignant leur choix de jours de travail, de quart de travail, et d'étage de travail. Elles sont tenues de respecter ces disponibilités ; si elles se sont mises en disponibilité pour un quart donnée, elles

doivent se tenir prêtes à aller travailler si on les appelle, cela peut arriver jusqu'à une heure avant chaque quart de travail préalablement désigné.

Contrairement aux titulaires de postes à plein temps, les avantages sociaux des salariées à temps partiel n'incluent pas de congés de maladie ni de congés annuels, manque compensé par un salaire légèrement plus élevé (de 10%). Leurs jours de repos ne sont pas fixes mais varient selon leur disponibilité affichée. Tout comme les titulaires, elles doivent travailler un week-end sur deux.

Les travailleuses occasionnelles n'ont aucun poste et ne figurent que sur les listes de rappel. Elles ont pour obligation d'offrir deux quarts de travail de disponibilité (exemple : quart de nuit et quart du soir) et elles peuvent être appelées ou pas pour travailler pendant ces périodes. Elles doivent offrir au moins deux jours de disponibilité dans la semaine, et elles sont tenues de les respecter et de se tenir prêtes pour aller travailler qu'on les appelle ou pas.

Situation actuelle de pénurie de main d'œuvre

Le contexte actuel dans le secteur de la santé au Québec est caractérisé par une pénurie de main d'œuvre. Cela touche autant les infirmières que les préposées aux bénéficiaires. Le centre d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD) dans laquelle nous avons effectué notre étude ne fait pas exception à cette situation. Nous avons constaté ici un manque important de personnel soignant, notamment de préposées aux bénéficiaires qui force l'employeur d'avoir parfois recours à des agences de personnel temporaire, ce qui est plus coûteux.

Entrevues préliminaires et de validation

Nous avons tenu deux entrevues avec des représentants-es de l'employeur et une avec la présidente du syndicat, en début de projet. Ces entrevues ont servi à établir l'intérêt pour le projet et chercher les informations de base concernant les horaires de travail. Nous avons aussi tenu une entrevue avec des représentantes du syndicat à la fin, pour valider certaines informations.

Observations

Nous avons observé trois personnes pendant un total de 29h45m. Ces observations avaient pour but de nous renseigner sur les différentes stratégies mises en œuvre par les opératrices dans la gestion de la conciliation travail-famille lors de l'activité de travail. De plus cela nous a permis de voir l'activité de travail des PAB, prendre connaissance de la charge physique et

émotive que cela impliquait et de nous familiariser avec la population. Notons que nous avons déjà effectué une étude ergonomique complète chez les PAB dans un autre établissement de soins de longue durée (Messing et Elabidi 2002).

Entrevues individuelles

Nous avons interviewé 18 personnes dont deux personnes en charge de l'organisation des horaires et 16 affectées aux soins infirmiers (15 PAB, 1 infirmière auxiliaire). La nature des ces entretiens était de type semi-directive et ils ont duré chacun en moyenne 20 minutes. Les thèmes abordés étaient les suivants : le quart de travail choisi, les raisons qui ont poussées à ce choix, le quart de travail idéal, les congés hebdomadaires ou les absences, congés annuels (raisons des congés ou absences, motivation des choix), les coups de téléphone pendant le travail, et, globalement, la gestion de la conciliation travail/famille.

Tableau 2. Les personnes interviewées et observées

Participant	Quart de travail	Ancienneté	Conjoint	Enfants ou parent à charge	Importance du réseau de garde	Niveau d'aide	Charges familiales
1	Jour	9 ans	oui (travaille de nuit)	13 et 16 ans	1 personne	Fort	Faibles
2	Nuit	10 ans	oui	Non	0	Fort	Faibles
3	Soirée	7 ans	oui	1 an 1/2	3 personnes	Fort	Faibles
4	Jour	8 ans	oui	6 ans	3 personnes	Fort	Faibles
5	Jour	14 ans	oui	13 ans	1 personne	Fort	Faibles
6	Soirée	10 ans	oui	17 mois	3 personnes	Faible	Faibles
7	Jour	19 ans	non	Non	0	0	Faibles
8	Jour	19 ans	non	Mère âgée	0	0	Faible
9	Soir et nuit	5 ans	non	Non	0	0	Faibles
10	Jour	5 ans	non	Mère, frère enfants 13 et 11 ans	0	Faible	Fortes
11	Jour	14 ans	oui (posté)	6 et 4 ans	1 personne	Faible	Fortes
12	Soirée	6 ans	oui	10 ans et 8 ans	1 personne	Faible	Fortes
13	Jour	5 ans	oui	5 ans et 2 ans	1 personne	Faible	Fortes
14	Jour	21 ans	oui souvent en déplacements	6 ans	0	Fort	Fortes
15	Jour	10 ans	non	4 ans	2	Faible	Fortes
16	Jour et soir	4 ans	non	11 ans et 10 ans	0	0	Fortes

Entrevues avec les représentants de l'employeur

Nous avons effectué deux entretiens avec des personnes impliquées dans l'élaboration des horaires.

Feuilles de planification

Nous avons examiné les feuilles de planification émises par les gestionnaires d'horaire, pour trois jours sur semaine et trois jours de fin de semaine ou de congé. Nous y avons compté le nombre de remplacements effectués par l'une des gestionnaires, ainsi que le nombre de quarts où on a dû avoir recours à des agences, pour les services de PAB.

RÉSULTATS

Importance de la conciliation pour les familles :

Nous avons pu noter au cours de nos entretiens l'importance de la conciliation de l'activité professionnelle et familiale chez les PAB et ce sans distinction selon le quart de travail ou l'importance des charges familiales. Cela se traduit dans le choix des quarts de travail, la gestion des congés et absences, et la prise d'informations par téléphone.

Nous avons aussi pu noter un grand dévouement à la mission des soins et une satisfaction avec la tâche accomplie, malgré les difficultés rapportées.

Les faits saillants de la recherche

- Le travail de PAB, que nous avons étudié auparavant (Messing et Elabidi 2002, 2003), exige de l'effort physique et des déplacements fréquents. Il est aussi très prenant du point de vue cognitif (multi-tâches) et émotionnel (s'occuper de personnes en perte d'autonomie, en déchéance, en état de santé fragile, qui décèdent assez souvent). Le nombre de bénéficiaires par PAB a récemment été augmenté de 6 à 7. Nous avons été frappées par l'état de fatigue de plusieurs interviewées, et surtout celles ayant des charges familiales lourdes.
- Le travail de PAB s'organise en périodes de pointe, surtout tôt le matin et à l'heure du souper. L'employeur souhaite pouvoir mieux desservir ces périodes (surtout le matin), en y affectant plus de personnel à des horaires qui commencent plus de bonne heure, ce qui rentre en conflit direct avec les besoins familiaux de plusieurs PAB.
- Nous avons divisé les PAB en deux groupes, et nous avons désigné de « charges familiales lourdes » les personnes responsables de jeunes enfants, de parents en perte d'autonomie ou de famille monoparentale. En entrevues, les PAB qui ont des charges familiales lourdes font des choix de quarts de travail, de congés hebdomadaires, de
-

« De soir, moi j'aime travailler du soir. Si je suis à la maison c'est pas tôt le matin que je commence à faire le ménage ; vers 10h00 11h00, je démarre. Mon shift de soir c'est vraiment, j'ai vraiment changé à cause de mon enfant car ça n'avait pas d'allure. Je me disais mais quand il sera à l'école je ne pourrais pas travailler du soir je ne serais pas là pour les devoirs».

«Si tu avais eu une autre situation familiale tu aurais choisi un autre horaire ? »
 «Oui j'aime beaucoup travailler du soir, parce que j'ai vraiment de la misère à me réveiller le matin, j'ai toujours été une fille de soirée mais les habitudes changent avec les enfants, mais quand les enfants seront autonomes j'aimerais bien avoir un poste du soir, dans une vingtaine d'années (rire).»

congés fériés, de congés de maladies, de périodes de vacances annuelles, qui dépendent très majoritairement des besoins familiaux, alors que celles avec des charges un peu moins lourdes choisissent en fonction de besoins plus personnels. (Voir la Figure 1.)

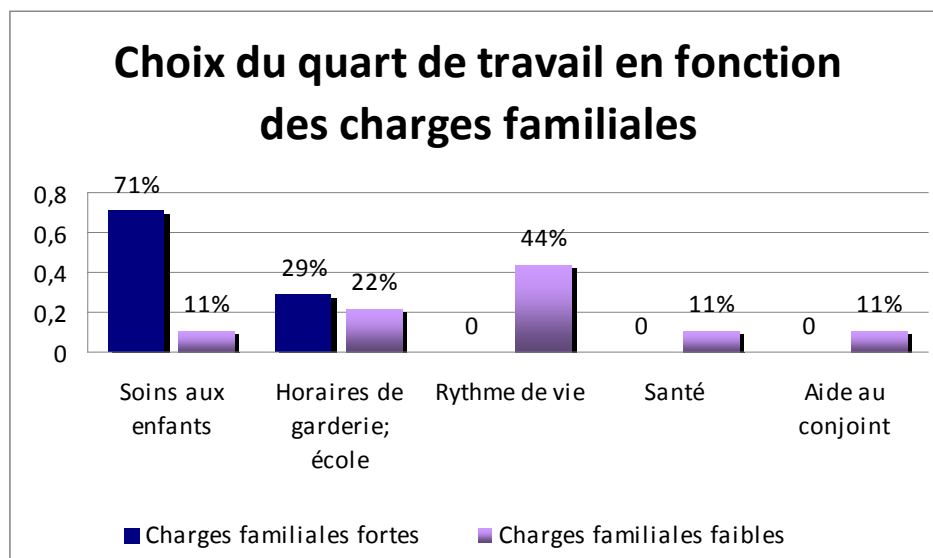


Figure 1. L'influence des charges familiales sur les stratégies de gestion des horaires

- Cependant, plusieurs événements mettent leurs stratégies de gestion d'horaires à l'épreuve : maladies d'enfants, relâche scolaire, problèmes ponctuels de toutes sortes (maladie/hospitalisation/incapacité de la gardienne ou de membre de la famille, problème à l'école pour un enfant...), panne d'auto, intempéries, épuisement. De plus, certaines personnes vivent des situations qui posent des problèmes continuels pour la gestion d'horaires : responsabilité de famille monoparentale, d'enfant avec des problèmes de santé. Ces dernières situations augmentent à la fois la nécessité de gagner de l'argent, donc d'être disponibles pour travailler, et en même temps la difficulté de se rendre disponibles.

«Travailler 5 jours/semaine on court tout le temps, ça mène à un épuisement physique, j'ai déjà eu ça maintenant je connais mes limites et ça m'arrive de téléphoner pour dire ce matin je rentre pas, quand on se sent comme dépassée»

- La semaine de relâche semble être un point particulièrement difficile. Plusieurs se demandent pourquoi les personnes avec enfants d'âge scolaire ne peuvent pas avoir congé pendant ces semaines.

« Pour moi le plus difficile c'est les vacances, parce que moi ma gardienne elle prend des vacances et moi vu mon ancienneté je ne peux pas tout le temps avoir celles que je choisis, donc je ne retrouve pas de garderie. »

- Il arrive donc des points de rupture où les arrangements ne suffisent plus et que la personne ne peut pas se présenter au travail aux moments prévus, ou aux moments demandés ponctuellement par l'employeur, ou qu'elle doit quitter son poste inopinément. Ces moments se vivent péniblement chez les personnes responsables des horaires, chez les collègues de travail et chez les PAB impliquées.

« C'est rare que je demande un congé, parce que j'ai remarqué que souvent quand tu demandes un congé souvent il est refusé ... Tu veux être honnête, tu veux le dire d'avance pour pas qu'ils soient pris [à pallier ton absence], sauf qu'avec mon expérience j'ai remarqué que l'honnêteté c'est pas toujours payant. »

- La nécessité de faire et de refaire des arrangements pour leur famille constitue une pression constante sur les personnes ayant des charges familiales lourdes. Elles sont nombreuses à faire des appels téléphoniques pendant les pauses, ce qui témoigne de leur anxiété ; 71% des personnes ayant de charges familiales lourdes appelaient quotidiennement à la maison, comparativement à 11% des personnes ayant des charges plus légères. Cette pression est d'autant plus forte qu'elles-mêmes, comme plusieurs personnes autour, considèrent toute faille dans ces arrangements comme un manque d'organisation personnelle. Mais, le travail étant très prenant et la pression du temps au travail très forte, elles ne peuvent pas toujours appeler.

« Ils ont mon numéro de cellulaire si il y a un problème ... ils ont le numéro de mon mari mais vu qu'il est camionneur on ne sait jamais où il est. »

- Étant donné l'état de fatigue des PAB, le fait que celles ayant de charges lourdes utiliseraient 100% de leurs congés de maladie et autres congés pour les besoins de conciliation et ne prennent donc que peu de temps de repos (Figures 2,3), nous fait craindre un cercle vicieux, où la difficulté de conciliation favorise l'épuisement, ce qui rend plus difficile la conciliation et aussi le respect des horaires par le personnel.

Ben 4 jours en ligne c'est très fatiguant ... ça fait que la c'est une fois 3 jours, une fois 4 jours, parce que la 4eme journée est toujours très difficile. Pour gérer la fatigue c'est le week end qui nous aide beaucoup, mais autrement quand on a congé en semaine c'est les rendez-vous, les activités donc on se lève quand même très tôt.

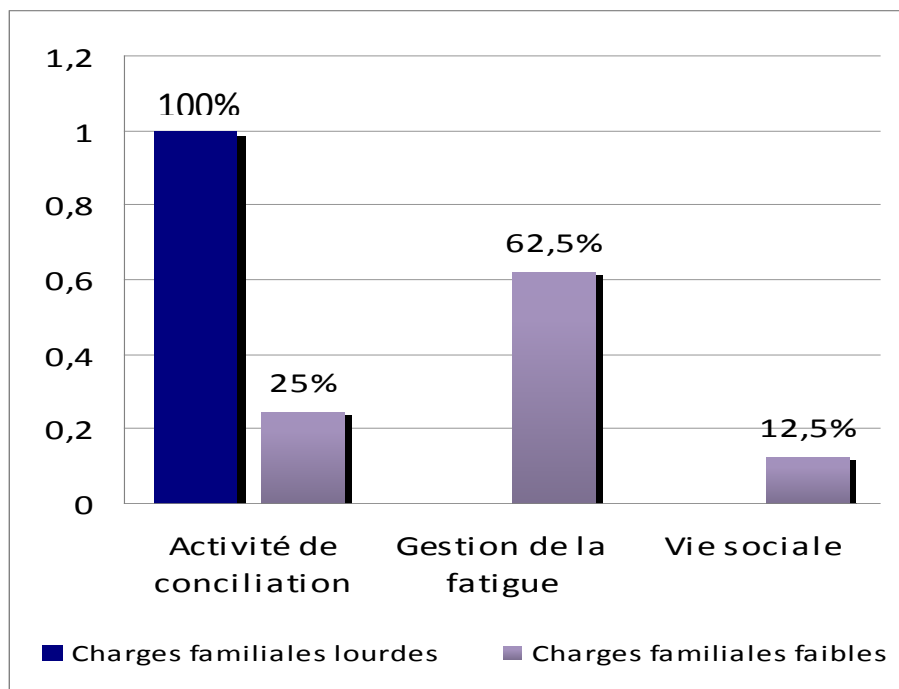


Figure 2 : déterminants du choix des jours de congés hebdomadaires en fonction des charges familiales.

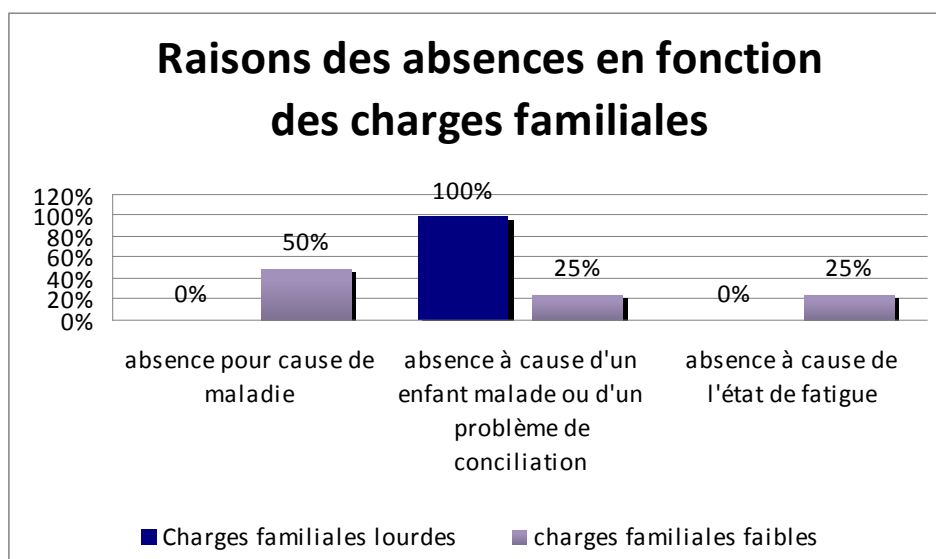


Figure 3 : Raisons des absences en fonction des charges familiales

- Les entretiens avec les personnes qui gèrent les affectations quotidiennes et mensuelles ont permis de voir l'énorme complexité de leur tâche et les pressions qui leur pèsent

dessus. L'élaboration des horaires de travail si compliqués requiert l'utilisation de programmes informatisés complexes qui ne fournissent pas toute la flexibilité nécessaire et dont le fonctionnement n'est pas toujours évident pour les employés. Même si les personnes responsables de l'élaboration des horaires tentent de traiter le personnel avec justice et équité, le système est suffisamment complexe que des malentendus sont inévitables. De plus, vu que ces gestionnaires ne sont pas toujours présentes, leur travail est complété par d'autres personnes qui travaillent la nuit où les jours de congé.

- En général, 13 PAB travaillent de nuit, 48 de jour, et 34 de soir. Les remplacements effectués par la gestionnaire étudiée et le recours aux agences se concentrent en général en soirée et en fin de semaine/congé (voir les Figures 4 et 5). L'intervention de cette gestionnaire était nécessaire, en moyenne, pour 8 % des quarts de travail des PAB durant les 6 jours étudiés (3 jours de semaine, 3 jours de congé ou de fin de semaine). Pour 7% des quarts de travail, on a dû recourir à une agence pour des PAB. Ce pourcentage monte à 12% pour les quarts de soir, que ce soit sur semaine ou en fin de semaine.

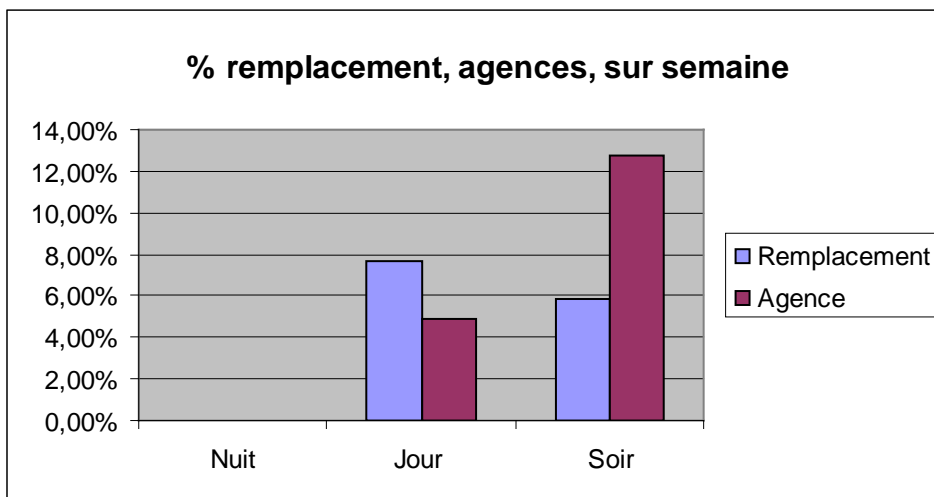


Figure 4. Pourcentage de quarts de PAB où un-e PAB a dû être remplacée, où on a dû recourir à une agence de placement, sur semaine. Octobre 2009, moyenne sur 3 jours.

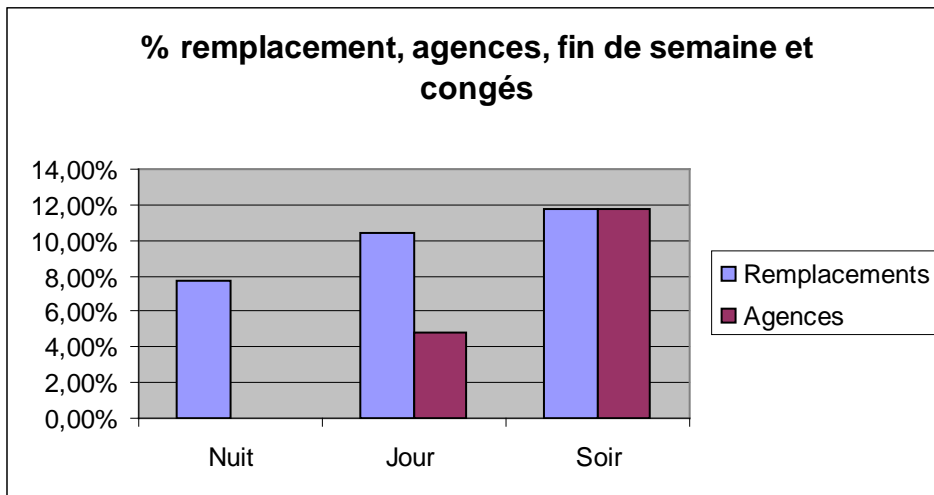


Figure 5. Pourcentage de quarts de PAB où un-e PAB a dû être remplacée, où on a dû recourir à une agence de placement, la fin de semaine ou un jour de congé. Octobre 2009, moyenne sur 3 jours.

PISTES DE RÉFLEXION

La pénurie de main d'œuvre pourrait peut-être être palliée en partie si les employées étaient moins fatiguées et si leur horaire était plus adapté à leur situation. Mais les solutions ne sont pas évidentes, nous ne pouvons que suggérer des pistes de réflexion.

Réflexion large qui dépasse la situation spécifique de la Résidence Angélica

Nous questionnons la solution du réseau à l'effet d'augmenter le nombre de bénéficiaires par PAB puisqu'elle pourrait mener à l'épuisement, la maladie et le départ de personnel et ainsi accroître paradoxalement les besoins de main d'œuvre et le recours aux agences.

Nous invitons aussi à une réflexion sur la concentration des opérations des PABs en matinée. Y a-t-il moyen de réaménager l'horaire des activités pour alterner matin et après-midi, par exemple ?

Sujets qui pourraient être considérés à la Résidence Angélica

- Nous nous posons la question si le temps de pause ne devrait pas être allongé, entre autres pour permettre aux PABs qui travaillent loin de se rendre à la salle de repos. Nous nous sommes aussi demandé s'il serait possible d'aménager des salles de repos additionnelles sur d'autres étages.
- Pertinence d'établir une garderie

En entrevues, et le syndicat, et l'employeur se sont exprimés en faveur de l'établissement d'une garderie en milieu de travail. Le syndicat a effectué une étude de besoins et affirme que les employés-es utiliseraient une telle garderie. Cette garderie, avec priorité aux enfants des travailleuses, permettrait de diminuer les difficultés de conciliation entre horaires de garderie et horaires de travail, de prolonger le temps de contact entre parents et enfants, de diminuer l'anxiété des parents, et possiblement d'alléger certaines tâches domestiques

comme la préparation de repas pour les enfants. Nous pensons que ce serait important de prendre une décision sur l'implantation de cette garderie.

Cependant, cette solution ne serait que partielle, ne palliant pas le problème de maladie d'enfant, de soins aux personnes en perte d'autonomie, de soins aux enfants d'âge scolaire, de gardiennage pendant la semaine de relâche scolaire. Notre échantillon étant limité, nous n'avons pas pu estimer l'ampleur des problèmes de gestion d'horaire des personnes qui gèrent ces responsabilités.

- Gestion des horaires

Une résidence fonctionne 24h/24, 365j/année. La conciliation travail-famille représente donc un défi énorme, non seulement pour les travailleuses, mais aussi pour les gestionnaires et le syndicat. Beaucoup du quotidien de cette conciliation réside dans l'interaction entre les gestionnaires d'horaire et les travailleuses, laquelle est conditionnée par le programme informatique. Sans avoir pu examiner ce programme, nous nous posons plusieurs questions.

- Nous nous demandons si la semaine de relâche scolaire printanière ne pourrait pas faire l'objet d'une procédure de sélection spécifique, afin de permettre aux PAB d'accéder séparément, mais toujours par ancienneté, à cette semaine qui pose tant de problèmes aux parents d'enfants d'âge scolaire.
- Nous nous demandons si la solution proposée à Lausanne (voir pp. 6-7) pourrait être adaptée au Québec. C'est-à-dire, trouver un moyen d'offrir des des « typologies » d'horaire, afin de permettre l'accès par ancienneté à des horaires, les uns plus attrayants pour les personnes sans responsabilités familiales importantes, les autres plus attrayants pour les personnes avec responsabilités familiales importantes. Entre autres, le quart de soir semblant poser un problème pour certains, et pour la résidence, y aurait-il moyen de couper le quart en deux (tôt vs tard) ou prévoir une procédure de sélection qui tient compte de la situation familiale. Pour explorer cette possibilité et bien comprendre les préoccupations de l'ensemble des PAB, il faudrait faire une étude de besoins.
- Nous avons constaté que les gestionnaires ont fait un travail considérable pour adapter la manière dont leur ordinateur leur présente les données d'horaire, afin d'éviter des erreurs d'affectation ; nous nous demandons si on pourrait profiter de leur travail en l'incorporant dans le programme même, au profit des autres usagers, présents et futurs de la Résidence Angélica et ailleurs.
- Nous avons remarqué un problème important de perception ; plusieurs PAB hésitent avant de prévenir la résidence d'une absence pour cause de conciliation travail-famille, en disant craindre un refus. Or, la Résidence accepte en principe des absences pour cause de problèmes de conciliation, donc il paraît que les refus soient impossibles. Il est important que cette confusion soit levée, pour que l'avertissement d'absence se fasse le plus tôt possible. Plus la PAB est incitée à avertir tôt, plus on peut d'éviter le recours aux agences, recours qui représente des coûts additionnels pour l'établissement. De plus, le personnel des agences est relativement peu familier avec le fonctionnement des départements, ce qui nuit au travail

d'équipe. Le signalement d'absence peut se faire auprès de plusieurs personnes différentes, dépendamment du jour de la semaine et de l'heure. Il serait important que les règles à suivre pour accorder une absence soient claires et uniformes, peu importe qui les administre.

Dans les mots du Directeur adjoint de l'établissement, nous souhaitons en terminant « un dialogue responsable entre les parties si nous voulons trouver des solutions innovatrices qui donnent des résultats: des employés heureux qui ne sont plus tiraillés entre le respect des obligations parentales et le respect des obligations de travail, de meilleures conditions de travail, un accroissement de productivité et somme toute de meilleurs services et de meilleurs soins.. »

RÉFÉRENCES

Abbas, L., Morel, V. (2007). Une approche genrée des horaires atypiques en ergonomie. La conciliation travail/famille chez les femmes; quelles répercussions sur l'activité de travail? Mémoire de recherche de master 1. Université Toulouse 2 le Mirail, 77 p.

Barthe, B., Queinnec, Y. (2006) Pluridisciplinarité, horaires atypiques, durées et rythmes de travail : introduction. *Actes du congrès annuel de la Société d'ergonomie de langue française, tenu à Caen les 11 à 13 septembre 2006*. p. 369-377.

Chrétien, L, Letourneau I., (2006), du poids des contraintes au partage concerné des Ressources : quelques témoignages des acteurs centraux de la conciliation travail famille. Piste vol 8 n°2.

Curie, J., Dupuy, R., (1994). Acteurs en organisations ou l'interconstruction des milieux de vie. Dans, Cossette, P., Louche, C. (dir.) *Individu et organisations*, Neuchâtel, TDB.p.53-80.

Curie, J., Hajjar, V, 1987, Vie au travail, vie hors travail : la vie en temps partagés.dans C. Lévy-Leboyer et J-C. Sperendio, *Traité de psychologie du travail* (chap. 3). Paris, PUF, p. 35-55.

De Terssac, G. et D. G. Tremblay (2000, sous la dir.). *Où va le temps de travail ?* Toulouse : Editions octares. 284 p.

Duxbury L, Higgins, C, . 2008. *Work–Life Conflict in Canada in the New Millennium: Key Findings and Recommendations From The 2001 National Work–Life Conflict Study*. Public Health Agency of Canada, Ottawa, Ontario. 68 pp. <http://www.phac-aspc.gc.ca/publicat/work-travail/index-eng.php>

Gadbois, C., (2004), les discordances psychosociales des horaires postés : questions en suspens, *Le Travail Humain*, tome 67, n°1, 63-8.

Guberman, N., Maheu, P., Maillé, C. 1993. *Travail et soins aux proches dépendants*. Montréal: Éditions du remue-ménage.195 pp.

Joshi P, Bogen, K. 2007. Nonstandard schedules and young children's behavioral outcomes among working low-income families. *Journal of marriage and the family* 69: 139–156.

Messing K, Elabidi D. (2003) Desegregation and occupational health: How male and female hospital attendants collaborate on work tasks requiring physical effort. *Policy and Practice in Health and Safety* 1(1): 83-103.

Messing, K. et Elabidi, D. (2002) La part des choses : Analyse de la collaboration entre aide-soignants et aide-soignantes dans les tâches impliquant de la force physique. *Cahiers du genre* N° 32:5-24.

Prevost, J., Messing, K., (2001), stratégie de conciliation d'un horaire de travail variable avec des responsabilités familiales, le travail humain, tome 64, n° 2, p119/143.

Quéinnec, Y., Teiger, C., & de Terssac, G., (1992). Repères pour négocier le travail posté. Toulouse : Octarès éditions.

Ramaciotti, D., Mello, J. L. 2006. Retour sur une démarche d'aménagement du temps de travail réalisée entre 1999 et 2003. C.R. Société d'ergonomie de langue française. Pp. 407-412.

Tissot, France, Messing, Karen, Vandelac, Louise, Garon, Suzanne, Prévost, Johane, Méthot, Andrée-Lise, Pinard, Rolande. 1997. *Concilier les responsabilités professionnelles, familiales, personnelles et sociales, ce n'est pas toujours la santé. Rapport soumis à la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec.* CINBIOSE. 52 pp.

Tremblay, D-G..(2004). Conciliation emploi-famille et temps sociaux. Québec-Toulouse: PUQ et Octarès. 355pp.