

Rapport de recherche (volet sociologique)

Conciliation travail-famille dans les milieux de la restauration et de l'alimentation au Québec

Analyse des difficultés, des pratiques, des stratégies et des impacts

Rapport préparé par

Mélanie Lefrançois, étudiante à la maîtrise en communication, UQAM

Catherine Des Rivières-Pigeon, professeure, département de sociologie, UQAM

Sylvie Fortin, professeure, département de danse, UQAM

Avec la collaboration de

Stéphanie Bernstein, professeure, département des sciences juridiques, UQAM

Vanessa Couture, ergonome, UQAM

Nabila Kadri, doctorante en linguistique, Université Laval

Cécile Liénart, chargée de cours et adjointe de recherche, département des sciences juridiques, UQAM

Karen Messing, ergonome, chercheure CINBIOSE, UQAM

**Étude subventionnée par le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada
et réalisée avec la collaboration du service de la condition féminine de la Fédération des
travailleurs et travailleuses du Québec et de deux syndicats : la section 1999 des Teamsters
et le syndicat des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce (TUAC
section locale 5000)**



Social Sciences and Humanities
Research Council of Canada

Conseil de recherches en
sciences humaines du Canada

Canada



UQAM
Service aux collectivités
Université du Québec à Montréal



12 juin 2012

Table des matières

Résumé	I
Introduction.....	1
Objectifs de recherche.....	3
Méthodologie de recherche.....	3
Présentation des résultats.....	8
1 Particularités, fonctionnement et conditions des milieux de travail	8
1.1 Horaires de travail.....	8
1.1.1 Établissement des horaires de travail : directives organisationnelles liées aux besoins de la clientèle	9
1.1.2 Établissement des horaires de travail : application de la convention collective	11
1.2 Main d'œuvre étudiante.....	17
1.3 Particularités du poste occupé dans un marché d'alimentation	18
2 Les pratiques informelles liées à la conciliation au travail.....	19
2.1 Attitude des employeurs	20
2.2 Un rapport de « donnant-donnant ».....	23
2.3 Attitude des collègues.....	26
3 Stratégies individuelles de conciliation au travail	28
3.1 La réduction des heures de travail.....	28
3.2 Les échanges d'horaires.....	28
3.3 Utilisation des congés	29
3.4 Perception des stratégies individuelles de conciliation par les supérieurs-es hiérarchiques et les représentants-es syndicaux	31
4 Stratégies de conciliation dans la famille et conséquences individuelles et familiales de la conciliation	33
4.1 Stratégies de conciliation dans la famille.....	34
4.1.1 Caractéristiques des enfants.....	35
4.1.2 Partage des tâches domestiques et des soins aux enfants au sein du couple	35
4.1.3 Monoparentalité	36
4.2 Impacts de la conciliation sur la famille et la santé des travailleuses.....	38
5 La résignation au <i>statu quo</i> et le désir de changement.....	41
Discussion.....	44
Articulation des pratiques formelles et informelles : réflexions axées sur les aspects formels	45
Articulation des pratiques formelles et informelles : réflexions axées sur les aspects informels	47
Pistes de réflexions et de solutions liées à l'invisibilité des enjeux de CTF	49
Conclusion	51
Bibliographie.....	53

Liste des tableaux et encadrés

TABLEAU 1 : CARACTÉRISTIQUES DES TRAVAILLEUSES INTERROGÉES	5
ENCADRÉ 1 : CUEILLETTE DES DONNÉES (CORPUS DES TRAVAILLEUSES)	5
TABLEAU 2 : CARACTÉRISTIQUES DES SUPÉRIEURS-ES HIÉRARCHIQUES ET DES REPRÉSENTANTS-ES SYNDICAUX	6
ENCADRÉ 2 : DESCRIPTION DU MODE D'ÉTABLISSEMENT DES HORAIRES	11

Résumé

Cette recherche vise à analyser les stratégies de conciliation travail-famille (CTF)¹ d'employées de marchés d'alimentation et de restaurants, deux milieux peu étudiés et caractérisés par des horaires de travail « non-standards »², irréguliers et imprévisibles. Financée par le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH), elle a été effectuée par une équipe interdisciplinaire qui a travaillé en collaboration avec le service de la condition féminine de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) et les syndicats affiliés Teamsters section locale 1999 et les travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce (TUAC).

De manière plus précise, les trois objectifs suivants étaient visés : (1) comprendre les situations, familiales et de travail, associées aux difficultés de conciliation; (2) étudier les stratégies de conciliation mises en œuvre par les employés-es, et les impacts de ces stratégies sur leur travail, leur vie familiale et leur santé; (3) comprendre les pratiques organisationnelles liées à la CTF et leurs effets perçus sur le travail et la santé.

Les propos de travailleuses, de supérieurs-es hiérarchiques et de représentantes et représentants syndicaux ont été analysés à l'aide d'une méthodologie qualitative. Le croisement des propos de ces trois groupes de répondants a permis de révéler les différentes perspectives présentes concernant la CTF dans chacun des milieux étudiés.

¹ Notre posture théorique s'appuie sur le concept d'« articulation travail-famille » cependant, par souci d'uniformité entre notre analyse et les résultats, nous utilisons l'expression « conciliation travail-famille » (CTF) qui est employée par les répondants-es (voir rapport p. 2).

² L'horaire « standard », appelé horaire traditionnel, représente l'horaire « normal » de jour, « de 9 à 5 », alors que les horaires « non standards » regroupent des temps de travail variés : horaire de soir ou de nuit ; horaire rotatif (alternance jour/soir/nuit) ; horaire fractionné, sur appel ou autre ; et, horaire irrégulier (Simard et Boivin, 2012).

Principaux résultats

Les travailleuses que nous avons rencontrées vivaient d'importantes difficultés de conciliation, qui étaient principalement liées aux horaires de travail qu'elles devaient effectuer. Malgré l'ampleur des difficultés de CTF que nous avons documentées, celles-ci semblaient demeurer peu visibles aux yeux des autres acteurs du milieu que nous avons rencontrés, soit les supérieurs-es hiérarchiques et les représentants-es syndicaux.

Afin de mieux comprendre l'origine des difficultés de conciliation vécues par les travailleuses, les facteurs pouvant les atténuer et la relative invisibilité de ces difficultés dans les milieux étudiés, notre analyse a fait émerger cinq thèmes qui couvrent l'ensemble de ces enjeux : (1) les caractéristiques des milieux étudiés ; (2) les pratiques informelles de ces milieux; (3) les stratégies de conciliation utilisées par les travailleuses dans leur milieu de travail; (4) les stratégies de conciliation utilisées par les travailleuses dans la famille et les conséquences de celles-ci sur la vie familiale et la santé; et (5) la résignation au *statu quo* et le désir de changement.

La section suivante résume les résultats pour chacun des thèmes que l'analyse a permis de faire émerger.

1. Les caractéristiques des milieux étudiés

Plusieurs caractéristiques des milieux de travail étudiés avaient un effet majeur sur la CTF des employées. Les caractéristiques suivantes ont été identifiées :

- Les horaires propres aux secteurs de l'alimentation et de la restauration, qui sont peu adaptés à la CTF. Ces horaires sont établis en fonction, d'une part, des heures d'ouverture et des besoins de la clientèle et, d'autre part, des dispositions de la convention collective ;
- Certaines dispositions de la convention collective, selon lesquelles les horaires doivent être attribués en suivant des règles liées à l'ancienneté, au statut d'emploi et la disponibilité. Ces dispositions semblent créer une certaine rigidité, surtout dans les marchés d'alimentation, limitant la possibilité pour l'employeur de répondre à des besoins individuels de conciliation ;
- L'affichage des horaires avec seulement 48 heures d'avance, une pratique qui augmente les difficultés de CTF pour les employés-es dont les horaires varient fréquemment (surtout dans le secteur de l'alimentation);

- Dans les marchés d'alimentation, la nature du poste de caissière, qui génère plus de difficultés de conciliation que les postes des autres départements. Notons que les employées qui occupent ce poste sont généralement des femmes et qu'elles doivent couvrir la totalité des heures d'ouverture de l'établissement;
- L'apparente préférence du milieu des marchés d'alimentation pour la main d'œuvre étudiante, qui semble mener à la négociation de meilleures conditions pour la conciliation travail-études que pour la CTF.

2. Les pratiques informelles des milieux de travail qui affectent la CTF

Les difficultés de conciliation sont également liées aux pratiques des milieux analysés. Dans les entreprises où nous avons recueilli les données, il n'y avait ni politique formelle de CTF, ni clause particulière de convention collective à ce sujet. Les répondants-es ont toutefois décrit plusieurs pratiques informelles, notamment pour l'établissement des horaires, qui pouvaient affecter la conciliation. Ces pratiques étaient appréciées de certaines travailleuses qui percevaient celles-ci comme leur permettant d'atténuer leurs difficultés de CTF. Ces pratiques informelles suscitaient toutefois, dans l'ensemble, beaucoup d'insatisfaction. Parmi les facteurs de nature informelle qui influencent l'établissement des horaires, notons :

- L'attitude plus ou moins ouverte à la CTF de certains-es supérieurs-es et leur pouvoir discrétionnaire, qui peut nuire ou faciliter la conciliation;
- Le rapport de « donnant-donnant », qui constitue un système d'échange entre l'employeur et l'employé, et a pour effet de privilégier certains-es employé-es au détriment de leurs collègues;
- L'attitude plus ou moins compréhensive des collègues et la « course aux privilèges » associée au rapport de « donnant-donnant » qui, parce qu'elles influencent le climat de travail, peuvent nuire ou faciliter la conciliation.

3. Les stratégies de conciliation utilisées par les travailleuses dans leur milieu de travail

Les travailleuses ont dit utiliser certaines stratégies au travail pour réduire leurs difficultés de conciliation. Ces stratégies étaient toutefois peu nombreuses et pouvaient avoir des effets négatifs pour les travailleuses sur le plan financier. Il s'agissait principalement de :

- Réduire le nombre d'heures travaillées ;

- Utiliser les congés personnels lorsque les enfants sont malades, quitte à mentir sur la raison de l'absence ;
- Échanger les quarts de travail entre collègues lorsque cette pratique est autorisée.

Plusieurs supérieurs-es hiérarchiques et représentants-es syndicaux interprétaient l'absence de revendications des travailleuses liées à la CTF comme le signe que ces enjeux sont peu présents dans leur milieu. Leurs propos concernant les stratégies et pratiques de conciliation révèlent également que selon eux, la responsabilité de réduire les difficultés de CTF repose avant tout sur les épaules des employées.

4. Les stratégies de conciliation utilisées par les travailleuses dans la famille et les conséquences de celles-ci sur la vie familiale et la santé

Les stratégies de conciliation privilégiées par les travailleuses étaient surtout individuelles et se déroulaient principalement dans la famille où une multitude de moyens étaient déployés pour répondre aux exigences du travail. Notons également que :

- La concentration des stratégies de conciliation dans la sphère familiale affecte négativement la qualité du temps passé en famille et la santé des travailleuses ;
- La capacité de concilier des travailleuses dépend en partie de l'âge des enfants ainsi que du partage des tâches domestiques entre conjoints, qui est marqué, pour certaines répondantes, par de fortes inégalités homme-femme ;
- Plusieurs travailleuses s'inquiètent des effets néfastes de leurs stratégies de conciliation sur la vie familiale, notamment au niveau de la réussite scolaire des enfants ;
- Les difficultés de conciliation et leurs impacts atteignent un point culminant pour les mères monoparentales, qui sont particulièrement affectées par l'imprévisibilité et la variabilité des horaires de travail dans les milieux visités.

5. La résignation au *statu quo* et le désir de changement

Malgré des conditions difficiles, la plupart des travailleuses que nous avons rencontrées ne souhaitent pas quitter leur emploi, soit parce qu'elles désiraient conserver leur ancienneté, soit parce qu'elles craignaient de ne pas trouver mieux ailleurs, soit, dans de rares cas, parce qu'elles appréciaient les relations de travail avec leurs collègues et leur supérieur-e.

Les travailleuses, tout comme les représentants-es syndicaux, souhaitent toutefois certains changements dans leur milieu de travail, qui permettraient d'atténuer les difficultés de conciliation. Le principal changement souhaité concerne l'affichage de l'horaire, qui, s'il était effectué plus tôt, permettrait aux travailleuses de mieux s'organiser. Les autres changements désirés touchent l'accès aux conditions associés au statut d'emploi à temps plein, à la Loi sur les normes du travail et aux politiques gouvernementales, comme celles régissant les heures d'ouverture des commerces et des services de garde. Des représentants-es syndicaux ont dit souhaiter que les employeurs améliorent les conditions de CTF dans ces milieux, ce qui aurait pour effet de répondre à des besoins d'attraction et de rétention de la main d'œuvre.

Principaux éléments de conclusion et de réflexion

Deux dynamiques permettent de comprendre, d'une part, l'ampleur des difficultés rapportées par les travailleuses et, d'autre part, la faible conscience qu'en ont les supérieurs-es hiérarchiques et les représentants-es syndicaux. Ces deux dynamiques sont (1) la difficile articulation entre les aspects formels et informels des pratiques liées à la CTF; et (2) l'invisibilité des enjeux de CTF dans ces milieux. Nous les présentons brièvement dans la section qui suit.

Une difficile articulation entre des pratiques formelles et informelles de CTF

La présence de règles formelles liées à l'ancienneté, au statut, au poste occupé et à la manière d'organiser les horaires en fonction de la disponibilité des employés-es, donne l'impression que les pratiques entourant l'établissement des horaires sont « neutres » et peu flexibles, particulièrement dans le milieu des marchés d'alimentation. Or, les ententes informelles semblent courantes dans les deux milieux et influencent non seulement la qualité des horaires mais également le climat de travail, ce qui a pour effet de nuire à la conciliation. Nous avons donc identifié cette difficile articulation entre les pratiques formelles et informelles comme une

dynamique au cœur de la problématique de CTF dans les milieux étudiés, ce qui nous a permis de soulever des pistes de réflexion sur des pratiques susceptibles d'atténuer ces difficultés.

Parmi les réflexions que notre analyse a suscitées, soulignons l'imbrication des enjeux liés aux horaires non-standards, au revenu et aux relations de travail entre collègues. Nos résultats démontrent en effet que difficultés liées aux horaires non-standards sont atténuées, dans le milieu de la restauration, par une compensation financière liée à des pourboires potentiellement plus élevés le soir et les fins de semaine. On remarque également une plus grande solidarité entre collègues dans ce milieu, qui semble découler, non seulement de la possibilité d'avoir recours aux échanges d'horaires mais également du fait que les quarts de travail les plus difficiles pour la CTF sont souvent les plus payants. Une forme de prime financière est donc une avenue à explorer pour atténuer les désavantages pour la CTF des horaires de soir et de fin de semaine.

La pratique de l'affichage des horaires avec seulement 48 heures d'avance est également identifiée comme étant au cœur des difficultés de conciliation de plusieurs employées. Il serait utile de comprendre les raisons pour lesquelles cette pratique semble si fortement ancrée dans les milieux étudiés. D'autres recherches, visant spécifiquement à analyser les effets du délai d'affichage sur l'entreprise et sur les employés-es, pourraient être effectuées.

Nos résultats démontrent que les pratiques informelles, surtout celles qui touchent à l'établissement des horaires de travail, sont perçues à la fois comme un problème et une solution dans les milieux que nous avons étudiés. Elles apparaissent toutefois clairement susceptibles de menacer, non seulement l'équilibre travail-famille mais également le climat de travail. Afin de favoriser la mise en place de politiques organisationnelles qui auraient un effet positif sur la conciliation, il est donc essentiel de tenir compte de la perception d'équité, et de ses répercussions sur le climat de travail et sur la solidarité entre les employés-es.

Il est enfin important de s'attarder au rapport dit de « donnant-donnant », qui semble au cœur de la relation entre employeurs et employés dans les milieux étudiés. Notre analyse révèle, d'une part, que les travailleuses qui ont d'importantes responsabilités familiales peuvent difficilement « donner » suffisamment pour obtenir des privilèges et, d'autre part, que l'employeur, en bout de ligne, a toujours le dernier mot. Il est donc essentiel de susciter la réflexion sur le caractère inéquitable de ce rapport.

L'invisibilité des difficultés de CTF dans les milieux étudiés

Les résultats indiquent que certaines pratiques informelles pour l'établissement des horaires peuvent contribuer à maintenir dans l'ombre les difficultés de CTF. Les travailleuses semblent hésiter à parler ouvertement de leurs difficultés afin, d'une part, de limiter les pertes de revenus puisque les absences liées à la famille ne sont pas rémunérées et, d'autre part, de conserver une forme de pouvoir dans la négociation de leur temps de travail dans un contexte où les relations s'inscrivent dans une dynamique de « donnant-donnant ». Les caractéristiques de ces milieux de travail (heures d'ouverture, main d'œuvre étudiante) et son fonctionnement (affichage et établissement des horaires) font en sorte de valoriser les employés faisant preuve d'une grande flexibilité, ce qui incite les travailleuses à ne pas exprimer leurs besoins liés à la famille et à s'organiser sur une base individuelle. Le nombre relativement faible d'employés ayant de lourdes responsabilités familiales contribue également à rendre invisibles les enjeux de conciliation dans les milieux étudiés. Enfin, la structure organisationnelle fait que les employés-es s'adressent directement à un-e gérant-e de département pour demander des accommodements à leur horaire, ce qui peut contribuer à l'invisibilité des enjeux de CTF aux yeux de la direction.

Les résultats de notre recherche démontrent l'importance de rendre visibles les enjeux liés à la conciliation dans les milieux étudiés. Il est en effet utile de rappeler que les problèmes de CTF

peuvent être présents même dans les milieux où les difficultés sont peu visibles et où cette question fait l'objet de peu de revendications. De plus, il semble essentiel de contrer l'idée selon laquelle certains milieux de travail ne permettent tout simplement pas la CTF. En effet, bien que les caractéristiques des restaurants et des marchés d'alimentation compliquent la CTF, celles-ci ne devraient pas empêcher la recherche de solutions pour réduire les difficultés de conciliation.

Enfin, pour rendre visibles les difficultés de conciliation, il est nécessaire de travailler à la mise en œuvre de politiques facilitant la conciliation qui seront valorisées et soutenues par l'équipe de gestion. L'effet combiné d'une prise de conscience des acteurs et de la mise en œuvre d'actions concrètes pour favoriser la CTF favorisera un climat d'ouverture qui fera en sorte que les employés-es puissent parler de leurs difficultés.

Nous espérons que l'éclairage apporté par cette étude permettra de susciter la discussion entre les acteurs dans ces milieux sur la CTF, en révélant l'ampleur des difficultés qui y sont associées.

Remerciements:

Nous tenons à remercier les travailleuses et toutes les personnes qui ont participé à cette étude. Nous sommes également reconnaissantes à Carole Gingras, directrice du Service à la condition féminine de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) ainsi qu'aux représentantes et représentants syndicaux des TUAC 500, notamment madame Anouk Collet du Conseil provincial, et des Teamsters section locale 1999 (affiliés à la FTQ) qui ont facilité l'accès au milieu. Merci à Martine Blanc, du Service aux collectivités de l'UQAM ainsi qu'à Daphnée Poirier, professionnelle de recherche, et Isabelle Courcy, doctorante en sociologie, de l'UQAM qui ont contribué à différentes phases du projet. Nous remercions enfin le CRSH pour son soutien financier.

Introduction

La conciliation travail-famille (CTF) est une préoccupation sociale d'actualité tant pour les gouvernements, les entreprises que les organisations syndicales.

Plusieurs études ont porté sur l'analyse des antécédents et des conséquences des différentes formes de la conciliation travail-famille (conflit, articulation, etc.) (St-Onge et al. 2002 ; Kelly et al. 2008 ; Shaffer et al. 2011). Les écrits ont cependant surtout décrit l'expérience de la CTF vécue par des travailleurs-euses issus-es de milieux de travail où les conditions correspondent au cadre traditionnel, du lundi au vendredi entre 9 et 17 heures, et où un niveau de scolarité plus élevé est nécessaire. En revanche, les emplois « atypiques », ainsi que ceux nécessitant un niveau de qualifications formelles peu élevé ou aux horaires non-standards³ ont été peu étudiés (Henly et al. 2006 ; Lambert, 2008). Pourtant, l'incidence négative des horaires « non-standards » sur la capacité à concilier des femmes occupant des emplois à faible revenu est une réalité reconnue (Dodson et Luttrell, 2011).

Cette recherche vise à contribuer aux connaissances sur cette question, en analysant la situation de travailleuses œuvrant au sein de deux milieux particuliers : les marchés d'alimentation et la restauration. Financée par le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH), elle a été effectuée en partenariat avec le Service de la condition féminine de la Fédération des travailleurs et des travailleuses du Québec (FTQ), qui nous a facilité l'accès aux participants-es de ces deux milieux.

L'une des principales caractéristiques des emplois au sein de marchés d'alimentation et de restaurants est de proposer des horaires de travail difficilement compatibles avec les besoins des familles. En effet, les heures d'ouverture sont prolongées et établies sur les sept jours de la semaine, des quarts de travail sont souvent imprévisibles et variables, une grande proportion des postes ne sont pas réguliers, et les salaires sont peu élevés. De plus, les postes requérant le moins de qualifications (caissière, serveuse, commis à la boulangerie ou aux plats cuisinés) sont majoritairement occupés par des femmes (CQRHT, 2010 ; CSMOCA, 2008). La situation particulière vécue par ces travailleuses nécessite donc d'être documentée.

³ L'horaire standard, appelé horaire traditionnel, représente l'horaire « normal » de jour, « de 9 à 5 », alors que les horaires non standards regroupent des temps de travail variés : horaire de soir ou de nuit ; horaire rotatif (alternance jour/soir/nuit) ; horaire fractionné, sur appel ou autre ; et, horaire irrégulier (Simard et Boivin, 2012).

Avant de présenter les objectifs spécifiques de cette recherche, il est important de clarifier les choix qui ont été effectués concernant les termes utilisés dans ce document. Au Québec, l'expression « conciliation travail-famille » est fréquemment employée (OQLF⁴, 2011), dans le grand public et dans les médias, pour désigner les difficultés vécues par les travailleurs et les travailleuses qui doivent s'occuper de personnes dépendantes ou de jeunes enfants. Elle signifie « la recherche d'un meilleur équilibre entre les exigences de la vie professionnelle et les responsabilités parentales et familiales » (*Ibid.*). Cette expression n'est pourtant pas la plus utilisée dans les recherches qui ont porté sur cette question car elle se limite à désigner des stratégies individuelles permettant d'harmoniser les deux univers. Les termes « articulation », « conflit », « équilibre », « enrichissement », etc. ont tour à tour été proposés, chacun reflétant différents univers théoriques et écoles de pensée. De même, l'ordre dans lequel les termes « travail » et « famille » sont présentés au sein de l'expression, varie et reflète un certain positionnement. Dans le cadre de cette étude, nous avons choisi de retenir le concept d'« articulation » travail famille, proposé par Descarries et Corbeil (2002), car il nous apparaît le plus apte à refléter notre intérêt, d'une part, pour les pratiques et les stratégies en milieu de travail et, d'autre part, pour le milieu de travail lui-même comme source de difficultés susceptibles d'affecter la vie familiale et la santé des travailleuses. L'articulation situe le problème au niveau des conditions sociales produites et reproduites par l'interaction entre les multiples dimensions des deux univers. L'AFT désigne :

« l'ensemble des processus de structuration et d'organisation qui prennent place dans les univers domestique et professionnel et qui concourent, dans leur interrelation et leur recouvrement, à la production et à la reconduction des conditions sociales dans lesquelles s'actualisent les trajectoires de vie des parents travailleurs, et plus particulièrement, dans le contexte actuel, celle des mères en emploi (Descarries et Corbeil, 2002 : 467) ».

C'est pourquoi le concept d'« articulation travail-famille » (ATF) servira de cadre à notre analyse dans la mesure où ce terme permet la prise en compte des interactions entre les acteurs de différents milieux ainsi que du contexte dans lequel s'effectuent ces interactions. Ceci étant dit, nous utiliserons malgré tout l'expression « conciliation travail-famille » (CTF) dans le cadre de ce rapport, car c'est cette expression qui est employée par les répondants-es de l'étude. Nous avons fait ce choix par souci d'uniformité et afin de respecter les propos des répondants.

⁴ Office québécois de la langue française

Objectifs de recherche

Cette recherche vise à étudier la CTF, au sein de marchés d'alimentation et de restaurants, sous l'angle des stratégies utilisées pour faciliter la conciliation.

De manière plus précise, les trois objectifs suivants étaient visés :

- (1) comprendre les situations, familiales et de travail, associées aux difficultés de conciliation;
- (2) étudier les stratégies de conciliation mises en œuvre par les employés-es, et les impacts de ces stratégies sur leur travail, leur vie familiale et leur santé;
- (3) comprendre les pratiques organisationnelles liées à la CTF et leurs effets perçus sur le travail et la santé.

Le rapport de recherche s'articule en trois parties. Nous présenterons d'abord la méthodologie employée suivie des résultats de l'analyse des données et, enfin, d'une discussion sur les principaux constats de notre étude.

Méthodologie de recherche

Afin d'atteindre nos objectifs de recherche, nous avons opté pour une méthodologie qualitative s'inscrivant dans une démarche exploratoire et compréhensive. Cette posture initiale, de par sa nature souple, a facilité l'ajustement rapide de notre stratégie de cueillette de données qui prévoyait initialement des entrevues ciblant uniquement le point de vue des travailleuses. Or, suite à une analyse préliminaire des premiers entretiens auprès de travailleuses, l'ampleur des difficultés de conciliation rapportées et la nature des stratégies de conciliation au travail nous ont conduit à vérifier comment d'autres acteurs des milieux percevaient la situation, en l'occurrence des supérieurs-es hiérarchiques et des représentants-es syndicaux. Pour atteindre les objectifs présentés ci-haut, nous avons donc constitué trois corpus de données ce qui, selon Patton (1990), correspond à un échantillon délibéré et stratifié. Ce choix permet d'identifier des caractéristiques spécifiques aux sous-groupes et de comparer certains aspects de leurs discours.

Corpus des travailleuses

Dans un premier temps, nous avons procédé au recrutement des travailleuses par l'entremise de représentants-es syndicaux, par affichage dans les établissements ciblés et par la technique de recrutement par « boule de neige ».

Pour être retenue, la personne devait vivre des difficultés de conciliation au moment de l'étude, soit en tant que parent de jeune(s) enfant(s) ou en tant que responsable des soins à un proche malade ou vieillissant. Malgré nos efforts et la diversité de nos techniques pour recruter des participantes et participants aux profils variés, l'ensemble des personnes répondant à ces critères étaient des femmes, mères d'enfants ou d'adolescents. Cette recherche porte donc exclusivement sur la réalité de travailleuses.

Dans les marchés d'alimentation, le nombre de travailleuses interviewées a été déterminé par l'atteinte d'un niveau suffisant de saturation des données, c'est-à-dire lorsque l'ajout de nouvelles répondantes n'apportait plus d'informations additionnelles. Dans les restaurants, des difficultés liées au recrutement nous empêchent d'affirmer qu'il y a eu saturation des données. Nous jugeons tout de même que l'échantillon que nous avons formé était suffisant pour conduire cette recherche compte tenu de la nature exploratoire de celle-ci. Rappelons qu'il s'agit d'un milieu qui, jusqu'à présent, a été fort peu étudié.

Nous avons donc recruté 23 travailleuses d'établissements situés dans l'axe allant de Montréal à Québec et dont les principales caractéristiques sont détaillées dans le Tableau 1⁵:

- 13 travailleuses du milieu des marchés d'alimentation travaillant dans neuf supermarchés différents et opérant sous cinq bannières distinctes ;
- 10 travailleuses du milieu de la restauration travaillant dans trois restaurants d'une même chaîne.

⁵ Toutes les participantes ont complété une fiche de variables sociodémographiques en plus de signer un formulaire de consentement éthique et de recevoir une compensation financière. L'entretien s'est déroulé dans un lieu neutre au choix de la participante. Les entrevues ont été enregistrées et transcrites dans leur intégrité.

Caractéristiques	Marchés d'alimentation (13 répondantes)	Restauration (10 répondantes)
Statuts d'emploi	7 temps plein 6 temps partiel	9 temps plein 1 temps partiel
Postes occupés	5 caissières 8 commis d'épicerie	9 serveuses 1 chef d'équipe cuisine
Nb d'années d'expérience dans ce poste (moy.)	4,5 années	8,5 années
Nb d'enfants (moy.)	2 enfants	1,8 enfant
Âge des enfants (moy.)	7,8 ans	5,4 ans
Autres personnes à charge	Aucune	1 enfant en bas âge, handicap physique 1 jeune adulte, handicap intellectuel
Mères monoparentales	5	1

Tableau 1 : Caractéristiques des travailleuses interrogées

Des entrevues individuelles, d'une durée approximative d'une heure, ont été effectuées. Les questions portaient autant sur la situation au travail que dans la famille (Encadré 1).

<p><u>Mode de cueillette</u> : entretiens semi-dirigés</p> <p><u>Thèmes abordés dans la grille d'entrevue</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - conditions de travail ; - pratiques liées aux politiques et à l'horaire dans leur milieu ; - difficultés de conciliation vécues, impacts et stratégies pour les surmonter (au travail et dans la famille); - transformations souhaitées à la vie professionnelle et familiale.

Encadré 1 : Cueillette des données (corpus des travailleuses)

Afin d'offrir un portrait complet de la situation, nous avons analysé avec autant d'attention les réalités vécues dans chacune des sphères, selon la perspective des vases communicants (Tremblay, 2008).

Corpus des supérieurs-es hiérarchiques et corpus des représentants-es syndicaux

Comme nous l'avons précédemment souligné, les propos des travailleuses, recueillis lors d'une première vague d'entretiens, ont non seulement permis de mettre en lumière d'importantes difficultés de conciliation, mais également des pratiques organisationnelles qui ont parfois suscité notre étonnement. Dans le but d'acquérir une vision plus globale des enjeux de CTF dans les milieux visés, nous avons donc choisi d'ajouter à notre corpus deux nouveaux groupes de

répondants-es : des supérieurs-es hiérarchiques et des représentants-es syndicaux⁶ œuvrant dans les deux milieux. Les questions du guide d’entrevue, pour ces répondants, ciblaient les politiques et les pratiques de CTF. La durée approximative de ces entrevues était également d’une heure.

Le nouveau matériel, acquis par le biais de cette seconde vague d’entrevues, a permis de compléter le point de vue des travailleuses en plus de fournir une compréhension fine du fonctionnement de ces milieux.

La collaboration des partenaires syndicaux a permis le recrutement de 19⁷ répondants-es dans ces deux corpus. Ceux-ci étaient composés de :

- Huit supérieurs-es hiérarchiques (deux propriétaires indépendants⁸ ; trois directeurs et une directrice de magasin corporatifs ; deux personnes responsables des horaires) ;
- 11 représentants-es syndicaux affiliés à la FTQ. (Tableau 2)

Caractéristiques	Supérieurs-es hiérarchiques (8 répondants-es)	Représentants-es syndicaux (11 répondants-es)
Propriétaires indépendants	MA ⁹ : 1 (homme) R : 1 (femme)	
Directeurs-trices corporatifs	MA : 4 (3 hommes ; 1 femme) R : aucun	
Responsable des horaires	MA: 1 (femme) R : 1 (femme)	
Représentants-es syndicaux		9 hommes 2 femmes

Tableau 2 : Caractéristiques des supérieurs-es hiérarchiques et des représentants-es syndicaux

Analyse des données

Pour l’analyse de l’ensemble des données, nous avons utilisé le modèle de Paillé (1996) qui consiste au repérage systématique des thèmes émergents dans un corpus. Cette stratégie d’analyse permet de dégager la trame expérientielle et/ou sociale de ce qui a été vécu par les répondants-es.

⁶ Les personnes rencontrées portaient le titre de « représentant-e local-e ». Nous avons choisi de modifier le nom de cette fonction pour représentant-e syndical afin de faciliter la lecture du rapport.

⁷ Des défis de recrutement similaires à ceux vécus pour le recrutement des travailleuses limitent la saturation effective des données pour ces deux échantillons.

⁸ Le (la) **propriétaire indépendant** détient une franchise affiliée à une bannière d’un distributeur alimentaire ou d’une chaîne de restaurant. Le (la) **directeur-trice corporatif** est un-e employé-e du distributeur alimentaire propriétaire du marché d’alimentation sous sa responsabilité. La **responsable des horaires** répond du directeur ou du propriétaire duquel elle reçoit un budget d’heures qu’elle doit attribuer parmi les membres de son équipe.

⁹ MA : Marché d’alimentation ; R : Restaurant

Afin d'assurer une cohérence dans l'analyse des données, les membres de l'équipe ont lu et codé un échantillon d'entrevues provenant des trois corpus puis ont établi, lors de rencontres d'équipe, un arbre thématique (Blais et Martineau, 2006). À cet égard, nous avons opté pour la démarche de thématization séquentielle¹⁰, une démarche adaptée à la nature interdisciplinaire de notre équipe (Paillé, 1996). Toutes les entrevues ont ensuite été codées à l'aide du logiciel d'analyse qualitative nVivo, en tenant compte de l'arbre thématique. Nous avons adopté, jusqu'à la fin de l'analyse, une posture d'ouverture afin d'« écouter les données » et de créer de nouveaux codes pour les extraits qui présentaient de nouveaux thèmes (Guillemette, 2006).

L'analyse thématique a permis de faire émerger cinq thèmes qui couvrent l'ensemble des objectifs de recherche :

- (1) les caractéristiques du milieu de travail dans lequel se déroulent les pratiques et les stratégies de conciliation ;
- (2) les pratiques informelles de conciliation dans le milieu de travail ;
- (3) les stratégies de conciliation mises en œuvre par les travailleuses dans leur milieu de travail ;
- (4) les stratégies de conciliation déployées par les travailleuses dans la famille et leurs impacts sur leur famille et leur santé ;
- (5) les motivations à accepter la situation actuelle et les pistes de changements souhaités.

Bref, la méthodologie employée s'inscrit dans la tradition qualitative qui, s'appuyant sur une démarche « souple et itérative » de recherche et un « raisonnement inductif », permet l'ajout de répondants en cours de recherche pour en arriver à une description du phénomène dans toute sa complexité (Bonneville, 2006). En ce sens, malgré des limites posées par la saturation des données dans certains groupes de répondants-es, nous estimons que l'analyse des entrevues a permis d'atteindre l'objectif principal de notre recherche, soit de présenter un portrait des difficultés, des stratégies et des pratiques de conciliation des travailleuses dans des restaurants et des marchés d'alimentation au Québec.

¹⁰ La thématization séquentielle consiste à encoder un échantillon du corpus afin d'établir une grille thématique qui est ensuite appliquée à l'ensemble du corpus (Paillé, 1996).

Présentation des résultats

La section « résultats » de ce rapport suit la logique des thèmes que l'analyse a permis de faire émerger. Chacun de ces thèmes réunit les perspectives des trois groupes interrogés. Notre analyse a permis d'identifier des éléments qui sont perçus comme problématiques par tous les groupes de répondants ou par certains-es seulement, et d'identifier, dans la discussion, des pistes pour expliquer ces écarts de perception. La présentation des résultats reprend la structure des cinq axes thématiques révélés par notre analyse.

1 Particularités et fonctionnement des milieux de travail

Pour atteindre les objectifs de la recherche, il était nécessaire, dans un premier temps, de comprendre les particularités, le fonctionnement et les conditions offertes par les milieux de travail analysés. Cette section présente donc les caractéristiques des milieux étudiés qui, selon les répondants-es, influencent la conciliation soit : 1) les horaires de travail, 2) la main d'œuvre étudiante, et 3) les particularités des postes occupés.

Les dynamiques liées aux caractéristiques du milieu de travail proviennent principalement des entretiens avec les supérieurs-es hiérarchiques et les représentants-es syndicaux même si elles étaient également présentes dans le discours des travailleuses que nous avons rencontrées. Le discours des supérieurs-es hiérarchiques et des représentants-es syndicaux révèle qu'ils abordent la question des difficultés de CTF presque exclusivement sous l'angle de leurs effets sur l'organisation du travail. L'impact des difficultés de CTF sur la famille a donc surtout été abordé par les travailleuses.

1.1 Horaires de travail

Les horaires particuliers de ces milieux sont au cœur de la problématique de CTF selon les répondants-es. « *La conciliation travail-famille, c'est difficile dans un milieu exigeant au niveau des horaires de travail. Ça prend quand même une grande disponibilité, je dirais, pour pouvoir travailler dans ce métier-là.* »¹¹ (RL11¹²).

¹¹ Nous avons reformulé certains extraits afin d'en faciliter la lecture. Le sens des propos n'a pas été modifié.

¹² Les extraits des représentants-es syndicaux sont identifiés par les lettres RL et le numéro du (de la) répondant(e).

Si tous et toutes s'entendent pour dire que les horaires affectent directement la conciliation, il est également clair pour l'ensemble des répondants-es que les critères qui déterminent l'établissement des horaires ne sont pas basés sur les contraintes familiales potentielles des employé-e-s. Les horaires sont plutôt organisés de manière à tenir compte de deux types de contraintes: 1) les directives organisationnelles liées aux besoins de la clientèle; et 2) l'application de la convention collective, qui, dans les milieux que nous avons étudiés, ne comportaient aucune clause particulière liée à la CTF.

1.1.1 Établissement des horaires de travail : directives organisationnelles liées aux besoins de la clientèle

D'après les supérieurs-es hiérarchiques et les représentants-es syndicaux, ce sont les besoins de la clientèle (habitudes de consommation, heures d'ouverture, périodes d'achalandage) qui sont à l'origine des directives organisationnelles (contraintes budgétaires, objectifs de vente, niveau prescrit de service à la clientèle, stratégies concurrentielles, etc.) et qui déterminent la façon dont les gestionnaires préparent les horaires de travail.

L'impact de ces contraintes est plus marqué dans le milieu des marchés de l'alimentation où, bien que les heures d'ouverture soient étendues sur les sept jours de la semaine, l'affluence de clients est concentrée à des périodes précises. *« Jeudi, vendredi, samedi, dimanche. C'est là, la clientèle. Puis le soir, ils appellent ça le « quatre à sept », c'est plein à 19 heures alors ils ont besoin de monde. Mais les monoparentales, et tous ceux qui ont des enfants, ils font quoi ? »* (RL06). Pour plusieurs supérieurs-es et représentants-es syndicaux, les personnes qui souhaitent travailler dans un marché d'alimentation doivent accepter ce type d'horaire car il s'agit de conditions inhérentes au milieu. *« Quand tu entres dans un marché d'alimentation pour te faire embaucher, c'est écrit sur la porte que c'est ouvert du lundi au dimanche, de huit heures à dix ou onze heures le soir. Si tu t'en vas travailler là, c'est parce que tu t'attends à ce qu'il y ait une possibilité que tu travailles les soirs. »* (RL07).

De plus, l'obligation de satisfaire les besoins de la clientèle est présentée comme une contrainte si incontournable qu'il serait impossible, pour les gestionnaires, de modifier les horaires en fonction

des difficultés de CTF des employés. « *Les horaires sont toujours faits pour répondre aux besoins du client. Tout dans un magasin est axé sur les clients.* » (DM02MA¹³).

Pour leur part, les supérieures¹⁴ du milieu de la restauration que nous avons rencontrées ont dit éviter ces difficultés en engageant exclusivement des personnes qui affirment, au moment de l'entretien d'embauche, avoir les disponibilités recherchées.

« Dans le processus d'embauche, je n'élimine aucunement des gens qui ont des responsabilités familiales, mais je vais rechercher quelqu'un qui est disponible pour les disponibilités du poste à combler. Ensuite, l'horaire est fait selon les disponibilités que la personne nous donne à la base. Mais encore là, si la personne qui applique pour un poste de fin de semaine sans être disponible la fin de semaine, je pense que c'est à nous de voir que ça ne fonctionne pas. » (PROP08R)

L'idée selon laquelle les employés-es qui travaillent dans ces milieux acceptent « de plein gré » les conditions de travail associées à des horaires particuliers, tout comme celle selon laquelle « tout doit être axé sur les clients », semblent mener, chez les supérieurs-es hiérarchiques, à des attentes élevées en terme de disponibilité. Certaines travailleuses, des caissières, nous ont dit se faire fréquemment demander de prolonger leur quart de travail pour soutenir le niveau de service en cas d'affluence de clients. Cette pratique, qui serait effectuée aux frais de la travailleuse lorsque la prolongation n'est que de quelques minutes seulement, peut créer d'importantes tensions, notamment pour celles qui craignent de ne pas arriver à temps pour chercher leurs enfants :

« Souvent, je dépasse mon heure de trois minutes mais ils ne me paient pas pour ça. Ils paient seulement si je dépasse plus de 10 minutes. Un petit trois minutes, cinq jours semaine, c'est 15 minutes de pas payées. Sauf que quand je dépasse mon heure, c'est moi qui écope, il faut que je me dépêche, je dois aller chercher mon manteau et mes bottes dans ma case, me rendre au service de garde et ramasser les enfants. » (Répondante 8MA)

En somme, la perception qu'ont plusieurs supérieurs-es hiérarchiques et représentants-es syndicaux, selon laquelle les employés-es qui travaillent dans ces milieux acceptent les contraintes d'horaire qui y sont associées, fait en sorte qu'ils ressentent moins l'obligation de tenir compte de éventuelles difficultés de CTF de ces employés-es.

¹³ Les extraits des supérieurs-es hiérarchiques ont été identifiés selon leur rôle : propriétaire indépendant (PROP), directeur-trice de magasin franchisé (DM) et responsable des horaires (HOR) suivi de leur numéro de répondant-e et du milieu de travail : restauration (R) et marché d'alimentation (MA).

¹⁴ Tel qu'indiqué au Tableau 2.

1.1.2 Établissement des horaires de travail : application de la convention collective

En plus de tenir compte des besoins de la clientèle, l'établissement de l'horaire doit respecter la convention collective négociée pour chaque établissement. Le mode d'établissement des horaires est décrit dans l'encadré qui suit (Encadré 2).

L'établissement des horaires de travail est basé sur des conventions collectives négociées dans chaque établissement. Ces conventions prévoient que l'horaire de chacun des départements d'un marché d'alimentation (caisses, boucherie, etc.) ou d'un restaurant (salle à manger, cuisine, etc.) soit établi à partir du statut d'emploi et de l'ancienneté.

Dans l'alimentation, les employés-es à temps plein sont tenues d'offrir une disponibilité complète, c'est-à-dire pour l'ensemble des heures d'ouverture, et les employés-es à temps partiel soumettent une liste de disponibilités (complète ou restreinte).

Dans la restauration, les employés-es à temps plein choisissent, deux fois par année, des blocs d'heures en fonction de leur disponibilité. Les employés-es à temps partiel, pour être embauchés, doivent être disponibles à des périodes spécifiques (soirs et fins de semaine).

Toutes les conventions indiquent que les gestionnaires doivent d'abord établir l'horaire des employés-es à temps plein en ordre décroissant d'ancienneté.

Le même processus doit être repris pour les employés-es à temps partiel. Les gestionnaires font d'abord l'horaire des employés-es à temps partiel qui ont donné une disponibilité complète, en suivant l'ordre décroissant d'ancienneté. L'horaire est ensuite fait pour les employés-es à temps partiel dont les disponibilités sont restreintes. Les employés-es au statut « occasionnel » obtiennent, s'il y a lieu, les heures qui restent.

Note : Tant dans les milieux de la restauration que des marchés d'alimentation, les horaires doivent être affichés au plus tard le vendredi à 17h pour la semaine débutant le dimanche suivant, soit avec 48 heures d'avance.

Encadré 2 : Description du mode d'établissement des horaires

Dans un premier temps, nous présenterons les propos des travailleuses, supérieurs-es hiérarchiques et représentants-es syndicaux au sujet des deux éléments centraux des conventions collectives dans les marchés d'alimentation soit 1) l'ancienneté et 2) la disponibilité associée au statut d'emploi. Dans un second temps, nous présenterons comment ces mêmes éléments sont perçus par les répondantes travaillant dans le milieu de la restauration.

1.1.2.1 L'ancienneté dans le milieu des marchés d'alimentation

L'ancienneté est un principe fondamental des conventions collectives qui correspond à la « durée de service reconnu au salarié pour l'exercice de certains droits ou l'obtention de certains avantages » (OQLF, 2011). Au niveau de l'horaire, l'ancienneté fait en sorte que les travailleuses les plus anciennes ont de meilleures conditions. Même si cette règle est inscrite dans l'ensemble des conventions collectives des milieux étudiés, plusieurs travailleuses de marchés d'alimentation ont dit ne pas toujours profiter des avantages liés à leur niveau d'ancienneté. Leurs propos révèlent ainsi que :

- Même les employés-es ayant un niveau élevé d'ancienneté doivent travailler la fin de semaine ou en soirée, par souci d'équité pour les autres employés-es. « *Ça fait 14 ans que je suis là, je devrais faire moins de soirs qu'une personne qui vient de rentrer. Mais mes patrons veulent une politique équitable, donc, tous doivent faire au moins un soir.* » (Répondante 17MA)¹⁵

- L'ancienneté n'est pas nécessairement prise en compte dans la rotation des quarts de fin de semaine. « *Mes patrons ont dit que je devais être toujours disponible parce que j'étais à temps plein. Mais ils pourraient être compréhensifs et me donner une fin de semaine sur trois. J'ai quand même cinq ans de service, je suis une des plus vieilles*» (Répondante 13MA).

- Même si un niveau élevé d'ancienneté devrait donner une priorité pour le choix des vacances annuelles, il arrive que ce ne soit pas le cas, ce qui occasionne tensions et frustrations. « *Il y avait une dizaine de filles derrière moi mais ma patronne leur a fait choisir leurs vacances avant moi, ça ne devait pas se passer comme ça. Finalement j'avais le choix entre la dernière d'août, en septembre ou en mai.* » (Répondante 4MA).

Il est intéressant de constater que la règle de l'ancienneté n'est pas remise en question par les travailleuses que nous avons rencontrées. Nous aurions en effet pu croire que celles-ci, qui étaient sélectionnées parce qu'elles avaient des contraintes familiales, auraient pu déplorer le fait que ce soit l'ancienneté, et non la situation familiale, qui détermine les horaires de travail. Les propos des travailleuses révèlent au contraire qu'elles déplorent les situations où la règle de l'ancienneté n'est pas appliquée. Lorsque la non-application de la règle de l'ancienneté compromet la qualité de leur horaire, cela entraîne un fort sentiment de frustration pour les travailleuses, qui ont l'impression que leurs droits ont été bafoués.

Les propos des supérieurs-es hiérarchiques et des représentants-es syndicaux, indiquent que selon eux, l'ancienneté donne accès à plusieurs avantages, notamment au niveau de l'horaire. « *On a mis des clauses pour que les plus anciens aient un horaire plus stable du lundi au vendredi, ce qui n'existait pas avant.* » (RL09). Quelques représentants-es syndicaux ont déploré le fait que la règle d'ancienneté confère une certaine rigidité au processus d'établissement des horaires, rendant difficile la prise en compte des besoins familiaux. « *L'ancienneté, ça respecte ton temps à l'intérieur de la boîte, mais ça tient pas nécessairement compte de tes difficultés à toi, en tant*

¹⁵ Les extraits sont identifiés en utilisant le numéro de la répondante et l'abréviation de son milieu : marché d'alimentation (MA) et restauration (R).

qu'individu, en tant que père ou mère de deux, trois enfants. » (RL04). Cette situation est décrite comme problématique dans le cas, fréquent, où les employés-es qui détiennent le plus d'ancienneté ne sont pas celles et ceux qui vivent des difficultés de CTF.

La remise en question de la règle de l'ancienneté s'avérerait toutefois une entreprise périlleuse et sensible selon plusieurs représentants-es syndicaux. «*Si on prend en considération la conciliation travail-famille mais pas l'ancienneté de la personne, alors celle qui a le plus d'ancienneté va se sentir brimée.* » (RL08). D'autres voient cette règle comme immuable. «*Je pense que pour la distribution des heures, c'est quand même l'ancienneté qui prime, puis j'espère que ça va rester là.* » (RL10)

On peut donc constater que c'est l'application de la règle de l'ancienneté, et non son principe, qui suscite les réactions mitigées.

1.1.2.2 Statut d'emploi et disponibilité dans le milieu des marchés d'alimentation

L'ancienneté n'est toutefois pas la seule règle qui régit l'établissement des horaires dans les milieux étudiés. L'horaire est également fait en fonction de deux autres facteurs, étroitement liés : le statut d'emploi (temps plein ou temps partiel) et la disponibilité. Comme nous l'avons précédemment indiqué (cf. Encadré 2), les employées à temps plein doivent offrir une « disponibilité complète », ce qui signifie qu'elles sont disponibles pour l'ensemble des heures de travail, alors que les travailleuses à temps partiel peuvent choisir soit (1) d'offrir une disponibilité complète, soit (2) d'indiquer les plages horaires où elles sont disponibles pour travailler (Bernstein, 2011). Les propos des répondants-es que nous avons rencontrés démontrent que chacune de ces formules comporte son lot d'inconvénients pour la conciliation.

Notons tout d'abord que les travailleuses de marchés d'alimentation occupant un poste à temps plein ont dit avoir un horaire généralement stable, ce qui a le grand avantage de leur permettre de planifier leurs activités à l'avance et réduit donc les tensions liées à la conciliation. Cependant, cette relative stabilité ne constitue pas un « droit acquis » dans leur convention et leur horaire peut, à tout moment, être modifié. Ces travailleuses déplorent l'obligation qu'elles ont d'être disponibles pour toutes les plages horaires, tout comme l'obligation de travailler au moins un soir par semaine, ce qui est également prévu dans leur convention (voir Encadré 2).

Les travailleuses à temps partiel n'ont pas cette obligation d'être disponibles en tout temps. Elles peuvent donc choisir des horaires adaptés à leurs obligations familiales. Pourtant, ce sont ces

travailleuses, surtout celles occupant un poste de caissière, qui ont fait part des plus grandes difficultés de conciliation. En effet, plusieurs se retrouvent dans la difficile situation de devoir choisir entre un horaire adapté à leur vie de famille et un revenu suffisant. Si le fait de fournir des disponibilités restreintes leur permet, d'une certaine façon, d'obtenir des heures compatibles avec leurs obligations familiales, ce choix fait en sorte de réduire le nombre d'heures travaillées, les employées « à disponibilité restreinte » obtenant les heures « qui restent » selon le processus d'attribution des horaires (voir Encadré 2). Ces employées voient donc leur revenu hebdomadaire proportionnellement diminué. De plus, les travailleuses à temps partiel ne bénéficient pas des avantages sociaux réservés au statut temps plein tels que les « congés-maladie » payés et un programme d'assurance-santé collectif.

La situation est également très difficile pour les travailleuses à temps partiel qui choisissent d'offrir une disponibilité complète. Ces travailleuses ne savent jamais, d'une semaine à l'autre, quels seront leurs horaires de travail ce qui augmente leurs difficultés de CTF. *« C'est pas au mois qu'on vit, ou jusqu'aux fêtes. À chaque semaine il faut qu'on se réorganise. C'est lourd. »* (Répondante 16MA).

Les propos des supérieurs-es hiérarchiques révèlent que leur perception des difficultés de CTF liées au mode d'établissement des horaires diffère grandement de celle des travailleuses interrogées. Selon plusieurs supérieurs-es que nous avons rencontrés, le système de disponibilité, pour les travailleuses à temps partiel, représente un mode de contrôle du temps qui permet à l'employé-e d'obtenir les heures de travail qui lui conviennent en fonction de ses responsabilités familiales et de ses besoins financiers. *« Peut-être qu'ils vont être disponibles juste 15 ou 20 heures par semaine parce qu'ils ont des enfants mais c'est leur choix. »* (DM01MA). De manière générale, les supérieurs-es considèrent que leurs employés-es ont la responsabilité de soumettre un horaire adapté à leurs besoins. Leur rôle consiste donc uniquement à se conformer à ces critères, tout en respectant la convention. La prise en compte des besoins personnels et familiaux pourrait éventuellement venir, en dernier lieu, une fois les besoins organisationnels comblés.

Les propos des représentants-es syndicaux qui se sont exprimés à ce sujet sont toutefois plus nuancés et présentent le système de disponibilité comme une source possible de difficultés, particulièrement pour les parents qui ont des obligations financières à rencontrer et qui ont peu d'ancienneté. Leur perception, qui rejoignait celle des travailleuses que nous avons rencontrées,

était qu'un employé qui choisit de restreindre ses disponibilités pour des raisons familiales doit composer avec les impacts financiers qui en découlent.

« C'est comme un couteau à deux tranchants. Tu peux faire tes disponibilités en fonction de tes besoins familiaux. Mais en même temps, si ça te donne zéro ou peu d'heures, t'es un peu victime de ça je trouve. Les gens vont donc être plus enclins à se mettre toujours disponibles pour avoir des heures. » (RL02)

Quant à l'imprévisibilité et la variabilité des horaires, plusieurs supérieurs-es hiérarchiques et représentants-es syndicaux interrogés y voient la conséquence de la combinaison entre des facteurs plus rigides liés à la productivité de l'établissement (budgets, rendement), au respect des conventions collectives et la disponibilité des employés. Ils y voient un trait inhérent au milieu de l'alimentation et ne voient pas comment ils pourraient afficher les horaires plus tôt comme le demandent certaines travailleuses. « *Ce sont des entreprises où tout va vite. On a souvent l'information à la dernière minute sur des formations par exemple* » (DM04MA). Sur ce point, plusieurs représentants-es syndicaux justifient étonnamment les pratiques des supérieurs-es de marchés d'alimentation. « *Souvent, à la semaine, il y a des changements. Dans un marché d'alimentation, il y a beaucoup d'étudiants, donc beaucoup d'absentéisme, ça rentre, ça rentre pas. Alors on te rajoute des heures, on déplace ou on devance ton quart.* » (RL10).

D'autres représentants-es syndicaux croient cependant que les horaires pourraient être affichés plus tôt. « *Ils sont capables de faire l'horaire à l'avance, c'est juste qu'ils ne veulent pas le marquer dans une convention collective.* » (RL05). Un seul propriétaire était de cet avis. « *J'ai le projet de faire les horaires deux semaines à l'avance. Au moins, si tu veux prévoir une fin de semaine avec les enfants tu sais au moins que dans deux semaines, tu ne travailles pas le dimanche.* » (PROP05MA).

En somme, établir les horaires dans un marché d'alimentation semble être une gymnastique complexe et les travailleuses de l'alimentation semblent souvent coincées dans une situation où aucune option liée au statut d'emploi et à la disponibilité ne facilite réellement la CTF et où même l'ancienneté n'apporte pas toujours les avantages souhaités.

1.1.2.3 Ancienneté, statut d'emploi et disponibilité dans le milieu de la restauration

Étonnamment, les difficultés de conciliation en lien avec l'ancienneté, le statut d'emploi, la disponibilité et l'imprévisibilité des horaires étaient moins présentes dans le discours des répondantes du milieu de la restauration que nous avons rencontrées. Dans l'ensemble, les

serveuses à temps plein semblaient satisfaites du système d'établissement des horaires qui leur permettait de choisir des blocs d'heures selon leur disponibilité (voir Encadré 2) : « *J'ai un horaire attiré, puis mon ancienneté fait que ça ne change pas subitement. S'il y a des changements, ils vont me le demander [...] Je suis choyée là-dessus.* » (Répondante 9R). Certaines travailleuses plus anciennes ont même affirmé choisir les quarts de travail les plus « payants » selon l'affluence de clients et le potentiel de gains immédiats en pourboires, même si ces horaires faisaient en sorte qu'elles soient absentes de la maison à l'heure des repas. Ainsi, malgré le fait que leur travail s'effectue les soirs et les fins de semaine, rares sont les travailleuses de restaurant à temps plein qui ont soulevé des insatisfactions majeures liées à leur horaire de travail.

Les propos des supérieures¹⁶ de ce milieu vont dans le même sens et révèlent que l'ancienneté, le statut d'emploi et la formule de disponibilité profitent nettement aux employés-es qui ont des responsabilités familiales. « *Les gens les plus anciens vont choisir les premiers et, souvent, ce sont eux qui ont des familles* » (PROP08R). Cependant, leurs propos rejoignent ceux des supérieures-es de marchés d'alimentation, pour attribuer aux employés-es la responsabilité de leur satisfaction face l'horaire. Comme l'indique cette responsable des horaires dans un restaurant : « *Les blocs d'heures ce sont eux qui les choisissent. S'ils ne sont pas contents, qu'ils ne viennent pas me blâmer* » (HOR06R).

En somme, on constate que les travailleuses à temps plein de la restauration que nous avons rencontrées semblaient avoir un meilleur contrôle de leur temps de travail que les travailleuses des marchés d'alimentation. Contrairement aux travailleuses de marchés d'alimentation, elles semblaient profiter davantage des bénéfices liés à l'ancienneté. Cela ne signifie pas pour autant que les défis de CTF sont inexistants dans ce milieu. En effet, certaines serveuses ont indiqué qu'il était, selon elles, impossible de travailler dans la restauration pour une mère monoparentale, à cause des horaires de travail qui sont incompatibles avec le fait d'être disponible pour un jeune enfant. Ce constat pourrait, en partie, expliquer les difficultés que nous avons rencontrées pour recruter des participants-es dans ce milieu. Rappelons que nos critères de sélection nécessitaient que la répondante vive des enjeux liés à la conciliation ; il n'est donc pas étonnant qu'il ait été

¹⁶ Tel qu'indiqué au Tableau 2.

difficile de recruter des participantes si les personnes vivant des difficultés de conciliation ne réussissent pas à garder leur emploi dans le domaine de la restauration.

En conclusion de cette section sur la question des horaires de travail, nous constatons que l'ancienneté, le statut d'emploi et la disponibilité sont trois éléments étroitement liés qui affectent, de manière plus ou moins marquée selon le milieu, la variabilité et l'imprévisibilité des horaires. Les problèmes que suscite cette variabilité sont exacerbés par la pratique d'affichage des horaires avec seulement 48 heures d'avis. De plus, bien que les horaires « non-standards » soient la norme dans les deux milieux, ils génèrent un plus grand mécontentement dans le milieu des marchés d'alimentation. Nous proposerons en discussion des hypothèses pouvant expliquer cette particularité.

1.2 Main d'œuvre étudiante

La présence importante d'une main d'œuvre étudiante est une deuxième particularité propre aux milieux des marchés d'alimentation et de la restauration et peut affecter la capacité de concilier des travailleuses.

Dans la restauration, la présence des étudiants-es est appréciée et perçue comme un facteur pouvant faciliter la conciliation. Selon les supérieures hiérarchiques interrogées, les étudiants-es sont disposés à combler les quarts de travail moins appréciés des travailleuses qui ont des enfants. *« On n'a pas de problème avec des gens qui auraient des enfants à la garderie parce que c'est nos temps partiel, souvent des étudiants ou des gens dans la jeune vingtaine, qui combler ces postes-là et qui doivent être disponibles du vendredi au dimanche soir. »* (PROP08R). L'attrait des pourboires, substantiellement plus importants lors des quarts de soirs et de fins de semaine, contribue probablement à cette tendance.

En revanche, des supérieurs-es hiérarchiques de marchés d'alimentation déplorent le fait que les étudiants n'acceptent plus systématiquement de combler les quarts de soirs et de fins de semaine ou de faire plus d'heures durant l'été. *« Anciennement, l'été, tu pouvais envoyer plusieurs personnes en vacances en même temps dans des départements. Aujourd'hui, t'as personne. Les étudiants ne veulent pas faire plus d'heures. C'est leur qualité de vie en premier. »* (PROP05MA). Ils déplorent aussi le fait que les étudiants-es n'hésitent pas à s'absenter la fin de semaine parce qu'ils peuvent compter sur le soutien financier de leurs parents. *« Une contrainte qu'on a beaucoup, ces temps-ci, c'est que les étudiants s'absentent la fin de semaine. Ce n'est*

pas grave parce que leurs parents sont là. » (DM03MA). Ces absences imprévues rendent plus difficiles les accommodements pour les parents de jeunes enfants.

Malgré ces constats, plusieurs représentants-es syndicaux que nous avons rencontrés ont dit avoir l'impression que les employeurs de marchés d'alimentation, préfèrent embaucher des employés plus jeunes, moins coûteux que des employés plus expérimentés. « *C'est facile de remplacer la caissière qui a dix-huit ans d'expérience par une petite jeune. Même que des fois, l'employeur va préférer la petite jeune parce qu'elle coûte moins cher.* » (RL07).

Cette préférence perçue pour la main d'œuvre étudiante semble se refléter dans les conventions collectives qui incluent des dispositions spécifiques pour la conciliation travail-étude, comme le fait de pouvoir s'absenter en cas de stages ou d'examens, par exemple. Comme le rapportent certains-es représentants-es syndicaux, il est intéressant de noter qu'alors que de telles clauses sont mises en place pour faciliter la conciliation travail-études, elles ne sont pas envisagées pour faciliter la conciliation travail-famille. « *Cette compagnie a décidé d'accommoder, travail-étude, parce qu'ils disaient aux étudiants qu'ils étaient de bons travailleurs et qu'ils avaient besoin d'eux tout en comprenant que la priorité c'est leurs études. Mais c'est sûr que les employeurs ne sont pas prêts à dire que la priorité c'est la famille.* » (RL11).

Le recours aux étudiants, tout comme la vision selon laquelle seuls les besoins de la clientèle devraient compter, semble contribuer à la faible ouverture de ces milieux à la prise en compte des besoins des parents.

1.3 Particularités du poste occupé dans un marché d'alimentation

D'après l'ensemble des répondants-es du milieu des marchés d'alimentation, les caractéristiques du poste occupé constituent un autre facteur qui influence la capacité des employés-es à concilier.

Les représentants-es syndicaux ont ainsi évoqué une forme de hiérarchie dans les postes qui fait en sorte que les gestionnaires de marchés d'alimentation sont plus flexibles avec des employés-es d'un corps de métier qu'avec des employés-es moins spécialisés, comme les caissières. Le poste de caissière est considéré comme un poste d'entrée, qui ne requiert pas de formation spécifique et pour lequel le taux de roulement restera élevé étant donné la grande proportion d'étudiants-es qui occupent ce poste.

« Malheureusement, un patron va être moins accommodant avec une caissière. Par contre, il doit être plus accommodant avec quelqu'un qui a plus d'expérience, ou qui provient d'un corps de métier comme poissonnier ou boucher, parce qu'il en court pas de ces gens-là. » (RL07)

En second lieu, d'après des supérieurs-es hiérarchiques et des représentants-es syndicaux, la composition féminine du personnel travaillant aux caisses serait associée à la concentration des enjeux de CTF dans ce département. « *La conciliation travail-famille c'est pratiquement toujours lié aux caisses, c'est là qu'il y a le plus de femmes. Jamais je vais entendre parler d'une fille qui travaille à la boulangerie ou dans la viande.* » (RL06). De plus, le département des caisses compte le plus d'employés-es afin de couvrir, avec un niveau acceptable de service à la clientèle, la totalité des heures d'ouverture. C'est aussi le département qui offre le moins de latitude pour accommoder les employés-es sur le plan de l'horaire.

« C'est le plus souvent aux caisses le problème. Dans les départements, ils peuvent jouer avec la production, commencer plus tôt pour finir plus tôt. Alors les employeurs essaient de les accommoder. Mais la caissière elle ne peut pas parce qu'il faut qu'elle soit là en même temps que le client. » (RL05)

Il semble donc clair, à la lumière de ce qui précède, que les caractéristiques du milieu des marchés d'alimentation concourent aux difficultés de CTF, surtout pour les caissières. Dans la prochaine section, nous verrons comment les pratiques informelles influencent l'expérience de la CTF des travailleuses dans les deux milieux étudiés.

2 Les pratiques informelles liées à la conciliation au travail

Nous avons vu que l'attribution des horaires, dans les milieux étudiés, suivait un ensemble de règles prévues dans les conventions collectives propres à chaque établissement. Aucune clause de ces conventions et aucune politique interne formelle des entreprises étudiées ne portaient spécifiquement sur la conciliation travail-famille. Les pratiques de CTF rapportées par les participants-es avaient donc surtout une nature informelle. Notre étude révèle que, malgré le cadre relativement strict entourant les pratiques d'établissement des horaires, des ententes informelles avaient cours dans tous les établissements visités.

Notre analyse a révélé d'importantes variations, dans la perception de ces pratiques informelles, parmi les travailleuses que nous avons rencontrées. Ces pratiques informelles étaient parfois perçue comme bénéfiques, ou au contraire nuisibles, à leur capacité de concilier. Chez les supérieurs-es hiérarchiques et les représentants-es syndicaux, la perception dominante était que

ces pratiques informelles constituaient une application normale des droits et des responsabilités des personnes assurant la gérance d'un établissement.

L'analyse des propos des répondants-es des deux milieux a permis d'identifier trois dimensions au cœur de ces pratiques informelles : 1) l'attitude des employeurs ; 2) le rapport de « donnant-donnant » ; et, enfin, 3) l'attitude des collègues.

2.1 Attitude des employeurs

Présent dans le discours de tous-tes les répondants-es, le premier facteur informel susceptible d'affecter les pratiques liées à la conciliation est l'attitude des supérieurs-es hiérarchiques. Les travailleuses des deux milieux ont indiqué que leurs difficultés de conciliation pouvaient être atténuées par des supérieurs-es compréhensifs face à leur réalité.

« J'ai une très bonne entente avec ma patronne. Ça ne me dérange pas de faire les samedis avec elle, parce qu'on est une belle équipe. Elle s'est excusée de me faire travailler le samedi, parce qu'elle sait que j'ai un enfant. Mais ce n'est pas grave, je sais que c'est pour un temps, puis après ça, je devrais les ravoir... Elle est très compréhensive » (Répondante 5MA)

Certaines travailleuses ont ainsi indiqué avoir pu demander, sur une base informelle, un horaire adapté à leurs responsabilités familiales. Ces demandes peuvent parfois être formulées au moment de l'embauche, au retour d'un congé de maternité ou plus tard dans leur parcours professionnel :

« Quand on m'a embauchée, j'ai expliqué que mon fils avait beaucoup de rendez-vous à l'hôpital et mes patrons ont accepté cette condition sans problème. Ils comprenaient. » (Répondante 14R)

Plusieurs supérieurs-es hiérarchiques ont également indiqué que le fait d'adopter une attitude accommodante et compréhensive envers la situation familiale de leurs employés-es permet de réduire les difficultés de conciliation. « *J'essaie de gérer mon entreprise en bon père de famille. Si ses enfants sont malades, je vais lui dire de partir. Tant qu'à voir la personne à moitié tout croche, j'aime autant qu'elle aille s'occuper de ses enfants ou de sa mère malade.* » (DM02MA). Ce supérieur rapporte comment, dans son magasin, des efforts sont faits pour accommoder les employés-es qui ont des responsabilités familiales : « *On essaie d'encourager aussi la famille. Les régulières, on essaie de les faire travailler de jour quand elles sont disponibles. Tandis que mes petites filles qui vont à l'école, on leur donne les soirs ou les fins de semaine.* » (DM03).

Certains représentants-es syndicaux avaient également l'impression que des supérieurs-es hiérarchiques tentaient d'accommoder leurs employés-es pour qu'ils puissent s'occuper de leurs enfants. « *Je sais qu'il y en a beaucoup qui sont conciliants et essaient d'accorder un horaire aux employés pour qu'ils puissent aller chercher leurs enfants avant dix-huit heures.* » (RL09).

Ces propos n'étaient toutefois pas dominants parmi les travailleuses et les représentants-es syndicaux que nous avons rencontrés. Plusieurs travailleuses, provenant surtout de marchés d'alimentation, étaient très critiques vis à vis de l'attitude de leurs supérieurs. Leur perception était que les supérieurs-es ne se soucient pas de la CTF. « *Il n'y a pas de pitié pour les mères de famille, ça, oublie ça.* » (Répondante 4MA). Selon elles, les employeurs font leur horaire sans tenir compte des besoins des employées. « *S'ils ne me font pas rentrer entre sept et demi et quatre et demi, je risque d'être en retard. Mais on dirait qu'ils oublient, ou des fois ils sont coincés et ils n'ont pas le choix de me donner cet horaire-là.* » (Répondante 8MA).

Certaines travailleuses ont dit ne ressentir aucune empathie de la part de leurs supérieurs-es face aux difficultés de conciliation qu'elles devaient surmonter. « *Mon employeur m'a déjà dit que de pas avoir de gardienne, c'était pas une excuse. Il ne faut pas avoir d'enfants pour dire ça. Quand t'es mère, t'as pas envie de laisser ton enfant à des étrangers.* » (Répondante 15MA).

Les propos de supérieurs-es hiérarchiques et de représentants-es syndicaux semblaient d'ailleurs confirmer l'idée selon laquelle une attitude peu conciliante de la part de gestionnaires est malheureusement une réalité dans plusieurs milieux et que celle-ci peut contribuer aux difficultés de conciliation des travailleuses. Sans grande surprise, les exemples présentés par les supérieurs-es hiérarchiques se situaient toujours à l'extérieur de leur propre établissement :

« *Ça dépend toujours du propriétaire. Si une personne appelle parce qu'elle doit garder son enfant malade à la maison, un patron peut lui dire de se trouver une gardienne parce qu'il s'en fout.* » (PROP05MA)

Pour leur part, plusieurs représentants-es syndicaux ont indiqué que les supérieurs-es hiérarchiques disposent d'un pouvoir discrétionnaire qui leur donne la possibilité de prendre des décisions, quant aux demandes des employés, en fonction de facteurs arbitraires. « *Le droit de gérance, il y en a qui ne s'en servent jamais mais d'autres qui en abusent.* » (RL11).

La perception de plusieurs représentants-es syndicaux et de travailleuses est que les demandes liées à la CTF embêtent les employeurs. « *Les employeurs aimeraient mieux des fois avoir des robots qui travaillent sans être malades ou avoir d'enfants. Juste la question de la maternité,*

quand la personne s'en va en congé, y'a pas d'employeurs qui diront qu'ils sont contre mais y'en a pas un qui aime ça. » (RL05).

Grâce au pouvoir discrétionnaire que les supérieurs-es hiérarchiques détiendraient, leur attitude pourrait avoir autant d'influence que les aspects formels vus précédemment (caractéristiques du milieu, besoins de la clientèle, ancienneté, statut d'emploi et disponibilité) sur les pratiques d'aménagement de l'horaire des travailleuses. « *Dans l'alimentation, quand ça va bien, c'est parce que tu as un bon directeur, conciliant, compréhensif et qui aime travailler avec les gens. Quand ça va mal, le problème c'est souvent le directeur en place.* » (RL09). Cette perception était non seulement présente dans les propos des travailleuses et des représentants-es syndicaux, mais également dans ceux de plusieurs supérieurs-es que nous avons rencontrés. Même si les règles formelles, comme celles sur l'ancienneté, étaient, d'emblée, mises de l'avant, les décisions étaient malgré tout décrites comme ne devant pas être prises uniquement en fonction de la convention : « *Chaque directeur a une mentalité différente. Mais moi je pense que gérer, peu importe que tu aies une convention ou pas, c'est d'être capable de juste essayer de reculer deux minutes puis de prendre la bonne décision.* » (DM03MA).

Différents facteurs pourraient, selon les répondants, affecter la disposition qu'auraient, ou non, les supérieurs-es hiérarchiques à tenir compte de manière informelle des contraintes familiales de leurs employés-es. Ainsi, selon une supérieure que nous avons rencontrée, le fait d'avoir eux-mêmes des enfants pourrait rendre les gestionnaires plus sensibles aux défis de conciliation de leurs employés-es. « *Ça aide d'avoir des enfants. (...) Comme employée, quand j'avais des patrons qui n'avaient pas d'enfants et que je devais m'absenter pour ma famille ou finir plus tôt, ils ne me comprenaient pas. On ne se sent pas bien.* » (PROP08R). D'autres, comme ce représentant syndical, croient au contraire que l'ouverture à la conciliation ne serait pas liée au fait d'avoir des enfants : « *Le plus malheureux, c'est que tu as des directeurs ou des directrices qui ont des enfants eux-autres aussi. Même s'ils vivent la même affaire, ils disent qu'ils doivent se débrouiller et que les employés n'ont qu'à se débrouiller aussi. Ils n'ont aucun respect.* » (RL06).

En somme, notre analyse démontre que les difficultés de conciliation liées à l'horaire de travail relèveraient en grande partie de pratiques informelles qui dépendent essentiellement de la bonne volonté du supérieur hiérarchique. Pour cette raison, on retrouve deux perceptions opposées de

ces pratiques informelles parmi les travailleuses. La première, positive, est présente chez celles qui perçoivent l'attitude de leur supérieur-e comme empathique et compréhensive. Pour ces travailleuses, les pratiques informelles sont bénéfiques car elles font en sorte que l'employeur peut accéder à leurs demandes d'aménagement du temps et réduire leurs difficultés de CTF. La seconde perception, dominante parmi les travailleuses que nous avons rencontrées, est que les pratiques informelles peuvent avoir des effets négatifs sur la conciliation. Ces travailleuses perçoivent l'attitude de leurs supérieurs-es comme menant à des pratiques qui ne tiennent pas compte de leurs besoins de CTF.

2.2 Un rapport de « donnant-donnant »

Le deuxième facteur informel identifié, dans les propos de nos trois catégories de répondants-es, est le rapport dit de « donnant-donnant ». Il s'agit d'un rapport d'échange, positif ou négatif, entre l'employée et son ou sa supérieur-e, qui est fondé sur la qualité de leur relation. Ce rapport aurait non seulement une influence sur le climat de travail et le sentiment, pour l'employée, d'être comprise et soutenue, mais il peut également affecter de façon très concrète la CTF, en influençant notamment l'horaire de travail des employés-es, toujours par le biais de pratiques informelles.

Ce rapport de « donnant-donnant », qui encadre les relations entre plusieurs travailleuses et leur supérieur-e hiérarchique, se retrouvait au cœur de plusieurs exemples de pratiques informelles liées à la conciliation. Présent en filigrane dans le discours des travailleuses, ce sont principalement les exemples fournis par les supérieurs-es hiérarchiques et les représentants-es syndicaux qui nous ont permis de révéler les différentes formes que prend ce système d'échange.

Une première forme de « donnant-donnant » identifiée concerne l'utilisation de l'horaire par le supérieur pour démontrer son mécontentement envers la performance d'une employée ou la mauvaise qualité de leur relation. Plusieurs travailleuses de marchés d'alimentation nous ont dit craindre d'être « punies » par l'horaire si elles n'étaient pas perçues comme de bonnes employées : « *En alimentation, si tu n'es pas dans les bonnes grâces, ça paraît dans ton horaire.* » (Répondante 15MA). Selon elles, la bonne entente avec leur employeur permettrait la mise en place de pratiques informelles permettant des ententes pour faciliter la conciliation. Ce système de privilèges ne serait toutefois pas accessible à toutes. « *Ça dépend comment tu t'appelles puis qui tu es.* » (Répondante 13MA). Les revendications ne sont pas toujours les

bienvenues comme le rapporte cette répondante : « *Si tu parles trop ou si tu dis ton point de vue, ils vont aller jouer sur les horaires. Ils vont te faire travailler à des heures que t'aimes pas. Les patrons finissent par savoir ce que t'aimes pas.* » (Répondante 13MA).

À l'instar des travailleuses, des représentants-es syndicaux rapportent des exemples de « punition par l'horaire » que les supérieurs-es camouflent sous d'autres intentions.

« Les plaintes qu'on a souvent portent sur le fait qu'on se soit servi de l'horaire pour punir ou pénaliser. Dans la réalité, on voit qu'un employeur qui en a contre un employé va le faire travailler jusqu'à dix heures à tous les soirs. Mais dans les perceptions, certains patrons sont capables de démontrer qu'ils ne punissaient pas mais tentaient simplement de combler leurs besoins de personnel. » (RL11)

Pour les travailleuses, cette forme plus coercitive de « donnant-donnant » peut être contrebalancée par le biais de relations harmonieuses. En étant perçue comme une « bonne employée », une travailleuse s'assure d'entretenir de bonnes relations de travail qui lui permettent de moins devoir s'expliquer lors d'absences imprévues et d'obtenir des privilèges au niveau de l'horaire. « *Vu que j'étais prête à faire les dimanches, en retour, elle me donnait toujours mes vendredis-samedis de congé* » (Répondante 7MA).

Dans le même esprit, des représentants-es syndicaux ont dit encourager les travailleuses à développer une bonne relation avec leur employeur étant donné l'importance de celle-ci pour favoriser les accommodements de temps liés à la CTF. « *Si à chaque chose que le patron te demande tu réponds non, c'est sûr que si tu lui demandes quelque chose, ça risque d'être non en retour.* » (RL09). En d'autres termes, ils incitent les travailleuses à entrer dans ce rapport de « donnant-donnant ».

Le constat qui se dégage de ces données est que les supérieurs-es semblent moins accommodants envers les employés-es avec qui ils ont une relation moins étroite ou dont ils apprécient moins la contribution.

Une deuxième forme de « donnant-donnant » se situe au niveau de la volonté que peut avoir le gestionnaire d'accommoder des demandes liées à la CTF dans la mesure où les travailleuses démontrent, en retour, une certaine flexibilité. Plusieurs supérieurs-es ont explicitement décrit cette façon de faire : « *C'est un jeu d'ascenseur. Les gens m'en donnent, je leur en donne et c'est correct de même.* » (PROP05MA). Certaines employées ont compris qu'elles doivent d'abord

donner pour recevoir en retour. « *En donnant, sûrement qu'ils vont donner en retour. Si je les dépanne, ils vont me dépanner aussi un jour.* » (Répondante 19R).

Plusieurs supérieurs-es hiérarchiques et représentants-es syndicaux, abordent cette dynamique d'échange où il revient autant à l'employé qu'au patron de s'accommoder mutuellement. « *C'est sûr qu'ils ont été ouverts, ils ont essayé de l'accommoder le plus qu'ils pouvaient, mais elle aussi, elle a dû plier sur certaines choses.* » (RL09).

Une troisième forme de « donnant-donnant » implique les collègues de manière implicite et nécessite de donner équitablement à tous les employés : « *Si tu donnes à un, il faut que tu donnes à l'autre.* » (RL07). Des représentants-es syndicaux rapportent comment ils font prendre conscience à certaines travailleuses de l'importance de l'équité entre collègues dans cette relation d'échange.

« *L'accommodement, ça fonctionne à deux personnes. Tu peux lui demander de t'accommoder quelques soirs par semaine mais toi aussi tu dois accommoder. Trouve quelqu'un pour aller chercher tes enfants à la garderie. C'est pas la faute de l'autre employée si tu es monoparentale, elle n'a pas à subir ça.* » (RL08)

De plus, certains-es représentants-es syndicaux soutiennent qu'il est impossible de faire du « cas par cas », pour préserver l'équité. « *Les supérieurs-es hiérarchiques ne peuvent pas faire du cas par cas. Il faut toujours être général. D'essayer d'avoir les fins de semaine chacun leur tour, d'essayer de faire des rotations.* » (RL07).

Une quatrième forme de « donnant-donnant » représenterait pour certains supérieurs-es hiérarchiques une forme d'équilibre entre les besoins de l'employeur et ceux des employés-es : « *Si je pense trop à l'employeur et au rendement, je vais perdre des joueurs dans mon équipe. Mais si je suis trop émotif et trop humain, mon employeur me rappelle que j'ai un rendement à atteindre. C'est de trouver l'équilibre entre les deux.* » (DM02MA).

Enfin, une cinquième et dernière forme de « donnant-donnant » présente dans les propos des supérieurs-es hiérarchiques touche davantage les relations entre les employeurs et les représentants-es des syndicats (délégués-es ou représentants-es). En effet, plusieurs supérieurs-es ont témoigné de l'attention particulière accordée aux relations patronales-syndicales pour régler toutes les questions liées aux employés-es et pour préserver certaines méthodes discrétionnaires.

« Il n'y a aucune animosité avec le syndicat, on en laisse beaucoup passer chacun de notre bord (...) Au lieu de me faire un grief, ou de réclamer des heures, la déléguée syndicale¹⁷ va venir me voir pour discuter. On va beaucoup dialoguer, autant qu'eux vont nous donner des idées sur l'utilisation de la convention. Il y a beaucoup de donnant-donnant. (...) Je ne veux pas dire qu'on les a mis dans notre poche, mais quasiment. Ils voient qu'on essaie, ils voient qu'on veut. » (HOR06R)

Si la mise en œuvre de toutes les formes de ce rapport d'échange comporte une bonne part de zones grises, tous les répondants-es s'entendent pour dire que le « donnant-donnant » est une pratique qui n'est pas « conventionnée » (RL11), ce qui la soumet entièrement au pouvoir discrétionnaire des supérieur-es en place avec les complications que cela peut amener pour le climat de travail, en général, et pour la conciliation, en particulier.

2.3 Attitude des collègues

Nous avons déjà souligné que l'attitude des supérieurs-es hiérarchiques pouvait avoir une influence sur les difficultés de conciliation vécues par les travailleuses. Selon les répondants-es, d'autres acteurs doivent également être pris en considération dans l'analyse de la situation. De fait, les collègues de travail, de par leur attitude ou leurs propres besoins de conciliation, constituent un troisième facteur de type « informel » pouvant influencer les pratiques liées à la conciliation.

Encore une fois, ce sont principalement les travailleuses de l'alimentation qui nous ont fait part de tensions liées aux ententes informelles établies par certains-es collègues avec leurs supérieurs. En effet, des répondantes nous ont dit que ces ententes informelles, perçues comme des « privilèges », sont susceptibles de créer des conflits entre les employées : « *En faisant du favoritisme comme ça, pour certains employés, les filles feraient de la jalousie, il y aurait des querelles.* » (Répondante 11MA). La perception dominante est que le « privilège » des unes, gagné au prix d'une « bonne entente » avec l'employeur, rend la vie encore plus difficile aux autres, qui se retrouvent avec les horaires que les « privilégiées » n'auraient pas à effectuer : « *Cette collègue ne travaille jamais la fin de semaine, elle s'en lave les mains, mais les autres filles paient le prix en étant obligées de travailler la fin de semaine.* » (Répondante 11MA).

Du côté des supérieurs-es hiérarchiques, on rapporte que les collègues peuvent démontrer leur mécontentement envers les employés-es qui s'absentent. « *Quand c'est toujours les mêmes*

¹⁷ Un-e délégué-e syndical est élu-e parmi les membres du personnel d'un établissement afin de répondre aux questions des autres membres et soutient un-e représentant-e syndical qui partage son temps entre plusieurs établissements sous sa supervision.

personnes, ça peut irriter les collègues. » (DM01MA). Des représentants-es syndicaux ont, de plus, rapporté le peu d'empathie que certains-es collègues ont à l'égard d'employés-es qui ont des enfants et qui font valoir les privilèges associés à leur ancienneté auprès de leur supérieur : « La plus ancienne, même si elle n'a pas d'enfants, elle ne fera pas de compromis pour aider la plus jeune. » (RL06). Le choix des congés annuels semble augmenter la tension au sein des équipes : « Des fois, des employés vont s'accommoder entre eux pour le choix de la semaine de relâche. Mais l'été, il n'y a pas de pitié. » (RL07).

Cette tension entre collègues n'était pas présente dans le discours des employées et des supérieures de la restauration rencontrées. Celles-ci parlent au contraire du soutien qu'elles perçoivent de la part de leurs collègues et n'indiquent pas que les ententes informelles, pourtant présentes, ont des répercussions sur leurs relations de travail. Deux hypothèses peuvent être soulevées pour expliquer cette différence marquée entre la réalité des travailleuses dans nos deux sous-échantillons. D'abord, notre échantillon, dans le milieu de la restauration, comportait principalement des employées à temps plein avec une ancienneté assez élevée (8,5 années en poste)¹⁸. Leurs conditions de travail leur permettaient donc de choisir des blocs d'heures adaptés à leurs besoins familiaux ce qui avait pour effet d'atténuer leurs difficultés de conciliation et, du même coup, les risques de conflit avec leurs collègues. La deuxième hypothèse concerne la pratique d'échange d'horaires entre collègues, pratique qui, tel que nous le verrons au point 3.2, était encouragée par les supérieures hiérarchiques dans le milieu de la restauration mais pas dans les marchés d'alimentation. Cette pratique, parce qu'elle mène à une forme de collaboration directe entre collègues, pourrait contribuer à réduire les tensions liées à la « course aux privilèges » dans ces établissements.

En somme, la mise en lumière de toutes ces pratiques confirme qu'en l'absence de politique formelle de CTF, la CTF relève davantage de pratiques informelles. « *Y'a rien d'écrit noir sur blanc qui dit politique de conciliation. C'est vraiment à la discrétion du directeur, c'est une question de gros bons sens.* » (DM02MA). Ces pratiques informelles peuvent être vues comme bénéfiques, mais également comme néfastes, pour la conciliation.

¹⁸ Considérant un taux de roulement de 52,6% en 2007 pour les secteurs de l'hébergement et de la restauration (CQRHT, 2010 :25).

3 Stratégies individuelles de conciliation au travail

Dans cette troisième section, nous aborderons les moyens que les travailleuses ont dit utiliser au sein de leur milieu de travail, pour réduire leurs difficultés de conciliation.

Nous avons vu dans les sections précédentes que le contexte de travail, dans les restaurants comme dans les marchés d'alimentation, comporte une bonne part de défis pour la conciliation. Les propos des travailleuses démontrent également que, selon elles, peu de stratégies peuvent être utilisées au travail pour réduire les difficultés de conciliation. Nous avons dégagé trois types de stratégies de conciliation que les travailleuses pouvaient utiliser dans la sphère du travail, soit 1) la réduction des heures de travail ; 2) les échanges d'horaires ; et, 3) l'utilisation des congés.

Après avoir décrit ces stratégies, nous présenterons, dans un quatrième temps, la perception qu'ont les supérieurs-es hiérarchiques et les représentants-es syndicaux des stratégies de conciliation que les travailleuses peuvent utiliser au travail pour réduire leurs difficultés.

3.1 La réduction des heures de travail

Première stratégie rapportée, certaines travailleuses choisissent de diminuer leurs heures de travail, même si cela se traduit par une diminution de leurs revenus. Elles font ce choix afin de passer du temps avec leurs enfants ce qui est présenté, par plusieurs travailleuses, comme leur priorité. « *Je suis bien mieux de perdre de l'argent puis de voir mon fils. Ça fait mal à mon budget (...) mais je me le permets de temps à autre parce que j'essaie d'avoir une vie.* » (Répondante 13MA). Peu de répondantes ont toutefois témoigné de l'utilisation de cette stratégie ce que nous attribuons à l'impact financier associé à une réduction des heures de travail.

3.2 Les échanges d'horaires

Le deuxième type de stratégie de conciliation au travail évoqué par les travailleuses est l'échange d'horaires entre collègues. Ce moyen était surtout utilisé par les travailleuses de la restauration car dans ce milieu, les échanges d'horaires sont acceptés et appréciés non seulement par les travailleuses mais également par les supérieurs-es hiérarchiques : « *C'est informel, mais c'est tout à fait logique. J'ai une employée qui a été retardée en allant reconduire ses enfants à la garderie. Elle a appelé une collègue pour rentrer plus tôt à sa place. Aucun problème.* » (PROP08R).

Les propos des travailleuses de l'alimentation indiquaient au contraire que les échanges d'horaires ne sont généralement pas permis, bien que dans quelques milieux, ils puissent parfois

être tolérés dans la mesure où la personne responsable de faire les horaires est impliquée dans le processus et qu'il n'y a pas d'abus. Tous les représentants-es syndicaux et les supérieurs-es hiérarchiques rencontrés ont indiqué que les échanges informels d'horaire ne sont cependant pas permis par la convention : « *C'est dans la convention; une fois que l'horaire est affiché, les employés n'ont pas le droit de négocier leurs horaires entre eux.* » (DM01MA). Certains-es ont également précisé que les échanges pouvaient compliquer la logistique des horaires à cause des mélanges et des oublis possibles. Les travailleuses de marchés d'alimentation rencontrées ne pouvaient donc pas compter sur l'échange d'horaire pour réduire leurs difficultés de conciliation.

3.3 Utilisation des congés

Une troisième stratégie rapportée par plusieurs travailleuses consiste à utiliser des congés comme mode de contrôle du temps de travail. Afin de pouvoir assumer certaines obligations familiales telles que des rendez-vous médicaux, pour les enfants ou pour soi, les travailleuses des deux milieux nous ont dit pouvoir demander des congés, mais elles ont également précisé que ceux-ci devaient être demandés au moins dix jours à l'avance. Elles ont également souligné le fait que ces congés n'étaient pas systématiquement autorisés. Comme alternative à un refus, certaines travailleuses ont dit choisir de s'absenter quand même, en se déclarant malade le matin par téléphone. Cette stratégie, même si elle peut entraîner des conséquences négatives, est souvent perçue comme la seule qu'elles puissent utiliser, surtout si elles sont monoparentales et n'ont personne pour s'occuper de leur enfant. « *Je demande mes fins de semaines mais si elle me le donne pas, je rentre pas. Elle ne peut rien dire; j'ai une famille, j'ai une vie, je n'ai pas de gardienne.* » (Répondante 13MA).

Cette utilisation stratégique du congé de dernière minute rejoint une autre stratégie qui implique de mentir sur les motifs réels de l'absence pour limiter les pertes de revenus. En effet, les travailleuses expliquent avoir recours au mensonge puisque certaines absences sont rémunérées alors que d'autres ne le sont pas, leurs congés étant soumis aux règles de la convention collective. « *Si j'avais dit que ma fille était malade, je n'aurais pas été payée maladie.* » (Répondante 9MA). Le mensonge, de se dire soi-même malade, est donc utilisé pour leur permettre d'être payées dans le cas d'un congé requis pour la maladie d'un enfant ou un problème de gardienne. « *Quand je ne trouve pas de gardienne, c'est déjà arrivé, je suis obligée de me porter malade. Je n'ai pas le choix, je n'ai personne.* » (Répondante 15MA).

À cet égard, les travailleuses rapportent que les employeurs réagissent souvent mal aux absences de dernière minute, et que celles-ci leurs attirent des remarques négatives. « *Des fois, ils nous disent carrément qu'on les laisse dans le pétrin. Il faudrait quasiment appeler la veille pour avertir que notre enfant va être malade le lendemain. Mais on ne sait jamais à l'avance quand ça arrive.* » (Répondante 15MA). En alimentation, par exemple, les travailleuses expliquent que les absences de dernière minute pour se rendre au chevet d'un enfant ou d'un proche malade sont très mal perçues. « *C'est mieux accepté si tu te portes malade le matin que si t'essaies de partir dans le milieu de la journée. Là, le patron va insister pour que tu restes.* » (Répondante 15MA). Chez les répondantes de la restauration, on rapporte au contraire que les absences de dernière minute ou l'obligation de quitter durant le quart de travail sont bien acceptées dans la mesure où « *tout le monde dans le restaurant décide pas de manquer en même temps* » (Répondante 11R).¹⁹

L'utilisation des congés a aussi fait l'objet de beaucoup de remarques de la part des supérieurs-es hiérarchiques et des représentants-es syndicaux. D'abord, plusieurs supérieurs-es hiérarchiques ont expliqué que les congés demandés à l'avance étaient très rarement refusés à moins d'être vraiment à court de personnel ou en fonction d'une restriction due à la période de l'année. « *Ça dépend de la période où les congés sont demandés. Y'a des périodes où malheureusement on ne peut pas. Si ça tombe dans le temps des Fêtes, la convention dit que personne ne doit partir en vacances.* » (DM01MA). En revanche, la plupart ont rapporté qu'ils appréciaient très peu les absences de dernière minute. « *On préfère une demande de congé faite en bonne et due forme que quelqu'un qui nous appelle une heure avant pour nous annoncer qu'il ne rentrera pas.* » (DM04MA). Selon eux, ces absences de dernière minute les placeraient devant le fait accompli. « *Qu'est-ce que tu veux qu'on fasse ? Il faut vivre avec. C'est sûr que je ne suis pas de bonne humeur, à la dernière minute. Mais on n'en fait pas de cas. Si on est capable de la remplacer, on le fait sinon on s'organise avec le personnel en magasin.* » (HOR07MA). Les propos des représentants-es syndicaux, qui vont dans le même sens que ceux des supérieurs-es hiérarchiques, soulignent la pression subie par les gérants pour couvrir le manque de personnel. « *Pour remplacer une personne, le gérant doit faire des téléphones (...) Ils ont beaucoup de difficulté à avoir du monde la fin de semaine. Après ça, les gérants travaillent avec du personnel réduit. C'est un problème.* » (RL06).

¹⁹ Tous les supérieurs-es hiérarchiques ont confirmé que les travailleuses pouvaient recevoir des appels de l'école ou du service de garde durant leur quart de travail afin d'être prévenues en cas d'urgence. Certaines travailleuses ont cependant évoqué des difficultés à être contactées en cas d'urgence.

L'utilisation du mensonge par certaines travailleuses semble mener à un climat de méfiance qui se reflète dans les propos des supérieurs-es hiérarchiques et les représentants-es syndicaux. Ceux-ci rapportent en effet des pratiques d'évaluation informelle des demandes de congés qui varient en fonction de l'historique d'absence de l'employé-e. Par exemple, les demandes de congé faites par des employés-es jugés « fiables » seraient acceptées sans poser de question alors que les demandes faites par des employés-es jugés moins fiables nécessiteraient des preuves, comme des billets de médecin.

« Est-ce que la personne est vraiment malade ou pas ? Est-ce que son enfant est vraiment malade ou pas ? Y'a des gens qui font ça à toutes les semaines. À ce moment-là, on va demander un billet de médecin. Jusqu'à ce qu'on sente que c'est pas une excuse. Ça prend un discernement là-dedans. » (DM02MA)

Ici encore, l'attitude des supérieurs-es hiérarchiques semble déterminante, non seulement parce qu'elle influence la manière dont les travailleuses vont choisir de présenter leurs congés mais également en créant un climat plus ou moins difficile en fonction des réactions face aux demandes de congés.

3.4 Perception des stratégies individuelles de conciliation par les supérieurs-es hiérarchiques et les représentants-es syndicaux

De manière générale, les supérieurs-es hiérarchiques et les représentants-es syndicaux rencontrés ont une perception différente de celles des travailleuses interrogées quant aux stratégies que celles-ci peuvent utiliser pour réduire leurs difficultés de conciliation. Cette différence semble liée, d'une part, à l'impression selon laquelle les enjeux de CTF sont peu présents dans leur milieu, et, d'autre part, à la perception selon laquelle la responsabilité de la CTF reviendrait avant tout aux employés-es.

Tout d'abord, plusieurs supérieurs-es hiérarchiques ont indiqué que les revendications liées à la CTF étaient peu fréquentes chez leurs employés-es. L'un des facteurs pouvant être avancé pour expliquer la faible conscience qu'ont les supérieurs-es hiérarchiques des difficultés de conciliation est la pratique du mensonge concernant les motifs réels des absences des travailleuses. Rappelons que plusieurs travailleuses ont indiqué préférer dire qu'elles étaient malades plutôt que d'attribuer leur absence à un manque de gardienne ou à la maladie d'un enfant. Cette impression pourrait également provenir de la structure organisationnelle, qui rend difficile la communication des enjeux de CTF. En effet, peu de supérieurs-es hiérarchiques semblent avoir l'occasion de discuter directement avec les travailleuses des difficultés qu'elles

éprouvent à concilier. En effet, parmi ce groupe de répondants-es, seules deux personnes étaient directement responsables de faire les horaires d'un département. Selon la structure hiérarchique des deux milieux, les travailleuses se rapportent donc à un-e gérant-e qui doit, à son tour, rendre des comptes à un-e supérieur-e hiérarchique, en l'occurrence à un-e propriétaire, une directrice ou un directeur d'établissement. Il est possible que les ententes informelles entre les gérants-es et les travailleuses ne soient pas systématiquement rapportées aux supérieurs hiérarchiques.

Pour leur part, des représentants-es syndicaux ont dit recevoir régulièrement des plaintes associées aux horaires mais celles-ci ne sont généralement pas associées explicitement aux besoins liés à la CTF. *« J'ai souvent des plaintes sur les horaires de travail mais les gens me disent pas si c'est pour leur famille ou pas. Mais je sais qu'il y a beaucoup d'insatisfaction au niveau des horaires de travail. »* (RL02). D'autres représentants-es syndicaux expliquent l'absence d'enjeux explicites sur la conciliation par la peur qu'auraient les employés-es d'avoir des représailles au niveau de l'horaire, si elles faisaient part de leurs difficultés. *« Ils ne veulent pas avoir de problèmes avec l'employeur. Ils ne veulent pas avoir de représailles. Parce que sans qu'il y ait harcèlement, des fois, il peut y avoir des manières de punir le travailleur sans que... C'est pour ça qu'il y a toujours de la méfiance de la part des employés. »* (RL06).

Selon les supérieurs-es hiérarchiques et les représentants-es syndicaux que nous avons rencontrés, trois stratégies s'offrent à l'employé-e qui vit des difficultés de CTF. Il ou elle peut : 1) se résigner aux conditions offertes en déployant des stratégies individuelles dans sa famille et au travail ; 2) tenter de changer sa disponibilité malgré un risque de perte de revenu ; ou, en dernier recours, 3) changer d'emploi en allant dans un autre établissement ou en quittant le milieu des marchés d'alimentation ou de la restauration afin d'obtenir un horaire plus adapté aux besoins familiaux.

« J'ai une dame monoparentale dans un magasin qui a dû démissionner. Elle travaillait trois fins de semaines par mois. Sa petite se faisait garder du lundi au vendredi à la garderie. Elle m'a dit que quand elle travaillait la fin de semaine, tout son salaire passait pour payer la gardienne. Elle a trouvé un emploi qui n'est pas dans l'alimentation, un petit peu moins payant mais du lundi au vendredi. » (RL10)

En somme, l'attitude de certains-es supérieurs-es hiérarchiques et représentants-es syndicaux à l'égard de la CTF influence probablement la propension des employés-es à parler de leurs difficultés de CTF, ce qui perpétue le caractère invisible de ces enjeux dans les milieux étudiés.

4 Stratégies de conciliation dans la famille et conséquences individuelles et familiales de la conciliation

À l'instar de Tremblay (2008) qui utilise l'analogie des vases communicants pour illustrer l'interdépendance des sphères du travail et de la famille, nous considérons essentiel, dans une étude sur la CTF, de nous intéresser également à la vie familiale des travailleuses, afin, notamment, d'être en mesure d'analyser les effets de la conciliation sur celle-ci. Nous avons donc demandé aux travailleuses comment elles organisaient leur quotidien pour rencontrer leurs responsabilités familiales et professionnelles.

Selon plusieurs études, il est fréquent que les stratégies de conciliation favorisent une sphère au détriment de l'autre et, le plus souvent, c'est la famille qui subit les contrecoups des stratégies employées au travail (Hart et Michelle, 2006). Pour la majorité des travailleuses que nous avons rencontrées, les effets de la conciliation se faisaient surtout ressentir à la maison.

Comme nous l'avons vu dans les sections précédentes, la perception dominante, chez les travailleuses, est qu'elles avaient bien peu de contrôle de leur temps de travail et que peu de stratégies s'offraient à elles, au travail, pour atténuer leurs difficultés de conciliation. La plupart des travailleuses ont donc dit utiliser un ensemble de stratégies au sein de leur famille pour arriver à concilier leurs responsabilités familiales et professionnelles. Ces stratégies, bien qu'elles permettent à ces travailleuses de conserver leur emploi, ont toutefois des effets si néfastes sur leur vie familiale et leur santé qu'il est difficile de les présenter comme des stratégies efficaces pour favoriser la conciliation. Souvent, ce qui était au départ présenté comme une stratégie de conciliation s'est révélé être plutôt une difficulté, ou une forme « d'impact collatéral » dans la vie familiale causée par des conditions de travail difficiles. Il n'est donc pas toujours facile de distinguer ce qui constitue une stratégie de conciliation et l'effet de celle-ci, la première étant souvent un moyen pour faire face au second. Nous avons tout de même structuré cette quatrième section à partir des stratégies individuelles de conciliation dans la famille décrites par les travailleuses et de l'effet de la conciliation, en général, sur la vie familiale tout en gardant à l'esprit la frontière floue entre ce qui constitue une action consciente de contrôle des temps sociaux et une réaction de protection de l'équilibre familial.

Nous exposerons, dans la section qui suit, deux dimensions présentes dans le discours des travailleuses sur leur vie familiale : 1) les stratégies effectuées dans la famille pour répondre aux

exigences de leur emploi ; et, 2) les effets de la conciliation sur la famille et la santé des travailleuses.²⁰

4.1 Stratégies de conciliation dans la famille

Afin de répondre aux exigences de leur travail, les répondantes ont dit effectuer toutes sortes de stratégies qui ont pour effet de réguler le temps familial : se lever très tôt ou se coucher très tard pour faire des tâches domestiques avant et après le quart de travail ; prendre de l'avance durant les congés pour faire le ménage, préparer les repas et les congeler afin que le conjoint ou la gardienne n'ait qu'à les réchauffer au four micro-ondes, etc. Certaines mères adaptent même l'horaire de sommeil de leurs enfants pour gagner du temps et de l'efficacité le matin.

Cette organisation semble immuable à certaines répondantes : elles disent ne pas pouvoir cesser de faire les choses planifiées ne serait-ce qu'un jour car le temps alloué aux différentes corvées ne peut pas être retrouvé ailleurs. Il faut donc faire les choses quand elles sont planifiées, sans jamais déroger aux obligations même si elles n'en ont pas envie, qu'elles se sentent fatiguées ou malades.

« Je peux pas dire que j'ai pas envie de faire le ménage aujourd'hui parce que je suis trop fatiguée. On n'a pas le temps de tomber malade, on n'a pas le temps de rien. À part d'être bien organisée, je ne vois pas ce que je pourrais faire d'autre. » (Répondante 27MA)

L'analyse de la situation de l'ensemble des travailleuses démontre qu'une organisation systématique et rigide de la vie familiale peut contribuer à faciliter, pour les travailleuses, la conciliation entre leurs responsabilités familiales et professionnelles. Cette organisation laisse toutefois peu de place au répit que procureraient des loisirs ou un jour de repos, ce qui peut avoir des répercussions négatives sur la qualité de vie et sur la santé.

D'après les propos des travailleuses, certains facteurs propres à la situation familiale influencent de manière importante les difficultés de conciliation et les stratégies permettant de les atténuer : 1) les caractéristiques des enfants ; 2) le partage, au sein du couple, des tâches domestiques et des soins aux enfants et ; 3) la monoparentalité.

²⁰ Les points 4.1 et 4.2 comportent presque uniquement la perspective des travailleuses. Seuls quelques représentants-es syndicaux ont exprimé une conscience de la pression subie par les travailleuses quant à l'augmentation du coût de la vie et à l'inadéquation des horaires de garderie et des services scolaires avec ceux des milieux étudiés. Certains-es ont également reconnu l'importance du partage des tâches domestiques et des responsabilités financières au sein du couple pour faciliter la conciliation. Un seul supérieur hiérarchique a abordé cet aspect de la conciliation (PROP05MA) bien que la forme des entrevues offrait cette latitude à tous-tes les répondants-es.

4.1.1 *Caractéristiques des enfants*

Plusieurs travailleuses que nous avons rencontrées nous ont dit que la conciliation est plus facile lorsque les enfants sont plus âgés, qu'ils ont un comportement facile et sont en bonne santé. À l'inverse, les maladies infantiles affectent l'organisation du temps de travail pour certaines mères et la capacité de bien remplir leur fonction de service à la clientèle malgré leur état de fatigue ou leur propre maladie. « *La semaine passée, j'avais passé la nuit debout avec mes deux bébés parce qu'ils avaient la gastro. Je suis allée travailler quand même, j'ai fait mon quart complet. Ça n'a pas paru sur mon service à la clientèle.* » (Répondante 18MA).

Si les mères de très jeunes enfants rencontrent souvent des difficultés, certains témoignages indiquent que la conciliation peut également être problématique pour les mères d'enfants plus âgés. Ainsi, une travailleuse, mère d'une jeune adulte souffrant d'un handicap intellectuel, a dit redouter le moment où sa fille ne sera plus admissible à l'école et nécessitera une prise en charge complète par la famille, ce qui bouleversera l'équilibre actuel.

Les horaires de l'école causent également des difficultés à de nombreuses mères, celles-ci étant contraintes de s'ajuster aux horaires d'ouverture et de fermeture des services de garde en milieu scolaire.

« 17 heures, c'est le plus tard que je peux finir pour me permettre d'aller chercher les enfants à l'école et à la garderie. Si je finis à 17 heures trente, oublie ça, je n'ai pas le temps de me rendre. » (Répondante 8MA).

L'implication dans la vie scolaire des enfants est également compliquée par l'imprévisibilité des horaires. « *Je trouve ça difficile de dire à mes enfants que je ne peux pas donner mon nom pour les activités à l'école parce que je ne sais pas si je vais travailler ou pas. C'est une chose avec laquelle ils ont appris à vivre.* » (Répondante 26MA).

4.1.2 *Partage des tâches domestiques et des soins aux enfants au sein du couple*

La présence d'inégalités marquées liées au partage des tâches domestiques et à la prise en charge des enfants rapportées par les travailleuses amplifie les difficultés de conciliation. Plusieurs travailleuses de marchés d'alimentation ont dit effectuer seules la plupart des tâches domestiques et les soins aux enfants. « *Mon mari sort les poubelles. Il ne cuisine pas. C'est moi qui fait la vaisselle, le ménage, la cuisine, je m'occupe des enfants, je donne les bains... je fais tout.* » (Répondante 17MA). Il est à noter que cette situation était généralement décrite par les répondantes comme un état de faits suscitant peu de remises en questions. Ces travailleuses

n'étaient pas forcément satisfaites de leur situation mais elles ne semblaient pas penser que celle-ci puisse changer.

Les travailleuses décrivant un partage plus équitable des tâches avec leur conjoint étaient moins nombreuses et provenaient surtout du milieu de la restauration. Elles notaient à quel point une telle répartition est susceptible d'alléger la gymnastique d'horaire, et facilite la vie familiale en laissant du temps pour le répit et les activités de loisirs.

4.1.3 Monoparentalité

La monoparentalité est présentée par les répondants-es comme une situation familiale où les difficultés de conciliation présentées précédemment sont démultipliées. En effet, l'impact de l'absence de conjoint s'ajoute aux difficultés de conciliation posées par le milieu de travail et augmente les effets de ces difficultés sur la famille et sur la santé des travailleuses.

D'abord, le stress décrit par les travailleuses monoparentales provenait surtout de la pression et de l'inquiétude liées à l'obligation d'assumer seule la sécurité financière de la famille et la prise en charge complète des enfants.

« Les jumeaux avaient seize mois quand il m'a laissée. Je travaillais par-dessus ça pour pas perdre d'argent... j'avais pas de pension alimentaire. J'étais au bord de la dépression. Je courais après des gardiennes. C'est tout le stress qui venait de ça. »
(Répondante 8MA)

Cela s'exprimait parfois par le sentiment de perdre le contrôle et de ne pas arriver à assumer toutes les responsabilités avec, comme principale conséquence, l'impression d'abandonner ses enfants. Cette commis d'épicerie explique comment elle vit sa détresse au travail et comment elle doit parfois aller se cacher dans l'arrière-boutique pour pleurer.

« Ma fille me pose des questions sur plein de sujets et j'ai l'impression de l'abandonner. Même si j'essaie de me rattraper ailleurs, c'est hyper compliqué. J'ai pleuré souvent. Une chance qu'il y a des congélateurs, c'est la seule chose qui me ressaisit. »
(Répondante 15MA)

Le fait de trouver une personne fiable pour garder les enfants est également problématique étant donné le caractère variable et imprévisible des horaires de travail. Dans ce contexte, la réorganisation hebdomadaire de l'agenda des gardiennes et de la garde avec l'ex-conjoint peut représenter un réel casse-tête.

« Je suis mère monoparentale en garde partagée d'un petit garçon de 22 mois. C'est deux fois plus d'organisation avec un horaire pas stable. À chaque semaine, on change, il faut organiser sa semaine. C'est toujours un casse-tête » (Répondante 13MA).

De plus, certaines mères monoparentales soulignent l'inquiétude vécue quand elles confient leurs enfants à de jeunes gardiennes durant la soirée. Trouver une gardienne disposée à travailler le soir ou encore à pied levé, si la maladie d'un enfant se déclare dans la journée, se révèle fort complexe pour ces femmes qui n'ont pas de conjoint vers qui se tourner et dont le réseau de soutien est épuisé par la fréquence des demandes. « *Si j'ai un enfant qui est malade, j'ai pas le choix de partir... parce que les gardiennes vont à l'école.* » (Répondante 12MA).

Quelques mères monoparentales ont également indiqué que l'attitude de leur supérieur-e et de leurs collègues témoigne d'un degré peu élevé d'empathie pour celles qui doivent élever seules leurs enfants. Souvent, ces travailleuses hésitent à demander de l'aide ou des congés par crainte de représailles de la part de leur supérieur-e, ce qui se traduirait par un horaire peu adapté à leur réalité (ex. fins de semaine, soirs). Elles craignent également la réaction de collègues mécontents.

« T'as des gens étroits d'esprit, qui ont pas vécu ce que t'as vécu. Ou des gars qui ont eu des enfants mais c'est la femme qui s'en occupait... ils viendront pas t'aider à ce niveau-là. « T'as voulu avoir un enfant; organise-toi avec ! » Ça fait qu'aller demander de l'aide, essayer de faire comprendre à quelqu'un quelque chose qu'il ne comprend pas, c'est peine perdue. » (Répondante 15MA)

Dernier facteur observé, la vie sociale perçue comme pratiquement impossible par ces mères monoparentales épuisées. Une mère explique ainsi qu'elle n'a pas la possibilité de voir ses amis car elle est prise entre son travail, les responsabilités envers son enfant et l'absence de soutien familial. « *Si mes amis appellent et m'invitent à prendre une bière, je peux pas. Vu que je suis toute seule, je peux pas dire que son père va garder* » (Répondante 14R). Les propos des mères monoparentales révèlent à quel point la situation familiale peut exacerber les difficultés causées par des conditions de travail peu adaptées à la CTF.

Pour leur part, tant les supérieurs-es hiérarchiques que les représentants-es syndicaux reconnaissent les difficultés accrues de conciliation vécues par les mères monoparentales ou encore pour les parents séparés ou divorcés qui partagent la garde de leur enfant tout en devant travailler la fin de semaine.

« Beaucoup de personnes dans nos magasins sont monoparentales. Le supermarché c'est leur revenu principal alors ils ne sont pas capables de réduire leurs heures. Elles n'ont pas le choix de rentrer travailler et d'essayer de faire des pirouettes pour s'organiser. » (RL10)

D'ailleurs, ce représentant syndical abonde dans le même sens que les travailleuses sur le peu d'empathie démontrée aux mères monoparentales : « *Les autres disent qu'ils sont tous passés par là et qu'ils se sont débrouillés alors elle n'a qu'à s'arranger avec ses affaires, demander à son « ex » ou à sa mère de les garder, d'essayer de trouver des solutions.* » (RL06). En somme, l'analyse de la situation familiale de ces travailleuses monoparentales montre l'ampleur des enjeux auxquels elles doivent faire face.

Les difficultés de conciliation peuvent donc être mises en lien, non seulement avec les conditions de travail, mais aussi avec les caractéristiques de la vie familiale. Les stratégies mises en œuvre par les travailleuses étant souvent concentrées dans cette sphère, les effets de la conciliation se font surtout sentir à la maison, même si les difficultés proviennent souvent des conditions de travail. De plus, puisque les stratégies de conciliation déployées par les travailleuses sont surtout effectuées dans la sphère familiale, cela contribue probablement à perpétuer l'impression, chez les supérieurs-es hiérarchiques et les représentants-es syndicaux, que les enjeux de CTF ne sont pas présents, ou constituent un problème « privé », qui ne les concerne pas. Voyons maintenant comment les stratégies mises en œuvre par les travailleuses que nous avons rencontrées affectent, selon elles, leur vie de famille et leur santé.

4.2 Impacts de la conciliation sur la famille et la santé des travailleuses

L'impression de vivre avec la pression de devoir performer au travail et dans la famille est largement partagée parmi les travailleuses que nous avons rencontrées. Les stratégies effectuées dans la sphère familiale pour arriver à concilier les obligations familiales et professionnelles semblent créer, chez plusieurs, un sentiment de résignation et une forme d'épuisement physique et mental.

Ainsi, l'ensemble des travailleuses de l'alimentation que nous avons rencontrées nous ont fait part des effets négatifs qu'ont leurs horaires de travail sur leur vie familiale. Entre le travail et les tâches domestiques, ces travailleuses disent ne plus avoir de temps pour les loisirs et les occasions pour passer du temps de qualité avec conjoint et enfants manquent cruellement. Curieusement, même si cette situation est présentée comme très douloureuse, les travailleuses

nous en ont fait part avec une certaine résignation. Selon une répondante, c'est à la famille de s'adapter aux horaires de travail, et non l'inverse, car il n'y a pas de négociation possible avec l'employeur. Malgré cette relative résignation, les travailleuses de marchés d'alimentation ont insisté longuement sur les contraintes liées au fait de ne pas pouvoir travailler selon un horaire « normal ».

L'impossibilité pour plusieurs travailleuses d'être présentes pour l'heure des devoirs et leçons génère un stress important. Certaines ont dit anticiper avec crainte l'entrée à l'école de leurs jeunes enfants. D'autres nous ont fait part d'inquiétudes concernant la réussite scolaire de leurs enfants.

« Avec mon horaire, il y a au moins trois soirs où je ne suis pas là pour ma fille de dix ans qui va à l'école. J'ai une demi-heure pour elle quand j'arrive. Heureusement, y'a des gens qui lui donnent à manger mais ils peuvent pas faire les devoirs... Alors elle est en train de rater son année parce que je peux plus être là suffisamment pour elle.»
(Répondante 15MA)

Elles regrettent également de ne pas pouvoir être présentes à l'heure des repas en famille, de ne pas pouvoir être en congé en même temps que leur conjoint et enfants, mais surtout, de ne pas pouvoir profiter de leurs congés pour se reposer.

Malgré un horaire de travail qui inclut fréquemment les soirs et les fins de semaine, l'effet de cet horaire sur la vie familiale semblait beaucoup moins marqué chez les travailleuses de la restauration rencontrées. D'une part, certaines profitent du soutien de leur conjoint « (...) *de jour, je vais être avec ma fille, et quand mon conjoint arrive de travailler à seize heures il prend la relève pour la soirée* » (Répondante 19R). D'autre part, certaines choisissent leur horaire en fonction de leurs enfants. « *Je travaille le midi sur semaine. Dans le fond, mes enfants ne se rendent pas compte que je travaille. Ils sont à la garderie ou à l'école. Quand je finis de travailler, je vais les chercher.* » (Répondante 11R). Malgré des pourboires plus avantageux, le travail de soir et de fin de semaine demeure plus difficile pour les travailleuses de la restauration, car elles doivent se lever relativement tôt le matin pour s'occuper de leurs enfants. Cette situation leur laisse bien peu de temps pour récupérer, et rend souvent impossible l'organisation d'activités en famille la fin de semaine, lorsque les enfants sont en congé.

Le deuxième effet négatif rapporté par les travailleuses concerne les répercussions de leurs conditions de travail sur leur santé. Selon plusieurs, les difficultés liées à la CTF, qui mènent au stress d'une vie familiale sous pression, sont à l'origine de problèmes de santé. Encore une fois,

ce sont les travailleuses de marchés d'alimentation qui nous ont fait part des plus grandes difficultés. Plusieurs d'entre elles ont mis en lien le caractère physiquement exigeant de leur travail et leurs difficultés de conciliation étant donnée la fatigue intense qu'elles ressentent au travail comme à la maison. La posture debout, les mouvements répétitifs, la manipulation d'objets lourds, les quarts de travail rapprochés qui limitent les heures de sommeil sont autant d'éléments qui affectent leur état de santé.

« Ce travail-là, je ne le ferai pas ailleurs. Si je sors, je vais faire autre chose. Parce que je vieillis. Physiquement, c'est très difficile comme travail. Puis ce sera toujours des horaires en dents de scie. » (Répondante 15MA)

Selon les travailleuses, la fatigue causée par le travail affecte la qualité de leurs temps sociaux puisque, souvent, l'énergie et la motivation manquent pour s'engager dans une activité pour soi ou en famille.

« Ça fait deux ans que je suis pas sortie. Je finis de travailler, j'arrive à la maison, je reste là. Je recommence le lendemain, c'est comme ça tout le temps. Jusqu'à ma mort. Je suis trop fatiguée le soir. Puis quand j'ai une fin de semaine, je n'ai pas envie. Si je fais garder les enfants, je les vois plus. » (Répondante 8MA)

Les conditions de travail, mais également les relations tendues avec les collègues et les supérieurs-es hiérarchiques, affectent la santé psychologique. Les sphères personnelles et professionnelles deviennent difficiles à séparer puisque les inquiétudes liées à la famille finissent par affecter le travail et vice-versa.

« Je suis arrivée au travail, je me suis mise à pleurer... J'ai demandé à m'en aller car mon fils s'était blessé à l'école. Mais ma patronne voulait que j'imprime mes rapports. Je l'ai fait et je suis partie ; si elle m'avait dit non, je serais partie quand même... quand on sait que nos enfants sont blessés, on ne travaille pas bien. » (Répondante 4MA)

Les réactions des supérieurs-es hiérarchiques sont décrites comme une source de stress particulière puisque les employées craignent souvent d'être réprimandées :

«Elle m'a raccroché au nez, elle était pas de bonne humeur. Je suis rentrée travailler à reculons. Je me demandais si elle allait me tomber dessus quand j'allais arriver. C'est stressant, tu t'en vas travailler, et tu te sens mal, ce n'est pas normal d'aller travailler avec le cœur qui débat parce que tu es trop stressée. » (Répondante 4MA)

Curieusement, les répondantes du milieu de la restauration ont très peu parlé de problèmes de santé physique et psychologique liés à leur travail ou à leurs difficultés de conciliation. Nous l'aborderons dans la discussion.

L'éclairage ainsi posé sur la situation familiale des travailleuses révèle un mode de vie tendu et éprouvant, impliquant des ajustements perpétuels en mode « action-réaction » dûs à la nature exigeante du travail, l'imprévisibilité et la variabilité des horaires, ainsi que des relations de travail souvent difficiles. La faible ouverture de ces milieux de travail aux enjeux de conciliation fait en sorte de reporter l'ensemble des effets du travail sur la vie familiale. Les travailleuses, leurs conjoints et leurs enfants se résignent donc à s'adapter à cette situation et la vie familiale s'organise avec ce qu'il reste d'énergie à ces mères épuisées.

5 La résignation au *statu quo* et le désir de changement

Cette cinquième et dernière section des résultats porte sur la façon dont les répondants-es envisagent ou non des changements concernant les pratiques et les politiques entourant la question de la CTF dans leur milieu.

Chez les travailleuses, l'ampleur des difficultés vécues ainsi que les effets de celles-ci sur leur santé et leur famille soulève la question des motivations qui les poussent à garder leur emploi. Les travailleuses ont donc expliqué ce qui les empêchent ou les poussent, selon les cas, à chercher un poste dans un autre établissement ou à changer de milieu d'emploi.

Les propos des supérieurs-es hiérarchiques et des représentants-es syndicaux ont surtout permis de mieux comprendre les raisons évoquées pour justifier le maintien des conditions actuelles. Ils et elles ont ainsi expliqué l'origine du *statu quo* observé dans les pratiques organisationnelles et l'absence de politique formelle de CTF dans ces milieux. Certains-es répondants-es ont toutefois suggéré des pistes de transformations qui pourraient améliorer les conditions des travailleurs-ses assumant des responsabilités familiales.

Les travailleuses ont évoqué plusieurs raisons qui les motivent à rester en emploi. Par exemple, chez les travailleuses de l'alimentation, certaines ont dit souhaiter préserver leur ancienneté et le peu d'avantages qu'elles avaient acquis. Elles ont aussi exprimé la crainte de ne pas trouver, ailleurs, de meilleures conditions. Les propos de ces travailleuses illustrent à quel point l'alternative de trouver un emploi dans un autre milieu professionnel où les horaires seraient moins problématiques n'apparaît pas si simple pour une personne faiblement scolarisée : « *Un travail de bureau serait moins forçant mais il faut que je me trouve des diplômes, c'est ça qui est le problème.* » (Répondante 15MA). Pour cette autre travailleuse, la seule alternative est l'aide

sociale : « *Quelle image je vais donner à mes enfants si je suis sur l'aide sociale ?* » (Répondante 8MA). Malgré le sentiment d'être dépassée par les tâches à accomplir, elle n'envisage donc pas de quitter son emploi non seulement parce que celui-ci lui procure un revenu mais également parce qu'il lui permet d'enseigner la valeur du travail à ses enfants et de préserver sa dignité. Pour leur part, plusieurs travailleuses de la restauration ont souligné que le climat et les bonnes conditions de travail, notamment la possibilité de choisir leur horaire, étaient à l'origine de leur désir de rester en poste.

Plusieurs travailleuses, surtout celles occupant un poste à temps partiel, ont tout de même souligné leur désir de voir leurs conditions de travail s'améliorer, notamment au niveau de la prévisibilité et de la stabilité des horaires ainsi que de l'accès à un meilleur salaire et à des avantages sociaux (congrés payés, programme collectif d'assurances).

Du côté des supérieurs-es hiérarchiques et des représentants-es syndicaux, les raisons évoquées pour expliquer l'hésitation de certaines travailleuses à quitter le milieu sont liées à la protection de l'ancienneté acquise et à la qualité des horaires qui en découle. À l'inverse, la qualité des horaires serait, selon plusieurs, une cause de démission plus fréquemment évoquée que le fait d'avoir un salaire peu élevé. « *Bien souvent, il y en a qui partent pour un salaire moindre mais pour un emploi où ils seront de jour, du lundi au vendredi, au lieu de travailler une fin de semaine sur deux.* » (PROP05MA).

Quant à l'intérêt des organisations à modifier, ou pas, les conditions de travail du milieu afin qu'elles soient mieux adaptées à la CTF, certains supérieurs-es hiérarchiques et représentants-es syndicaux s'entendent sur le fait que les difficultés de rétention et d'attraction de la main d'œuvre sont des motifs suffisants pour que les entreprises envisagent de tenir compte de la CTF dans leurs politiques. « *Ce qui ferait changer les employeurs ce sont les problèmes d'attraction et de rétention. C'est le principal. Ils ne feraient pas une politique de conciliation par plaisir. Ils s'aperçoivent qu'ils ont de la misère à avoir du monde et à garder le monde.* » (RL11).

Cependant, les supérieurs-es hiérarchiques voient difficilement comment ils pourraient mettre en place une politique de conciliation travail-famille sans affecter les besoins opérationnels de leur établissement.

« On peut pas mettre une politique de CTF. On vient de négocier et les employés ont demandé une fin de semaine sur deux. Je peux pas le promettre...tu peux pas mettre sur papier quelque chose que tu sais que ça se peut que ça arrivera pas. Parce que ce qui arrive après ça, c'est qu'au niveau des opérations, on sera plus capable. » (DM03MA)

Enfin, les représentants-es syndicaux ont abordé plusieurs transformations possibles pour améliorer les conditions de conciliation des travailleuses principalement dans le milieu des marchés d'alimentation. Ces solutions impliquent des changements au niveau des horaires de travail et des lois encadrant le travail et les services offerts à la famille.

D'abord, plusieurs représentants-es syndicaux suggèrent de préparer et d'afficher les horaires à l'avance, de deux semaines à un mois, comme le souhaitent plusieurs employés-es. « *Les employés-es nous disent qu'ils aimeraient recevoir leurs horaires deux, trois semaines à l'avance, pour pouvoir s'organiser.* » (RL11). Ils suggèrent également aux employeurs d'embaucher plus de personnel pour améliorer la fréquence de rotation des quarts de soir et de fin de semaine.

Ensuite, des représentants-es syndicaux ont dit souhaiter que la Loi sur les Normes du travail puisse être modifiée afin d'obliger les employeurs à être plus conciliants et à augmenter le nombre de congés occasionnels payés, peu importe qu'ils soient utilisés pour la maladie de l'employé ou celle de son enfant. « *Il faudrait quasiment qu'il y ait de quoi dans les normes du travail pour obliger l'employeur à faire des choses pour la conciliation travail-famille.* » (RL06). Certains-es soulignent que ces changements pourraient également être intégrés dans la convention collective des établissements.

« Les conventions sont en train de changer pour permettre aux temps partiel, comme les temps plein, d'avoir des congés la fin de semaine. Dans ce cas-là, les conventions collectives sont en train de faire quelque chose. Mais ce n'est pas marqué en gros titre, conciliation travail-famille. » (RL05)

Plusieurs représentants-es syndicaux déplorent que les commerces soient ouverts le dimanche et souhaiteraient que les heures d'ouverture des magasins soient modifiées afin de forcer un changement dans les habitudes de consommation de la population.

« Au niveau du gouvernement, ils devraient, pour concilier les familles puis le travail, obliger les commerces à fermer le dimanche ou de réduire les heures d'ouverture, de midi à cinq par exemple. Je crois que ça serait pas mal plus facile pour les personnes d'avoir les enfants puis de s'en occuper. » (RL05)

Enfin, des représentants-es syndicaux proposent que les horaires des services de garde soient adaptés aux besoins des employés du secteur de l'alimentation et de la restauration. « *Il y a des garderies qui ferment à cinq heures (...) Il faudrait qu'elles prolongent leurs heures un peu elles aussi, jusqu'à 18 heures 30, ou 19 heures dans certains cas.* » (RL01). Aucun-e n'a cependant souligné le fait que cette solution pourrait susciter à son tour des difficultés de conciliation chez les travailleuses du milieu des services de garde.

En somme, dans ce contexte où, d'une part, nombre de transformations souhaitées concernent davantage l'État que les entreprises et, d'autre part, les conditions des milieux sont perçues comme immuables, il n'est pas étonnant que le potentiel de changement des conditions de travail pour faciliter la CTF suscite peu d'espoir chez les travailleuses, les supérieurs-es hiérarchiques et les représentants-es syndicaux des milieux analysés.

Discussion

L'objectif de cette étude était de mettre en lumière les pratiques liées à la CTF dans deux milieux particuliers, peu étudiés, et qui se caractérisent par des salaires peu élevés, des horaires imprévisibles et généralement peu compatibles avec la vie familiale. L'originalité de notre démarche réside dans le fait d'avoir analysé les propos de trois groupes d'acteurs pour comprendre ces pratiques : ceux de travailleuses vivant des difficultés de conciliation, de leurs supérieurs-es hiérarchiques et ceux de représentants-es syndicaux. L'analyse des propos de ces trois groupes de répondants-es a également permis de mieux comprendre l'origine des difficultés rencontrées par les travailleuses et d'identifier les stratégies qui peuvent, ou non, être utilisées pour réduire les difficultés de CTF dans ces milieux. Cette analyse contribue à dégager des pistes de réflexion qui permettront, dans l'avenir, de proposer des solutions adaptées à la réalité vécue dans ces milieux.

Comme nous l'avons vu, l'analyse a permis d'identifier deux dynamiques au cœur des difficultés de CTF dans les milieux étudiés. La première touche à la difficile articulation entre les règles formelles et informelles pour l'établissement des horaires, notamment en ce qui concerne la prise en compte des enjeux liés à la CTF. La deuxième est liée au caractère invisible des enjeux de CTF dans ces milieux. En effet, alors que les travailleuses que nous avons rencontrées vivaient de grandes difficultés de conciliation, causant beaucoup de détresse et de frustration, ces difficultés

ne semblaient pas être perçues de la même manière par les supérieurs-es hiérarchiques, ni par les représentants-es syndicaux rencontrés.

Ces deux grandes dynamiques, que nous nommerons « articulation des pratiques formelles et informelles » et « invisibilité des enjeux de CTF », soulignent la pertinence d'utiliser le cadre conceptuel de l'articulation travail-famille (ATF) pour comprendre les difficultés vécues par les travailleuses et faire émerger des pistes de solution pour réduire ces difficultés. Il est en effet nécessaire de dépasser la seule analyse individuelle de cette problématique et d'opter, au contraire, pour une grille d'analyse permettant d'intégrer à la fois les conditions sociales à l'origine des difficultés de conciliation et les interactions entre les acteurs qui découlent de ces conditions en plus d'influencer les stratégies et les pratiques de conciliation.

Nous présenterons dans la section qui suit les pistes de réflexion et de solution que l'identification de ces deux dynamiques permet de proposer.

Articulation des pratiques formelles et informelles : réflexions axées sur les aspects formels

La plupart des difficultés identifiées par les répondantes et répondants de cette étude étaient en lien avec les horaires de travail, non seulement parce que ceux-ci étaient peu compatibles avec la vie familiale, mais également parce qu'ils étaient variables et imprévisibles. D'autres auteurs-es ont souligné le fait que les emplois que l'on qualifie « d'atypiques » sont susceptibles de créer des difficultés de conciliation (Bernier et al. 2003 ; Higgins et al. 2000). Il n'est donc pas étonnant que le caractère « non-standard », imprévisible et variable des horaires de travail se soit retrouvé au cœur du discours des répondants-es. Les aspects que nous avons qualifiés de « formels », comme ceux liés aux caractéristiques des horaires de travail, créent des conditions difficiles pour la CTF. Il est toutefois intéressant de constater que ces éléments formels, qui étaient relativement similaires dans les deux milieux de travail étudiés, semblaient pourtant avoir des effets très différents sur les travailleuses. En effet, alors que les heures d'ouverture prolongées suscitaient beaucoup de mécontentement parmi les travailleuses des marchés d'alimentation, celles-ci semblaient beaucoup moins problématiques pour les répondants-es du milieu de la restauration.

Ce regard critique, que posent les travailleuses des marchés d'alimentation, sur la question des heures d'ouverture peut être mis en lien avec les changements relativement récents de la législation à ce sujet. Depuis l'adoption de la loi québécoise sur les heures d'ouverture des

établissements commerciaux en 1990 (LRQ, chapitre H-2.1), les détaillants n'ont cessé d'accroître leur offre de service pour faire face à la concurrence mais aussi pour s'adapter aux nouvelles habitudes de consommation de la clientèle. La réaction négative des travailleuses s'explique donc sans doute par le fait qu'elles se souviennent d'une époque où les heures d'ouverture n'étaient pas aussi prolongées. Dans la restauration, les horaires de travail semblent au contraire immuables, un restaurant devant forcément être ouvert à l'heure des repas.

D'autres éléments pourraient toutefois expliquer cet écart de perception. Un de ces éléments est le salaire, qui semble compenser, dans le milieu de la restauration, les désagréments causés par les difficultés de conciliation. Rappelons que plusieurs serveuses interrogées ont dit choisir sciemment les quarts de travail les plus payants, notamment les soirs ou les fins de semaine, même si ceux-ci pouvaient être problématiques pour la CTF. **Les désagréments liés aux horaires « non-standards » semblent ainsi compensés, dans la restauration, par des avantages financiers liés à des pourboires plus substantiels.**

De plus, la pratique d'échange d'horaires, admise dans ce milieu, fait en sorte qu'une travailleuse qui ne peut combler un quart de travail considéré comme « payant » n'aura pas de mal à trouver des collègues qui accepteront de la remplacer. À ce facteur « formel », soit la rétribution par pourboire dans la restauration, semble se greffer un facteur « informel » dont l'importance a également été mise en lumière lors de l'analyse : l'attitude des collègues de travail et le climat, plus ou moins propice à l'entraide, qui en découle. En effet, il est possible que l'absence de conflit parmi les employés-es de la restauration que nous avons rencontrés, ainsi que la perception selon laquelle les collègues peuvent s'aider et se soutenir, soient liées au fait qu'il est payant de rendre service en restauration. La situation est fort différente dans les marchés d'alimentation, un milieu où il n'y a pas d'avantage à travailler le soir ou la fin de semaine. Ce constat pourrait expliquer en partie la dynamique négative des relations de travail chez les travailleuses de marché d'alimentation, davantage axée sur le « chacun pour soi ». Dans ce milieu, chacun semble plutôt protéger ses privilèges chèrement acquis.

Dans la mesure où des gains financiers semblent atténuer les inconvénients associés aux horaires « non-standards » pour les serveuses, une des pistes pouvant être envisagée pour réduire les difficultés de conciliation serait d'offrir une prime pour les quarts de soirs ou de fins de semaine dans les marchés d'alimentation. **Il est possible qu'une telle prime, surtout si elle est assortie**

de la possibilité d'échanger les quarts de travail parmi les employés-es, puisse avoir un effet similaire en compensant financièrement les désavantages que posent ces quarts de travail pour la vie familiale.

Outre la nature « atypique » des horaires de travail, l'imprévisibilité de ceux-ci est une autre caractéristique du milieu qui préoccupe les travailleuses, surtout dans les marchés d'alimentation. En effet, puisque les horaires sont établis en fonction des projections financières établies bien à l'avance par les employeurs, parfois même sur une base annuelle, les travailleuses et les représentants-es syndicaux comprennent mal l'insistance des gestionnaires à divulguer les horaires avec un maigre 48 heures d'avance. Une plus grande prévisibilité des horaires constitue donc l'un des changements les plus désirés par les travailleuses et les représentants-es syndicaux que nous avons rencontrés. Les raisons évoquées par les supérieurs-es hiérarchiques et certains représentants-es syndicaux pour justifier cette pratique est que celle-ci est nécessaire pour offrir des services concurrentiels et répondre aux besoins de la clientèle. Bien que notre recherche n'ait pas pour objectif d'évaluer la faisabilité et l'opportunité d'un changement de pratique concernant l'affichage des horaires, notre analyse permet toutefois de constater que le délai actuel de 48 heures cause d'importantes difficultés de conciliation à certaines travailleuses. Notre analyse suggère également que cette pratique pourrait être liée au caractère peu visible des difficultés de conciliation dans ces milieux, qui peut faire en sorte de cacher l'intérêt d'effectuer une telle modification. Quoi qu'il en soit, **il serait intéressant, étant donné l'impact évident de l'imprévisibilité des horaires sur l'organisation familiale, de conduire d'autres recherches visant spécifiquement à analyser les effets, sur l'entreprise et sur les employés-es, du délai d'affichage dans les milieux visés.**

Articulation des pratiques formelles et informelles : réflexions axées sur les aspects informels
Si de nombreux aspects formels, liés notamment aux contraintes d'horaires inhérentes aux milieux étudiés, jouent un rôle certain sur les difficultés de conciliation, notre analyse a également démontré à quel point il est nécessaire d'étudier les pratiques informelles qui semblent, elles aussi, affecter de façon majeure la vie des employés-es. D'autres études ont démontré que des pratiques informelles sont utilisées comme mode de contrôle du temps de travail par plusieurs travailleuses œuvrant notamment dans des marchés d'alimentation (Henly et al. 2006).

Nos résultats démontrent que les pratiques informelles, surtout celles qui touchent à l'établissement des horaires de travail, sont perçues à la fois comme un problème et une solution dans les milieux que nous avons étudiés. En effet, si ces pratiques sont très appréciées des travailleuses qui en bénéficiaient, elles suscitent du même coup beaucoup de colère et de frustration chez ces travailleuses qui, non seulement n'en bénéficiaient pas, mais se sentaient pénalisées par les privilèges accordés à leurs collègues. Ces résultats soulignent le fait que les pratiques informelles ne se jouent pas uniquement en « dyade », entre un employeur et un-e employé-e : elles impliquent systématiquement le temps de travail d'autres employés-es et affectent donc les relations de travail entre ceux-ci. Les pratiques informelles sont donc susceptibles de menacer non seulement l'équilibre travail-famille de certaines travailleuses mais également d'affecter le climat de travail au sein d'une entreprise, ce qui a été identifié comme pouvant créer beaucoup de stress, de détresse et de problèmes de santé. **Ces résultats nous permettent d'identifier des aspects dont il est essentiel de tenir compte dans la mise en place de politiques organisationnelles pour la conciliation : la perception d'équité, et les répercussions des pratiques formelles et informelles sur le climat de travail et la solidarité entre les employés-es.**

Nous avons également constaté que les pratiques informelles peuvent faire en sorte d'établir une forme de discrimination en fonction du poste occupé. Nos résultats démontrent en effet que certains postes, comme dans certains corps de métier en forte demande dans les marchés d'alimentation, placent les employés-es dans une position privilégiée pour obtenir des accommodements. D'autres postes, comme celui de caissière, qui, parce qu'il nécessite peu de qualifications formelles, fait en sorte que l'employé-e qui l'occupe est perçu comme plus facilement remplaçable. Les personnes occupant ce type de poste risquent donc d'avoir plus de difficulté à obtenir des accommodements lorsqu'elles font face à des défis de conciliation. **Il y a donc lieu de porter une attention toute particulière à certains postes dans la mise en place d'initiatives pour faciliter la CTF.**

Un autre point d'importance porte sur l'intérêt démontré pour la main d'œuvre étudiante dans ces entreprises. Cet intérêt peut être mis en lien avec une représentation « informelle » de l'« employé idéal », flexible et disponible qui peut, selon nous, mener à des pistes de réflexion concernant la CTF. L'analyse a permis de mettre en lumière une forme de nostalgie de l'étudiant d'« avant », acceptant de travailler tout l'été pour « ramasser de l'argent pour les études ». Même

si la génération actuelle d'étudiants ne semble pas avoir le même rapport au travail, les employeurs semblent s'accrocher à l'idée de les attirer, ce qui se traduit notamment par la mise en place de politiques de conciliation travail-études dans les conventions collectives. **Il serait donc intéressant de susciter la réflexion, parmi les employeurs et les représentants-es syndicaux, sur la valeur d'autres types d'employé-es, et sur l'impact positif potentiel, sur l'attraction et la rétention de la main d'œuvre, de la mise en place de clauses liées spécifiquement à la CTF dans la convention.**

Enfin, le rapport de « donnant-donnant » est sous-tendu dans les pratiques informelles rapportées. Comme nous l'avons vu, le rapport de « donnant-donnant » implique qu'un supérieur offre des avantages, comme des aménagements d'horaire et une attitude conciliante, aux employés-es perçus comme disponibles, flexibles, et qui font des efforts pour accommoder les demandes de ce même supérieur. Notre analyse révèle que ce rapport est perçu comme normal, « allant de soi » par une grande proportion de supérieurs-es hiérarchiques et de représentants-es syndicaux que nous avons rencontrés. **Il est important de susciter la réflexion sur le caractère inéquitable de ce rapport de « donnant-donnant ».** Celui-ci est inéquitable, tout d'abord, parce que l'évaluation de la qualité de cette relation repose entre les mains de l'employeur qui détient le droit de regard ultime sur l'horaire de travail et même du maintien en poste de la travailleuse. Les deux « parties » n'ont donc clairement pas le même pouvoir dans cette relation. Ensuite, ce rapport est inéquitable parce que les employés-es n'ont pas toutes la même possibilité de « donner ». Comme nous l'avons vu, les mères de familles se sentent, pour cette raison, fréquemment pénalisées.

Pistes de réflexions et de solutions liées à l'invisibilité des enjeux de CTF

Nous avons vu que dans les milieux étudiés, il est difficile, pour certaines travailleuses, de parler ouvertement de leurs problèmes de conciliation. Cette difficulté peut être liée au fait que, dans un contexte où les aménagements d'horaire dépendent souvent d'aspects informels et où la représentation de « l'employé idéal » est associée à la disponibilité, personne ne veut avoir l'air de manquer de disponibilité. De même, les absences liées à la famille ne sont pas toujours bien reçues par les supérieurs-es et provoquent, dans de nombreux cas, une perte de revenu car ce type de congé est aux frais de l'employé-e. Ainsi, plusieurs travailleuses évitent d'évoquer les motifs réels de leurs absences.

Le caractère invisible des difficultés de conciliation peut également être mis en lien avec la perception selon laquelle « il n’y a rien à faire », ces difficultés étant inhérentes aux milieux de l’alimentation et de la restauration. Chez les travailleuses, cette perception fait en sorte qu’elles se résignent à leur situation et tentent de concentrer leurs stratégies de conciliation dans la sphère familiale, même si cela a d’importantes répercussions sur leur qualité de vie et leur santé. Pour les supérieurs-es hiérarchiques et plusieurs représentants-es syndicaux, cette même perception fait en sorte qu’ils ressentent peu de responsabilité face aux difficultés de conciliation, celles-ci étant perçues comme inévitables parce que liées avant tout à la nature de l’emploi. De plus, la résignation des travailleuses, qui se traduit par une absence de revendications concernant la CTF, contribue à la perception selon laquelle ces enjeux sont finalement peu présents dans ces milieux. Il est donc important de contrer cette perception selon laquelle certains milieux ne sont tout simplement pas adaptés aux travailleuses qui ont des responsabilités familiales. **Bien que les caractéristiques de certains milieux de travail puissent compliquer la CTF, celles-ci ne devraient pas empêcher la recherche de solutions pour réduire les difficultés de conciliation.**

Les résultats de notre recherche démontrent également que, malgré leur invisibilité, les problèmes de CTF existent bel et bien dans les milieux étudiés et que l’ampleur de ceux-ci, tout comme leurs impacts, sont très importants. **Il est donc essentiel de rappeler aux différents acteurs, surtout aux employeurs et aux représentants-es syndicaux, que l’absence de revendications formelles concernant la CTF ne signifie pas que ces problèmes n’existent pas.**

De plus, les difficultés de conciliation étaient vécues avec moins d’intensité dans les établissements où les travailleuses pouvaient parler ouvertement de leurs besoins avec leur supérieur-e, ce qui était le cas dans tous les restaurants visités. Lutter contre l’invisibilité des enjeux de conciliation pourrait donc, en soi, contribuer à faciliter la vie des employés-es. Cette lutte nécessite toutefois la mise en place de pratiques et de mesures qui feront en sorte que l’employée qui vit des difficultés de CTF ne craindra pas d’être pénalisée par la divulgation de ces difficultés, tant sur le plan relationnel que financier. **Autrement dit, pour rendre visibles les difficultés de conciliation, il est nécessaire de travailler à la mise en œuvre de politiques facilitant la conciliation qui seront valorisées et soutenues par l’équipe de gestion.**

Un autre élément qui semble contribuer à l’invisibilité des enjeux de CTF dans ces milieux est la proportion peu élevée de travailleurs et travailleuses ayant des responsabilités familiales dans les

milieux étudiés. Dans les marchés d'alimentation, cette proportion serait deux fois moins élevée que la moyenne québécoise²¹. Il apparaît probable que les travailleuses ayant des responsabilités familiales choisissent de ne pas postuler dans des milieux offrant des conditions de CTF précaires, suivant la logique d'une forme d'auto-exclusion. Quoi qu'il en soit, les personnes ayant de telles responsabilités, parce qu'elles sont peu nombreuses, ne font actuellement « pas le poids », ce qui contribue non seulement à leur invisibilité mais également au peu de volonté de mettre en place des mesures ou des clauses de conventions collectives pour faciliter la CTF. **La mise en place de telles clauses pourrait toutefois être vue comme une façon d'attirer ce type d'employés-es qui, bien que moins disponibles que d'autres catégories de travailleurs-ses comme les étudiants, pourraient être davantage « fidèles » à leur employeur, ce qui pourrait avoir pour effet de réduire, pour l'entreprise, les coûts de formation.** Dans le contexte où les milieux des marchés d'alimentation et de la restauration, sont affectés par une pénurie de main d'œuvre²², la présence de telles clauses aurait donc non seulement l'avantage de rendre les milieux de travail plus favorables à la famille, mais elle permettrait également aux employeurs d'atteindre un bassin potentiel plus grand de travailleuses et de travailleurs.

Conclusion

Cette recherche a permis de révéler que l'articulation des pratiques formelles et informelles liée à la CTF, tout comme l'invisibilité de ces enjeux sont des dimensions centrales de cette problématique dans les milieux étudiés.

Cette étude comporte certaines limites. La nature qualitative de l'analyse, tout comme le fait que nous n'ayons pas atteint le niveau de saturation des données pour certains groupes de répondants-es font en sorte qu'il n'est pas possible de prétendre que ces résultats peuvent être généralisés à l'ensemble des restaurants et des marchés d'alimentation. En revanche, le fait d'avoir analysé les propos de trois groupes de répondants-es nous a permis de couvrir l'ensemble des facettes de la CTF dans les milieux étudiés. La mise en lumière des difficultés de conciliation vécues par les travailleuses de ces deux secteurs permet donc de compléter celles révélées par d'autres études portant sur la situation d'employés-es occupant un emploi atypique (Bernier et al.

²¹ D'après les résultats obtenus par l'équipe du volet ergonomique de la présente recherche, le nombre de parents ayant des besoins de conciliation serait de 15-18% parmi les répondants-es dans les marchés d'alimentation visités comparativement à 37% pour la population québécoise (Messing, ACFAS, 8 mai 2012).

²² Rapports d'études du CSMOCA (2011) et du CQRHT (2011)

2003 ; Lambert, 2008). Nos résultats permettent également d'approfondir les connaissances sur des thématiques comme l'importance du soutien du supérieur et des collègues (Fusulier et al. 2008), et le caractère central des ententes informelles favorisant la flexibilité et le contrôle du temps (Henly et al. 2006 ; Lambert 2008). Elle confirme également les résultats d'autres études qui ont démontré que l'âge des enfants est un déterminant majeur de la conciliation (Greenhaus et Beutell, 1985).

Même si cette recherche a permis de mettre en lumière plusieurs pistes de réflexion qui permettront de développer des solutions pour réduire les difficultés de CTF, il est important de ne pas tirer de conclusions hâtives sur les types de changements à apporter. En effet, s'il peut paraître souhaitable, à la lumière des résultats, de chercher à réduire les pratiques informelles qui paraissent inéquitables, plusieurs études, comme celle de Kelly et Kalev (2006), indiquent que la formalisation de pratiques informelles ne règle pas tous les problèmes et que le rapport de « donnant-donnant » peut persister différemment.

Nous espérons surtout que cette étude favorisera un dialogue constructif entre tous les acteurs touchés par la CTF afin d'identifier des solutions qui prendront en compte les besoins de tous et toutes. Car, ultimement, la CTF ne doit pas être abordée comme la responsabilité des seuls travailleurs et travailleuses touchés, ni même des organisations et de l'État, mais bien comme une question qui touche l'ensemble de la société.

Bibliographie

- Bernier, J., G. Vallée et C. Jobin. 2003. « Les besoins de protection sociale des personnes en situation de travail non traditionnelle : Rapport final », Québec, Ministère du travail.
- 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*, vol. 40, no 0, p. 119-128.
- Blais, M. et S. Martineau. 2006. « L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes ». *Recherches qualitatives*, vol. 26, no 2, p. 1-18.
- Bonneville, L. 2006. « La conception d'une recherche qualitative en communication et la diversité des méthodes » In. Grosjean, S. et M. Lagacé (éds) « Introduction aux méthodes de recherche en communication » Montréal, p.154-163
- Descarries, F. et C. Corbeil. 2002. «Articulation famille/travail : quelles réalités se cachent derrière la formule ?», dans *Espaces et temps de la maternité*, sous la dir. de F. Descarries et C. Corbeil, Montréal, Éditions du remue-ménage, p. 456-477.
- Dodson, L. et W. Luttrell. 2011. « Families Facing Untenable Choices », *Contexts*, vol. 10, no 1, 1er février, 2011, p. 38-42.
- Fusulier, B., D.-G. Tremblay et M. Di Loreto. 2008. « La conciliation emploi-famille dans le secteur du travail social au Québec : une différence de genre ? Quelques éléments de réponse ». *Politiques sociales*, vol. 68, no 1, p. 105-121.
- Greenhaus, J. H. et N. J. Beutell. 1985. « Sources of Conflict between Work and Family Roles », *The Academy of Management Review*, vol. 10, no 1, p. 76-88.
- Guillemette, F. 2006. « L'approche de la *grounded theory*: pour innover? » *Recherches qualitatives*, vol. 26, no 1, p. 32-50.
- Hart, M.S.K. et L. Michelle. 2006. « Fathers' and Mothers' Work and Family Issues as Related to Internalizing and Externalizing Behavior of Children Attending Day Care. » *Journal Of Family Issues*, vol. 27, no 2, p. 252-270.
- Henly, J. R., H. L. Shaefer et E. Waxman. 2006. « Nonstandard work schedules: Employer- and employee-driven flexibility in retail jobs », *Social Service Review*, vol. 80, no 4, p. 609-634.
- Higgins, C., L. Duxbury et K. L. Johnson. 2000. « Part-time work for women: Does it really help balance work and family? », *Human Resource Management*, vol. 39, no 1, p. 17-32.
- Kelly, E. L. et A. Kalev. 2006. « Managing flexible work arrangements in US organizations: formalized discretion or 'a right to ask' », *Socio - Economic Review*, vol. 4, no 3, p. 379-379.
- Kelly, E. L., E. E. Kossek, L. B. Hammer, M. Durham, J. Bray, K. Chermack, L. A. Murphy et D. Kaskubar. 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*, vol. 2, no 1, p. 305-349.

Lambert, S. J. 2008. « Passing the buck: Labor flexibility practices that transfer risk onto hourly workers », *Human Relations*, vol. 61, no 9, p. 1203-1227.

Paillé, P. 1996. « De l'analyse qualitative en général et de l'analyse thématique en particulier ». *Revue de l'Association pour la recherche qualitative*. Université du Québec à Trois-Rivières, vol. 15, p. 179-194.

Patton, M. Q. 1990. *Qualitative evaluation and research methods*, Coll. «Qualitative evaluation methods», Newbury Park, Calif. Sage.

St-Onge, S., S. Renaud, G. Guérin et É. Caussignac. 2002. «Vérification d'un modèle structurel à l'égard du conflit travail-famille». *Relations Industrielles*, vol. 57, no 3, p. 491-516.

Shaffer, M. A., J. R. W. Joplin et Y.-S. Hsu. 2011. « Expanding the boundaries of work-family research: A review and agenda for future research », *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 11, no 2, 1er août 2011, p. 221-268.

Simard, J. et J.-F. Boivin. 2012. « Les conditions de travail au Québec dans un contexte de mondialisation. Portrait statistique des horaires de travail 1999-2008. » *Regards sur le travail*, volume 9, numéro spécial, forum 2012, p. 1-9.

Tremblay, D.-G. 2008. *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*, 2e éd., Québec, Télé-université.

Sites Internet

Comité sectoriel de d'œuvre du commerce de l'alimentation (CSMOCA). En ligne. http://www.csmoca.org/ind_enjeux.php (Consulté le 30 mai 2011)

Conseil québécois des ressources en tourisme (CQRHT) (2010). « Diagnostic sectoriel de la main d'oeuvre en tourisme. Conseil québécois des ressources en tourisme », Commission des partenaires du marché du travail. http://www.cqrht.qc.ca/images/documents/Diagnostic_sectoriel_Avr_21_2010_Final_corr.pdf

Office québécois de la langue française (OQLF). 2011. Grand dictionnaire terminologique. En ligne. <http://www.oqlf.gouv.qc.ca/ressources/gdt.html>.