



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

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

Recherche et rédaction

Mélanie Lefrançois

Karen Messing

Johanne Saint-Charles

Avec la collaboration de

Maurice Arseneault

Carole Gingras

Juin 2016

En collaboration avec :



Fédération
des travailleurs
et travailleuses
du Québec

FTO



UQÀM | Service aux collectivités

Université du Québec à Montréal

Remerciements

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

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

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

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

Photos : toutes les images utilisées sont libres de droits.

Composition du comité d'encadrement

Partenaires syndicaux

Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ)

Carole Gingras, directrice, Service de la condition féminine

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

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

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

Université du Québec à Montréal

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

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

Karen Messing, professeure émérite en ergonomie, Cinbiose

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

Collaborateur externe

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

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

Table des matières

Introduction.....	1
Une étude en partenariat	4
Méthodologie	6
Stratégies pour gérer l’interface travail-famille	9
Éléments de réflexion pour des solutions collectives.....	15
Quelques paradoxes	18
Travailler ensemble pour (re)construire des marges de manœuvre	19
Conclusion	23
Bibliographie.....	25
Annexe 1 Mini-questionnaire.....	27
Annexe 2 Grille d’entretien semi-dirigé - agents, agentes de nettoyage	30
Annexe 3 Résultats détaillés	34
Annexe 3 : Résultats détaillés.....	34
Annexe 4 Résultats du mini-questionnaire administré au moment du bid du printemps 2014	55
Annexe 5 : Liste de solutions présentées à l’AIMTA	59

Liste des abréviations (par ordre d'apparition)

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

Introduction

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

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

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

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

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


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

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

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

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

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



Une
approche
originale

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

Origines du projet

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

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

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

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

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



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

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

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

Les horaires de travail du service de nettoyage

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

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

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

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

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

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

Une étude en partenariat

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

Bâtir une relation de confiance

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Méthodologie

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

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

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

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

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

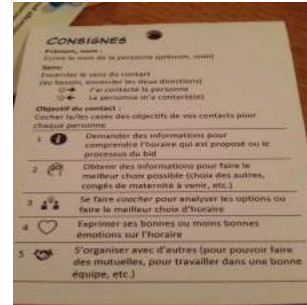
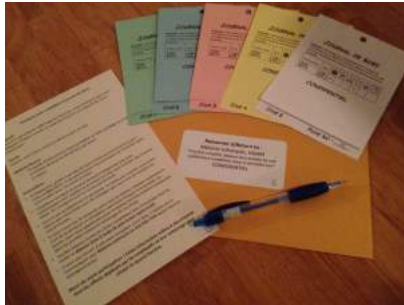
Entretiens semi-dirigés : Les entretiens ont permis d'élargir notre compréhension du choix d'horaire, du partage des tâches entre collègues et des modes de communication pour faciliter l'activité de travail (Landry et Saint-Charles, 1995). Pour ne pas augmenter le fardeau de CTF posé par des horaires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

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

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

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

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



15 agentes et agents ont complété un journal de bord réseaux

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

Tableau 2. Catégories d’interaction

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

Échantillon

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Analyse de données

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

Stratégies pour gérer l'interface travail-famille

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

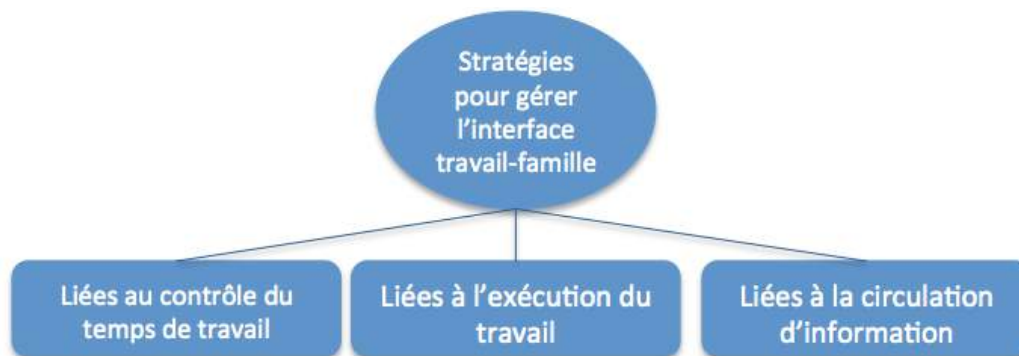


Figure 1. Stratégies de gestion de l'interface travail-famille

Stratégies liées au contrôle du temps de travail

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

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

Stratégies liées à l'exécution du travail

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

Stratégies liées à la circulation d'information

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

Point de convergence entre les types de stratégies

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

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

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

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

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

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

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

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

Le travail physique est très exigeant et conduit à la fatigue

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La circulation d'informations influence le choix d'horaire

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

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

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

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

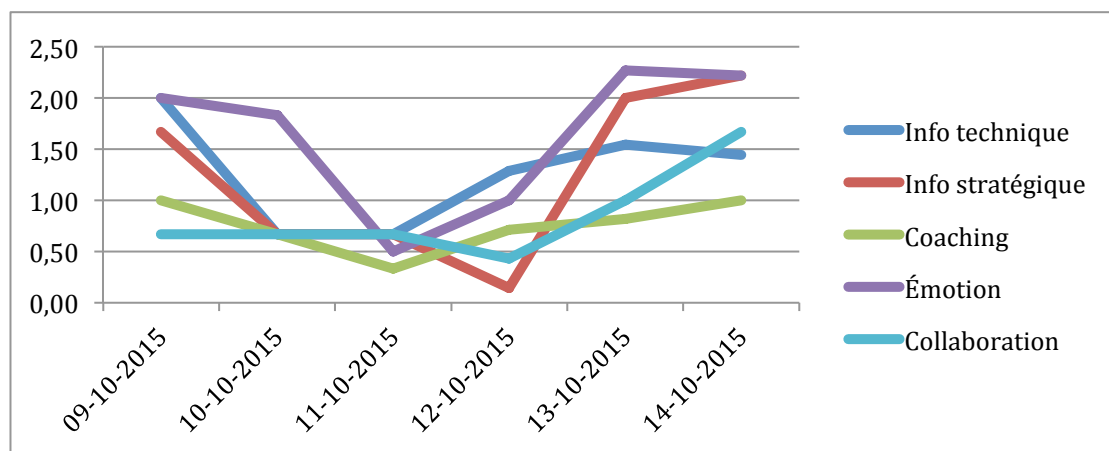


Figure 2 : Moyenne quotidienne des interactions par catégorie (basée sur le nombre total quotidien de répondants)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Éléments de réflexion pour des solutions collectives

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

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



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

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

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

Aspects élargissant la marge de manœuvre pour la CTF

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

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

Une circulation efficace et uniforme de l'information

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

De la flexibilité

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

Un climat de travail agréable

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

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

Aspects réduisant la marge de manœuvre pour la CTF

Certaines situations individuelles

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

Des bases de décision qui ne sont pas explicites ou claires

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

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

Une mauvaise ambiance de travail

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

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

Des conditions de travail difficiles

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

Quelques paradoxes

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

Pour les individus

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

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

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

Pour le collectif de travailleurs et travailleuses et pour leur syndicat

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

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

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

Travailler ensemble pour (re)construire des marges de manœuvre

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

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

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

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

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

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

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

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

Congés, vacances et retards

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

Soutenir les stratégies pour gérer le hors-travail

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

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

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

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

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

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

Améliorer les conditions d'exécution du travail

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

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

Ressources

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

Conclusion

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Bibliographie

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

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

Autres références

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

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

Annexe 1 Mini-questionnaire

Questionnaire – recherche sur les horaires de travail et la conciliation travail-famille

Date	
Heure du bid	
Statut	<input type="checkbox"/> CSCA <input type="checkbox"/> LCSCA <input type="checkbox"/> CSCAPT

1. Quelle ligne d'horaire avez-vous obtenu aujourd'hui ?

2. Quelle ligne correspondait à votre horaire idéal? (sinon cochez les caractéristiques de l'horaire)

3. Êtes-vous satisfait(e) de l'horaire obtenu ?

Très satisfait
 Satisfait
 Insatisfait
 Très insatisfait
 Je ne sais pas

4. Quelle est l'importance des éléments suivants lorsque vous choisissiez votre horaire? Indiquez 0, 1 ou 2 à côté de chaque item, 0 correspond à Pas important et 2 Très important	Horaire idéal
Avoir un horaire qui correspond aux besoins de ma famille	
Avoir un horaire qui correspond à mes activités personnelles	
Avoir un horaire qui me permet d'être avec des collègues que j'apprécie	
Avoir un horaire pour être avec un chef d'équipe que j'apprécie	
Avoir un horaire qui me permet de travailler sur un certain type d'appareil ou à une certaine affectation (truck, supply, etc.)	
Avoir congé la fin de semaine	
Avoir un nombre d'heures qui me donnent un bon revenu	
Être en congé à une date spécifique (événement spécial, Noël, Jour de l'An)	
Avoir un horaire qui me permet de faire des mutuelles	
Avoir un horaire adapté pour la météo, selon la saison	
Avoir un horaire qui me permet d'éviter le « trafic »	
Autres (spécifiez) :	

5. Si vous n'avez pas obtenu votre premier choix, qu'est-ce qui a guidé votre choix parmi les possibilités qui s'offraient à vous ? (écrivez au long la réponse)

6. Quelle expression décrit le mieux votre situation familiale actuelle ?

- Parent d'enfant(s) de moins de 13 ans vivant avec vous en tout temps
- Parent d'enfant(s) de moins de 13 ans vivant avec vous pendant au moins 2 jours par semaine (mais pas en tout temps)
- Parent d'enfant(s) âgé(s) de 13 à 17 ans vivant avec vous en tout temps
- Parent d'enfant(s) âgé(s) de 13 à 17 ans vivant avec vous pendant au moins 2 jours par semaine (mais pas en tout temps)
- Personne qui s'occupe de parent(s) âgé(s) ou malade(s) ou qui s'occupe d'enfant(s) en bas âge (à part les vôtres) plusieurs fois par semaine
- Personne qui s'occupe d'un(e) conjoint(e) ayant besoin de soins importants
- Étudiant-e à temps plein
- Étudiant-e à temps partiel
- En couple (sans enfant en bas de 18 ans vivant avec vous)
- Aucune de ces situations ne s'applique à moi

7. Quelle est votre taille (en pouces ou en cm) ?

8. Accepteriez-vous de participer à une entrevue individuelle d'environ une heure ou une heure trente pour discuter plus en détails de la conciliation dans votre milieu de travail ? (cochez)

- oui non

Indiquez vos coordonnées : _____

Merci de votre participation !

Partenaires de l'équipe de recherche



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

Grille d'entretiens semi-dirigés – agentes et agents de nettoyage

Thèmes ⁹	Questions principales/Relances	
Introduction	Présentation de l'intervieweuse	Votre syndicat veut mieux connaître la problématique de conciliation travail-famille pour faciliter la CTF pour les membres. Comme j'étudie cette problématique dans le cadre de mon doctorat, on a créé un partenariat.
	Présentation du projet	On cherche à comprendre comment ça se passe au niveau de la CTF dans votre milieu vu que les horaires ne sont pas « standards » et que ça change aux 6 mois. On s'intéresse aussi au fait que vous travaillez en équipe et au rôle que cela joue sur la conciliation.
	Présentation du déroulement de l'entrevue	L'entrevue devrait durer environ 1 heure. Comme je ne prendrai que très peu de notes, acceptez-vous que j'enregistre l'entrevue.
	Consignes sur la participation et la présentation des dimensions éthiques	Comme c'est indiqué dans le formulaire de consentement, tout ce qu'on se dit aujourd'hui demeurera confidentiel. La manière de rendre les résultats protégera votre anonymat. Je vous rappelle qu'en tout temps, vous pouvez arrêter notre discussion sans avoir à vous justifier.
	Vérifier la compréhension de tous ces éléments	Avez-vous des questions sur le projet ou sur le déroulement de l'entrevue ?
Faire connaissance	<p>1) Pouvez-vous me parler un peu de votre expérience de travail chez Air Canada ? (nb d'années de service, postes occupés, etc.) Qu'est-ce qui vous a amené dans cet emploi ?</p> <p>2) Pouvez-vous me décrire votre situation personnelle/familiale (couple, enfants, personnes à charge, autres implications) deuxième emploi ?</p>	
Horaire actuel (après le bid)	<p>Un nouvel horaire vient de commencer. Quels changements cela a représenté pour vous (horaire, équipe) ? Comment avez-vous réagi en apprenant votre horaire ?</p> <p>Comment en avez-vous parlé avec vos collègues ? avec votre famille ?</p> <p>Qu'est-ce qui serait l'horaire idéal pour vous ?</p>	
CHOIX D'HORAIRE ET JOUR DU BID		

⁹ Toutes les questions de relance ne pourront être couvertes avec l'ensemble des personnes. Nous laisserons le soin aux personnes rencontrées d'indiquer si elles ont, ou pas des informations à partager sur chacun des thèmes. La grille sera donc adaptée en cours d'entretien afin de ne rien perdre de la richesse de l'expérience des participantes et participants.

Thèmes ⁹	Questions principales/Relances
<i>Nous allons maintenant parler du dernier bid d'horaire et du jour du bid que vous venez de vivre.</i>	
AVANT LE BID (mécanismes du choix et perceptions)	<p>Décrivez-moi comment vous vous y êtes prise, pris pour choisir votre horaire la dernière fois. J'aimerais qu'on parte du moment où vous recevez la liste de choix et le jour du <i>bid</i>.</p> <p>Comment vous sentiez-vous en recevant les options?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelle latitude aviez-vous l'impression d'avoir dans votre choix ? Est-ce que vous avez fait votre choix immédiatement ? <p>Quels facteurs influencent votre choix ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment établissez-vous les priorités pour choisir votre horaire (famille ? santé ? type de quart ? type d'appareil à nettoyer ? équipe ?) • Comment les choix de vos collègues, de votre chef d'équipe vous influencent-ils ? • Quelles informations vous aident à décider ? Où obtenez-vous ces informations (note interne : générateur de noms)? <p>Comment avez-vous appris à choisir votre horaire ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • De quoi auriez-vous besoin pour faire votre choix d'horaire ?
AVANT LE BID (dynamiques collectives)	<p>Qui vous apporte du soutien pour choisir votre horaire ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous consulté une autre personne (d'autres personnes) avant d'arrêter votre choix ? Qu'est-ce qui s'est passé ? • Avec qui, au travail, parlez-vous des questions autour du choix d'horaire ? • Quel effet cela a dans votre équipe de parler du choix d'horaire ? <p>Qui vous apporte du soutien une fois que l'horaire est choisi ? Toujours avant le jour du <i>bid</i>, comment parlez-vous du choix d'horaire avec votre entourage au travail ? et à la maison?</p>
JOUR DU BID	<p>Racontez-moi comment s'est passé le jour du <i>bid</i> la dernière fois?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Étiez-vous sur place ? Est-ce que c'est important pour vous d'être sur place ? • Qu'est-ce que vous attendiez des personnes qui prenaient votre <i>bid</i> ? • Combien de temps êtes-vous resté(e) ? • De quoi avez-vous parlé avec les collègues ? (sur place) • Avez-vous cherché à rejoindre ceux qui n'étaient pas là ? • Comment vous sentiez-vous avant de <i>bidder</i> ? après avoir <i>biddé</i> ?
TRAVAIL COLLECTIF, CTF et SANTÉ AU TRAVAIL	
<i>Je vais maintenant vous demander de me raconter plus précisément comment ça se passe au jour le jour dans votre équipe pour la conciliation</i>	

Thèmes ⁹	Questions principales/Relances
Stratégies collectives de CTF et relations	<p>Décrivez-moi comment cela s'est passé la dernière fois où vous deviez travailler et qu'un événement en lien avec votre famille, votre santé ou la maison vous a empêché d'arriver à l'heure ou carrément d'entrer au travail ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce qui se passait à la maison ? Comment vous êtes-vous organisé ? • Au travail, qui avez-vous contacté pour annoncer votre retard, votre absence ? • Quels impacts cela a eu ? (sur vos congés, votre paie, sur le travail de vos collègues, vos rapports avec votre patron) ? • Avez-vous reçu de l'aide de votre syndicat ? De quelle manière ? <p>Est-ce que c'est représentatif de la manière dont cela se passe en général ?</p>
Climat relationnel et CTF	<p>La dernière fois où vous avez été absent(e) ou en retard à cause d'un événement dans votre vie personnelle, comment s'est passé votre retour au travail avec votre supérieur ? avec vos collègues ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Est-ce qu'il y a des raisons de retard/absence qui « passent » mieux que d'autres avec votre supérieur ? vos collègues ? • Sentez-vous des différences entre les réactions de vos collègues hommes et femmes ? de vos supérieurs hommes et femmes ? • Comment cela se passe au sein de l'équipe quand quelqu'un arrive en retard ou ne rentre carrément pas ?
Stratégies collectives de CTF	<p>J'aimerais que vous me parliez de la dernière fois où vous avez échangé votre horaire avec quelqu'un (ou fait une mutuelle)? Comment cela s'est passé ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment communiquez-vous entre vous ? Sentez-vous que tout le monde a accès aux autres aussi facilement ? • Qu'est-ce qui peut augmenter les chances de trouver quelqu'un pour échanger d'horaire/faire une mutuelle (ancienneté, horaire, relations, équipe) ?
Travail collectif	<p>Le fait de <i>bidder</i> aux 6 mois augmente les chances de changer d'équipe de travail. La dernière fois où vous avez eu à changer d'équipe, qu'est-ce qui a eu le plus gros impact pour vous ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sur la manière de faire le travail ? • Sur le climat dans l'équipe ? • Sur votre fatigue ?
Conclusion (ouverture)	<p>Selon vous, qu'est-ce qui pourrait être fait pour améliorer la situation ? Si vous aviez un message à livrer à Mme Benoit ou à votre syndicat, qu'est-ce que vous aimeriez qu'ils améliorent ou changent pour faciliter votre vie par rapport à vos horaires de travail ?</p>

Résultats détaillés

Vu les nombreuses manières d'aborder le rapport entre le travail et la famille, nous précisons d'emblée notre approche. L'interface travail-famille correspond à tous les points de rencontre entre les sphères du travail et de la famille et, implicitement, la présence d'effets de l'une sur l'autre. Ce terme se distingue de l'expression « conciliation travail-famille » (CTF) par le fait qu'il ne désigne pas l'activité de la travailleuse ou du travailleur, mais plutôt un espace d'interactions entre deux sphères de la vie. L'expression « conciliation travail-famille » est retenue, car c'est l'expression la plus couramment utilisée au Québec, y compris par les personnes rencontrées dans les milieux de travail. Enfin, le terme « famille » désigne toutes les activités relevant principalement de la vie personnelle, en opposition à la vie professionnelle, et comporte tout ce qui relève de la famille, du développement personnel (études, formation continue) et de l'engagement dans la société (bénévolat, politique) (Thévenet, 2001) avec une attention particulière pour les rôles liés aux soins aux enfants, à une personne en perte d'autonomie ou à un proche malade. **Dans notre approche, nous accordons une attention au genre, soit, dans ce cas, les responsabilités stéréotypées ou réelles assumées par les femmes et les hommes, dans la vie privée comme au travail.**

Un modèle interdisciplinaire ergonomie-communication : En mariant l'ergonomie et la communication organisationnelle, nous nous concentrons particulièrement sur l'activité consistant à concilier travail professionnel et vie personnelle. À l'aide du modèle de l'analyse de

la situation de travail centrée sur la personne en activité (Figure 1), nous avons établi le portrait des différentes variables pouvant avoir une influence sur l'activité de CTF des agentes et agents de nettoyage qui doivent composer avec des horaires atypiques. Nous nous sommes principalement intéressées à l'activité de CTF se déroulant dans la sphère professionnelle. Cette gestion de l'interface travail-famille est principalement visible pour nous lors des perturbations des stratégies déjà mises en place. Dans ces situations, la personne évalue les ressources dont elle dispose, identifie le moyen pour les utiliser et, au besoin, se tourne vers ses collègues ou son supérieur pour recevoir de l'aide.

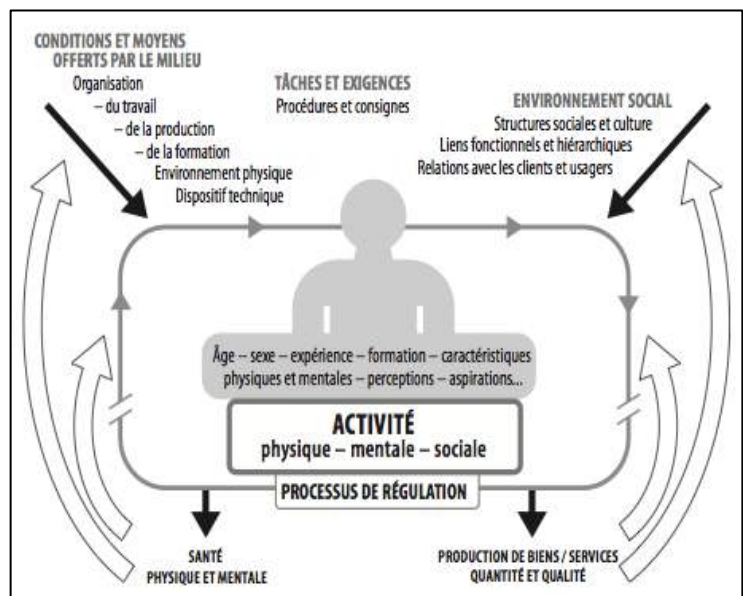


Figure 1. Modèle de la situation de travail centrée sur la personne en activité (Saint-Vincent et coll. 2011, adapté de Vézina, 2001)

Notre étude nous a permis de situer les stratégies spécifiques à la CTF qui sont utilisées dans le milieu de travail et de faire des liens entre celles-ci et les stratégies pour faire le travail à proprement parler (ex. séquence d'actions pour effectuer une tâche, partage des tâches, gestion

de la fatigue, demande d'informations, etc.). C'est en prenant connaissance de cette activité de conciliation que nous avons saisi l'ampleur des défis et obstacles que rencontre le personnel et, éventuellement, suggéré des manières de faciliter la CTF.

L'intérêt de cette approche repose principalement sur la prémisse que les stratégies de CTF ne sont pas uniquement liées à la gestion du temps de travail (choix et échange d'horaire, demande de congé ou d'accommodement de l'heure de début/fin de quart) ni à la gestion de questions personnelles pendant les heures de travail (recevoir un appel de l'école, s'informer de l'état de santé d'un enfant malade, faire des appels pour organiser la garde des enfants, etc.). La gestion du « hors travail » passe également par des stratégies au cœur de l'activité de travail que ce soit par les liens tissés avec des collègues qui permettent l'accès à l'information ou qui sont source de soutien ou encore par la manière d'exécuter le travail lui-même. Par exemple, nos observations ont mis en évidence comment les gens adaptent leur façon de travailler selon leur énergie au moment d'arriver au travail ou en prévision de l'énergie nécessaire pour assumer leurs tâches à la maison.

Nous décrivons ici de façon exhaustive les différents déterminants de l'activité de travail (Figure 1) afin d'évoquer de manière plus concrète le contexte dans lequel se déroulent les stratégies de CTF.

Description de la tâche à accomplir

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

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

Conditions et moyens offerts par le milieu

Description des lieux de travail. Le hangar où se déroule la préparation des fournitures constitue le point principal de ralliement des équipes. Les fournitures à préparer sont disposées sur des étagères ou sur des palettes au sol. Le mobilier est usé, les tables de travail (pour l'assemblage des sacs de documents et des oreillers) sont barbouillées de dessins et bardées de ruban adhésif à l'effigie de l'entreprise, les coussins des chaises sont déchirés. Une partie des fournitures (oreillers, couvertures, savons, magazines, guenilles, etc.) et les équipements (walkies-talkies, aspirateurs) sont entreposés dans une zone grillagée nommée « la cage » où travaillent les personnes en assignation temporaire.

Deux ordinateurs sont mis à la disposition des personnes pour consulter les courriels sur l'intranet de l'entreprise, le mode de communication principal de l'employeur. Sinon les communications sont transmises par courrier, dans un pigeonnier, ou affichées sur six babillards débordant de mémos. Certains documents sont barbouillés de commentaires dessinés par des personnes réagissant aux messages. Le couloir principal conduisant à la salle de travail à partir du stationnement du personnel donne sur les bureaux fermés du gérant du service, de l'adjointe administrative, du formateur et des superviseurs de premier niveau (CSM) ainsi que sur deux vestiaires (hommes et femmes, équipés de douche et de casiers). Les murs de ces bureaux ne vont pas jusqu'au plafond du hangar, le fait de fermer la porte n'élimine donc pas les bruits du hangar.

Description des lieux de pauses et espaces pour socialiser. Les salles de bains les plus proches sont dans le service voisin et une clé magnétique est nécessaire pour y accéder. Au deuxième étage se trouvent les bureaux du syndicat, les salles de formation, une salle de conférence, d'autres toilettes et la salle de pause équipée d'un four micro-ondes et de machines distributrices. En fonction des déplacements des équipes, il est parfois plus efficace de prendre sa pause dans le terminal de transports où il y a des commerces et des restaurants. Le gestionnaire du terminal a cependant interdit au personnel de consommer leurs achats sur place, pour une raison qui nous est inconnue. Les agentes et agents utilisant ces stratégies reviennent parfois avec leurs achats dans la camionnette ou en profitent pour fumer une cigarette à l'extérieur du terminal avant de reprendre leurs activités.

Travail en équipe. Le travail est effectué en équipe de deux à cinq personnes. Les équipes chargées de nettoyer les plus gros appareils sont composées d'un chef d'équipe (*lead*), et de quatre à cinq agentes, agents. Les équipes chargées de nettoyer les petits appareils sont composées de deux agentes, agents opérant sans chef d'équipe et avec un PDA¹⁰. Le début du quart permet aux équipes de se retrouver au hangar, de discuter, de vérifier l'état de la camionnette pour les déplacements et de préparer le matériel nécessaire au nettoyage (gants, kits pour toilettes, guenilles humides). Comme le hangar est situé en bout de piste et loin des barrières où sont garés les avions, l'entreprise laisse du temps entre le début du quart de travail d'une équipe et sa première activité de nettoyage afin de laisser une marge de manœuvre pour la préparation et le déplacement. La planification du travail est établie par le service de planification (*Stock*) et communiquée en temps réel (quarts de jour et de soir) par un PDA ou à l'avance sur papier (quart de nuit). Les communications entre les équipes en déplacement, les superviseurs de premier niveau et le service de planification s'effectuent par radio.

Acheminement des fournitures. Les fournitures (oreillers, couvertures, revues) sont acheminées aux appareils par une équipe de deux agentes, agents assignés au camion de service. Cette équipe fait plusieurs allers-retours entre les appareils et le hangar pour troquer les fournitures souillées contre des propres. La planification de ce travail est fournie au début du quart de travail par la liste des transports à couvrir et les agentes, agents vont, au besoin, aider les équipes de nettoyage dans les appareils en cas de surcharge de travail.

¹⁰ PDA : Assistant numérique personnel (en anglais Personal Digital Assistant), soit un petit ordinateur portable

Vérifications de sécurité. Depuis les attentats du 11 septembre 2001, des procédures très strictes liées à la sécurité dans les appareils ont été mises en place pour tous les transports se dirigeant vers les États-Unis. Les équipes de nettoyage sont responsables de cette procédure qui implique une fouille complète de l'appareil (sièges et compartiments de bagages à main) en l'absence de personnel et de passagers. Selon la procédure officielle, cette fouille a une durée d'environ 45 minutes et nécessite la surveillance de l'appareil jusqu'à l'arrivée du pilote (tâche non observée) ; après quoi des personnes autres que des membres de l'équipe de nettoyage peuvent monter à bord. Des tâches spécifiques de « gardiennage » d'appareil ont été créées dans les derniers horaires pour combler ce besoin.

Préparation des fournitures. La préparation des différentes fournitures utilisées pour réapprovisionner les appareils (pochettes comportant le menu, une revue promotionnelle, un « sac à vomir » ; les sacs pour rafraîchir les toilettes comprenant du savon à main, papier essuie-main, papier hygiénique) est faite par des personnes assignées à cette fonction (parfois en assignation temporaire en raison d'un problème de santé ou un accident de travail) ou, en période creuse, par des membres des équipes de nettoyage.

Déplacements et durée du nettoyage. Toutes les personnes du service dont l'activité se déroule sur les appareils planifient leurs déplacements en fonction de l'horaire des transports, de l'emplacement des barrières et de l'heure d'embarquement. Le type de transport (local, national, international) influence aussi l'ampleur du nettoyage et le renouvellement des stocks de fournitures. Le temps de nettoyage d'un appareil peut aller de trois à 40 minutes selon l'horaire de transport, le type d'appareil, le temps passé en arrêt et l'ampleur du nettoyage à effectuer. Au besoin, deux à trois équipes nettoieront chacune une section d'un appareil. De nuit, les nettoyages se font plus en profondeur alors que de jour, les contraintes posées par l'horaire des transports impliquent de prioriser ou d'abandonner certaines tâches.

Rotation des tâches et des postes. La rotation des tâches de nettoyage s'organise de façon informelle au sein des équipes de travail. Laver les toilettes est la tâche la moins populaire. Dans plusieurs équipes rencontrées, le mode de rotation le plus courant et perçu comme le plus équitable était d'assigner à cette tâche une personne différente chaque jour. Certaines personnes disaient se porter volontaires plusieurs jours d'affilée si elles sentaient que le partage de cette tâche créait des tensions au sein de l'équipe : « ***Moi ça me dérange pas, j'aime mieux m'en occuper et m'assurer que ce soit bien fait.*** » D'autres personnes assignées à des quarts de relève rapportaient qu'elles pouvaient se retrouver à nettoyer les toilettes plus souvent qu'à leur tour : « *Quand t'es relève, faut que tu te surveilles parce que les équipes en profitent. Ils te disent que c'était au tour de la personne que tu remplaces de faire les toilettes... Si tu tiens pas ton bout, ils en profitent.* » La tâche de nettoyer les toilettes peut aussi causer des tensions entre les hommes et les femmes d'une équipe : « *Y'a des gars qui disent qu'ils ne veulent pas toucher à ça parce que c'est une « job de femme ». Puis ils me disent d'aller la faire. J'ai pas à nettoyer plus de toilettes qu'eux. On fait tous la même job* ». Pour éviter ces tensions, liées au genre, mais aussi aux rapports interculturels, certains chefs d'équipe ont développé un système de rotation planifié avec le soutien du coordonnateur de la main-d'œuvre : « *Les gens savent d'avance quel sera leur jour de toilettes. Depuis qu'on a ce système, il n'y a plus de chicane autour des toilettes. C'est écrit.* »

Le changement d'horaire, biennuel, constitue l'unique opportunité de changer de poste de travail. Il n'y a pas de mécanisme de rotation à proprement parler. Parmi les quelques possibilités d'élargir l'éventail des horaires possibles, il y a le passage au poste de camionneur, de préparation des fournitures ou de nettoyage de petits ou gros appareils. Le nombre de postes requis et, par conséquent, la composition des équipes s'arriment aux besoins opérationnels qui diffèrent entre les saisons estivales et hivernales. Le processus d'établissement des horaires, appelé *bid*, consiste à présenter l'ensemble des possibilités d'horaire aux travailleurs et travailleuses qui font ensuite leur choix par ordre d'ancienneté.

Mode d'établissement des horaires. Rappelons que les opérations se déroulent sur 365 jours par année, 24 heures par jour. La production est organisée en mode juste à temps, c'est-à-dire que le nombre exact de ressources humaines est prévu pour couvrir les opérations avec le moins de temps d'inoccupation possible (Bourdhoux et coll. 1999 ; Lambert, 2008). Les besoins opérationnels sont établis à partir du siège social à Toronto et travaillés avec les gestionnaires de chacune des bases à travers le pays. Le gérant du service de nettoyage est donc impliqué dans la validation de ces besoins. Une proposition d'horaire est alors soumise au syndicat qui, selon la convention collective, dispose de 48 heures pour émettre des propositions d'aménagement visant à mieux satisfaire les membres. Une négociation patronale-syndicale mène en principe à une entente sur le nombre de personnes employées et sur les pourcentages de quarts comprimés (4 jours travaillés suivis de 4 jours de congé, appelé 4-4¹¹). La convention collective permet au syndicat de demander des changements de l'heure de début et de fin des quarts qui ne varient pas plus de 30 minutes par rapport à l'horaire proposé par l'entreprise. Une fois ces aspects traités, le comité syndical propose un cyclage des quarts de travail, qui tout en couvrant les besoins opérationnels, améliore l'accès à des congés la fin de semaine.

Grille de rotation cycle 4X2 modifié (temps plein) sur 6 semaines							
Semaine	Dim	Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam
1	X	O	O	O	X	X	O
2	O	O	X	X	O	O	O
3	O	X	O	O	O	O	X
4	X	O	O	O	X	X	O
5	O	O	X	X	O	O	O
6	O	X	O	O	O	O	X

Légende : O=jour travaillé ; X = jour de congé

Figure 2. Modèle d'horaire pour un cycle 4-2 modifié

Organisation des cycles de travail. Au moment de l'établissement de l'horaire estival de 2014, le syndicat a fait des modifications aux rotations de certains employés à temps plein en 4-2 (4 jours de travail – 2 jours de congé) et des temps partiels en 5-2. Normalement, une rotation 4-2 donne accès à un congé les deux jours de la fin de semaine (samedi et dimanche) toutes les six

¹¹ Le nombre d'heures travaillées par jour est de 10 h 40 pour les cycles 4-4 ; 8 h pour les cycles 4-2 (temps plein).

semaines (Figure 2). Le 4-2 modifié double cette occurrence en permettant d'avoir congé samedi et dimanche toutes les trois semaines. Il implique cependant une séquence 4-1-4 soit 4 jours travaillés, 1 congé, et 4 jours travaillés décrite comme physiquement difficile. « **Mais ça vaut la peine pour avoir une fin de semaine de congé de plus** ». Tous les membres d'une équipe travaillant en 4-2 modifié ont les mêmes jours de congé et, à l'été 2014, trois équipes avaient ce type de quart de travail.

La modification à la rotation 5-2 implique une rotation entre un groupe de sept personnes employées à temps partiel afin que leurs journées de congé ne soient pas toujours les mêmes pendant une période de 6 mois. Certaines personnes ayant expérimenté cette forme de rotation dans l'horaire estival 2014 ont témoigné vivre de la confusion vu l'irrégularité de leur horaire. Cela était principalement dû au fait que l'horaire variait d'une semaine à l'autre (ex. : matin la première semaine, et soir la semaine suivante), mais aussi l'heure de début et de fin de quart variait à l'intérieur d'une même semaine (ex. : lundi de 5 h à 9 h ; mardi de 5 h 30 à 9 h 30 ; mercredi de 17 h à 21 h ; jeudi de 17 h à 21 h ; vendredi de 17 h à 21 h). De plus dans le cas des 5-2, cela implique que les coéquipiers ne sont jamais les mêmes. Les jours de congé varient donc constamment d'une semaine à l'autre et, certaines semaines, les journées de congé ne se suivent pas (Figure 3, fin de la semaine 1). Cette forme d'horaire n'a pas été proposée pour les postes à temps partiel dans les *bids* subséquents observés.

		X = congé		Début-fin Nb d'heures Type de tâche					
0083	ROTATION	X	16:30-20:30 400 CLEAN_CRO6	17:00-21:00 400 CLEAN_CRO6	16:30-20:30 400 CLEAN_CRO6	16:30-20:30 400 CLEAN_CRO6	X	05:00-09:00 400 SECURITY	Sem 1
0084	ROTATION	05:00-09:00 400 SECURITY	05:00-09:00 400 RLF	05:00-09:00 400 RLF	05:00-09:00 400 SECURITY	X	X	16:30-20:30 400 CLEAN_CRO6	Sem 2
0085	ROTATION	16:30-21:30 500 CLEAN_CRO6	16:30-20:30 400 CLEAN_CRO6	17:00-21:00 400 CLEAN_CRO6	X	X	16:30-20:30 400 CLEAN_CRO6	16:30-20:30 400 CLEAN_CRO6	Sem 3
0086	ROTATION	16:30-21:30 500 CLEAN_CRO6	16:30-20:30 400 CLEAN_CRO6	X	X	05:00-09:00 400 SECURITY	05:00-09:00 400 SECURITY	16:30-20:30 400 CLEAN_CRO6	Sem 4
0087	ROTATION	16:30-21:30 500 CLEAN_CRO6	X	X	16:30-20:30 400 CLEAN_CRO6	16:30-20:30 400 CLEAN_CRO6	16:30-20:30 400 CLEAN_CRO6	16:30-20:30 400 CLEAN_CRO6	Sem 5
0088	ROTATION	16:30-21:30 500 CLEAN_CRO6	X	17:00-21:00 400 CLEAN_CRO6	16:30-20:30 400 CLEAN_CRO6	16:30-20:30 400 CLEAN_CRO6	16:30-20:30 400 CLEAN_CRO6	X	Sem 6
0089	ROTATION	X	16:30-20:30 400 CLEAN_CRO6	17:00-21:00 400 CLEAN_CRO6	16:30-20:30 400 CLEAN_CRO6	16:30-20:30 400 CLEAN_CRO6	16:30-20:30 400 CLEAN_CRO6	X	Sem 7

Figure 3. Grille d'horaire en mode 5-2 rotationnel (temps partiel)

L'horaire final est présenté sous la forme d'une grille comportant l'ensemble des choix (Figure 4).

Dans cette grille, chaque ligne est numérotée (sur la Figure 4, première colonne, 0001, 0002, 0003) et correspond à l'horaire qu'une personne obtiendra pour l'ensemble de la période de six mois.

Choix d'horaire : La grille d'horaire final (Figure 4) est envoyée par courriel à toutes les personnes employées en plus d'être affichée dans le couloir principal du hangar. Les personnes

disposent alors de cinq jours pour faire le choix des lignes correspondant le mieux à leur besoin en fonction du type de quart, le cycle de travail et la rotation.

Exemple de choix d'horaire

Par exemple, pour les personnes occupant un poste à temps plein, le type de quart est soit de jour (7 h à 15 h), de soir (début pm), ou de nuit (début après 22 h). Le cycle dénote l'alternance entre les jours travaillés et les jours de congé (4-2, 4-4, 4-3) ; la rotation A-B-C, F1, etc. correspond au décalage des jours de repos entre les équipes ainsi que la coïncidence entre les jours de travail et certaines journées fériées (Noël) ou des occasions spéciales (mariage, remise de diplôme, fête de famille, etc.). Les lignes d'horaire sont ensuite organisées par équipes de 2 à 5 personnes qui partageront le même type de quart, de cycle et de rotation. Aussi, pour garder des collègues appréciés d'un bid à l'autre, les personnes doivent connaître ces trois informations pour chaque collègue potentiel.

0001	A	X	06:30-14:30 800 CLEAN_CR01_LCSA	06:30-14:30 800 CLEAN_CR01_LCSA	06:30-14:30 800 CLEAN_CR01_LCSA	06:30-14:30 800 CLEAN_CR01_LCSA	X
0002	B	14:00-22:00 800 CLEAN_CR05_LCSA	14:00-22:00 800 CLEAN_CR05_LCSA	14:00-22:00 800 CLEAN_CR05_LCSA	X	X	14:00-22:00 800 CLEAN_CR05_LCSA
0003	C	06:30-14:30 800 CLEAN_CR01_LCSA	X	X	14:00-22:00 800 CLEAN_CR05_LCSA	14:00-22:00 800 CLEAN_CR05_LCSA	06:30-14:30 800 CLEAN_CR01_LCSA
0004	A	X	06:30-14:30 800 CLEAN_CR01_CSCA	06:30-14:30 800 CLEAN_CR01_CSCA	06:30-14:30 800 CLEAN_CR01_CSCA	06:30-14:30 800 CLEAN_CR01_CSCA	X
0005	A	X	06:30-14:30 800 CLEAN_CR01_CSCA	06:30-14:30 800 CLEAN_CR01_CSCA	06:30-14:30 800 CLEAN_CR01_CSCA	06:30-14:30 800 CLEAN_CR01_CSCA	X
0006	B	06:30-14:30 800 CLEAN_CR01_CSCA	06:30-14:30 800 CLEAN_CR01_CSCA	06:30-14:30 800 CLEAN_CR01_CSCA	X	X	06:30-14:30 800 CLEAN_CR01_CSCA
0007	B	06:30-14:30 800 CLEAN_CR01_CSCA	06:30-14:30 800 CLEAN_CR01_CSCA	06:30-14:30 800 CLEAN_CR01_CSCA	X	X	06:30-14:30 800 CLEAN_CR01_CSCA
0008	C	06:30-14:30 800	X	X	06:30-14:30 800	06:30-14:30 800	06:30-14:30 800

Figure 4. Extrait d'une grille de choix d'horaire – service cabines

L'exemple fourni par la figure 4 montre une partie des possibilités de quarts de jour (6 h 30-14 h 30) et un quart de soir (14 h – 22 h) organisés en cycle 4-2 (4 jours travaillés, deux jours de congé). Les cases jaunes marquées d'un « x » représentent les journées de congé. À la ligne 0001 A, la seconde case comporte :

- l'heure de début et de fin du quart, soit de 6 h30 à 14 h 30 ;
- le nombre d'heures travaillées durant ce quart (800), en l'occurrence huit heures ;
- le type de tâche (CLEAN est associé au nettoyage de gros appareils), le numéro de l'équipe (CR-01 pour Crew 1), et le poste assigné à cette tâche (LCSA pour chef d'équipe).

On comprend ainsi que la ligne 0002 B correspond à un quart de soir (14 h à 22 h) sur des gros appareils, dans l'équipe 5, pour un chef d'équipe. Un peu plus bas, il est possible de voir que les

quarts assignés aux CSCA sont organisés en paire de rotation, soit deux lignes A, deux lignes B et deux lignes C. La lecture verticale de la grille par jour (chaque colonne correspond à un jour) permet de constater que l'équipe Crew 1 (CR_01) est toujours constituée d'un LCSCA et de quatre CSCA pour assurer le bon déroulement des opérations.

Pour les postes à temps partiel, les choix concernent, en plus de ces considérations, le nombre d'heures travaillées (20 h à 32 h par semaine). À noter les particularités des horaires à temps partiel soit, les types de quarts (5 h à 9 h, 6 h à 10 h, 12 h 30 à 20 h 30, 17 h à 19 h) et les cycles (4-3 ou 5-2).

De plus, différents types d'affectations comportent des conditions spécifiques que ce soit sur les appareils réguliers ou spécialisés, le camion (conduite et livraison aux appareils) et la préparation des fournitures ou la sécurité.

Enfin, les personnes ayant un horaire de relève sont affectées à n'importe laquelle de ces possibilités d'horaire au cours d'une période de six mois. Notons que le type de choix offerts et en particulier, l'incidence des choix sur la possibilité d'accéder à des congés en fin de semaine ou lors d'un événement de la vie privée, changent tous les six mois.

Jour du choix d'horaire. Au terme de la période d'affichage, les personnes sont invitées, sur rendez-vous attribué par rang d'ancienneté, à donner leurs choix d'horaire de travail. Chacune des caractéristiques d'horaire énumérées, ainsi que les choix anticipés de la part des collègues, sont considérés au moment du choix d'horaire. L'horaire entre en vigueur environ une semaine après le jour du choix. On comprend que les agents, agentes, ont souvent besoin de conseils et d'informations afin de se retrouver dans ce système.

Échanges d'horaires. Un système d'échange temporaire d'horaire, appelé mutuelles, est toléré par l'entreprise et permet aux personnes d'échanger entre elles les quarts de travail qui ne leur conviennent pas. Elles correspondent à des échanges ponctuels de quarts entre deux personnes, A remplace B pour son quart de travail et que B remplacera A ultérieurement pour lui remettre ce quart ;. elles peuvent aussi correspondre, lorsque les horaires sont compatibles, à une entente entre A et B pour combiner des quarts de travail pour allonger le nombre d'heures travaillées par jour et réduire le nombre de jours travaillés. Par exemple, A travaille sur le quart 7AM-3PM et B travaille sur le quart 3PM-11PM dans un cycle 4-2. A travaille les deux premiers jours du cycle de 7AM à 11PM et profite d'un congé de quatre jours ; B travaille les deux derniers jours du cycle de 7AM à 11PM et profite aussi d'un congé de quatre jours.

Par l'entremise du système de mutuelles, une personne assignée à un horaire 4-2 et voulant allonger un congé s'arrange pour travailler 5-1 et ensuite 3-3. Bien que compliquées, les mutuelles sont très prisées par les agents, agentes parce qu'elles permettent de gérer les aléas de la vie privée. Cependant, l'accès aux mutuelles est conditionné par l'attrait des heures qu'on peut offrir en échange. Ainsi, la personne travaillant à temps partiel ou la nuit aura en

Les échanges
d'horaire
(mutuelles) sont
perçus comme
essentiels pour la
CTF

général moins accès aux mutuelles. La possibilité de recourir des mutuelles occupe le troisième rang sur 11 facteurs influençant le choix d'horaire, selon les résultats obtenus au questionnaire (Annexe 4), soit après la satisfaction des besoins familiaux et l'accès au revenu.

Choix des vacances régulières. Les vacances sont choisies une fois par année dans les semaines suivant le choix de l'horaire d'hiver. Le nombre de semaines de vacances est établi en fonction de l'ancienneté dans la compagnie.

- Après 1 an de service continu : 2 semaines de vacances (14 jours civils) ;
- Après 5 ans de service continu : 3 semaines de vacances (21 jours civils) ;
- Après 15 ans de service continu : 4 semaines de vacances (28 jours civils) ;
- Après 25 ans de service continu : 5 semaines de vacances (35 jours civils).

L'entreprise détermine le nombre de personnes qui peuvent partir en vacances au cours d'une même semaine en fonction des besoins opérationnels. Les mois de mai, juin, octobre et novembre comprennent le plus de choix de vacances puisque les opérations y sont ralenties. Les personnes ont le choix de prendre toutes leurs semaines de vacances consécutives, sans restriction, ou de les scinder en plusieurs blocs. Le choix de vacances comporte plusieurs tours, c'est-à-dire qu'il est possible de *bidder* un seul bloc de vacances par tour (un bloc comporte une ou plusieurs semaines de vacances pourvu qu'elles soient consécutives). Par exemple, un employé ayant 25 ans de service pourrait prendre ses cinq semaines de vacances en juillet et août si cinq blocs de vacances consécutifs sont toujours disponibles.

En revanche, les personnes qui veulent avoir congé durant le temps des Fêtes ou à la semaine de relâche décideront de scinder leurs blocs de vacances pour prendre une ou deux semaines à leur premier tour de choix et devront attendre au second tour pour placer leurs autres blocs. Il est toutefois risqué de scinder son choix, car il est possible que les semaines les plus désirables (été, Noël, semaine de relâche) ne soient plus disponibles lors du 2^e tour.

L'incitatif est donc fort pour que les personnes anciennes choisissent de prendre leurs vacances en un seul bloc, particulièrement en été. Lors d'une de nos périodes d'observation du choix de vacances des personnes à temps plein, toutes les semaines de vacances entre la fin juin et la fête du Travail ainsi que les deux semaines du temps des Fêtes étaient comblées après les choix de 19 personnes. Vu l'absence d'un nombre suffisant de blocs consécutifs dans des périodes intéressantes pour écouler leurs vacances au premier tour, les 56 personnes suivantes (environ) scindaient leurs blocs de vacances dans les mois restants et donc revenaient *bidder* bloc par bloc jusqu'à ce que leur choix soit complet.

Choix des vacances supplémentaires. Après 10 ans de service, une semaine de congé supplémentaire rémunérée est octroyée par l'entreprise faisant en sorte de donner quatre semaines au total, puis cinq semaines après 15 ans et six semaines après 25 ans de service. Le choix de ces vacances s'effectue à la fin des tours de choix des vacances régulières. Des restrictions s'appliquent cependant quant au moment de la prise de ce type de vacances. À partir de la liste des personnes se qualifiant pour l'obtention d'une semaine supplémentaire, L'employeur établit le nombre de blocs de vacances pour l'année civile à venir. De ces blocs, 50 % sont répartis uniformément sur l'année civile, ce qui donne environ un bloc chaque semaine de l'année. L'autre 50 % est planifié à la discrétion de l'employeur qui place souvent

les blocs restants en dehors des blocs estivaux et du temps des Fêtes où les opérations sont plus intenses et où il y a déjà plus de gens en vacances régulières (Convention collective Art. 13.12).

Salaire et avantages sociaux. Sans entrer dans les détails des échelles salariales, nous portons à votre attention qu'une prime de poste est versée aux personnes travaillant de soir et de nuit. Les postes de soir reçoivent 0,25 \$ pour chaque heure travaillée entre 18 h et 23 h et les quarts de nuit reçoivent 0,50 \$ pour chaque heure travaillée entre 23 h et 6 h. Le personnel profite d'un régime de retraite collectif, d'un programme d'aide aux employés, d'assurances collectives (maladie, vie et invalidité) et d'autres avantages commerciaux liés aux activités du transporteur.

Journées de congé et échanges d'horaires. Les personnes employées disposent de trois journées de maladie rémunérées par période de 18 mois. Si une personne se rapporte malade une seule journée, elle sera payée pour cette journée, mais perdra l'accès aux deux autres journées de congé jusqu'à la fin de la période. En d'autres termes, pour recevoir une rémunération complète, les personnes prennent leurs trois journées de congé maladie consécutivement. *« Pourquoi qu'on peut pas les séparer ? Souvent une journée t'en as assez pour te remettre. C'est assez compliqué que quand j'appelle pour dire que je ne rentre pas, je dis même pas que je suis malade, et je découvre sur ma paie si ça a été payé ou pas. »* Les journées de congé sans solde sont demandées à l'avance auprès de la gérance du service. Les autorisations dépendent de la couverture des opérations. C'est pourquoi plusieurs personnes rencontrées échangent d'horaire avec des collègues par le biais des mutuelles, une pratique tolérée par l'employeur.

Organisation de la formation. La formation fait partie intégrante des opérations. Un pourcentage de ressources humaines est prévu lors de la planification de l'horaire pour remplacer les personnes en formation. Un formateur est dédié aux activités du service de nettoyage pour offrir les formations à l'embauche et en cours d'emploi. Il développe des programmes basés sur les besoins de l'employeur ainsi que l'évaluation de la performance des personnes en poste. Le formateur maintient une liste des personnes à former en fonction des différentes qualifications à acquérir ou des demandes provenant de l'employeur ou des personnes employées elles-mêmes. Les personnes sont retirées de leur équipe, souvent une à la fois, pour suivre le cours identifié. Ces formations sont possibles seulement si la couverture des opérations est assurée par un nombre suffisant de personnes dans les équipes et sont donc soumises à l'approbation du gérant du service. Le formateur adapte son horaire pour couvrir tous les quarts de travail, incluant la nuit, normalement en entrant très tôt le matin pour voir les personnes avant la fin de leur quart de travail.

Les sujets traités comprennent les procédures, la conduite sur piste, la santé et sécurité au travail ainsi que certaines opérations exigeantes. Les personnes employées dont la performance est perçue comme insatisfaisante sont invitées à suivre des mises à niveau et travaillent pendant une certaine période en étant accompagnées du formateur.

On ne donne pas de formation sur les relations humaines au travail ni sur les modalités de choix d'horaires ou de vacances. Une formation sur le leadership comportant des techniques de communication et de mobilisation des équipes a été offerte jadis, mais n'est plus disponible.

Environnement social

Il est important de souligner que le travail de nettoyage a un caractère spécifique. Plusieurs personnes nous ont rapporté percevoir que le service de nettoyage est au bas de l'échelle de l'entreprise, d'une part à cause de la nature du travail effectué considéré comme peu prestigieux, et d'autre part à cause de l'absence de reconnaissance de l'expérience de travail (ancienneté) au sein de la compagnie. Composante invisible du monde du travail devant être effectuée sans déranger, le travail de nettoyage offre bien peu de valorisation aux personnes qui l'effectuent (Messing et coll. 1992 ; Seifert et Messing, 2006).

De plus, le travail de nettoyage est culturellement associé à la saleté que ces personnes sont chargées d'enlever au point d'affecter leurs rapports avec des personnes des autres services, qui adoptent des comportements de dédain à leur égard (Seifert et Messing, 2006).

En l'absence d'un effort marqué pour la combattre, cette absence de reconnaissance et de valorisation peut, d'une part, avoir des impacts sur les rapports humains et la santé mentale des personnes occupant une fonction de nettoyage (querelles, tensions, rivalités, anxiété, faible estime de soi, difficultés à entrer en relation, etc.) et, d'autre part, sur la propension des gestionnaires à les impliquer dans les processus décisionnels sur des questions les concernant (achat d'équipement, organisation du travail, horaires, etc.) (Messing, 2014).

Il y a une perception d'iniquité à cause de certaines pratiques syndicales et patronales, passées et actuelles. En fonction des dispositions de la convention collective, les personnes syndiquées de n'importe quel autre service de l'entreprise conservent leur ancienneté à l'embauche en acceptant un poste au sein du service de nettoyage alors qu'une agente ou un agent de nettoyage qui change de service se retrouvera au bas de la liste d'ancienneté, au sein du nouveau service ou à son retour au service de nettoyage après un passage dans un autre service. En effet, plusieurs agents, agentes ont voulu améliorer leur sort en acceptant des postes ailleurs dans l'entreprise, mais ont subi une perte d'ancienneté à leur retour au sein du service de nettoyage après des mises à pied dans leur nouvel emploi. Les conséquences pour la CTF d'une perte d'ancienneté étant très graves, des tensions sont nées entre ces employés et ceux et celles, moins anciens au départ, demeurés au service de nettoyage et ayant maintenant priorité sur eux.

Des contrastes culturels apparaissent à travers les regroupements, par équipe, des personnes selon leur sentiment d'appartenance. Par exemple, malgré le fait que la fusion entre l'entreprise étudiée et un autre transporteur remonte à une quinzaine d'années, plusieurs personnes s'identifient toujours à leur allégeance originale et à la manière de travailler. Nous constatons également que plusieurs équipes sont composées de personnes de même sexe, ou de même origine culturelle, sinon de personnes ayant suivi leur formation en même temps. Ces regroupements par affinité sont importants à considérer dans notre analyse de la situation.

Au cœur de l'activité de travail et de conciliation

L'analyse des données récoltées a permis de mettre à plat l'activité de travail. L'objectif n'est pas tant d'arriver à un découpage fin de la tâche de nettoyage en tant que telle, mais plus de faire ressortir comment l'activité de travail et les stratégies de régulation de l'interface travail-famille s'articulent. Nous ferons une brève description de l'activité de nettoyage, décrivons les stratégies pour réguler cette activité face aux contraintes de l'environnement ainsi que quelques stratégies spécifiques à l'activité de la CTF.

Description de l'activité de travail

L'activité de nettoyage respecte une certaine séquence selon la taille de l'appareil, la durée du transport et sa destination. Nous décrivons ici une observation d'une partie de l'activité de nettoyage des sièges.

Description d'un cycle de nettoyage

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

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

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

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

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

Le temps de nettoyage alloué ne permettant pas toujours de compléter toutes les étapes prescrites, les agentes, agents font des choix pour respecter au mieux les critères de qualité attendus par l'employeur et être satisfaits de leur travail : ces choix sont faits en fonction des priorités de nettoyage, du coût de postures inconfortables et d'une augmentation de l'effort pour

aller plus vite, ce qui génère, à la longue, de la pression et de la fatigue physique et mentale. Cela explique pourquoi plusieurs personnes travaillant de nuit nous ont dit avoir choisi ce quart¹² pour la satisfaction qu'elles retirent d'avoir du temps pour bien faire leur travail malgré les défis que ce type de quart de travail pose pour la santé et la famille (sommeil, alimentation, décalage des temps sociaux).

Comme notre étude ne cible pas spécifiquement les dimensions physiques de la santé, nous n'avons pas recueilli de données systématiques sur les douleurs et la fatigue ni sur les postures et mouvements à risque. Néanmoins, la perception d'atteinte à la santé globale, de fatigue et de douleurs chroniques, particulièrement au dos et aux genoux, a été rapportée par la majorité des personnes rencontrées. Celles-ci attribuaient ces douleurs, ces blessures et ces accidents notamment aux mouvements répétitifs du nettoyage, à l'adoption de postures inadéquates à cause de la pression du temps, à la conduite en posture inconfortable du camion de service et au transport de charges trop lourdes. En termes d'énergie, plusieurs personnes ont rapporté manquer de sommeil et consommer des médicaments pour les aider à dormir.

Rappelons que l'horaire de travail a de fortes chances de ne pas coïncider avec les horaires sociaux, et que les agentes, agents travaillent souvent la fin de semaine et pendant les périodes de fêtes. Il serait possible d'étoffer le portrait de la situation lors de l'administration d'un questionnaire, prévu pour les prochaines collectes de données, en intégrant un schéma corporel de la douleur (Vézina et coll. 2009). Des données pourront également être demandées auprès du comité de SST sur les accidents et les principaux sites de lésions professionnelles déclarées.

Description de l'activité du choix d'horaire

La collecte de données sur les interactions entourant le choix d'horaire s'est déroulée entre le moment de l'affichage de l'horaire, le 9 octobre 2015, et le jour du choix d'horaire, le 14 octobre 2015. Les 15 personnes participantes ont décrit le but des interactions avec leurs collègues pendant la période immédiatement avant le choix d'horaire. Elles ont décrit le but de leurs interactions de la manière suivante (Tableau 6).

La répartition de ces interactions dans le temps montre l'intense activité relationnelle déclenchée par l'affichage de l'horaire ainsi que la veille et le jour du choix d'horaire (Figure 5).

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

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

¹² Ce quart se déroule sous moins de pression temporelle à cause de l'arrêt des transports durant une bonne partie de la nuit.

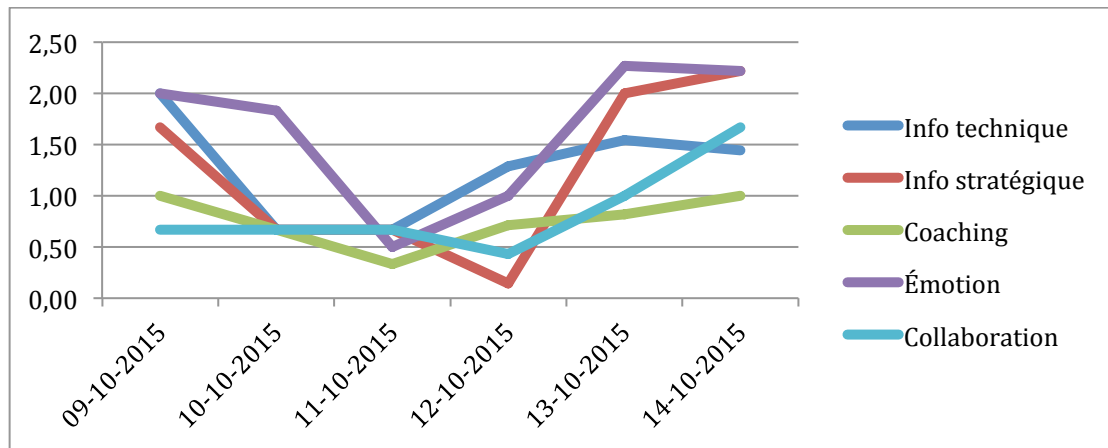


Figure 5 : Moyenne quotidienne des interactions par catégorie (basée sur le nombre total quotidien de répondants)

La fluctuation quotidienne amène les constats suivants :

- **Le partage d'émotions et la quête d'informations techniques sur l'horaire** sont au plus fort au moment de l'affichage de l'horaire.
- **Le nombre d'interactions émotives** reste relativement élevé tout au long des jours précédant le choix d'horaire et le jour du choix d'horaire (avec une baisse marquée le 11 octobre).
- **Les interactions de collaboration sont moins nombreuses jusqu'au jour du choix d'horaire.** Nous expliquons ceci par l'incertitude de l'horaire qui sera obtenu. Il est difficile de pouvoir confirmer des collaborations avant le jour du choix d'horaire.
- **Nous constatons que** les gens cherchent à comprendre le contenu de l'horaire (infos techniques), mais ont comparativement peu d'interactions où ils bénéficient de conseils.

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

Il serait important que le syndicat assure une présence active entre l'affichage de l'horaire et le jour du choix pour que les gens 1) comprennent les options qui leur sont offertes ; 2) évaluent les possibilités en fonction de leur ancienneté et des collaborations possibles ; 3) soient sensibles à l'importance de discuter des options d'horaire avec leurs collègues, peu importe l'ancienneté, pour favoriser les possibilités de collaboration et le partage de conseil.

choix d'horaire, les personnes observées posent les questions résiduelles avant de faire un choix final (coaching), interagissent avec d'autres pour collaborer une fois qu'ils savent l'horaire obtenu (collaboration) et partagent leurs émotions sur l'horaire final (collaboration, émotion).

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

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

Des stratégies de conciliation qui passent par la gestion de la pénibilité du travail ou de l'interface travail-famille

Les observations et les entretiens ont permis d'identifier quelques stratégies pour pallier ces contraintes et leurs effets en les illustrant par quelques extraits d'entretiens. Nous avons organisé la présentation de ces stratégies en discutant d'abord les stratégies pour contrer la pénibilité du travail en général suivi de celles plus étroitement liées à la CTF. Nous concluons cette section en soulignant les contraintes pour lesquelles il ne semble pas y avoir de stratégie.

Stratégies plus générales liées au travail

- **Ajuster l'activité pour pallier un manque de temps ou des conditions pénibles d'exécution.** Certains événements perturbent le travail que ce soit concernant les opérations : alerte rouge (météo) forçant l'arrêt temporaire des activités à l'extérieur ; changement de barrière de dernière minute ; bris d'équipement, etc. ; ou encore les aspects humains : absence d'un membre de l'équipe ; nettoyage du mauvais appareil par erreur. La température extérieure a un impact important sur l'activité, que ce soit lors de canicules ou de tempêtes de neige ou de verglas. Pour faire un bon travail malgré la pression liée à ces contraintes, les personnes prennent des postures pour faire le travail plus vite, mais qui, parce que les mouvements sont répétitifs, génèrent des douleurs. Certaines personnes transportent des charges plus lourdes pour éviter des voyages supplémentaires entre le camion de service et les sièges nettoyés ou alors courent – ce qui apporte des risques de heurter du matériel ou d'autres personnes, ou de tomber.
- **Gérer la fatigue.** Pour gérer la fatigue liée aux mouvements répétitifs et au roulement rapide entre les appareils à nettoyer, certaines équipes font un partage équitable explicite des tâches, font la rotation des responsabilités et gèrent les pauses en fonction de l'état de fatigue des membres, etc.

- **Gérer le tabagisme/non-tabagisme.** Le besoin de prendre des pauses liées au tabagisme est géré différemment selon que l'habitude est partagée ou non au sein de l'équipe de travail, avec des effets sur les rapports à l'intérieur des équipes.
- **Bien choisir son équipe.** « *On essaie de toujours bidder ensemble, on est habitués de travailler d'une certaine manière, on se comprend, on n'a même plus besoin de se parler.* » Le fait d'avoir des affinités et une manière de travailler similaire seraient des facteurs de bon climat au sein d'une équipe. Cette stratégie semble rendre le travail plus facile physiquement et mentalement et atténuer les difficultés liées aux horaires.
- **Accéder aux informations et aux astuces de collègues.** Il est parfois difficile de remarquer les nouveaux mémos sur les babillards surchargés d'information ; les messages verbaux n'atteignent pas l'ensemble des membres de soir et de nuit et le courriel est peu utilisé. Les décisions des gestionnaires ne sont donc pas toujours bien comprises ou perçues comme équitables, que ce soit pour les horaires, des accommodements individuels ou la manière de faire le travail. Tout ceci cause la circulation de rumeurs. Les collègues sont une source importante d'informations et d'astuces, que ce soit en personne, par téléphone ou par messagerie texte.
- **Obtenir des conseils sur les choix d'horaire.** Le choix des horaires est un processus complexe où l'on tient compte à la fois de la vie personnelle et professionnelle, devant des alternatives dont les avantages et inconvénients ne sont pas toujours évidents. Les conseils des collègues et les superviseurs présents au moment du *bid* jouent un rôle essentiel dans la conciliation travail-vie personnelle.

Stratégies spécifiques à la CTF

Les exigences liées au travail, ses conditions d'exécution et les rapports parfois tendus entre personnes employées, avec les gestionnaires et les autres services génèrent de la fatigue et du stress. D'après les personnes rencontrées, la combinaison de ces éléments affecte leur capacité à concilier travail-famille. L'état physique et mental dans lequel certaines personnes se retrouvent à la fin de leur quart affecte leur capacité à remplir leurs responsabilités familiales. Malgré un contexte difficile, nous avons observé certaines stratégies montrant comment les agentes, agents de nettoyage s'organisent seuls ou entre eux.

Des considérations qui peuvent influencer les stratégies au travail

Mutuelles

« *Tu peux jouer avec le temps, tu sais, je peux donner un quart... Quand tu sais que tu peux faire ces choses, c'est comme un piège.* »

Moyen privilégié pour contourner l'incompatibilité de l'horaire avec les activités hors travail, les mutuelles (échanges de quart) permettent de limiter les pertes de revenus associées à des congés demandés. Pour plusieurs, c'est la raison du choix de travailler pour cette entreprise. La plupart des hommes rencontrés utilisent les mutuelles de deux façons : soit pour accumuler plus d'heures de travail rémunérées en remplaçant les personnes qui donne leur quart plutôt que de l'échanger, soit en faisant des quarts doubles pour condenser les journées travaillées et avoir plus de journées de congé « collées ». Par exemple, les gens qui travaillent en 4-2 de jour

peuvent faire un quart de jour suivi d'un quart de soir en échange d'un congé de jour où c'est la personne de soir qui travaille pendant les deux quarts. Les femmes, pour leur part, utilisent les mutuelles pour gagner du temps afin d'aller à des activités familiales, un rendez-vous médical ou se reposer en privilégiant le « don » de quart plutôt que l'échange.

Réseau d'échanges d'horaire

« On finit toujours par trouver quelqu'un pour échanger un quart. Y en a qui ont les numéros de tout le monde et qui connaissent même les horaires par cœur, y a qu'à les appeler. »

L'accès à l'information est crucial pour faciliter les échanges d'horaire. Le jour du *bid* est un moment privilégié pour échanger de l'information et trouver des partenaires d'échange d'horaires. Les personnes choisissent donc leur horaire en discutant avec leurs collègues pour s'entendre à l'avance sur les possibilités d'échanger des quarts de travail. Les échanges d'horaire se font surtout par téléphone, en personne ou par des messages sur le babillard. Certaines personnes aident les autres à trouver des partenaires de mutuelles. Les gens se développent un réseau de personnes de confiance avec qui ils ont des horaires compatibles.

Quart de relève

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

Certaines personnes choisissent stratégiquement les quarts de relève, car ils offrent, bien que sans garantie, la possibilité d'avoir des quarts de jour, et ce, même s'ils empêchent la planification d'activités familiales plus d'un mois à l'avance. Cette stratégie est particulièrement profitable l'été alors que les personnes avec le plus d'ancienneté occupant les quarts de jour prennent leurs vacances en juillet-août pour plusieurs semaines consécutives. Certaines personnes choisissent aussi stratégiquement les lignes d'horaires de personnes qu'elles savent qu'elles partiront en congé de maternité ou en maladie prolongée (M-18). Cette tactique leur permet d'accéder à de meilleurs horaires en ne faisant que quelques semaines dans l'horaire qui leur convient moins. Le choix des vacances est bien compris par certains qui tirent leur épingle du jeu. **« Wow, c'est intelligent comme bid, on n'y aurait pas pensé »** (délégué syndical). Cette complexité du processus nous amène à nous demander si certaines personnes avec moins d'ancienneté pourraient avoir de meilleures vacances si elles maîtrisaient mieux le processus.

Compréhension de l'équipe

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

Choisir de travailler avec les mêmes personnes peut faciliter la conciliation. Le soutien des collègues provient de l'écoute en cas de problèmes familiaux, mais aussi d'un partage des tâches tenant compte de l'état de fatigue ou émotif de la personne ce qui lui permet de traverser avec plus d'énergie l'épreuve qui l'afflige à la maison. Par contre, ce soutien peut s'épuiser et les collègues peuvent se plaindre d'un accommodement qui dure trop longtemps. **« C'est certain que dans ma face ils diront rien, mais dans mon dos par exemple... »**. Certaines

personnes demandent des accommodements pour faciliter leur conciliation. Le fait de commencer plus tôt et finir plus tôt implique que les autres membres de l'équipe « couvrent » le travail d'une personne en moins. Si les urgences familiales sont très bien acceptées dans les équipes, plusieurs partagent le sentiment que les ententes bénéficiant à une seule personne sont pratiquement impossibles à long terme parce qu'elles affectent le climat de l'équipe et créent un sentiment d'injustice. Une travailleuse ayant obtenu d'arriver une heure plus tôt que le début du quart officiel et donc de terminer une heure plus tôt a perçu beaucoup d'insatisfaction au sein de son équipe, alors que certains collègues sentaient qu'elle les laissait avec du travail en surplus à la fin du quart. La gérante du service de l'époque lui a demandé, du jour au lendemain, de reprendre son horaire normal parce qu'elle avait reçu des plaintes de ses collègues. Bien qu'elle pouvait demander de reconduire cet accommodement pour la période d'horaire suivante, la travailleuse a préféré s'organiser en dehors du travail pour ne pas revivre de pression au sein de son équipe.

Quart de nuit

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

Nous remarquons par exemple que plusieurs personnes avec de très jeunes enfants ou des personnes à charge lourdement handicapées postulent sur des quarts de nuit parce qu'il s'agit des seuls moments où une autre personne est disponible pour garder. Mais les responsabilités de la travailleuse, du travailleur, n'arrêtent pas au retour à la maison ; c'est donc le sommeil qui écope. **« ... c'est très difficile, c'est de 22 h 30 à 9 h 10 du matin, c'est très difficile parce que jusqu'à 5 heures, ça va, mais quand il fait clair et tu commences à être trop fatiguée, les deux heures après, c'est très difficile à passer, c'est plus difficile... »**. En contrepartie, le compromis de travailler la nuit parce que c'est l'horaire le plus « facile » pour la famille se combine avec l'augmentation de la satisfaction au travail liée aux caractéristiques de l'activité de travail de ce quart (plus grand contrôle sur la tâche, la cadence et la qualité du travail). Il est cependant plus difficile de trouver des personnes pour faire des mutuelles la nuit et le manque de sommeil finit par jouer sur l'humeur et éventuellement sur la santé.

Désobéir

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

Désobéir est parfois la seule option pour les personnes qui n'ont pas de soutien familial en situation d'heures supplémentaires imposées. En cas d'heures supplémentaires imposées lors d'alertes météo, les personnes à qui on avait demandé de rester nous ont dit faire face à deux choix : faire le travail demandé et déposer un grief le lendemain ou refuser le travail et risquer de recevoir une lettre disciplinaire.

Des considérations qui peuvent influencer les stratégies hors travail

Réseau de soutien hors travail

« Je suis chanceuse, j'ai un très bon réseau de soutien en dehors du travail, ma famille, mes voisins m'aident », « Avec les horaires qu'on a, t'as pas le choix de t'organiser en dehors »

Certaines personnes ont développé tout un réseau de soutien en dehors du réseau de soutien au travail (famille, voisin). Les personnes qui ont peu d'aide décrivent plus de tensions pour elles et leur conjoint (lorsqu'il y en a un). Pour les personnes monoparentales, ce soutien externe est précieux et fragile. Lorsqu'il disparaît, la marge de manœuvre pour concilier les horaires est pratiquement inexistante et le moindre imprévu (enfant malade, maladie personnelle, difficultés scolaires) génère de l'inquiétude et du stress.

Se servir de son téléphone

« J'ai toujours mon téléphone sur moi. Il sonne jamais, mais c'est ma tranquillité de savoir que s'il y a une urgence, ils peuvent m'appeler »

La tolérance des téléphones cellulaires, par les gestionnaires et les collègues, est appréciée pour réduire le stress des enfants gardés et on protège ce privilège. Certaines personnes ont cependant décrit être conscientes de mettre à l'épreuve la patience de leurs collègues lorsqu'elles règlent des conflits entre des enfants (plus vieux) seuls à la maison. ***« Quand elle m'appelle en crise parce que la chicane est prise, il faut que je prenne le temps de régler ça, mais je sais bien que ça tanne les autres dans la van de m'entendre avec mes problèmes de famille. Mais qu'est-ce que je peux faire ? »***

Prendre une journée de congé

« Quand j'en ai un malade, j'appelle pour dire que c'est une journée personnelle parce que si je dis que c'est maladie et que je prends juste une journée, ben je perds mes deux autres journées de maladie payées pour 18 mois... c'est ben compliqué »

Faute de comprendre clairement le nouveau système de gestion des congés maladie, les personnes s'organisent en prenant des journées « personnelles » et attendent leur paie pour voir si ce sera payé ou pas. Elles n'en sont jamais certaines au moment de prendre le congé.

Des considérations qui font en sorte que les stratégies ne suffisent pas

Les relations floues ou tendues au travail

« Des fois, c'est du monde qui ont fait notre job mais on dirait qu'ils [ne] comprennent plus ce qu'on vit. »

Plusieurs agentes, agents ont rapporté se sentir impuissants face aux situations vécues liées aux difficultés à communiquer avec les gestionnaires, superviseurs et chefs d'équipe ou des personnes d'autres services. Plusieurs ont mentionné avoir des suggestions d'amélioration à partager, mais ne sont pas certains qu'ils seront écoutés et appuyés par les gestionnaires. Des témoignages ont également montré comment certains accommodements spéciaux, acceptés par un superviseur, avaient été refusés par un autre ce qui a obligé les personnes employées à réexpliquer tout leur dossier pour défendre leur cas et préserver l'accommodement initial. Enfin, les échanges entre les agentes, agents de nettoyage sont parfois tendus avec les personnes des autres services.

La chaleur, le froid

« C'est comme si tu travaillais dans un plat en plastique chauffé, le couvercle fermé... » « Dans les grosses chaleurs quand il y a pas d'air dans les appareils [pour les nettoyages faits à la base ou quand l'air conditionné n'est pas connecté], tu fais deux appareils et c'est comme si t'en avais fait cinq. »

La température affecte la capacité au travail. Laisser le moteur de la camionnette tourner pendant le nettoyage assure le confort entre les nettoyages (air conditionné, chauffage) lorsque les pauses à l'intérieur sont impossibles. Toutefois, les systèmes de géolocalisation (GPS) installés récemment dans les camionnettes contrôlent la consommation d'essence et coupent les moteurs qui tournent des véhicules garés depuis un certain temps. En hiver ou en cas de pluie, les agentes, agents se vêtent pour ne pas souffrir de la température entre la camionnette et l'appareil, mais rapidement se mettent à l'aise pour exécuter le travail (enlever le manteau). En été, la chaleur intense cause la déshydratation et l'eau apportée par les agentes, agents pour leur propre consommation dans les camionnettes devient vite chaude. La température à l'intérieur des appareils peut être inconfortables si le système de ventilation n'est pas branché.

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

Résultats du mini-questionnaire

Sexe

	N	%
Femme	24	43 %
Homme	32	57 %
Total de répondants-es	56	100 %

Poste occupé

	N	%
Lead	14	25 %
CSCA	32	57 %
CSCA - PT	10	18 %
Total (n)	56	100 %

Écart entre l'horaire souhaité et l'horaire obtenu (calculé selon le type de quart)

	N	%
Aucun écart	18	46 %
Écart mineur	4	10 %
Écart majeur	17	44 %
Total	38	100 %
Information insuffisante	17	(30 %)

Note : Le type de quart (matin 7-3) (après-midi - entre midi et 22 h) et nuit

Pondération : Écart mineur si le quart souhaité est inclus dans le quart obtenu, par exemple si on demande un quart de jour et on obtient un quart irrégulier incluant des quarts de jour ; écart majeur si le quart obtenu n'a pas été choisi.

Écart entre l'horaire souhaité et l'horaire obtenu (calculé selon le cycle)

	N	%
Aucun écart	23	64 %
Écart mineur	5	14 %
Écart majeur	8	22 %
Total	36	100 %
Information insuffisante	20	(36 %)

Note : Le type de cycle (4-2, 4-4, relève, 5-2); le type de quart (matin 7-3) (après-midi - entre midi et 22 h) et nuit

Pondération : Écart mineur si le cycle souhaité est près du cycle obtenu, par exemple si on demande un 4-2 et on obtient un 4-2 modifié ; écart majeur si le cycle obtenu n'a pas été choisi.

Importance de certains facteurs dans le choix d'horaire

Facteurs qui peuvent influencer le choix d'horaire	Importance (moyenne) (0 = pas important, 3=très important)	Différence significative hommes – femmes?	Différence possible entre avec enfants/à charge, couple et aucun? **
Horaire adapté aux besoins de la famille	2.71 (très important pour 85 %)	-	Plus important pour enfants/à charge
Nombre d'heures qui donnent un bon revenu	2.64 (très important pour 77 %)	-	
Horaire qui permet de faire des mutuelles	2.31 (très important pour 52 %)	-	
Horaire adapté aux activités personnelles	2.14	-	Moins important pour personnes avec enfants/à charge
Avoir congé la fin de semaine	2.08	-	Plus important pour personnes avec enfants/à charge
Travailler avec des collègues appréciés	2.02		-
Être en congé à une date spécifique	1.90		-
Horaire qui permet d'éviter la circulation	1.71	* plus important pour femmes	plus important pour couple
Travailler avec un chef d'équipe apprécié	1.70	-	-
Horaire qui permet de faire un certain type de travail	1.10	* plus important pour femmes	-
Horaire adapté pour la météo, selon la saison	1.06	-	-

** Les différences de la colonne 3 sont statistiquement significatives ; les différences de la colonne 4 sont possibles, mais elles n'ont pas pu être testées parce que les N sont trop petits.

Satisfaction avec l'horaire obtenu (1 = très satisfait; 4 = très insatisfait)

Satisfaction avec l'horaire	Hommes	Femmes
Total		
2.49	2.48	2.50

Aucune association avec le genre ni la situation familiale
Des 48 personnes qui ont répondu à la question sur la satisfaction, 28 (58 %) se sont prononcés satisfait ou très satisfait ; 17 % étaient insatisfait et 25 % très insatisfait.

Informations générales

Les femmes sont significativement moins anciennes que les hommes, avec une différence de 7 mois.

Les femmes sont significativement plus susceptibles de donner de l'importance au type de travail et aux heures de la circulation.

Aucune autre association significative avec le sexe.

Aucune association entre la satisfaction avec l'horaire et le sexe, la responsabilité familiale ni même l'ancienneté.

Annexe 5 : Liste de solutions présentées à l'AIMTA

Pistes de solution présentées à l'exécutif syndical de l'AIMTA en septembre 2015

Pour améliorer la reconnaissance de l'importance de la mission du service de nettoyage

1. Régler l'iniquité de traitement de l'ancienneté entre la rampe et le nettoyage ;
2. Aménager l'espace de travail (hangar) et des lieux de pause ;
3. Organiser une campagne interne pour faire reconnaître l'importance de la salubrité des cabines et donc de la fonction de nettoyage et inclure la satisfaction quant à la propreté des cabines dans les sondages sur la satisfaction de la clientèle (ex. questions spécifiques liées à la sécurité, au confort et à la propreté des équipements dans le cas du service de nettoyage). Note : Tous les services profiteraient d'une campagne pour rendre visible le travail des autres. Elle pourrait être de l'initiative de l'employeur ou du syndicat.
4. Créer des espaces de dialogues entre les services pour que chacun et chacune comprennent le travail de l'autre et le respectent (par ex.: que le personnel de maintenance sache qu'en utilisant une toilette déjà nettoyée, on nuit à l'évaluation des personnes du nettoyage) ;
5. Adapter les modalités d'évaluation de la qualité ainsi que les modes de transmission du feedback pour refléter les nouvelles normes en matière de temps alloué pour le nettoyage ;
6. Accroître les possibilités d'avancement au sein de l'entreprise, notamment en uniformisant le traitement de l'ancienneté à travers les différents services;

Pour élargir les marges de manœuvre au travail

7. Améliorer les équipements, outils et moyens de transport et bonifier les aménagements :
 - a. Garantir l'accès à des toilettes pour le personnel de nettoyage ;
 - b. Réduire la distance entre les lieux de travail et les lieux de pause ;
8. Identifier des moyens de minimiser la manipulation de charges et d'atténuer l'impact des conditions climatiques affectant la capacité de travailler (climatisation des appareils, distribution de rafraîchissements et gestion des pauses en cas de chaleur intense ; chauffage des appareils et du matériel de nettoyage en cas de froid intense) ;
9. Assurer de meilleures communications entre les planificateurs et les travailleurs, travailleuses ;
10. Rendre plus flexibles les séquences de nettoyage des appareils et prenant en compte les priorités des agents, agentes ;
11. Clarifier les directives sur les tâches à effectuer en priorité en cas de temps de nettoyage limité ;
12. Revoir le mode de calcul des effectifs afin de couvrir la surcharge de travail posée par les événements météorologiques extrêmes menant à des interruptions complètes des opérations et activités de transport, et entraînant souvent, l'obligation de faire des heures supplémentaires ;

13. Réfléchir à des moyens d'atténuer les impacts du travail de nuit sur la santé (rotation pour limiter l'affectation récurrente de certaines personnes aux quarts de nuit, contrer le manque de luminosité l'hiver) ;
14. Questionner la répartition « spontanée » de certaines tâches selon le sexe/genre et établir un partage équitable en fonction des conditions d'exercice de ces tâches et en considérant l'adaptation de certains équipements (ex.: nettoyage des toilettes, camion de service) ;
15. Atténuer les problèmes de sommeil des personnes travaillant la nuit en établissant l'heure maximale de fin de quart à 8 h ;
16. Diffuser, sous forme de capsules d'information, des connaissances sur les facteurs facilitant le travail (productivité, gestion du temps, santé physique et mentale, etc.) et la CTF (choix d'horaire, mutuelles).

Pour élargir les marges de manœuvre des personnes aux prises avec des enjeux de CTF

17. Développer une politique d'entreprise claire en matière de CTF dont le développement pourrait se faire dans une démarche paritaire incluant les personnes salariées, le syndicat, et l'employeur par l'entremise d'un comité sur la CTF.
18. Prévoir des procédures à suivre en cas d'urgence domestique, encadrant, par exemple, la possibilité de prendre un congé sans solde pour raisons familiales ou d'effectuer un aménagement mineur d'horaire (entrer un peu plus tard ou partir plus tôt) ;
19. Mettre en place un processus simple de gestion des journées maladie de manière à faciliter la prise de journées isolées ;
20. Offrir des journées de congé payées pour maladie/raisons personnelles par morcellement en heures afin de permettre des départs hâtifs ou des arrivées tardives en cas d'empêchement ponctuel ou de rendez-vous sporadiques ;
21. Mettre en place un mode de communication-relais entre les superviseurs (CSM), la gérance du service et le service responsable de la gestion des absences afin d'assurer l'uniformité des décisions dans le cas de personnes bénéficiant d'accommodements particuliers (situation familiale ponctuelle, condition de santé particulière, etc.) ;
22. Tolérer, sans sanction, le refus de faire des heures supplémentaires après une interruption des opérations en cas d'alerte météo pour les personnes ayant des obligations familiales ;
23. Réserver la semaine de relâche scolaire aux vacances des personnes affectées par la relâche en tant que parents, grands-parents ou en tant que conjoints de personnes employées dans le milieu scolaire ;
24. Limiter le nombre de blocs de vacances « collés » par tour de choix, notamment pendant les mois de juillet et août pour permettre aux parents d'enfants d'âge scolaire d'avoir accès à des semaines de vacances en été ;
25. Maximiser la flexibilité de l'horaire en permettant des échanges d'horaire qui n'affectent pas le niveau de rémunération (ex.: éviter le chevauchement des heures de début et de fin des quarts) ;

26. Identifier une manière d'éviter les écarts de revenus importants vécus par les personnes employées à temps partiel qui, d'un six mois à un autre six mois, peuvent voir leur nombre d'heures hebdomadaires varier entre 20h et 32 h.
27. Permettre d'utiliser le système de mutuelles pour donner, plutôt que d'échanger, un certain nombre de quarts (ex. : 4 quarts par 6 mois). Cela permettrait une réduction volontaire du temps de travail tout en assurant la couverture des opérations. Concrètement, une personne demanderait, avec un préavis raisonnable, la répartition sur 6 mois de sa rémunération réduite de 4 quarts de travail. Si elle ne s'est pas prévalu de tous ses dons de quarts à la fin de la période, elle serait alors rémunérée au salaire normal pour les quarts travaillés et « non donnés » ;
28. Permettre aux personnes employées à temps plein qui en font la demande de *bidder* sur un horaire à temps partiel si aucun des horaires à temps plein affichés ne convient à leurs responsabilités hors travail et cela en conservant, pour cette période, leur ancienneté et la pleine couverture de leurs avantages sociaux. Les heures de la ligne non comblées seraient alors réparties entre les personnes à temps partiel dans le respect du nombre d'heures autorisées par semaine (entre 20 et 32 h) (ex. une ligne de 40 h peut être répartie dans une formule 75 %-25 % où 32 h seraient couvertes par une personne à temps partiel et 8 heures ajoutées à l'horaire d'une autre personne) ;
29. Développer une politique claire et équitable sur le traitement de demandes d'aménagement d'horaire à long terme et s'engager à faire preuve de transparence du processus décisionnel afin d'éviter la circulation de rumeurs et de ressentiments envers les personnes profitant de ce type d'accommodement;
30. Offrir une formation sur le mode d'établissement des horaires de travail qui contiendrait, entre autres, des conseils sur le choix des horaires.
31. Rendre disponible un feuillet d'information sur le choix d'horaires ;
32. Si l'employeur instaure l'informatisation complète du choix d'horaire pour qu'il soit fait à distance, s'assurer d'un moyen de favoriser et d'encourager l'échange d'information entre collègues pendant le processus de sélection (par ex., informations sur les mutuelles ou le travail en équipe) ;
33. Assurer une distribution équitable de l'information sur les personnes dont les lignes d'horaires deviendront disponibles en cours de saison (absence, maternité, etc.) par le biais d'un M-18 ;
34. Faire un suivi plus régulier des retards et des absences permettant de justifier ces derniers avant de recevoir un avis disciplinaire ;

Pour améliorer l'ambiance d'équipe et au sein du service

35. Uniformiser la formation des chefs d'équipe sur les procédures standard d'opération ainsi que valider les compétences des chefs d'équipe actuels ;
36. Former des superviseurs (CSM), des chefs d'équipe et des agentes, agents à la résolution de conflits, au travail d'équipe et à la communication interculturelle ;
37. Inclure, dans la formation des chefs d'équipe, des agentes, agents, une unité portant sur les stratégies de partage des tâches au sein d'une équipe et entre les équipes (par ex : réfléchir

aux effets positifs/négatifs de certaines situations sur la solidarité ou autre ex : une équipe nettoie par erreur un appareil qui ne lui était pas assigné ou une équipe vient prêter main-forte à une autre équipe qui doit nettoyer un appareil d'urgence, etc. ;

38. Former les agentes, agents sur les fonctionnalités du babillard d'échanges du système Employee Self-Service System (ESS), l'Intranet de l'entreprise, pour faciliter la communication des besoins ;
39. Affecter une ressource syndicale pour aider à résoudre les problèmes de harcèlement ;
40. Réfléchir aux rôles spécifiques du comité de la condition féminine, du comité exécutif et du comité santé et sécurité sur les questions entourant la CTF et les autres enjeux en découlant (soutien entre collègues, rapports hommes/femmes, mobilisation face à l'employeur, etc.) ;
41. Sensibiliser les membres à une utilisation du cellulaire appropriée et respectueuse des collègues puisqu'il est primordial de préserver le privilège d'utilisation du cellulaire pendant tout le quart de travail ;
42. Fournir à toutes et à tous des informations sur les ressources de soutien disponibles auprès du syndicat et de l'employeur (Programme d'aide aux employées et employés (PAÉ) syndical et corporatif ; service des ressources humaines ; comité de condition féminine) et sur les droits en matière de CTF (vulgarisation des clauses de la convention collective, du code canadien du travail) et de santé au travail (code canadien du travail, CSST) ;
43. S'assurer que le contenu du PAÉ prend en compte les besoins spécifiques des personnes monoparentales, en instance de divorce ou en détresse liée à des difficultés familiales, et leur nature souvent urgente ;
44. Poursuivre l'organisation d'activités syndicales de loisirs telles que des pique-niques, des rencontres sportives amicales ou une activité de bienfaisance (levée de fonds, service de repas, Nez Rouge), etc. ;
45. Favoriser l'accès à des équipes stables pour des personnes qui ont développé des manières de travailler convergentes. D'une part, en stimulant la circulation d'information entre collègues pour développer des stratégies collectives de choix d'horaires.
46. Effectuer une veille du nombre de personnes assignées relève à chaque période d'horaire et de leur utilisation en cours d'année. Par ex. : la formation d'une équipe complète de relèves constituerait une démonstration de la surestimation du nombre de relèves nécessaires.

Pour minimiser la perte de temps de transport entre le domicile et le travail

47. Prendre en compte les défis de transport dans l'établissement des heures de début et de fin des quarts de travail ;
48. Offrir plus de places de stationnement.