

« Leur façon de punir, c'est avec l'horaire ! » : Pratiques informelles de conciliation travail-famille au sein de commerces d'alimentation au Québec
« Their way to punish you, it's the schedule! »: Informal Work-Family Balance Practices in Quebec Food Retail Stores
« ¡ Su manera de castigar, es con el horario! »: Prácticas informales de conciliación trabajo-familia en los comercios de alimentación en la provincia de Quebec

Mélanie Lefrançois, Johanne Saint-Charles, Sylvie Fortin et Catherine des Rivières-Pigeon

Volume 72, numéro 2, printemps 2017

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1040402ar>
DOI : <https://doi.org/10.7202/1040402ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)
1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Lefrançois, M., Saint-Charles, J., Fortin, S. & des Rivières-Pigeon, C. (2017). « Leur façon de punir, c'est avec l'horaire ! » : Pratiques informelles de conciliation travail-famille au sein de commerces d'alimentation au Québec. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 72(2), 294–321. <https://doi.org/10.7202/1040402ar>

Résumé de l'article

L'influence positive du soutien organisationnel par le biais d'attitudes et de pratiques favorables à la conciliation travail-famille (CTF) est largement reconnue. En revanche, peu d'études ont porté un regard spécifique sur les dynamiques entourant ces pratiques au sein de milieux où une organisation inflexible du temps de travail complique la manifestation de soutien à l'égard de la CTF, tout en créant des défis de conciliation importants. Réalisée en partenariat avec des syndicats québécois, cette étude s'intéresse aux pratiques informelles de CTF au sein de commerces d'alimentation québécois, un secteur d'emploi faiblement rémunéré où les horaires sont imposés, étendus, imprévisibles et variables.

L'analyse thématique d'un corpus de trente entretiens semi-dirigés réalisés auprès de travailleuses syndiquées, de gestionnaires, de représentantes et de représentants syndicaux montre que, en dépit de règles liées à la convention collective, le mode d'établissement des horaires, en apparence neutre, témoigne de l'importance du caractère informel des pratiques de CTF. Ces dernières sont souvent individuelles, voire secrètes, et elles sont perçues comme le fruit d'un traitement privilégié accordé à certaines personnes. Compte tenu de l'accès restreint aux possibilités d'accommodements, ces pratiques peuvent entraîner une dynamique de « chacun pour soi », ce qui affecte la qualité des rapports entre collègues. Certaines mères de famille étaient particulièrement désavantagées par les normes de flexibilité valorisées dans leur milieu de travail. Enfin, des pratiques informelles sont acceptées au sein du collectif si elles sont transparentes et en autant que les gains des uns n'engendrent pas d'injustice perçue pour les autres.

L'étude amène un éclairage sur l'impact collectif des pratiques informelles de CTF en contexte d'horaires atypiques, imprévisibles et variables. Elle montre la nécessité, pour les entreprises ainsi que pour les syndicats actifs dans ces milieux, de créer des conditions favorables au développement de relations interpersonnelles saines et équitables, ainsi que des pratiques qui valorisent l'expression des enjeux de CTF.

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 2017

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

<https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

« Leur façon de punir, c'est avec l'horaire ! » : Pratiques informelles de conciliation travail-famille au sein de commerces d'alimentation au Québec

Mélanie Lefrançois, Johanne Saint-Charles, Sylvie Fortin et Catherine des Rivières-Pigeon

Cette recherche s'intéresse aux pratiques informelles de conciliation travail-famille (CTF) au sein de commerces d'alimentation québécois où les horaires de travail étendus, atypiques et imposés comportent beaucoup de variabilité et sont fournis à la dernière minute, ce qui complique la conciliation. L'analyse qualitative de 30 entretiens semi-dirigés réalisés auprès de travailleuses syndiquées, de gestionnaires, de représentantes et de représentants syndicaux a permis de constater comment l'horaire de travail, malgré les règles imposées par la convention, témoigne d'inégalités dans les relations de soutien liées à la CTF entre employeurs et personnes employées. Les résultats soulignent aussi le caractère paradoxal des pratiques informelles qui sont autant désiérées pour la marge de manœuvre qu'elles peuvent apporter dans un milieu peu flexible, que décriées lorsqu'elles sont perçues comme injustes.

MOTS-CLÉS : articulation travail-famille, pratiques informelles, horaire atypique, caissière, syndicat.

Introduction

À l'ère de la mondialisation et de la globalisation des marchés, l'évolution des contextes économiques et sociopolitiques met une pression importante sur les

Mélanie Lefrançois, doctorante, programme interdisciplinaire en santé et société (spécialisation communication et ergonomie) Université du Québec à Montréal (lefrancois.melanie@uqam.ca).

Johanne Saint-Charles, professeure au département de communication sociale et publique, Université du Québec à Montréal (saint-charles.johanne@uqam.ca).

Sylvie Fortin, professeure au département de danse, Université du Québec à Montréal (fortin.sylvie@uqam.ca).

Catherine des Rivières-Pigeon, professeure au département de sociologie, Université du Québec à Montréal (desrivieres.catherine@uqam.ca).

Remerciements : Mélanie Lefrançois tient à remercier le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada pour son appui financier. Les auteures remercient l'équipe de recherche du projet initial, madame Carole Gingras de la Fédération des travailleuses et travailleurs du Québec (FTQ) ainsi que les membres des syndicats affiliés à la FTQ qui ont participé à l'étude par le biais du protocole UQAM/CSN/CSQ/FTQ du Service aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal.

travailleuses et les travailleurs à travers une intensification du travail et la précarisation des conditions d'emploi (Gollac, 2005; Mercure, 2008; Quinlan, 2015). La recherche constante de flexibilité des entreprises (McCrate, 2012; Rubery *et al.*, 2005) est marquée par l'augmentation de formes de travail atypiques (temporaire, contractuel, temps partiel involontaire), mais aussi d'horaires atypiques, irréguliers, imprévisibles et rigides (Cloutier, 2009; Henly et Lambert, 2014; Rochette, 2003; Vézina *et al.*, 2011). Ces horaires, particulièrement présents dans les emplois de services, se conjuguent plus difficilement avec des responsabilités familiales (Rochette, 2003; Tremblay, 2012).

Les horaires atypiques ou « non standards » regroupent des temps de travail variés : horaire de soir ou de nuit; horaire rotatif (alternance jour/soir/nuit); horaire fractionné, sur appel ou autre; et, horaire irrégulier (Simard et Boivin, 2012). Les formes d'emploi comportant des horaires atypiques touchent plus d'une personne employée sur cinq au Québec (Vézina *et al.*, 2011). Depuis plus de trente ans, l'intérêt porté à l'articulation des temporalités des organisations avec celle des personnes salariées et, plus particulièrement, à l'impact des horaires de travail atypiques sur la santé et sur l'interface travail-famille a suscité de nombreuses études (voir Gadbois, 2004; Barthe *et al.*, 2004; Tremblay et Alberio, 2013). On attribue aux horaires atypiques d'avoir des effets importants sur la santé physique. On associe notamment la fatigue et le risque accru d'accidents de travail aux quarts de soirs, de nuit, ainsi que des périodes de repos trop courtes (Albertsen *et al.*, 2008; Wong *et al.*, 2014). À ceux-ci s'ajoutent des enjeux de santé mentale posés par les impacts d'un niveau élevé de conflit entre le travail et la famille (Albertsen *et al.* 2008; Mauno, Ruokolainen et Kinnunen, 2015; Presser, 2003).

Malgré ces connaissances et un accroissement de ces conditions de travail (Gingras, 2012), la conciliation travail-famille (CTF) associée à un faible revenu et à des horaires atypiques imposés demeure nettement moins étudiée que la CTF dans les emplois professionnels (Chang, McDonald et Burton, 2010). De plus, la mise en place de politiques et de mesures visant à faciliter la CTF dans ces types d'emploi est affectée par le cadre inflexible des conditions de travail (Swanberg, 2005). L'introduction de systèmes informatiques pour établir les horaires de travail selon le principe du « juste à temps », particulièrement dans des secteurs comme le commerce d'alimentation (Prunier-Poulmaire, 2000) et dans les centres d'appels (Prévost et Messing, 2001), illustre avec éloquence la recherche de flexibilité centrée sur les besoins de l'employeur et le faible contrôle des personnes employées sur leur temps de travail. Cela fait en sorte que les travailleuses et les travailleurs de ces milieux, souvent faiblement rémunérés et en situation de précarité d'emploi, sont nettement défavorisés au regard de la CTF (Swanberg, 2005).

Faute de solutions collectives, il semble que les arrangements informels avec les gestionnaires constituent des stratégies privilégiées par les travailleuses et les travailleurs afin d'exercer une influence, si minime soit-elle, sur leur temps de travail atypique (Henly, Shaefer et Waxman, 2006). Se manifestant au sein des rapports entre gestionnaires et personnes employées, de même qu'à travers la culture organisationnelle (Behson, 2005), les pratiques informelles de CTF ont surtout été étudiées dans les milieux professionnels. On sait notamment de ces pratiques que les gestionnaires seraient généralement plus favorables aux personnes qui ont des caractéristiques sociodémographiques semblables aux leurs (Foley *et al.*, 2006) ou à celles correspondant aux normes de « l'employé idéal » flexible et dévoué à son travail (Wharton, Chivers et Blair-Loy, 2008). De plus, l'influence des normes véhiculées par la culture organisationnelle, les conduites des gestionnaires et les rapports entre collègues sur les stratégies de conciliation permet, entre autres, d'expliquer la faible utilisation, par certaines personnes, de programmes ou de mesures organisationnelles visant à faciliter la CTF dans leur milieu de travail (Hoffman et Cowan, 2010; Kirby et Krone, 2002).

Compte tenu de l'impact des horaires atypiques contraignants (imposés, imprévisibles, variables) sur la capacité des parents-travailleurs à gérer l'interface travail-famille, il importe que l'attention portée aux pratiques informelles de CTF au sein d'emplois professionnels fasse écho dans les secteurs d'emploi où les conditions de travail sont inflexibles (Bustreel, Cornau et Pernaud-Letarte, 2012; Lambert, Haley-Lock et Henly, 2012). De plus, comme les pratiques informelles sont influencées par le contexte où elles prennent place, elles nécessitent une analyse qui dépasse le regard généralement individuel posé sur la CTF (Casper *et al.* 2007; Chang, McDonald et Burton, 2010), d'autant que peu d'études ont porté sur les stratégies collectives pour faire face aux horaires atypiques en lien avec l'interface travail-famille (Caroly, 2011; Casper *et al.*, 2007; Henly *et al.*, 2006; Scheller, 2011). Réalisée à la demande d'une grande centrale syndicale québécoise, cette étude a l'objectif d'apporter un éclairage sur les pratiques informelles de CTF en contexte d'horaires atypiques et imposés, en l'occurrence au sein de commerces d'alimentation québécois.

Les commerces d'alimentation au Québec, un contexte particulier pour la CTF

Avec un taux de syndicalisation de 40 à 45% (Petit, Morissette et Bourhis, 2014), le secteur du commerce d'alimentation québécois offre des conditions particulièrement rigides pour la CTF. Deux aspects caractérisent ce contexte, soit le mode d'établissement des horaires et les caractéristiques de la main-d'œuvre. D'abord, la nature des exigences du travail découle notamment de la législation provinciale sur les heures d'ouverture dans le commerce de détail (*L.R.Q. H.-2.1*)

qui permet aux commerçants d'étaler leur offre sur les sept jours de la semaine, voire 24 heures par jour, faisant en sorte d'augmenter les besoins en personnel à des heures peu compatibles avec la vie familiale. D'autre part, elle peut être associée au fait que, dans le commerce de détail, il arrive que les horaires soient préparés par ordinateur en mode « flux tendu », en fonction des prévisions de vente et d'achalandage de la clientèle et attribués par ancienneté (Messing *et al.*, 2014). Pour profiter d'un maximum de flexibilité, il n'est pas rare que des employeurs affichent avec seulement 48 heures d'avance l'horaire de la semaine suivante, ce qui s'accorde mal avec la logistique d'une vie de famille (*Ibid.*). Cette priorité accordée aux besoins de la clientèle et aux objectifs de rentabilité laisse peu de place aux besoins du personnel qui doit se montrer flexible et disponible (Lambert *et al.*, 2012; McCrate, 2012; Prunier-Poulmaire, 2000).

La composition de la main-d'œuvre pourrait également influencer les pratiques de CTF dans les commerces d'alimentation québécois. Malgré une répartition assez égale entre les hommes (49 %) et les femmes (51 %) (CSMOCA, 2011), il existe une division sexuelle du travail dans la mesure où les femmes occupent surtout des postes à temps partiel peu qualifiés et traditionnellement féminins tels que caissière, commis à la boulangerie ou préposée aux plats cuisinés. Les hommes occupent davantage les postes spécialisés tels que boucher ou poissonnier, ainsi que les postes de gestion, postes offrant une meilleure rémunération et des horaires plus stables (Petit, Bourhis et Chênevert, 2008). Par ailleurs, 43 % de la main-d'œuvre a entre 15 et 24 ans, ce qui démontre un intérêt des employeurs pour la main-d'œuvre étudiante qu'elle souhaite attirer et retenir (*Ibid.*) et, possiblement, influencer les relations interpersonnelles et les pratiques liées à la CTF pour les mères travaillant dans un commerce d'alimentation.

Pratiques informelles de CTF: éléments de définition et cadre d'analyse

De manière générale, on associe les pratiques informelles de CTF au soutien organisationnel, à la culture de l'entreprise et au style de gestion (Behson, 2005), c'est-à-dire à des ressources intangibles dont la disponibilité et l'accès dépendent des relations entretenues entre les acteurs et les actrices d'un milieu. Le caractère informel des pratiques de CTF les situe ainsi en marge des ressources tangibles présentes dans les milieux de travail, comme des mesures formelles ou des modèles d'organisation du travail qui facilitent les stratégies de CTF des travailleurs et des travailleuses, autant que la capacité des organisations à les accommoder (Valcour *et al.*, 2011). En ce sens, des études communicationnelles de l'interface travail-famille ont montré que les interactions et les relations entre les individus d'un milieu de travail autour des questions de CTF sont façonnées et contraintes par la matérialité

des conditions de travail qu'ils perçoivent, mais aussi par les discours, les politiques et les normes sociales à propos du travail et de la famille (Hoffman et Cowan, 2010; Kirby et Krone, 2002; Putnam, Myers et Gailliard, 2014).

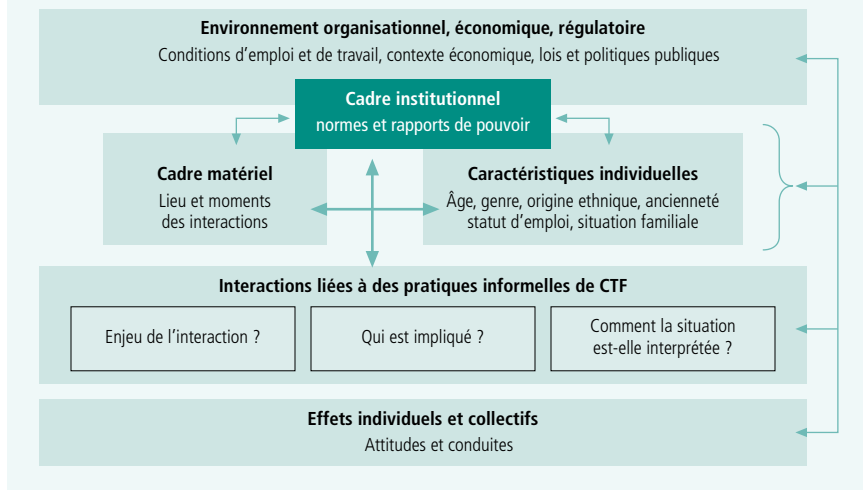
En ce qui concerne l'expression CTF « conciliation travail-famille », nous prenons pleine mesure du fait que, selon ce que l'on cherche à étudier, il existe de multiples façons de nommer et de mesurer le rapport entre le travail et la famille (Chang *et al.*, 2010; Eikhof, Warhurst et Haunschild, 2007; Lewis et Campbell, 2008; Périvier et Silvera, 2010). Cette étude s'intéresse aux facteurs qui affectent l'expérience et la perception de l'interface travail-famille, mais ne s'inscrit pas tout à fait dans la perspective du conflit, abondamment mobilisée par des études quantitatives (Michel *et al.*, 2011; Casper *et al.*, 2007). Le modèle sur lequel nous appuyons notre démarche inductive est celui de « l'articulation travail-famille » qui intègre les conditions sociales produites et reproduites par l'interaction entre les multiples dimensions des deux sphères dans le but de comprendre les pratiques et les stratégies au travail comme dans la famille (Descarries et Corbeil, 2002)¹.

De nombreuses tensions marquent l'expérience de cette articulation dans les milieux de travail. D'abord, des logiques d'actions différentes sous-tendent la négociation d'actions concrètes favorables à la CTF entre les personnes employées et leurs gestionnaires (Dallimore et Mickel, 2006). Ensuite, le sens différent attribué à la flexibilité par les acteurs dans les milieux de travail affecte leurs interactions et le climat entourant les pratiques liées à la gestion de l'interface travail-famille (Putnam *et al.*, 2014). Ainsi, les relations et les interactions entre les individus constituent l'espace privilégié de négociation du sens et de construction des pratiques de CTF. Contraintes et orientées par le contexte créé par le milieu de travail, elles contribuent au maintien et à la transformation du sens donné aux pratiques informelles entre une personne employée et son gestionnaire ou entre collègues, ainsi qu'aux impacts de ces pratiques tant au travail que dans la famille.

Ces enjeux autour de la flexibilité requièrent l'adoption d'un regard systémique permettant d'aborder les milieux de travail en tant que contexte dans lequel se déploient les dynamiques relationnelles qui sont associées aux pratiques informelles de CTF. Le concept de contexte relationnel (Marc et Picard, 2008) permet de prendre en compte l'inter influence entre les cadres matériels et institutionnels des dynamiques relationnelles à travers des interactions, elles-mêmes caractérisées par les enjeux abordés, les personnes impliquées et la manière dont celles-ci interprètent la situation et y réagissent (Ashcraft et Mumby, 2004; Haslett, 2013; Weick, 1995). La modélisation de notre cadre analytique (Figure 1) intègre les dimensions du contexte relationnel en y ajoutant les caractéristiques implicites de l'environnement macro des pratiques en milieu de travail, les caractéristiques individuelles des personnes impliquées, ainsi que des rapports d'influences réciproques entre tous les éléments du modèle.

FIGURE 1

Cadre d'analyse des pratiques informelles de CTF (inspiré de Marc et Picard, 2008)



Ce cadre d'analyse permet d'explorer l'interdépendance entre les pratiques informelles de CTF, dont les éléments suivants: 1- le contexte dans lequel prennent place les interactions; 2- la présence de rapports de pouvoir qui marquent les relations entre les actrices, acteurs impliqués selon leurs caractéristiques personnelles, mais, aussi, selon la nature des enjeux traités et la manière d'interpréter la situation; et enfin, 3- les effets individuels et collectifs qu'ont les pratiques sur les attitudes et conduites des personnes impliquées. Alors que des aspects de l'environnement organisationnel, économique et régulateur sont présentés à la section suivante, le prochain point fait état de la façon dont nous avons recueilli des données sur les interactions liées aux pratiques informelles de CTF.

Méthodologie

Notre étude s'inscrit dans le cadre d'un projet interdisciplinaire (sociologie, droit, ergonomie) portant sur la CTF et réalisé en partenariat avec une grande centrale syndicale québécoise et des syndicats affiliés dans le secteur du commerce de détail et de la santé (Barthe, Messing et Abbas, 2011; Lefrançois, des Rivières-Pigeon et Fortin, 2014). L'analyse préliminaire des données du volet sociologique a mis en lumière suffisamment de dynamiques liées aux interactions entre les individus pour justifier la conduite d'une étude communicationnelle portant spécifiquement sur le sens attribué par les personnes interrogées aux aspects relationnels des pratiques de CTF et aux effets qui y sont associés.

Cet article porte spécifiquement sur l'analyse thématique d'un corpus de 30 entretiens individuels d'une durée moyenne d'une heure, réalisés auprès de trois groupes (Tableau 1).

TABLEAU 1
Caractéristiques des personnes interrogées

Groupe des travailleuses (n=13)

Statuts d'emploi	7 temps plein, 6 temps partiel
Postes occupés	5 caissières, 8 commis d'épicerie*
Expérience en poste (moyenne)	4,5 années
Situation familiale	13 mères de famille, dont 5 monoparentales
Nombre d'enfants (moyenne)	2 enfants
Âge des enfants (moyenne)	7,8 ans

Groupe des gestionnaires (n=6)

Gestionnaire (propriétaire indépendant ou direction corporative)	4 hommes, 1 femme
Responsable des horaires	1 femme

Groupe des représentantes et représentants syndicaux (n=11)

Les 2 représentantes et les 9 représentants syndicaux qui ont été interviewés avaient, sous leur responsabilité, une trentaine d'établissements, dont les commerces d'alimentation visités.

* Les commis d'épicerie rencontrés occupaient différentes fonctions dans les départements de service tels que la boulangerie, le prêt-à-manger, ou la poissonnerie. Afin de préserver l'anonymat des répondantes, nous attribuons le titre de commis, sans préciser le département, à toutes les travailleuses qui ne sont pas caissières.

Bien que le recrutement par affichage ciblait autant les travailleuses que les travailleurs, seules des femmes ont participé aux entretiens. Le nombre de travailleuses interviewées (n=13) a été déterminé par l'atteinte d'une saturation des données, c'est-à-dire que l'ajout de répondantes n'apportait plus d'informations additionnelles. La collaboration du partenaire syndical a permis le recrutement de six gestionnaires² et de 11 représentantes et représentants syndicaux³. L'ensemble des répondantes et répondants proviennent de neuf établissements différents affiliés à une même centrale syndicale. Toutes les travailleuses avaient des enfants. Les entretiens se déroulaient en dehors des heures et du cadre de travail, au temps et au lieu choisis par les participantes et participants. Les travailleuses ont reçu une compensation financière de 25 \$ et le protocole de recherche avait, au préalable, reçu l'aval du comité éthique de l'université.

La grille d'entretien initiale visait à mettre en évidence les difficultés de CTF, tant au travail que dans la famille, ainsi que les pratiques formelles et informelles liées à cette conciliation dans les milieux de travail. Le caractère semi-dirigé des entretiens laissait aux personnes interviewées l'espace nécessaire pour discuter de leurs perceptions et aborder des dimensions importantes à leurs yeux. Les catégories thématiques qui ont émergé de l'analyse initiale couvraient les causes

des difficultés et des facilités de conciliation; le constat des mesures et des actions présentes dans le milieu de travail; l'impact des difficultés de CTF sur le travail, sur la santé et sur la famille; les motivations pour demeurer en emploi ou démissionner; les transformations souhaitées au travail, dans la famille et dans la société; et, les stratégies mises en œuvre pour gérer l'interface travail-famille (Lefrançois, des Rivières-Pigeon et Fortin, 2014).

La thématisation des entretiens par questionnement analytique (Paillé et Mucchielli, 2008) visait à faire ressortir du corpus les éléments portant sur la perception qu'avaient les acteurs et les actrices des interactions liées aux pratiques informelles de CTF dans leur milieu de travail. Interprétés à partir de notre cadre d'analyse (Figure 1), les thèmes relevés ont été classés selon les catégories suivantes:

1. Influence du cadre matériel sur les interactions liées aux pratiques informelles de CTF (où, comment et de quoi on parle ?);
2. Place des normes et des rapports de pouvoir, soit le cadre institutionnel, dans les interactions liées aux pratiques informelles de CTF (pourquoi on interagit comme ça ?);
3. Effets individuels et collectifs perçus quant à la manière dont se déploient les pratiques de CTF à travers les interactions (qu'est-ce que ça fait d'interagir ainsi ?).

La triangulation des perspectives des trois groupes d'actrices et d'acteurs a fourni un portrait riche des pratiques informelles de CTF dans les milieux de travail visités que nous avons mis en écho avec des caractéristiques propres au secteur d'emploi, soit l'environnement plus macro des interactions (voir notre section précédente sur les commerces d'alimentation). Les sections suivantes comportent les résultats de chacune de ces catégories et une discussion sur les liens entre les catégories afin d'illustrer les relations entre les composantes du cadre d'analyse (Figure 1).

Résultats

Cadre matériel et enjeu des interactions liées aux pratiques de CTF

L'organisation physique des magasins et le mode d'établissement des horaires constituent des éléments du cadre formel des pratiques de CTF pouvant affecter les relations entre les personnes. Malgré des similarités entre les établissements, nous avons tout de même noté des écarts liés aux interactions entre les personnes des milieux étudiés et, parfois, au sein d'un même milieu. Une première différence intra-milieu touche l'organisation physique. Si dans le cas de la majorité des unités de préparation des aliments (boucherie, poissonnerie, boulangerie, commis d'épicerie, etc.) il est possible de se retirer dans des lieux clos, comme

l'entrepôt, les caissières, pour leur part, sont constamment en présence les unes des autres, ainsi que des clients. Certaines des pratiques informelles de CTF décrites sont teintées par cette absence d'espace « privé » pour discuter d'une question personnelle ou recevoir des appels téléphoniques de la maison ou l'école. De plus, certaines travailleuses déplorent de devoir « garder la face » devant les clients après avoir essuyé un refus à une demande ou accueilli une remarque acerbe d'une collègue. À moins que la caissière ne soit convoquée dans un bureau fermé, ses interactions avec les autres membres de l'organisation se font toujours en public. La possibilité de se retirer pour gérer ses émotions sur le lieu de travail peut parfois être bénéfique, comme le décrit cette travailleuse : « Des fois, je pleure dans un coin de l'entrepôt, puis j'attends d'arrêter. J'ai pleuré souvent... parce qu'un *boss* [patron] qui [ne] t'a pas comprise⁴. » (COMMIS-15⁵). L'organisation physique des établissements, combinée au mode de gestion des pauses, interfère avec les possibilités de développer des solidarités entre collègues. En effet, les contacts entre collègues des différents départements, séparés géographiquement dans le magasin, sont limités aux pauses ce qui, pour ce représentant syndical, explique le peu de mobilisation du personnel pour l'accès à de meilleures conditions :

Tu prends ta pause chacun ton tour, tu [ne] vois personne, tu [ne] parles à personne. C'est dur de commencer à critiquer, d'avoir de l'information, puis de dire aux employeurs : « Fais pas ça ! » L'information est cachée, puis séparée. (RS-06⁶).

Le mode d'établissement des horaires est similaire dans l'ensemble des établissements visités. Chaque responsable de département doit afficher, 48 heures à l'avance, l'horaire qui débute le dimanche. Ce processus constitue un pivot autour duquel les personnes expliquent les pratiques organisationnelles. Les gestionnaires, ainsi que les représentantes et représentants syndicaux, soulignent la neutralité de la démarche basée sur des critères formels comme le statut d'emploi, l'ancienneté, la couverture adéquate des heures d'ouverture, les prévisions de vente et les disponibilités fournies par le personnel. Ce dernier élément a un faible poids dans la balance. Un directeur corporatif s'exprime ainsi : « Les horaires sont toujours faits pour répondre aux besoins du client. » (DC-02⁷). Tous attribuent à ces aspects formels le peu de latitude dont disposent les gestionnaires pour accommoder les demandes liées à la CTF, souvent décrites comme complexes vu la perception de devoir être équitable envers tous, mais aussi comme étant, somme toute, peu nombreuses. En ce sens, malgré des difficultés de CTF importantes décrites par les travailleuses rencontrées, plusieurs gestionnaires et représentants syndicaux ont, pour leur part, souligné que les besoins familiaux n'étaient pas toujours mis de l'avant par les personnes faisant des demandes d'accommodement ou se plaignant de leur horaire, comme l'indique ce représentant syndical : « J'ai souvent des plaintes sur les horaires

de travail, mais les gens [ne] me disent pas si c'est pour leur famille ou pas.» (RS-02).

Malgré les contraintes posées par ce cadre formel, l'horaire demeure, néanmoins, un enjeu relationnel central des pratiques informelles entre les travailleuses et les gestionnaires, car il peut devenir une forme de manifestation du soutien des gestionnaires aux questions liées à la CTF. Ce soutien est variable et c'est la qualité de l'horaire obtenu qui en témoigne, ainsi que l'exprime cette travailleuse : « Ça dépend si on t'aime ou pas la face. » (COMMIS-15). Certaines personnes s'en tirent ainsi mieux que d'autres, et ce, en dépit des règles formelles régissant l'établissement des horaires. En plus de l'attribution des heures de travail hebdomadaires, l'approbation des demandes de congé et les réactions aux absences de dernière minute s'ajoutent dans ce rapport de « donnant-donnant », par les trois groupes de répondants. « C'est un jeu d'ascenseur. Les gens m'en donnent, je leur en donne, c'est correct de même. », explique ce gestionnaire (PROP-05). Ce type de pratiques discrétionnaires est toléré, malgré le non-respect de la convention collective, comme le précise ce représentant syndical : « Même si la convention dit le contraire, si ça fait de tort à personne, y'a pas de mal à se faire du bien ! » (RS-03).

Les gestionnaires naviguent donc entre, d'un côté, une certaine flexibilité accordée sur la base des affinités interpersonnelles et, de l'autre, leur droit de gérance, non conventionné, qui priorise les besoins organisationnels aux besoins familiaux, ce que déplore ce représentant syndical : « Même si on dit que ce n'est pas correct, que l'employé a un enfant, qu'il faut qu'il aille à la garderie et qu'il doit traverser le pont le matin. Le gestionnaire va répondre que c'est plein de monde comme ça qui doivent s'organiser. » (RS-01).

Normes et rapports de pouvoir dans les pratiques informelles de CTF

Les propos des trois groupes de répondantes et répondants mettent en lumière le rôle important des normes et des rapports de pouvoir qui se manifestent dans les interactions liées aux pratiques de CTF. Les normes se traduisent par l'ouverture plus ou moins grande à discuter des enjeux de CTF dans le milieu de travail.

Pour les participantes de quelques établissements de notre échantillon, il était possible d'aborder les enjeux de CTF sans créer de tensions ou éprouver la crainte d'en subir les conséquences. Mieux encore, deux des commis rencontrés ont décrit l'attitude compréhensive de leur gestionnaire lors de demandes de congé. Ce représentant syndical l'explique ainsi : « Quand le directeur est bon, il est humain, il comprend la situation, y'en a pas de troubles. Ils [ne] sont pas tous de même. » (RS-09). Dans les milieux décrits comme étant favorables à la CTF, les normes n'atténuent pas la perception d'incompatibilité des horaires des

commerces d'alimentation avec la vie familiale ni n'assuraient des accommodements à toutes les demandes des travailleuses. Elles étaient, cependant, associées à une perception de transparence décisionnelle et contribuaient à diminuer le sentiment d'injustice lié à l'impression que ceux qu'on accommode profitent de privilèges. À cet égard, la responsable des horaires d'un département autre que les caisses dans un des commerces d'alimentation visités expliquait comment elle impliquait son équipe dans la préparation des horaires: « Moi, je [ne] cache rien, c'est sur mon bureau. Je les laisse regarder et on fait ce qu'on peut. » (HOR-07).

Un plus grand nombre d'établissements de notre échantillon étaient décrits comme peu favorables à la CTF. Ces normes se manifestent à travers trois facteurs. D'abord, l'attitude inflexible des gestionnaires, et souvent leur réaction négative envers les demandes de congés ou les absences de dernière minute liées aux besoins de la famille, génère beaucoup de tensions. Cette travailleuse donne un exemple: « Quand c'est tranquille, ça [ne] les dérange pas trop. Mais si j'appelle pour dire que je [ne] peux pas rentrer, puis que c'est achalandé, ils vont me dire: "OK, c'est beau, bye" avec un ton sec. Ils [ne] seront pas contents. » (CAISSE-18). Un représentant syndical explique que la réaction négative des gestionnaires aux absences de dernière minute renvoie au fait qu'ils doivent remplacer eux-mêmes le poste absent. « Le gérant devient en maudit parce que ça fait trois fois que cet employé-là le met dans le trouble et qu'au lieu de finir à quatre heures, il est obligé de finir à sept heures [pour le remplacer]. » (RS-10). Ajoutons que, des travailleuses anticipaient parfois une solidarité de la part des gestionnaires qui ont des enfants. Cette solidarité ne se manifeste pas toujours. Ce représentant syndical relie cela au fait que les gestionnaires n'ont pas été eux-mêmes soutenus lorsque leurs enfants étaient jeunes: « C'est une forme de vengeance... Dans le temps, il n'y en avait pas de congé pour les nouveaux parents. » (RS-05).

Deuxième facteur, les écarts de pouvoir selon le statut d'emploi peuvent également influencer les pratiques informelles de CTF. Toutes les personnes d'un même milieu de travail ne profitaient pas également des manifestations de soutien des gestionnaires qui véhiculent des valeurs liées à l'intérêt porté à certains postes ou types d'employés. D'abord, la latitude dans le contrôle sur la tâche et sur l'horaire des différents types de commis d'épicerie rencontrées témoigne d'une plus grande flexibilité pour la CTF. Certaines d'entre elles disaient s'organiser en rentrant un peu plus tôt pour faire leur production afin de pouvoir partir plus tôt. En revanche, les caissières rapportaient devoir assurer une présence continue à leur caisse, que des clients soient présents ou pas. Ces dernières sont ainsi particulièrement défavorisées dans leur rapport de pouvoir avec l'employeur pour demander des aménagements de temps facilitant la CTF comme le souligne ce représentant syndical: « [Avec] une caissière, malheureusement, il va être moins accommodant. Par contre, une poissonnière, un boucher, quelqu'un qui a plus

d'expérience (c'est différent) ... » (RS-07). La rareté et la qualification associées aux postes spécialisés s'accompagnent en effet de considérations, tant patronales que syndicales, qui visent la rétention de ce personnel recherché. En plus de la valeur attribuée à certains postes, l'intérêt marqué pour la main-d'œuvre étudiante, perçue comme disponible et flexible, contribue à un traitement particulier dont les parents travailleurs ne profitent pas, et ce, même du point de vue d'un représentant syndical : « Ils l'ont accommodé pour travail-études, parce qu'ils disaient : "T'es un bon travaillant, on a besoin de toi, on comprend que ta priorité, c'est tes études." Mais les employeurs [ne] sont pas prêts à dire que la priorité, c'est la famille. » (RS-11). À l'inverse, les personnes, comme cette travailleuse, qui ont des difficultés à répondre aux attentes de disponibilité du personnel se font adresser des reproches : « Ils nous disent : "Si t'es pas contente, y'a d'autres jobs" ou "T'as voulu quarante heures, tu sais à quoi t'attendre. Il faut que tu sois disponible du lundi au dimanche, tout le temps. Sinon, va temps partiel." » (CAISSE-13-DS). La grande majorité des travailleuses ainsi que des représentantes et représentants syndicaux rapportent comment des gestionnaires punissent ces demandes en manipulant l'horaire : « Je lui ai dit que j'aimais mieux [ne] pas faire le dimanche soir... il essaie de faire attention. Mais si je demande trop, ils vont me le mettre. Leur façon de punir, c'est avec les horaires ! » (CAISSE-13-DS). Pour un représentant syndical, l'affichage des heures d'ouverture sur la porte de l'établissement présume de l'acceptation des horaires par les personnes qui postulent pour un emploi dans un commerce d'alimentation.

Le troisième et dernier facteur traduisant des normes concerne la qualité des rapports avec les collègues. Hormis certains traitements perçus comme privilégiés, il demeure que les possibilités d'avoir de « beaux horaires » sont limitées dans le milieu des commerces d'alimentation. En effet, les personnes détenant le plus d'ancienneté sont décrites comme étant celles qui obtenaient, par défaut, les meilleurs horaires, tout en ayant souvent le moins de besoins liés à la CTF. Rappelons que l'horaire hebdomadaire affiché est déjà attribué par ancienneté et ne fait pas l'objet d'un choix. Les échanges d'horaires entre collègues ne sont d'ailleurs officiellement pas permis, mais peuvent être tolérés, selon certains gestionnaires et représentants syndicaux. Les pratiques informelles, entièrement soumises au pouvoir discrétionnaire du gestionnaire, constituent alors un recours alternatif pour compenser une faible ancienneté, tout en posant le risque d'affecter les rapports entre collègues. Les accommodements aux horaires des uns ont nécessairement des conséquences sur l'horaire et la conciliation des autres membres du département. Dans ces conditions, il n'est pas étonnant que soit présente la surveillance comme le rapporte ce gestionnaire : « Tu vas toujours en avoir qui vont toujours essayer de regarder pourquoi l'autre fait-ci ou ça. » (DM-03). La prochaine citation indique que la surveillance touche même une travailleuse satisfaite de sa situation de CTF : « C'est une entreprise où il y

a beaucoup de bavardage. On l'aurait su s'il y avait eu des représailles pour un employé qui serait pas rentré et que j'aurais remplacé. » (COMMIS-16). Dans ce climat de « chacun pour soi », une forme de secret, voire de tabou, s'installe autour des pratiques informelles, ce qui suscite de l'incompréhension : « C'est top secret. Elle a ses fins de semaine, puis c'est normal, on ne pourra pas savoir pourquoi... On s'est fait dire que, syndicalement, c'est dans l'ordre des choses. » (CAISSE-04). La protection des acquis de certains est une stratégie pouvant créer des tensions entre collègues, faisant en sorte qu'aucun répit n'est accordé aux personnes qui ont des responsabilités familiales. « Y'a pas de pitié pour les mères de famille, oublie ça ! » indique une travailleuse (CAISSE-04).

Effets perçus des pratiques informelles de CTF : une variété convergente

En décrivant leur manière d'interagir dans leur milieu de travail, les travailleuses ont illustré les effets individuels et collectifs des dynamiques relationnelles liées aux pratiques informelles de CTF.

D'une part, les effets individuels des pratiques de CTF dont nous ont parlé les travailleuses dépendaient de la qualité de la relation entretenue. Les relations que les travailleuses décrivaient, plus rarement, comme étant positives s'accompagnaient d'un sentiment de confiance envers la bonne foi de l'employeur pour la prise en compte de leurs besoins individuels. Cette confiance pouvait faire en sorte, comme le décrit cette travailleuse, d'accepter sur une base temporaire des conditions de travail moins faciles pour la CTF : « Ma patronne m'a dit qu'elle s'excusait de me faire travailler un samedi. Mais ce n'est pas grave, je sais que c'est pour un temps, je devrais les savoir. » (COMMIS-05-DS). Les relations positives et ouvertes avec l'employeur et les collègues s'accompagnaient d'un sentiment de satisfaction au travail. La qualité des relations au travail constitue même un facteur menant au désir de faire carrière en alimentation, comme nous le dit cette travailleuse : « J'ai l'intention de continuer dans ce domaine-là parce que je trouve ça agréable, ça répond à mes besoins. » (COMMIS-16).

En revanche, les relations décrites comment étant négatives engendraient des émotions déplaisantes. L'incompréhension des décisions des gestionnaires, particulièrement celles exemptes d'explications, a suscité de la frustration chez cette travailleuse qui a préféré ne pas l'exprimer à sa responsable : « Je n'ai pas su pourquoi j'étais cédulée dans les dernières et je n'ai pas questionné non plus. Pour me faire répondre une niaiserie ou une menterie ? J'étais assez en maudit. » (CAISSE-04). Cette même travailleuse décrit comment une situation conflictuelle avec son employeur a dégénéré en altercations verbales violentes : « J'ai pleuré tout le reste de la journée. Elle m'a dit que c'était de ma faute si la *job* [le travail] n'était pas faite : la grosse engueulade au téléphone. » (CAISSE-04).

Les conséquences de cette conversation téléphonique sur la travailleuse, alors qu'elle était à la maison, constituent une intrusion du travail dans la sphère privée ajoutant une charge émotive à l'accomplissement des responsabilités familiales.

Les émotions négatives associées aux relations interpersonnelles se répercutaient aussi physiquement sur les travailleuses concernées. La tension associée à l'incertitude d'obtenir les congés demandés peut provoquer du stress comme l'explique cette travailleuse : « Ça [ne] me fait pas un bon *feeling* [ressenti] en dedans, je [ne] trouve pas ça agréable. » (CAISSE-18). De même, l'anticipation des représailles, au moment de retourner travailler après une absence de dernière minute pour des raisons familiales, se traduit par des sensations physiques pour cette travailleuse : « Est-ce que je vais me faire tomber sur la tomate, tout de suite en rentrant ? [...] Tu vas travailler, et tu files mal... Tu n'es pas supposée entrer sur la *job* [au travail] avec le cœur qui débat parce que tu es trop stressée. » (CAISSE-04). Les conflits interpersonnels combinés aux difficultés de CTF ont mené cette travailleuse à prendre un congé de maladie. « Je suis partie en *burnout* [épuisement professionnel] parce que j'avais à gérer la monoparentalité, plus la consœur qui me harcelait pour absolument rien... Je me suis retrouvée sur le carreau pendant neuf mois. » (COMMIS-15).

Aux effets émotifs et physiques s'ajoutent les effets cognitifs. Les travailleuses qui décrivaient un climat organisationnel où le mensonge était présent faisaient également état des doutes suscités par les explications fournies par leur gestionnaire quant à leurs décisions liées aux horaires de travail, explications qui étaient davantage présentées comme des prétextes dans les propos de cette travailleuse : « Ils nous invoquent un paquet d'affaires ... Ça se peut que ce soit vrai, mais tu y crois plus ou moins. [...] Est-ce que ça vaut la peine que je sois là ? Il a l'air convaincu que oui, donc je [ne] lui ferai pas changer d'idée. » (COMMIS-15). La perception d'injustice qu'accompagnaient les traitements de faveur accordés à des collègues amène certaines travailleuses à questionner la valeur accordée aux besoins liés à des questions familiales tout comme l'équité de traitement : « Pourquoi elle a toutes ses fins de semaine, puis que les autres en ont pas ? » se questionnait une travailleuse. « Si c'est correct pour elle, pourquoi qu'on [ne] peut pas l'avoir ? On va fermer le magasin le vendredi soir, puis on va le rouvrir le lundi matin ? ! » (CAISSE-04).

Effets collectifs des pratiques informelles de CTF : adapter les conduites

L'entrelacement des effets émotifs, physiques et cognitifs crée, chez les travailleuses, des tensions plus ou moins fortes entre leurs besoins de conciliation et les réponses collectives de leur milieu de travail. Des propos au sein de trois groupes de personnes interviewées convergent pour décrire comment ces tensions peuvent amener les travailleuses et les travailleurs à adapter leurs conduites

lors d'interactions liées à la CTF. Trois catégories illustrent ces dynamiques collectives.

Un premier type de conduite rapportée évoque le rapport de 'donnant-donnant' et implique de 'jouer le jeu', c'est-à-dire d'agir en cohérence avec les normes du milieu afin de tirer avantage de ses relations. Observée chez des collègues, cette conduite est perçue comme une manière d'entrer dans les bonnes grâces du gestionnaire et de gagner des privilèges: « On se doute qu'elle fait des faveurs au boss [patron], mais on ne sait pas. On va s'informer pour voir si elle lui fait du sucre à la crème ! » (CAISSE-04). Lorsque décrit comme une conduite personnelle, 'jouer le jeu' implique des stratégies comme avoir un bon rendement, être toujours de bonne humeur et entrer travailler malade. Ces stratégies permettent aux travailleuses de protéger leurs acquis, ainsi que d'éviter les réactions négatives et les sanctions associées aux demandes de flexibilité évoquées précédemment:

Ils doivent se dire: « Je suis aussi bien de m'acharner sur quelqu'un qui a plus de difficulté à faire son travail que sur elle qui, malgré qu'elle a quatre enfants et une maison à s'occuper, elle rentre travailler de bonne humeur et donne un service excellent » (CAISSE-18).

À cet égard, des représentantes et des représentants syndicaux encouragent même les travailleuses à entrer dans le « jeu » dans le but de faciliter les relations liées à la CTF. Cette stratégie d'agir stratégiquement pour obtenir gain de cause est présentée comme un gage d'échange de ressources pour la CTF par ce représentant syndical: « Tout dépendant comment tu joues avec ton patron. [...] C'est du *give and take* [donnant-donnant]. S'il est mal pris, tu l'aides et vice-versa. » (RS-09).

La '*résistance*' correspond à une deuxième conduite qui émerge des propos. Dans sa forme active, la résistance se traduit par une implication syndicale, surtout présente chez les commis de notre échantillon. Le fait d'être témoin d'injustices amène certaines travailleuses à devenir déléguées syndicales. Elles présentent cette décision comme un moyen de changer les choses. « Tout le monde venait me voir pour des problèmes que je trouvais vraiment plates, je trouvais que les boss [patrons] ambitionnaient... » (COMMIS-12-DS). L'implication est parfois imbriquée à une forme de protection des acquis, en ce sens que les travailleuses s'assurent, avant de s'impliquer, de ne pas en payer le prix: « J'ai mis ça au clair. Je leur ai dit que si c'était pour faire des problèmes, que je lâcherais le syndicat parce que je tiens à ma *job*, on ne veut pas toujours recommencer à zéro. » (COMMIS-05-DS). Dans sa forme passive, la résistance se présente à travers le refus de se soumettre aux exigences du milieu de l'alimentation ou aux codes de conduite prescrits par les normes, sans toutefois quitter l'emploi. Cette insoumission se traduit en actes qui mettent au défi les pratiques de gestion,

comme le décrit cette caissière : « Si elle ne me donne pas mon congé, je [ne] rentre pas. Elle [ne] peut rien dire; j'ai une famille, j'ai une vie, je n'ai pas de gardienne. » (CAISSE-13-DS); mais, aussi, en intentions d'agir : « Si elle m'avait dit non, je serais partie pareil, quand on sait que nos enfants sont blessés, ce n'est pas évident. » (CAISSE-04); et, en paroles « De temps en temps, je lance des petites pointes ironiques, mais, c'est à peu près tout ce que je peux faire, me défouler » (COMMIS-15).

Enfin, la '*résignation*' est la troisième et dernière conduite adoptée par certaines travailleuses ou mise en œuvre par d'ex-employées dont on rapporte l'exemple. Différente des deux premières, la résignation est associée au fait de baisser les bras face à des pratiques hostiles envers la CTF. Des travailleuses en viennent ainsi à accepter des conditions intolérables face auxquelles elles se sentent impuissantes et à percevoir que la situation ne peut tout simplement pas changer. Chez les personnes rapportant ce type de conduite, l'ensemble des stratégies de CTF décrites s'organisaient à la maison. Elles ne demandaient aucun soutien au travail ne sentant pas que leurs demandes seraient bien reçues, voire comprises, comme l'explique cette travailleuse. « "T'as voulu avoir un enfant, organise-toi avec !" Si ce n'est pas ça qu'ils disent, c'est ça qu'ils pensent. Aller demander de l'aide, faire comprendre à quelqu'un quelque chose qu'il [ne] comprend pas, c'est peine perdue. » (COMMIS-15). Cette résignation peut conduire à un abandon concret lorsque les relations viennent à bout de la capacité des travailleuses de demeurer en emploi, comme en font foi les démissions rapportées ou le désir exprimé par certaines travailleuses de changer de secteur d'emploi. Ce représentant syndical considère que la principale motivation à quitter l'emploi dans ce secteur est liée à l'attitude inflexible des gestionnaires envers les besoins des personnes employées : « Les patrons en demandaient trop, étaient trop exigeants, puis n'étaient pas assez conciliants. » (RS-03).

Discussion

Nos résultats soulignent la place des pratiques informelles pour gérer les tensions liées au rapport entre le travail et la famille dans le contexte de commerces d'alimentation québécois, un milieu de travail offrant un faible contrôle sur l'horaire et peu de conditions favorables à la CTF. Notre discussion s'organise autour de deux paradoxes soulevés par la mise en tension des dimensions de notre cadre d'analyse (Figure 1). Nous traiterons plus spécifiquement de l'influence des dynamiques relationnelles sur les pratiques informelles de CTF, puis de la place des rapports de pouvoir, notamment de statut et de genre, dans la perception de ces pratiques.

Le premier paradoxe provient de l'illusion de neutralité de l'horaire fondée sur une distribution des heures de travail qui prend appui sur les besoins

organisationnels et l'ancienneté, mais qui, une fois affiché, témoigne de l'attribution d'un horaire plus favorable pour la CTF à certaines personnes. Surtout, la logique sous-tendue ne s'explique pas au regard des principes rationnels mis de l'avant dans les discours managérial et syndical portant sur le mode d'établissement des horaires. Selon ces derniers, l'organisation du travail, notamment les exigences de productivité et de niveau de service à la clientèle, de même que la convention collective dictent les décisions prises par les gestionnaires. De plus, dans le commerce du détail, une ancienneté élevée s'accompagne généralement de l'attente d'obtenir de « meilleurs horaires », que l'on ait des enfants ou pas, par exemple des quarts continus de huit heures, de jour et en semaine, avec des journées de congé collées (Messing, Tissot et Lefrançois, 2016). Nos résultats montrent, au contraire, que rien n'est moins certain et, qu'en fin de compte, l'établissement de l'horaire peut comporter une bonne part de subjectivité. En effet, certains aspects liés aux horaires ne sont pas conventionnés comme, par exemple, l'attribution de l'heure de début et de fin du quart ou, encore, du nombre de soirs ou de jours de fin de semaine travaillés. Cela confère une certaine latitude décisionnelle aux gestionnaires qui, en fonction des relations entretenues, choisiront de tenir compte ou pas des besoins liés à la CTF exprimés par les travailleuses et les travailleurs dans l'établissement de l'horaire.

Le principal défi posé par ce paradoxe réside dans le fait que l'accès aux « beaux horaires » est limité dans des milieux de travail caractérisés par des horaires de travail peu compatibles avec la CTF (Henly *et al.*, 2006). Cela a pour effet de créer une forme de compétition entre collègues, réalité décrite dans d'autres travaux sur la précarité d'emploi (Quinlan, 2015). Comme le démontrent les formes de conduites rapportées, certaines personnes n'ont d'autre option que de développer des relations harmonieuses avec leur gestionnaire ou de tenter de correspondre au modèle de « l'employé idéal », flexible et disponible aux demandes de l'employeur. En contexte de précarité d'emploi et de faible salaire, ce modèle est toutefois lourd à porter pour les femmes et, en particulier, pour les mères monoparentales, qui se sentent pressées de choisir entre la qualité du temps passé en famille et la capacité à garder un emploi qui leur permet de subsister (Dodson, 2013).

Il importe donc de se questionner sur l'impact collectif d'abstraire complètement les travailleuses et les travailleurs du processus d'établissement d'horaires. En offrant la possibilité de discuter avec gestionnaires et collègues du choix le mieux adapté aux besoins de CTF, d'intégrer les préférences d'horaire à la formule de disponibilités demandées ou encore de permettre les échanges de quarts avec des collègues (Albertsen *et al.*, 2013), la neutralité de l'horaire serait moins un enjeu compte tenu de la participation de l'ensemble des personnes d'un département aux décisions menant à son élaboration. Encore ici, le cadre rigide posé par l'organisation physique et temporelle des établissements demande de réfléchir à des modèles de

participation créatifs favorisant le développement de relations interpersonnelles entre personnes employées (Bonneville et Grosjean, 2012). Ces derniers pourraient s'inspirer de la « loi de la situation » de Mary Parker Follet (1924) qui énonce que les gens refusent les décisions arbitraires, mais acceptent des décisions qui leur ont été expliquées ou auxquelles ils ont participé, même si ces dernières ne leur sont pas favorables (Groutel, Carlier et Le Vigoureux, 2010).

Par ailleurs, entre l'atteinte des objectifs de rendement de l'entreprise et les besoins exprimés de CTF, certains gestionnaires voient leurs valeurs personnelles mises en jeu, ce qui peut conduire certaines personnes à devoir choisir entre ce qui est « moralement acceptable et ce qui est bon pour l'entreprise » (Den Dulk *et al.*, 2011). Comme ses propos en témoignent, le seul propriétaire rencontré semblait moins vivre cette tension, car il avait plus de marge de manœuvre pour gérer son établissement selon ses propres valeurs, alors que la directrice et les directeurs corporatifs exprimaient le défi de suivre les consignes dictées et d'atteindre les objectifs fixés par le siège social, leur employeur, et de répondre aux besoins des membres de leur personnel (Petit, 2009). Cette distinction importante ajoute à l'importance du rôle de gestionnaire de premier niveau comme vecteur du soutien organisationnel dans les pratiques de CTF et invite à poursuivre les recherches sur le sujet (Hammer *et al.*, 2011; Lambert, 2008; Muse et Pichler, 2011; Purcell et Hutchinson, 2007).

Cela nous amène au second paradoxe soulevé par nos résultats de recherche et qui concerne la perception mitigée du caractère informel des pratiques de CTF au sein des groupes de personnes interrogées. À cet égard, le respect de l'ancienneté est un exemple éloquent de celui-ci, les pratiques informelles étant à la fois souhaitées et réprouvées. En effet, si les pratiques informelles sont perçues par certains comme des solutions aux limites posées par l'ancienneté dans le règlement des questions liées à la CTF, elles compliquent le travail syndical en compromettant les possibilités d'aborder ouvertement ces questions. Pourtant, la présence de vigies syndicales dans les milieux de travail, ainsi que le principe d'ancienneté sont présentés comme une protection contre l'arbitraire patronal. L'enjeu autour de l'ancienneté est posé par le fait qu'il s'agisse d'un droit négocié collectivement et, ce faisant, s'oppose à l'accommodement de besoins individuels. Un certain glissement dans l'application du mécanisme d'ancienneté est perçu par certains spécialistes qui voient la création d'effets pervers lorsque l'application de l'ancienneté sert à certains, et notamment les plus anciens, à titre de « droit acquis » permettant d'accumuler ou de se voir attribuer des privilèges (voir Gauthier, 2007). Ces effets ont été perçus dans les propos de plusieurs répondantes et répondants qui décrivaient comment les « accroc » au traitement de l'ancienneté contribuaient à la détérioration des rapports entre collègues, et par extension du climat de travail.

Le rapport d'amour-haine envers les pratiques informelles ramène à l'avant-plan l'importance de se dégager de la perspective individuelle des enjeux de CTF portée par une majorité d'études dans ce champ (Casper *et al.*, 2007). En situant les pratiques informelles de CTF au sein d'un réseau de relations d'échange de ressources, il est alors plus facile de comprendre comment la position relationnelle de certaines personnes est défavorisée par des dynamiques créant des inégalités liées au statut d'emploi, au genre et aux caractéristiques démographiques. Si les pratiques informelles se posent comme la seule marge de manœuvre à la disposition des travailleuses pour acquérir un certain contrôle sur leur temps de travail, le caractère « aisément remplaçable » des postes demandant peu de qualifications, en l'occurrence les caissières, en comparaison des postes de commis spécialisés (poissonnerie, boulangerie, boucherie, etc.), leur confère un faible statut organisationnel et un pouvoir de négociation d'accommodements moindre (Bernard, 2003; Lefrançois, des Rivières-Pigeon et Fortin, 2014). Les difficultés de CTF vécues par les mères de famille rencontrées montrent que les pratiques n'ont pas suivi l'évolution du marché de l'emploi. D'une part, le contexte économique diminue la qualité des emplois offerts et que certaines personnes, avec des familles ou en fin de carrière, souhaiteront conserver un emploi, même précaire, afin d'assurer la sécurité économique de leur ménage (Lewchuk *et al.*, 2013). D'autre part, les attentes élevées en matière de qualité de vie des jeunes générations bousculent le modèle de l'étudiante ou l'étudiant toujours disponible pour faire les quarts les moins compatibles avec la CTF (Petit *et al.*, 2008).

En outre, l'adaptation des conduites aux normes véhiculées par l'horaire et aux interactions avec les gestionnaires semble intégrée par les travailleuses et force le constat que ces dernières misent peu sur la communication ouverte avec l'employeur en vue de réclamer des conditions plus adaptées à la CTF. Les déléguées syndicales (DS) de notre échantillon ayant d'ailleurs un discours assez similaire à celui des autres travailleuses. Avec une parole somme toute fort ténue, les conduites de certaines travailleuses contribuent donc sans le vouloir à une situation à laquelle elles essaient de s'adapter (Weick, 1995). Le fait d'adhérer à la perception que la CTF est une responsabilité individuelle favorise la co-construction d'une autre perception que les enjeux de CTF et les conditions offertes dans les commerces d'alimentation ne vont pas de pair. D'un côté, les travailleuses perçoivent que les conditions sont immuables dans ce secteur d'emploi et que leur statut de mère peut les désavantager et, de l'autre, les gestionnaires comme les représentantes et représentants syndicaux perçoivent que les enjeux de CTF ne sont pas très présents dans les milieux de travail. En cela, une étude ergonomique réalisée dans le secteur du commerce de détail révélait que les personnes avec des responsabilités parentales représentaient seulement 17 % de la main-d'œuvre des

établissements de ce secteur alors que la moyenne québécoise était de 37 % en 2008 (Messing *et al.*, 2014). Ces résultats viennent conforter l'idée que la flexibilité orientée sur les besoins des travailleuses et des travailleurs ne fait pas partie des valeurs véhiculées par la culture organisationnelle (Lambert, 2008; McCrate, 2012) et teintent les dynamiques relationnelles entourant les pratiques de CTF.

Contributions, limites et pistes de recherche futures

La contribution scientifique de cette étude exploratoire est d'apporter un regard original sur les pratiques informelles de CTF sous l'angle des relations interpersonnelles de trois groupes d'actrices et d'acteurs, et de se situer dans un secteur d'emploi marqué par des conditions fortement contraignantes pour la conciliation. Elle permet d'éclairer l'iniquité de certaines pratiques découlant de rapports de pouvoir et de genre.

Rappelons que dans les milieux de travail étudiés, les horaires de travail ne sont pas choisis mais bien imposés, jusqu'à un certain point par ordre d'ancienneté, et affichés 48 heures à l'avance. Il semble que ce soit les personnes qui fournissent une disponibilité qui répond aux normes véhiculées par l'attitude du gestionnaire, compatibles ou pas avec la vie de famille, et celles qui développent des rapports harmonieux qui parviennent le mieux à jouer sur les aspects subjectifs du mode d'établissement des horaires. C'est pourquoi la reconnaissance des inégalités qui traversent les dynamiques relationnelles liées à ces pratiques pourrait contribuer à améliorer les conditions de CTF des personnes les plus vulnérables au sein de commerces d'alimentation. Mais il demeure que le mode de gestion des horaires en « flux tendu », surtout lorsqu'il est combiné à des horaires préparés à la dernière minute, complique sérieusement l'identification de moyens collectifs et durables pour permettre aux personnes employées de regagner en qualité de temps de travail et de vie familiale. De plus, la valorisation importante de certains profils d'employés par les pratiques organisationnelles, voire même syndicales, compromet l'émergence de solidarités parentales au sein des milieux de travail qui pourraient se traduire, ultimement, en gains pour la CTF.

La faible représentation de personnes responsables des horaires dans l'échantillon a limité l'examen des dynamiques liées aux sous-cultures départementales ce qui pourrait, en soi, faire l'objet d'une future recherche. De même, la composition strictement féminine du sous-groupe des travailleuses de l'échantillon reflète le fait que la CTF est encore aujourd'hui principalement assumée par les femmes (Gagnon, 2009). De plus, une plus grande diversification interne de l'échantillon par établissement pourrait faciliter l'analyse transversale en vue de capter les facteurs qui influencent la co-construction des perceptions en fonction du poste occupé. Nous croyons que l'intégration des normes selon lesquelles la CTF est une cause perdue en contexte d'horaires atypiques et de faible pouvoir orga-

nisationnel affecte notre capacité à atteindre ces travailleuses et ces travailleurs vulnérables. Il importera donc de développer des démarches de recherche participative impliquant les populations dans l'amélioration de leur situation.

En ce sens, la forte imbrication entre les relations interpersonnelles et l'organisation du travail qui ressort des données encourage à adopter des approches interdisciplinaires et écosystémiques (Webb *et al.*, 2010) dans le but de mieux saisir l'articulation de l'ensemble des facteurs individuels, interpersonnels, organisationnels et sociaux qui influencent les logiques décisionnelles des actrices et des acteurs, ainsi que les stratégies déployées pour concilier travail et vie familiale. Nos résultats soulignent, également, à quel point il est nécessaire de rendre visibles les enjeux de CTF afin qu'ils soient considérés comme prioritaires par les employeurs et les syndicats. Mais pour ce faire, encore faut-il que les travailleuses et les travailleurs puissent le faire sans craindre d'en subir les conséquences.

En conclusion, la situation précaire de CTF de personnes exposées à des horaires atypiques et imposés nécessite une plus grande attention vu l'ampleur des enjeux vécus. De futurs travaux doivent faire porter la voix de cette catégorie de main-d'œuvre peu entendue afin de leur offrir de meilleures conditions d'emploi, en plus de contribuer à leur bien-être physique, mental et social et, par extension, au bien-être de leur famille et des milieux de travail.

Notes

- 1 L'adoption de l'acronyme CTF est motivée par le fait qu'il est le plus couramment utilisé au Québec (OQLF, 2013) et qu'il constitue celui que les gens utilisent quand ils parlent de leur situation.
- 2 Les gestionnaires rencontrés occupaient une des fonctions suivantes: 1- propriétaire indépendant détenant une franchise du distributeur alimentaire; 2- direction corporative responsable d'un établissement embauché par le distributeur alimentaire; 3- gestionnaire de premier niveau responsable de la confection des horaires.
- 3 Les représentantes et représentants syndicaux visitent régulièrement les établissements sous leur responsabilité afin de répondre aux questions sur la convention collective, de conseiller localement les personnes déléguées syndicales, d'écouter les plaintes et d'évaluer les griefs.
- 4 Afin de faciliter la lecture, certains extraits ont été reformulés, tout en veillant à en préserver le sens.
- 5 Les extraits des travailleuses sont identifiés selon leur rôle « CAISSE » ou « COMMIS » et par le numéro d'entretien. Les lettres DS indiquent que la travailleuse est également déléguée syndicale.
- 6 Les extraits des représentantes et représentants syndicaux sont identifiés par les lettres RS et le numéro d'entretien.
- 7 Les extraits des gestionnaires sont identifiés en fonction du poste occupé et par le numéro d'entretien: propriétaire indépendant (PROP), direction corporative (DC) et responsable des horaires (HOR).

Références

- Albertsen, Karen, Anne Helene Garde, Kirsten Nabe-Nielsen, Ase Marie Hansen, Henrik Lund et Helge Hvid. (2013). « Work-life Balance among Shift Workers: Results from an Intervention Study about Self-rostering », *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 87 (3), p.1432-1246.
- Albertsen, Karen, Linda Guðbjörg, Grimsó Rafnsdóttir, Kristinn Tómasson Asbjörn et Kaisa Kauppinen. (2008). « Workhours and Worklife Balance », *SJEWH Supplément*, (5), p. 14-21.
- Ashcraft, Karen Lee et Dennis K. Mumby (2004). *Reworking Gender: A Feminist Communicology of Organization*, Thousand Oaks, CA: Sage, 280 pages.
- Barthe, Béatrice, Charles Gadbois, Sophie Prunier-Poulmaire et Yvon Quéinnec. (2004). « Chapitre 8: Travailler en horaires atypiques », *Ergonomie* (Hors collection), P. Falzon, dir., Paris : Presses Universitaires de France, p. 129-144.
- 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.
- Behson, Scott J. (2005). « The Relative Contribution of Formal and Informal Organizational Work-Family Support », *Journal of Vocational Behavior*, 66 (3), p. 487-500.
- Bernard, Sophie (2013). « Règles formelles et pratiques informelles des caissières d'un hypermarché », *Revue Interventions économiques*, 31, tiré de *Interventions économiques* (consulté le 24 novembre 2016).
- Bustreel, Anne, Frédérique Cornuau et Martine Pernod-Lemattre. (2012). « Concilier vie familiale et vie professionnelle en France: les disparités d'horaires de travail », *Relations industrielles/ Industrial Relations*, 67 (4), p. 681-702.
- Casper, Wendy J., Lillian T. Eby, Christopher Bordeaux, Angie Lockwood et Dawn Lambert. (2007). « A Review of Research Methods in IO/OB Work-Family Research », *Journal of Applied Psychology*, 92 (1), p. 28-43.
- Chang, Artemis, Paula McDonald et Pauline Burton. (2010). « Methodological Choices in Work-life Balance Research 1987 to 2006: A Critical Review », *International Journal of Human Resource Management*, 21(13), p. 2381-2413.
- Cloutier, Luc. (2009). « La conciliation famille-travail et le concept de qualité de l'emploi au Québec », dans *Concilier travail et famille: le rôle des acteurs France-Québec*, M. A. Barrère-Maurisson et D.-G. Tremblay, dir., Québec: Presses de l'Université du Québec, p. 177-191.
- CSMOCA-Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de l'alimentation. (2011). *Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre dans le commerce de l'alimentation du Québec (mise à jour)*, 122 pages. Tiré de Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce en alimentation (consulté le 16 août 2016).
- Dallimore, Elise et Amy Mickel. (2006). « Quality of Life: Obstacles, Advice, and Employer Assistance », *Human Relations*, 59 (1), p. 61-103.
- Den Dulk, Laura, Bram Peper, Nevenka Cernigoj-Sadar, Suzan Lewis, Janet Smithson et Anneke Van Doorne-Huiskes. (2011). « Work, Family, and Managerial Attitudes and Practices in the European Workplace: Comparing Dutch, British, and Slovenian Financial Sector Managers », *Social Politics: International Studies in Gender, State and Society*, 18 (2), p. 300-329.

- Descarries, Francine et Christine Corbeil. (2002). « Articulation famille/travail : quelles réalités se cachent derrière la formule ? », dans *Espaces et temps de la maternité*, F. Descarries et C. Corbeil, dir., Montréal: Éditions du remue-ménage, p. 456-477.
- Dodson, Lisa. (2013). « Stereotyping Low-Wage Mothers Who Have Work and Family Conflicts », *Journal of Social Issues*, 69 (2), p. 257-278.
- Eikhof, Doris Ruth, Chris Warhurst et Axel Haunschild. (2007). « Introduction: What Work? What Life? What Balance?: Critical Reflections on the Work-life Balance Debate », *Employee Relations*, 29 (4), p. 325-333.
- Foley, Sharon, Frank Linnehan, Jeffrey H. Greenhaus et Christy H. Weer. (2006). « The Impact of Gender Similarity, Racial Similarity, and Work Culture on Family-Supportive Supervision », *Group and Organization Management*, 31 (4), p. 420-441.
- Gadbois, Charles. (2004). « Les discordances psychosociales des horaires postés : questions en suspens », *Le travail humain*, 67 (1), p. 63-85.
- Gagnon, Sandra (2009). *Travail et rémunération. Le marché du travail et les parents*, Institut de la statistique du Québec, Gouvernement du Québec : 70 pages. Tiré de Institut de la statistique du Québec (consulté le 16 août 2016).
- Gauthier, Johanne. (2007). « L'ancienneté en milieu de travail : regards sur ses applications et ses défis actuels », *Regards sur le travail*, 3 (3), p. 2-23.
- Gingras, Lucie. (2012). *Le travail atypique et la garde d'enfants*, Institut de la statistique du Québec, Gouvernement du Québec : 28 pages. Tiré de Institut de la statistique du Québec (consulté le 16 août 2016).
- Gollac, Michel. (2005). « L'intensité du travail. Formes et effets », *Revue économique*, 2 (56), p. 195-216.
- Groutel, Emmanuel, Frédéric Carlier et Fabrice Le Vigoureux. (2010). « Le leadership follettien : un modèle pour demain? », *Revue Management et Avenir*, 36, p. 287-300.
- Hammer, Leslie B., Ellen E. Kossek, W. Kent Anger, Todd Bodner et Kristi L. Zimmerman. (2011). « Clarifying Work-family Intervention Processes: The Roles of Work-family Conflict and Family-supportive Supervisor Behaviors », *Journal of Applied Psychology*, 96 (1), p. 134-150.
- Haslett, Beth Bonniwell. (2013). « Structural Interaction », *Management Communication Quarterly*, 27 (4), p. 615-622.
- Henly, Julia R. et Susan J. Lambert. (2014). « Unpredictable Working Timing in Retail Jobs: Implications for Employee Work-Life Conflict », *Industrial and Labor Relations Review*, 67 (3), p. 986-1016.
- Henly, Julia R., Luke H. Shaefer et Elaine Waxman. (2006). « Nonstandard Work Schedules: Employer- and Employee-driven Flexibility in Retail Jobs », *Social Service Review*, 80 (4), p. 609-634.
- Hoffman, Mary F. et Renee L. Cowan. (2010). « Be Careful What You Ask For: Structuration Theory and Work/Life Accommodation », *Communication Studies*, 61 (2), p. 205-223.
- Kirby, Erika L. et Kathleen J. Krone. (2002). « 'The Policy Exists But You Can't Really Use it' : Communication and the Structuration of Work-Family Policies », *Journal of Applied Communication Research*, 30 (1), p. 50-77.
- Lambert, Susan J. (2008). « Passing the Buck: Labor Flexibility Practices that Transfer Risk onto Hourly Workers », *Human Relations*, 61 (9), p. 1203-1227.

- Lambert, Susan J., Anna Haley-Lock et Julia R. Henly. (2012). « Schedule Flexibility in Hourly Jobs: Unanticipated Consequences and Promising Directions », *Community, Work and Family*, 15 (3), p. 293-315.
- Lefrançois, Mélanie, Catherine des Rivières-Pigeon et Sylvie Fortin. (2014). « Travailleuses, gestionnaires, syndicat: trois perspectives sur la conciliation travail-famille au sein de marchés d'alimentation et de restaurants au Québec », *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 9 (2), p. 73-97.
- Lewchuk, Wayne, Michelynn Lafleche, Diane Dyson et al. (2013). *It's More than Poverty: Employment Precarity and Household Well-being*, Poverty and Employment Precarity in Southern Ontario (PEPSO): McMaster University, United Way Toronto, 115 pages. Tiré de PEPSO (consulté le 16 août 2016).
- Lewis, Jane et Mary Campbell. (2008). « What's in a Name? 'Work and Family' or 'Work and Life' Balance Policies in the UK since 1997 and the Implications for the Pursuit of Gender Equality », *Social Policy and Administration*, 42 (5), p. 524-541.
- Marc, Edmond et Dominique Picard. (2008). *Relations et communications interpersonnelles*, Paris: Dunod, 126 pages.
- Mauno, Saija, Mervi Ruokolainen et Ulla Kinnunen. (2015). « Work-family Conflict and Enrichment from the Perspective of Psychosocial Resources: Comparing Finnish Healthcare Workers by Working Schedules », *Applied Ergonomics*, 48 (0), p. 86-94.
- McCrate, Elaine. (2012). « Flexibility for Whom? Control over Work Schedule Variability in the US », *Feminist Economics*, 18 (1), p. 39-72.
- Mercure, Daniel. (2008). « Travail et familles. Des tensions croissantes au cours de la prochaine décennie », *La famille à l'horizon 2020*, G. Pronovost, C. Dumont et I. Biteau, dir. Québec: Presses de l'Université du Québec, p. 147-172.
- 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: A Journal of Occupational and Environmental Health*, 24 (2), p. 171-194.
- Messing, Karen, France Tissot et Mélanie Lefrançois. (2016) « Genre et statistiques : est-ce que 'l'analyse de grappes' peut nous aider à comprendre la place du genre dans la recherche de meilleures conditions de travail ? », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 18-2 | 2016, mis en ligne le 01 novembre 2016, consulté le 01 juin 2017. URL : <http://pistes.revues.org/4854> ; DOI : 10.4000/pistes.4854.
- Michel, Jesse S., Lindsey M. Kotrba, Jacqueline K. Mitchelson, Malissa A. Clark et Boris B. Baltes (2011). « Antecedents of Work-family Conflict: A Meta-analytic Review », *Journal of Organizational Behavior*, 32 (5), p. 689-725.
- Muse, Lori A. et Shaun Pichler. (2011). « A Comparison of Types of Support for Lower-skill Workers: Evidence for the Importance of Family Supportive Supervisors », *Journal of Vocational Behavior*, 79 (3), p. 653-666.
- OQLF – Office québécois de la langue française. (2013). *Conciliation travail-famille*. Tiré de Office québécois de la langue française (consulté le 15 août 2016).
- Paillé, Pierre et Alex Mucchielli. (2008). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris: Armand Colin, 315 pages.
- Périer, Hélène et Rachel Silvera. (2010). « Maudite conciliation », *Travail, genre et sociétés*, 2 (24), p. 25-27.

- Petit, Mélaïne. (2009). *Les pratiques d'attraction et de rétention de la génération Y dans le secteur du commerce de l'alimentation*, Comité sectoriel de main-d'oeuvre du commerce de l'alimentation : HEC Montréal, 99 pages.
- Petit, Mélaïne, Anne Bourhis et Denis Chênevert. (2008). *Les attentes professionnelles des jeunes de la génération Y. Connaître ses employés, ça rapporte!*, Comité sectoriel de main-d'oeuvre du commerce de l'alimentation : HEC Montréal. Tiré de Comité sectoriel de main-d'oeuvre du commerce en alimentation (consulté le 16 août 2016)
- Petit, Marie-Pier, Lucie Morissette, et Anne Bourhis. (2014). « Portrait du secteur des magasins d'alimentation au Québec », *Revue internationale de cas en gestion*, 12 (1), p. 1-16.
- Presser, Harriet B. (2003). *Working in a 24/7 Economy: Challenges for American Families*, New York: Russell Sage Foundation, 267 pages.
- Prévost, Johanne et Karen Messing. (2001). « Stratégies de conciliation d'un horaire de travail variable avec des responsabilités familiales », *Le travail humain*, 64 (2), p. 119-143.
- Prunier-Poulmaire, Sophie. (2000). « Flexibilité assistée par ordinateur », *L'informatique au travail*, 134 (septembre), p. 22-36.
- Purcell, John et Sue Hutchinson. (2007). « Front-line Managers as Agents in the HRM-performance Causal Chain: Theory, Analysis and Evidence », *Human Resource Management Journal*, 17 (1), p. 3-20.
- Putnam, Linda L, Karen K. Myers et Bernadette M. Gailliard (2014). « Examining the Tensions in Workplace Flexibility and Exploring Options for New Directions », *Human Relations*, 67 (4), p. 413-440.
- Quinlan, Michael. (2015). *The Effects of Non-standard Forms of Employment on Worker Health and Safety*, Geneva: International Labour Office, 67, 46 pages.
- Rochette, Maude. (2003). *Le travail atypique des parents et la garde des enfants: description du phénomène et recension des expériences étrangères de garde à horaires non usuels*, Québec: Gouvernement du Québec. Tiré de Ministère de la Famille et des Aînés (consulté le 16 août 2016).
- Rubery, Jill, Kevin Ward, Damian Grimshaw et Huw Beynon. (2005). « Working Time, Industrial Relations and the Employment Relationship », *Time and Society*, 14 (1), p. 89-111.
- Swanberg, Jennifer E. (2005). « Job-Family Role Strain Among Low-Wage Workers », *Journal of Family and Economic Issues*, 26 (1), p. 143-158.
- Tremblay, Diane-Gabrielle. (2012). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*, 3^e éd., Québec: Presses de l'Université du Québec, 416 pages.
- Tremblay, Diane-Gabrielle et Marco Alberio. (2013). « Temps professionnels, temps prescrits, temporalités sociales », *SociologieS, Dossiers « Temps professionnels, temps prescrits, temporalités sociales »*, [En ligne], 1-9. Tiré de SociologieS (consulté le 20 octobre 2016).
- Valcour, Monique, Ariane Ollier-Malaterre, Christina Matz-Costa, Marcie Pitt-Catsouphes et Melissa Brown. (2011). « Influences on Employee Perceptions of Organizational Work-life Support: Signals and Resources », *Journal of Vocational Behavior*, 79 (2), p. 588-595.
- Vézina, Michel, Esther Cloutier, Susan Stock et autres (2011). *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST)*, Montréal: Gouvernement du Québec, IRSST. Tiré de IRSST (consulté le 16 août 2016).

Webb, Jena, Donna Mergler, Margot Parkes et autres (2010). « Tools for Thoughtful Action: The Role of Ecosystem Approaches to Health in Enhancing Public Health », *Canadian Journal of Public Health*, 101 (6), p. 439-441.

Weick, Karl E. (1995). *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks: Sage Publications, 231 pages.

Wharton, Amy S., Sarah Chivers et Mary Blair-Loy. (2008). « Use of Formal and Informal Work-Family Policies on the Digital Assembly Line », *Work and Occupations*, 35 (3), p. 327-350.

Wong, Imelda S., Peter M. Smith, Cameron A. Mustard et Monique A.M. Gignac, (2014). « For Better or Worse? Changing Shift Schedules and the Risk of Work Injury among Men and Women », *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 40 (6), p. 621-630.

RÉSUMÉ

« Leur façon de punir, c'est avec l'horaire ! » : Pratiques informelles de conciliation travail-famille au sein de commerces d'alimentation au Québec

L'influence positive du soutien organisationnel par le biais d'attitudes et de pratiques favorables à la conciliation travail-famille (CTF) est largement reconnue. En revanche, peu d'études ont porté un regard spécifique sur les dynamiques entourant ces pratiques au sein de milieux où une organisation inflexible du temps de travail complique la manifestation de soutien à l'égard de la CTF, tout en créant des défis de conciliation importants. Réalisée en partenariat avec des syndicats québécois, cette étude s'intéresse aux pratiques informelles de CTF au sein de commerces d'alimentation québécois, un secteur d'emploi faiblement rémunéré où les horaires sont imposés, étendus, imprévisibles et variables.

L'analyse thématique d'un corpus de trente entretiens semi-dirigés réalisés auprès de travailleuses syndiquées, de gestionnaires, de représentantes et de représentants syndicaux montre que, en dépit de règles liées à la convention collective, le mode d'établissement des horaires, en apparence neutre, témoigne de l'importance du caractère informel des pratiques de CTF. Ces dernières sont souvent individuelles, voire secrètes, et elles sont perçues comme le fruit d'un traitement privilégié accordé à certaines personnes. Compte tenu de l'accès restreint aux possibilités d'accommodements, ces pratiques peuvent entraîner une dynamique de « chacun pour soi », ce qui affecte la qualité des rapports entre collègues. Certaines mères de famille étaient particulièrement désavantagées par les normes de flexibilité valorisées dans leur milieu de travail. Enfin, des pratiques informelles sont acceptées au sein du collectif si elles sont transparentes et en autant que les gains des uns n'engendrent pas d'injustice perçue pour les autres.

L'étude amène un éclairage sur l'impact collectif des pratiques informelles de CTF en contexte d'horaires atypiques, imprévisibles et variables. Elle montre la nécessité, pour les entreprises ainsi que pour les syndicats actifs dans ces milieux, de créer des

conditions favorables au développement de relations interpersonnelles saines et équitables, ainsi que des pratiques qui valorisent l'expression des enjeux de CTF.

MOTS-CLÉS : articulation travail-famille, pratiques informelles, horaire atypique, caissière, syndicat.

SUMMARY

«Their way to punish you, it's the schedule!»: Informal Work-Family Balance Practices in Quebec Food Retail Stores

The positive influence of organizational support on work-family balance (WFB), by means of flexible attitudes and practices, is widely recognized in the literature. However, few studies have examined the dynamics surrounding these practices in work environments where a rigid organization of work time makes WFB a significant challenge for workers while severely limiting possibilities for management support. Carried out in partnership with Quebec unions, this study focuses on WFB informal practices in Quebec food retail stores, a low-wage employment sector where schedules are imposed, extended, unpredictable and variable.

Thematic analysis of a corpus of thirty semi-structured interviews with managers, unionized female workers, and union representatives reveals that the scheduling process involves informal WFB practices despite collectively bargained rules, including the possibility of favouritism and arbitrary decisions. Those informal practices are often individual, or even secret, and are seen as the result of preferential treatment given to some people even when seniority is respected. Given the limited access to opportunities for accommodation, these practices can lead to a dynamic of "everyone for himself", where workers protect their strategies so as to improve their quality of life. The quality of relationships among colleagues can be affected and some working mothers are particularly disadvantaged by the degree of flexibility valued in their workplace. Finally, informal practices are accepted by the group if they are transparent and if advantages given to some workers are not perceived as creating injustice toward others.

The study highlights the collective impact of informal WFB practices for workers with low schedule control. Results suggest that companies and trade unions active in these environments should create conditions for the development of healthy and equitable relationships and practices that support the open discussion of WFB issues.

KEYWORDS: work-family interface, informal practices, atypical work hours, cashier, union.

RESUMEN

« ¡ Su manera de castigar, es con el horario! »: Prácticas informales de conciliación trabajo-familia en los comercios de alimentación en la provincia de Quebec

La influencia positiva del apoyo organizacional por intermedio de las actitudes y de las prácticas favorables a la conciliación trabajo-familia (CTF) es ampliamente conocida. Sin embargo, pocos estudios han abordado de manera específica las dinámicas que entorpecen estas prácticas en los lugares donde una organización inflexible del tiempo de trabajo complica la manifestación del apoyo con respecto a la CTF, creando al mismo tiempo nuevos retos de conciliación importantes. Realizado en colaboración con sindicatos quebequeses, este estudio se interesa a las prácticas informales de CTF en los comercios de alimentación quebequeses, un sector de empleo de baja remuneración y donde los horarios son impuestos, largos, imprevisibles y variados.

El análisis temático que comprendió treinta entrevistas semi-dirigidas realizadas con trabajadoras sindicalizadas, directivos, representantes sindicales muestra que, a pesar de las reglas asociadas a la convención colectiva, la manera de establecer los horarios, en apariencia neutra, testimonia de la importancia del carácter informal de las prácticas de CTF. Estas últimas son frecuentemente individuales, incluso secretas, y son percibidas como el fruto de un trato privilegiado acordado a ciertas personas. Teniendo en cuenta del acceso restringido a las posibilidades de acomodamientos, estas prácticas pueden llevar a una dinámica de «cada uno por sí mismo», lo que afecta la calidad de las relaciones entre colegas. Ciertas madres de familia estuvieron particularmente en desventaja por las normas de flexibilidad valorizadas en sus medios de trabajo. En fin, ciertas prácticas informales son aceptadas por el colectivo si son transparentes y en tanto que los beneficios de unos no generen injusticia percibida para los otros.

El estudio aporta un esclarecimiento sobre el impacto colectivo de las prácticas informales de CTF en contexto de horarios atípicos, imprevisibles y variables. Se muestra la necesidad, para las empresas y para los sindicatos activos en esos medios, de crear condiciones favorables al desarrollo de relaciones interpersonales sanas y equitativas, así mismo, de prácticas que valoricen la expresión de los retos de la CTF.

PALABRAS CLAVES: horarios atípicos, prácticas informales, mujeres, colegas, sindicato, comunicación organizacional.