

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

ANALYSE DES ASPECTS RELATIONNELS LIÉS AUX PRATIQUES
DE CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE
AU SEIN DE MARCHÉS D'ALIMENTATION QUÉBÉCOIS

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR
MÉLANIE LEFRANÇOIS

AVRIL 2013

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Ce mémoire est le fruit de belles collaborations et n'aurait pu être ce qu'il est aujourd'hui sans le soutien de personnes qui sont pour moi très importantes et à qui je veux souligner ma reconnaissance.

Je tiens à remercier de tout mon cœur mes deux chères directrices, Johanne Saint-Charles et Sylvie Fortin, qui m'ont épaulée par de judicieux conseils et qui ont guidé ma plume de manière experte et ô combien formatrice. Merci d'avoir cru en moi, de m'avoir aidé à chasser le doute et d'avoir fait en sorte que je me dépasse. Vous avez toute ma reconnaissance.

Merci à toutes les chercheuses et à mes collègues de l'équipe du projet CTF-UQAM/FTQ avec qui j'ai appris à savourer le travail de recherche au point de vouloir en faire une carrière. Un merci tout spécial à Catherine Des Rivières-Pigeon qui m'a permis d'utiliser les données du volet sociologique de cette étude et avec qui j'ai fait mes premières armes en écriture scientifique. Merci de ta patience, de ta confiance et de ta générosité. Mes remerciements vont également à Karen Messing, pour son écoute, sa disponibilité et cette passion contagieuse pour les questions qui touchent le travail des femmes. Je remercie aussi Carole Gingras du Service à la condition féminine de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec et Martine Blanc du Service aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal pour la confiance qu'elles m'ont portée et les expériences enrichissantes qu'elles m'ont permis de vivre.

Un gros merci à toutes les professeures et tous les professeurs qui m'ont guidée durant ma maîtrise. Vos conseils et vos enseignements m'ont permis de faire de mon projet ce qu'il est aujourd'hui. Chantal, Christine, Luce, Johanne, Pierre, Marie-Andrée, Lori, Louis-Claude, Gilles, merci ! Je suis aussi reconnaissante à Diane-Gabrielle Tremblay, professeure à la Télé-Université, pour sa disponibilité.

Mes collègues de la maîtrise ont une place bien spéciale dans mon cœur. David, Éveline et Mylène, sans vous, ces années en classe n'auraient pas été aussi stimulantes. Merci pour votre soutien, votre belle énergie, les conversations enrichissantes et les fous rires.

Les membres du comité de la relève du CINBIOSE ont joué un rôle de soutien important dans mon parcours de maîtrise. Merci de m'avoir accueillie dans ce groupe passionné pour la recherche et pour les rencontres tellement stimulantes.

À mes parents, ma belle-mère et toute ma famille qui m'ont soutenue et qui ont été là pour mes enfants et mon amoureux quand moi j'y étais moins, merci ! À tous mes proches qui ont accepté de me voir encore moins dans les derniers mois de cette belle aventure, je vous remercie de m'avoir toujours encouragée et d'avoir cru en moi parfois plus que moi-même. Votre amitié compte plus que tout.

Bruno, Noémie et Juliette, vous avez vécu avec moi, au quotidien, les hauts et les bas que peuvent apporter cette aventure. Merci de m'avoir entourée de votre amour et de vos encouragements et d'avoir été si patients. Vous êtes mon inspiration et ma motivation. Sans vous, je n'y serais pas arrivée, je vous aime.

Je remercie le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada pour le soutien financier dont j'ai bénéficié pour la réalisation de ce mémoire.

Et à la toute fin parce que c'est toi qui as posé un regard final sur mon mémoire, merci Karine Plante, pour ton aide aussi précieuse qu'inattendue et dont je me souviendrai toujours. Merci, je me répète, merci !

TABLES DES MATIÈRES

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	vii
RÉSUMÉ.....	viii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE.....	3
1.1 Examen des écrits	6
1.1.1 Facteurs politiques, économiques et culturels.....	7
1.1.2 Caractéristiques du milieu de travail	9
1.1.3 Caractéristiques individuelles et rapports liés à la CTF	14
1.2 Cheminement vers le questionnement de recherche.....	18
1.3 Pertinence communicationnelle, scientifique et sociale	19
CHAPITRE II	
CADRE THÉORIQUE	22
2.1 Définition de la CTF.....	22
2.2 Communication organisationnelle	26
2.3 Pratiques de CTF et relations interpersonnelles	30
2.4 Pratiques de CTF et contexte relationnel.....	36
2.4.1 Cadre du contexte.....	37
2.4.2 Situation relationnelle.....	39
2.4.3 Institution.....	41
2.5 Objectif général de recherche	46
2.6 Questions spécifiques	46

CHAPITRE III	
STRATÉGIE DE RECHERCHE	48
3.1 Contexte de l'étude	48
3.2 Choix de l'approche méthodologique.....	49
3.3 Échantillon.....	49
3.4 Corpus.....	52
3.5 Analyse des données.....	53
3.6 Aspects éthiques	55
CHAPITRE IV	
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	56
4.1 Perceptions des relations.....	56
4.1.1 Enjeux des relations.....	58
4.1.2 Relations entre les travailleuses et les supérieurs.....	59
4.1.3 Rapports avec les collègues.....	61
4.1.4 Pratiques informelles et pouvoir discrétionnaire.....	63
4.1.5 Rapports syndicaux	65
4.1.6 Climat de travail	67
4.2 Perception des effets des relations	71
4.2.1 Effets internes.....	71
4.2.2 Effets sur les conduites.....	75
4.3 Attribution des causes.....	77
4.3.1 Attitude des supérieurs	78
4.3.2 Exigences et caractéristiques du milieu des marchés d'alimentation.....	79
4.3.3 Présence syndicale.....	83
4.3.4 Organisation physique du magasin.....	83
4.3.6 Situation personnelle des travailleuses.....	84
4.3.5 Absence de revendications sur les enjeux de CTF	85
4.4 Comparaison des perceptions au sein d'un même établissement	87

CHAPITRE V	
DISCUSSION DES RÉSULTATS.....	89
5.1 Communication et marchés d'alimentation : un système relationnel complexe	89
5.2 Rôle des relations dans la perception des pratiques de CTF	91
5.2.1 L'illusion de neutralité de l'horaire de travail.....	91
5.2.2 L'imbrication de la perception de justice et du climat de travail	93
5.2.3 Impact de la proximité physique ou relationnelle dans la perception des enjeux de CTF	95
5.3 Effets des pratiques informelles sur l'invisibilité des enjeux : une spirale de silence	98
CONCLUSION.....	102
LISTE DES RÉFÉRENCES.....	107

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

BNQ	Bureau de la normalisation du Québec
CFE	Conseil de la famille et de l'enfance
CRSH	Conseil de recherches en sciences humaines du Canada
CSMOCA	Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de l'alimentation
CSN	Confédération des syndicats nationaux
CSQ	Centrale des syndicats du Québec
CTF	Conciliation travail-famille
FTQ	Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec
LRQ	Lois refondues du Québec
MESSF	Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille
MFA	Ministère de la Famille et des Aînés
OQLF	Office québécois de la langue française
UQAM	Université du Québec à Montréal

RÉSUMÉ

Les conditions de travail dans les milieux où les horaires « non standards » présentent de grands défis pour la santé des travailleuses et des travailleurs, mais aussi pour la planification d'activités familiales. Pourtant, peu d'études québécoises ont abordé la question de la conciliation travail-famille (CTF) dans ce type d'emploi. Notre étude s'arrime à un projet de recherche interdisciplinaire auprès d'un partenaire syndical qui a porté sur la CTF dans le secteur du commerce de détail au Québec (projet CTF-UQAM/FTQ). Puisque l'influence du soutien organisationnel sur l'expérience de la CTF est reconnue dans la littérature, les relations entre les acteurs de ces milieux doivent être mieux comprises. C'est pourquoi nous proposons une analyse communicationnelle des aspects relationnels des pratiques de CTF au sein de marchés d'alimentation québécois. Notre objectif est de mieux comprendre comment différents groupes d'acteurs perçoivent et interprètent les relations liées aux pratiques de CTF et le contexte dans lequel elles se déroulent.

Notre méthodologie qualitative s'appuie sur l'analyse thématique d'un corpus de trente entretiens semi-dirigés réalisés auprès de treize travailleuses, six supérieures hiérarchiques (quatre hommes et deux femmes) ainsi que de onze représentants syndicaux (10 hommes et une femme). Nos résultats montrent que les enjeux relationnels associés à la CTF portent essentiellement sur les aménagements du temps de travail et, qu'en dépit de règles liées à la convention collective, la qualité du climat de travail est influencée par les pratiques informelles. Ces dernières s'expriment à travers le cadre de l'horaire de travail qui, malgré une apparente neutralité, peut révéler les privilèges accordés à certaines personnes. Ces traitements privilégiés, souvent campés dans un rapport de « donnant-donnant », se répercutent négativement sur la qualité des rapports entre collègues. De même, les travailleuses ressentent physiquement et émotivement l'effet des tensions dans leurs rapports avec leurs supérieurs ou leurs collègues. L'imbrication des normes et des valeurs véhiculées par le climat de travail, particulièrement à travers l'attitude du supérieur hiérarchique, contribue à la co-construction des perceptions des pratiques de CTF. La valorisation de la disponibilité comme comportement idéal complique l'expression des besoins de CTF pour les travailleuses qui s'écartent de cette norme. Par ailleurs, la perception d'une équité de traitement atténuerait l'ampleur des difficultés de CTF vécues par certaines travailleuses mettant en évidence l'importance du rôle joué par des pratiques marquées par la transparence décisionnelle et l'ouverture du climat organisationnel. À l'opposé, la faible ouverture de certains milieux de travail à discuter d'enjeux de CTF combinée à la présence du rapport de « donnant-donnant » peut contribuer à la perception d'absence d'enjeux liés à la CTF présente chez certains employeurs, représentantes et représentants syndicaux rencontrés.

Cette étude souligne l'importance de donner la parole à des personnes aux prises avec de grandes difficultés de CTF qui sont vécues dans l'ombre et l'isolement. Elle montre également la nécessité, pour les entreprises où les horaires sont « non standards », de créer un climat d'ouverture favorable à des pratiques qui valorisent l'expression des enjeux de CTF. Enfin, elle met en lumière la place centrale des aspects relationnels dans la co-construction de la perception des pratiques de CTF qui relèvent autant de dimensions interpersonnelles que des particularités de la situation de travail.

MOTS CLÉS : communication organisationnelle ; conciliation travail-famille ; marchés d'alimentation ; horaires non standards ; pratiques informelles ; femmes ; Québec

INTRODUCTION

Les organisations ont beaucoup à gagner dans la mise en place de mesures visant à soutenir les efforts de conciliation travail-famille (CTF) des personnes à leur emploi vu les impacts des difficultés de CTF sur le bien-être des individus, mais aussi sur la productivité des organisations (Chrétien et Létourneau, 2010a). Il n'y a cependant pas de solution miracle et les efforts investis pour la mise en œuvre de mesures favorables à la CTF peuvent être confrontés à des résistances provenant de la culture organisationnelle (Thompson, Beauvais et Lyness, 1999) ou de limites liées aux caractéristiques du travail (Tremblay, 2008).

Certains milieux de travail cumulent davantage de contraintes comme les marchés d'alimentation qui sont encore relativement peu étudiés dans les recherches sur la CTF. Les travailleurs et les travailleuses dans ces milieux font face à des heures d'ouverture étalées sur les sept jours de la semaine et à des horaires « non standards », variables et imprévisibles qui sont souvent préparés par ordinateur (Messing et al. 2012). De plus, les absences imprévues liées aux besoins familiaux remettent en jeu un équilibre fragile pour les acteurs touchés par cette situation : l'entreprise voit sa capacité d'offrir un niveau acceptable de service à la clientèle ou encore sa productivité affectée ; les collègues encaissent la pression de remplacer la personne absente en prolongeant leur quart de travail ou en sacrifiant leur jour de congé ; la personne employée doit parfois assumer la perte de revenu liée à un congé non rémunéré et composer avec les réactions d'une ou d'un supérieur et de ses collègues. Les possibilités pour une personne de contrôler son temps de travail sont ainsi réduites, voire nulles et les exigences du travail sont culturellement indiscutables (Chrétien et Létourneau, 2010a).

En s'appuyant sur cette réalité, le Service de la condition féminine de la Fédération des travailleurs et des travailleuses (FTQ), par le biais du protocole CSN-CSQ-FTQ du Service aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal (UQAM), a demandé à une équipe de chercheuses de l'UQAM de diverses disciplines (sociologie, droit, ergonomie) d'étudier les difficultés, les stratégies, les pratiques et les mesures de CTF auprès de marchés d'alimentation et de restaurants membres de deux syndicats affiliés à la FTQ, les TUAC 500

et les Teamsters. Les résultats du projet CTF-UQAM/FTQ ont montré d'importants enjeux au niveau des relations entre les travailleuses, leurs supérieurs (hommes ou femmes) et leurs collègues qui trouvent aussi appui dans la littérature.

En effet, il a été démontré que les pratiques informelles de CTF étaient courantes dans les milieux de travail aux horaires « non standards » (Henly, Shaefer et Waxman, 2006 ; Kelly et Kalev, 2006 ; Lambert, 2008). Par le biais de relations avec leurs supérieures et supérieurs immédiats, ces pratiques peuvent, paradoxalement, améliorer les conditions de CTF, mais au risque de créer un système de « donnant-donnant » qui, à son tour, crée de la méfiance, nuit à l'ambiance de travail et diminue la rétention du personnel (Barthe, Messing et Abbas, 2011 ; Messing et al. 2012). En définitive, les gestionnaires, autant que les personnes employées, sont influencés par le système dans lequel se déroulent les rapports liés à la CTF.

À partir des données du volet sociologique du projet CTF-UQAM/FTQ, nous avons conçu cette recherche qualitative en communication dont le but est de comprendre les aspects communicationnels des pratiques de CTF dans les marchés d'alimentation.

Ce mémoire est organisé en cinq sections principales. La première section comporte la problématique de départ, une recension des écrits, la question de recherche de même que la pertinence communicationnelle, scientifique et sociale. La deuxième section présente le cadre théorique qui nous permet de spécifier notre questionnement de recherche. La troisième section expose la stratégie de recherche retenue en expliquant le contexte particulier de la recherche, le mode d'échantillonnage et le corpus, ainsi que la méthode d'analyse des données et les considérations éthiques. La présentation des résultats constitue la quatrième section suivie de la discussion de ces résultats. Finalement, une conclusion rappelant les éléments essentiels de notre étude et des pistes de recherches futures sera présentée.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE

La CTF a largement été abordée sur la scène publique dans les dernières années. En 2011, notamment, le Bureau de la normalisation du Québec (BNQ) a mis en place un programme de certification basé sur la norme de Conciliation travail-famille (BNQ, 2010). Ce programme et la norme sur laquelle il s'appuie visent à « encourager les milieux de travail à instaurer des pratiques de conciliation travail-famille » (Ministère de la Famille et des Aînés, 2010). Ce lancement fort médiatisé a donné l'impression qu'il y a, au Québec, une volonté politique pour que la CTF soit une priorité sociale et organisationnelle.

Il n'existe toutefois pas de recette miracle pour la transformation de cette volonté en une pratique intégrée au sein des organisations. En effet, l'écart entre l'application formelle des politiques de ressources humaines liées à la CTF et le soutien organisationnel vraiment fourni aux travailleurs et aux travailleuses pour accéder à ces politiques est une difficulté reconnue (Brough et al. 2008).

Les politiques de CTF constituent « un ensemble de principes généraux adoptés par une organisation privée ou publique pour l'exercice de ses activités » d'après une définition de l'Office québécois de la langue française (OQLF, 2010). Ces politiques positionnent la CTF dans un contexte social plus large duquel émanent des lois, des services publics et, parfois, des ententes syndicales encadrant les comportements sociaux et organisationnels qui touchent la famille (Bernstein, 2011) et qui tentent d'offrir des solutions bénéfiques pour les besoins des familles, des individus, mais aussi de la société et des organisations (Brough et al. 2008).

Des enquêtes menées par des firmes de sondage nationales, comme le « *Canada's Top 100 Employers* » (Mediacorp, 2011), montrent que certaines entreprises sont reconnues pour leur capacité d'offrir des mesures qui permettent l'équilibre entre le travail et la famille. Les mesures sont les « moyens mis en œuvre pour atteindre un but » (OQLF, 1992). Dans le cas de la CTF, les mesures représentent les programmes mis en place pour encadrer l'application des politiques de CTF, comme la norme de Conciliation travail-famille (BNQ, 2010), les stratégies de ressources humaines ou encore, dans les milieux de travail syndiqués, des dispositions de la convention collective. Dans certains milieux professionnels, syndiqués ou pas, des mesures permettent d'avoir un horaire et des conditions de travail flexibles comme la semaine de travail comprimée sur quatre jours, le télétravail, la réduction du temps de travail, etc. (Tremblay, Amherdt et De Sève, 2005).

Malgré les avantages démontrés de ces mesures (Thompson et coll. 1999), tous les employés et employées ne s'en prévalent pas nécessairement. Il semblerait ainsi que tous les milieux de travail n'offrent pas les mêmes possibilités de CTF. Nous retenons deux facteurs qui pourraient expliquer cette situation.

Le premier facteur est structurel et relève de la nature des activités de l'organisation qui ne permet pas toujours la présence de conditions de travail favorables à la CTF comme c'est le cas, notamment, des secteurs de l'hébergement, de la restauration, des services personnels et aux organisations ainsi que du commerce tel que le rapporte l'Enquête québécoise des conditions de travail, d'emploi et de santé et sécurité au travail (EQCOTESST, 2011). Ces secteurs sont caractérisés notamment par la forte présence d'horaires « non standards », c'est-à-dire qui sortent du cadre du lundi au vendredi de neuf à cinq et qui contribuent à la précarité d'emploi associée au travail à temps partiel et à une faible rémunération. Par exemple, la législation qui encadre les heures d'ouverture des marchés d'alimentation permet aux détaillants d'adopter, sauf quelques restrictions, des heures d'ouverture complètes (sept jours de la semaine, 24 heures sur 24)¹. Ce faisant, ils basent leurs horaires sur les besoins de leur clientèle sans nécessairement tenir compte des besoins des personnes à leur emploi. Les initiatives pour faciliter la CTF dans ces milieux sont donc contraintes.

¹ Loi sur les heures et les jours d'admission dans les établissements commerciaux. L.R.Q., chapitre H-2.1.

Le deuxième facteur est lié aux pratiques de CTF dans le milieu de travail. En effet, parallèlement aux conditions offertes par les milieux de travail, et ce, tous types d'emplois confondus, le succès des mesures et des politiques de CTF résiderait dans le soutien organisationnel perçu par les travailleurs et les travailleuses à travers les pratiques liées à la CTF (Abendroth et den Dulk, 2011; Allan, Loudoun et Peetz, 2007 ; Tremblay, 2008). Alors que les politiques et les mesures de CTF comportent des prescriptions pour encadrer l'action, les pratiques sont davantage ancrées dans le concret. Il existe diverses définitions du terme « pratique ». Nous en retiendrons deux particulièrement pertinentes pour notre étude. La première adopte une perspective managériale où les pratiques de gestion sont un terme générique qui « englobent l'information, les systèmes et les méthodes utilisés par les gestionnaires pour prendre des décisions, les mettre en application et juger si cette mise en application permet d'atteindre les résultats prévus compte tenu de l'économie, de l'efficacité et de l'efficacité » (OQLF, 1994). Cela représenterait, dans le cas de la CTF, le mode d'établissement des horaires de travail et les décisions liées aux demandes d'accommodement du temps de travail par le biais de l'application des politiques et mesures de CTF.

La deuxième définition retenue couvre les aspects culturels des pratiques et correspond, d'après l'OQLF (1979), aux « manières d'agir générales et collectives dans un milieu particulier qui sont reçues comme allant de soi ». Cette dernière définition engloberait ainsi les conduites et les attitudes envers des demandes liées à la CTF. En ce sens, le soutien des collègues et des supérieurs est déterminant dans la perception que les individus développent à l'égard des facilités ou des difficultés de CTF vécues (St-Onge et al. 2002). Le niveau de soutien démontré est lui-même imbriqué dans la culture organisationnelle (Chrétien et Létourneau, 2010a) et se reflète dans les conduites et attitudes des personnes occupant une position hiérarchique (Foley et al. 2006; Kossek, Lewis et Hammer, 2010). Ainsi, le succès de l'implantation d'une politique de CTF serait mitigé face à une culture organisationnelle dont les valeurs ne favorisent pas la vie familiale, entraînant des attitudes inflexibles de la part des gestionnaires.

À la lumière de ce qui précède, il ressort que les personnes œuvrant au sein de certains milieux de travail sont plus défavorisées que d'autres dans leur accès à des mesures de CTF. De

plus, les difficultés liées à la mise en œuvre des politiques et des mesures de CTF sont à la fois sociales, structurelles, culturelles et interpersonnelles. L'articulation complexe de chacun de ces niveaux forme un système propre à chaque entreprise et se manifeste d'une manière très locale à travers les relations entre les acteurs impliqués soit les personnes employées, leurs gestionnaires et leurs collègues, parfois leurs représentantes ou représentants syndicaux, et ultimement, leur famille. C'est pourquoi nous sommes intéressée à comprendre la réalité associée au milieu de travail des personnes devant jongler avec des responsabilités familiales et des horaires « non standards ».

1.1 Examen des écrits

De nombreuses études se sont penchées sur les antécédents, les formes et les conséquences du rapport tendu entre le travail et la famille (Brough et O'Driscoll, 2010 ; St-Onge et al. 2002 ; Tremblay, 2008) et plusieurs examens des écrits sont disponibles (Shaffer, Joplin et Hsu, 2011 ; Kelly et al. 2008 ; St-Onge et al. 2002). À cause de l'abondance des sources, nous avons dû faire preuve de sélectivité et retenir des études qui permettent de comprendre les dimensions centrales de notre problématique avec une attention particulière pour les études portant sur les emplois où les horaires sont « non standards », comme les marchés d'alimentation. De plus, comme la culture organisationnelle joue un rôle important au niveau des pratiques de CTF, nous avons limité notre recension aux écrits provenant de pays occidentaux (Canada, États-Unis, Europe occidentale, Australie) afin d'analyser des situations organisationnelles relativement similaires sur le plan de la culture en milieu de travail (Hofstede et al. 1990).

Tel que nous avons pu le voir précédemment, les relations entourant les pratiques de CTF au sein des organisations font partie d'un système où chacune des sous-parties peut avoir une influence. En fonction des paradigmes disciplinaires des équipes de recherche, les études portent une attention plus spécifique à l'un ou l'autre des éléments de ce système. C'est pourquoi nous proposons un regroupement des écrits sur les différentes catégories d'éléments pouvant influencer les pratiques de CTF. Dans un premier temps, nous présenterons les études qui ont abordé les éléments externes à l'organisation émanant du contexte social de la

CTF et de l'influence des facteurs politiques, économiques et culturels sur les organisations, leurs membres et leurs décisions à l'égard de la CTF. En deuxième lieu, nous présenterons les études qui portent sur la structure de l'organisation et sur le rôle des caractéristiques du milieu de travail dans la capacité des organisations et des parents travailleurs à harmoniser travail et vie familiale. Le dernier groupe d'écrits que nous présenterons est celui qui porte sur les éléments humains de l'organisation soit les caractéristiques individuelles et interpersonnelles des acteurs au sein même des organisations et de leurs effets sur les pratiques de CTF. Il est à noter que ce découpage n'est pas étanche. Vu l'interdépendance entre les trois regroupements, nous aborderons certains éléments là où leur description est la plus pertinente.

1.1.1 Facteurs politiques, économiques et culturels

Les études comprises dans ce regroupement portent sur le rôle des politiques publiques, syndicales et organisationnelles dans le processus d'adoption, par les entreprises, de politiques et de mesures de CTF et, ultimement, de leurs effets sur les pratiques de CTF. L'interinfluence entre le contexte social et les organisations s'articule autour de différents pôles qui permettent de considérer les motivations et les pressions exercées par les groupes d'acteurs les uns sur les autres par le biais de politiques publiques, de mesures légales, de considérations économiques et, enfin, d'aspects culturels.

Les difficultés liées à la CTF ont des conséquences sociales importantes au niveau du taux de fertilité, du retardement de l'âge pour devenir parent, de la pénurie de main-d'œuvre et, ultimement, du vieillissement de la population (Brough et al. 2008). Par ailleurs, la participation féminine au marché de l'emploi a un poids économique important qui stimule la mise en œuvre d'initiatives pour le maintien des femmes en emploi (Cette et al. 2009). Ces facteurs créent une pression à la fois sur les gouvernements et les organisations pour la mise en place de solutions. Au Québec, ce sont les acteurs et les partenaires socio-économiques tels que les organisations, les syndicats et les associations qui interpellent l'État par leurs initiatives (Barrère-Maurisson et Tremblay, 2010; Gingras, 2009; Rigby et O'Brien, 2010), notamment pour la revendication et la mise en place de services de garde et de congés

parentaux (Barrère-Maurisson et Tremblay, 2009). D'autres formes de politiques sociales peuvent prendre la forme de protection d'emploi lors d'absences prolongées pour des motifs familiaux (Cette et al. 2009).

En contrepartie, certaines mesures légales peuvent avoir un impact important sur la CTF comme, par exemple, la Loi sur les heures et les jours d'admission dans les établissements commerciaux (L.R.Q. H-2.1) adoptée en 1990 et modifiée par le projet de loi 57 en 2007. Cette loi permet aux établissements de commerce de détail, comme les marchés d'alimentation, de prolonger leurs heures d'ouverture tous les soirs de la semaine et d'ouvrir le dimanche. Comme on l'a vu, dans le secteur de l'alimentation, les commerces sont autorisés à ouvrir leurs portes 24 heures sur 24 avec, pour seules restrictions, une limite du nombre d'employés permis à certaines heures et lors de fêtes légales (Conseil de la famille et de l'enfance, 2006 :5). Le changement apporté à la loi visait à répondre aux demandes des entreprises qui souhaitaient satisfaire les besoins de leur clientèle, cette dernière faisant ses emplettes surtout en soirée ou la fin de semaine. L'intérêt économique évident de cette législation a favorisé son adoption, mais pas sans soulever d'importantes préoccupations au sein du Conseil de la famille et de l'enfance (CFE) et du Comité sectoriel de la main-d'œuvre en alimentation (CSMOCA). Pour le CFE, l'adoption de cette loi impliquait à la fois la réponse aux besoins de certaines familles qui souhaitaient bénéficier d'une plus grande flexibilité pour effectuer leurs achats en alimentation; mais aussi, et surtout, le risque d'affecter la qualité des horaires des travailleuses et des travailleurs des secteurs touchés avec les impacts pour la famille qui y sont associés. Pour le CSMOCA, l'étalement des heures d'ouverture comportait également le paradoxe de satisfaire la clientèle tout en augmentant les difficultés d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre du milieu en lien avec l'insatisfaction provenant des horaires de travail.

Dans le même ordre d'idées, d'autres aspects économiques associés à la CTF peuvent avoir un poids dans les décisions des organisations en matière de famille. En effet, la compétition entre les employeurs pour attirer et retenir la main-d'œuvre (Davis et Kalleberg, 2006 ; Perry-Smith et Blum, 2000) confère un avantage concurrentiel à la mise en place de programmes pour la CTF. Certaines organisations y verraient même une plus grande

performance organisationnelle qui est perçue d'un point de vue symbolique alors que les individus se sentent plus engagés envers une entreprise qui considère leurs besoins (Perry-Smith et Blum, 2000).

Ces diverses pressions sociales, institutionnelles et économiques s'exercent ultimement sur les dirigeants d'entreprise qui doivent décider s'ils choisissent d'orienter les politiques de ressources humaines pour qu'elles mettent de l'avant des valeurs favorables à la famille (Bardoel, 2003 ; Peters et Heusinkveld, 2010). Cela peut comporter une part de risques dans la mesure où les politiques que les acteurs gouvernementaux, syndicaux et organisationnels souhaitent facilitantes pourraient, au contraire, être perçues comme pénalisantes par les travailleuses et les travailleurs (Ollier-Malaterre, 2007) en plus de créer ou de renforcer des inégalités de genre, entre les secteurs d'activités ou entre types d'emploi (Pérvier et Silvera, 2010).

Ces aspects politiques, économiques et culturels jouent un rôle important dans les décisions prises par les organisations en matière de CTF mais aussi dans la perception que les individus ont de la manière dont ils sont soutenus. Ces aspects agissent cependant à des degrés différents en fonction des caractéristiques du milieu de travail.

1.1.2 Caractéristiques du milieu de travail

Les études comprises à ce niveau portent sur l'influence des caractéristiques des milieux de travail, sur leur capacité à adopter des programmes et des mesures de CTF. Les conditions de travail et les caractéristiques des emplois varient grandement d'une organisation à l'autre et tous les milieux n'ont pas nécessairement la capacité d'offrir des aménagements flexibles du temps de travail et tenant compte des besoins familiaux des parents à leur emploi (Swanberg et al. 2008). En ce sens, les caractéristiques de l'emploi qui découlent de la nature des services offerts ou du mode de fonctionnement sont déterminantes pour la CTF que ce soit au niveau du contrôle sur la tâche, de l'autonomie, de la flexibilité des horaires, du statut d'emploi à temps partiel, d'horaires « non standards », etc. (Tremblay, 2008).

En outre, bon nombre d'études sur la CTF ont été réalisées dans des milieux professionnels où l'accès à des horaires flexibles est facilité par la nature du travail (Swanberg et al. 2008). Cependant, le monde du travail est en mutation et les emplois aux horaires « standards », soit du lundi au vendredi, entre neuf heures et 17 heures, ne sont plus occupés que par deux Canadiens ou Canadiennes sur cinq (Zeytinoglu, Cooke et Mann, 2009). D'après l'EQCOTESST (2011), les horaires irréguliers ou « atypiques » correspondent au travail de quart, au travail sur appel, au travail temporaire ou saisonnier et aux horaires variables. On reconnaît leur incidence négative sur la CTF en général (Bernier, Vallée et Jobin, 2003; Tremblay, 2003) et, plus spécifiquement, sur la planification des activités familiales (Cloutier, 2009; Webber et Williams, 2008) et sur la gestion des soins aux enfants (Prévost et Messing, 2001). La combinaison d'un horaire « non standard » à un emploi à faibles revenus représente des difficultés importantes de conciliation pour les femmes (Dodson et Luttrell, 2011).

Dans le même ordre d'idées, il existe un rapport paradoxal entre le travail à temps partiel et la CTF dans les écrits qui peut être mis en lien avec les motivations de la population étudiée. D'abord, il importe de souligner que les femmes sont plus nombreuses à occuper des emplois à temps partiel que les hommes, représentant les trois quarts de ce groupe d'emploi (Tremblay, 2008). Si certaines femmes, souvent des professionnelles, font le choix d'occuper un emploi à temps partiel pour faciliter la CTF (Higgins, Duxbury et Johnson, 2000), plusieurs femmes moins qualifiées ne peuvent tout simplement pas viser un travail de bureau avec des horaires réguliers (Henly et coll. 2006). Lorsqu'elles n'ont pas le choix de prendre un emploi à temps partiel à cause de telles contraintes (Shittu, 2006), les femmes se retrouvent dans des milieux de travail offrant peu de flexibilité et de faibles possibilités d'avancement. Elles doivent composer avec des ressources financières insuffisantes pour leur permettre de faire appel à des services qui faciliteraient leur conciliation, surtout lorsqu'elles sont le principal sinon l'unique soutien familial. (Higgins et coll. 2000). L'offre de services pour faciliter la conciliation semble particulièrement limitée pour les personnes qui occupent un emploi atypique.

En résumé, l'accumulation, pour certaines personnes, de conditions liées aux caractéristiques de l'emploi augmente les difficultés de conciliation. Les emplois dans le milieu des marchés d'alimentation comportent plusieurs de ces caractéristiques, notamment au niveau des horaires « non standards » et de la faible rémunération. À ce jour, peu d'études québécoises se sont penchées sur l'expérience de la CTF dans ces milieux (Bernstein, 2011; Messing et Caroly, 2011), alors que d'autres études américaines, européennes et australiennes ont démontré que les conditions associées au commerce de détail de l'alimentation peuvent représenter un réel défi pour la conciliation des travailleurs et des travailleuses (Henly et coll. 2006 ; Lambert, 2008); pour leur santé (Maume, Sebastian et Bardo, 2009), ainsi que pour les relations de travail en général (Broadbridge, Maxwell et Ogden, 2007; Eder et Eisenberg, 2008; McIntyre, 2000; McKie, 2009; Mortimer et O'Neill, 2007; Sanders, Geurts et van Riemsdijk, 2011). Aussi, afin de bien saisir les particularités de ce milieu, voici une présentation sommaire des caractéristiques propres aux marchés d'alimentation québécois.

1.1.2.1 Particularités du milieu des marchés d'alimentation

Selon le Diagnostic sectoriel 2011 du CSMOCA, le commerce de détail québécois de l'alimentation comptait, en 2009, un peu plus de 9700 établissements (en excluant les pharmacies, les grands magasins, les tabagies et les dépanneurs avec station-service) (CSMOCA, 2011 :15). De ce nombre, 70 % des parts de marché sont détenues par trois principaux distributeurs. Les emplois à temps partiel comptent pour environ 40 % et le revenu hebdomadaire moyen (tous types d'emploi confondus) atteignait 371,61 \$ en 2009. Le salaire annuel moyen pour une caissière occupant un emploi à temps plein était établi à 19 000 \$ en 2005.

En plus des difficultés liées aux heures d'ouverture prolongées décrites précédemment, les conditions de travail dans les marchés d'alimentation sont caractérisées par des horaires imprévisibles et variables, par la rareté de postes réguliers ainsi que par une rémunération à l'embauche basée sur le taux du salaire minimum (Bernstein, 2011). De plus, ces milieux de travail offrent peu de contrôle sur l'horaire et par conséquent moins de flexibilité pour concilier travail et famille (Henly et coll. 2006).

En ce qui concerne les caractéristiques propres aux horaires de travail dans les marchés d'alimentation, leur établissement se base sur le principe de « flux tendu », c'est-à-dire qu'ils sont établis à partir d'un logiciel qui ne tient compte que des objectifs de vente et des niveaux de service déterminés par la rentabilité de l'organisation (Messing et al. 2012). Aussi, les horaires sont établis en fonction des besoins de la clientèle qui afflue principalement en dehors des heures de travail dites « standards », soit entre 16 h et 19 h en semaine et la fin de semaine.

L'établissement des horaires dépend également de la présence syndicale dans le milieu de travail. Une forte proportion des milieux faisant partie des grandes chaînes de détaillants alimentaires est syndiquée. Lorsque c'est le cas, les conventions collectives négociées pour chaque établissement prévoient que les horaires soient établis en fonction des statuts d'emploi et de l'ancienneté. Par exemple, chaque responsable de département construit son horaire en respectant l'ordre d'ancienneté des personnes occupant un poste à temps plein. Le même processus est ensuite repris pour les postes à temps partiel, puis pour les postes occasionnels. Les conventions prévoient également que les horaires hebdomadaires soient affichés au moins 48 heures à l'avance, souvent le vendredi pour la semaine commençant le dimanche suivant ce qui laisse bien peu de marge de manœuvre pour l'organisation de la garde des enfants et la planification d'activités familiales. De plus, les journées de congé ne sont pas toujours collées et ont un effet sur la répartition du travail domestique et la santé des travailleuses à qui il reste peu de temps de repos et de loisirs (Messing et al. 2012).

En somme, ces horaires sont mis en place par les marchés d'alimentation pour offrir un service à la clientèle satisfaisant, principalement aux comptoirs de service et aux caisses. Les besoins de la clientèle sont toutefois en inadéquation avec les besoins liés à la vie familiale des travailleuses et des travailleurs (Bernstein, 2011) et découlent, en partie, des stratégies de la clientèle qui, pour faciliter sa propre CTF, réclame des magasins qu'ils soient accommodants en étalant leurs heures d'ouverture. Cela crée une dynamique circulaire où la conciliation des uns nuit à celle des autres.

Quant aux caractéristiques de la main-d'œuvre, les hommes représentent 49 % et les femmes 51 % de la main-d'œuvre des marchés d'alimentation au Québec. De plus, 43 % des travailleuses et des travailleurs se situent dans la tranche d'âge entre 15 et 24 ans (CSMOCA, 2011). Un autre trait qui caractérise le milieu des marchés d'alimentation est la division sexuelle du travail particulièrement marquée : les femmes occupent majoritairement des postes de service demandant une faible qualification (caissière, commis à la boulangerie-pâtisserie et aux plats cuisinés) alors que les postes spécialisés (boucher, poissonnier, etc.) et les postes de gestion sont davantage occupés par des hommes (Petit, Bourhis et Chênevert, 2008 :15).

Dans un autre ordre d'idées, le milieu fait face à des défis de rétention et de recrutement de la main-d'œuvre (CSMOCA, 2011). On attribue ces défis aux conditions de travail plus physique pour certains et aux horaires de soir et de fin de semaine. De même, le nombre d'heures de travail par semaine des personnes occupant un poste à temps partiel qui est parfois insuffisant pour assurer un revenu hebdomadaire affecterait leur désir de rester en poste tout comme l'irrégularité des horaires qui correspond à une insécurité économique.

La forte représentation des jeunes entre 15 et 24 ans démontre comment les personnes faisant partie de ce groupe d'âge sont recherchées pour leur disponibilité (Broadbridge et coll. 2007; CSMOCA, 2011). Cette volonté semble être imitée par certains syndicats de l'alimentation qui prévoient des clauses spécifiques à la conciliation travail-étude dans leur convention collective alors que la CTF n'y figure pas officiellement (Bernstein, 2011). En effet, il serait plus facile pour une ou un étudiant d'obtenir un horaire adapté à sa période d'examen que pour une mère qui demande à son supérieur de tenir compte de l'horaire du service de garde au moment de préparer l'horaire.

En somme, le milieu des marchés d'alimentation rassemble une combinaison d'éléments représentant un réel défi pour la CTF. D'une part, les employeurs sont soumis à des contraintes économiques liées à la compétition ainsi qu'à l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre. D'autre part, les acteurs syndicaux souhaitent faciliter la CTF de leurs membres tout en protégeant les privilèges liés aux statuts d'emploi et à l'ancienneté. Enfin, les parents travailleurs, particulièrement les mères, composent avec des conditions difficiles.

1.1.3 Caractéristiques individuelles et rapports liés à la CTF

Le troisième et dernier groupe d'études sur la CTF comporte les écrits qui se sont intéressés aux facteurs humains de la CTF. Nous aborderons, dans un premier temps, les études qui traitent des caractéristiques individuelles des acteurs impliqués dans leurs rapports liés à la CTF. Dans un deuxième temps, nous présenterons comment ces différents types de rapports ont été étudiés.

En premier lieu, les caractéristiques individuelles des acteurs impliqués peuvent avoir une influence sur les pratiques liées à la CTF, au niveau des attitudes et des conduites. Les caractéristiques individuelles et familiales influencent la nature des besoins de CTF exprimés par l'individu à son employeur. De fait, la nature des besoins de conciliation varie selon l'âge des enfants, mais aussi à cause de modèles familiaux en pleine mutation (Tremblay, 2008), notamment chez les mères monoparentales (Ciabattari, 2007; Duxbury et Higgins, 2005) ainsi que chez les adultes de la génération « sandwich » qui ont des enfants sous leur responsabilité et des parents vieillissants sur qui veiller (Williams, 2005).

La situation familiale joue également un rôle important dans la définition des besoins de CTF pour deux raisons. D'abord, parce que le potentiel de revenu des couples où les deux conjoints sont actifs sur le marché du travail peut amener la décision commune que l'un des conjoints diminue son temps de travail afin d'être plus présent auprès de la famille (Messing et al. 2012). Les familles monoparentales et les familles où un seul conjoint travaille n'ont tout simplement pas cette liberté de choisir et doivent accepter les conditions offertes par les emplois auxquels leur formation leur donne accès. Ensuite, parce que l'appui d'un conjoint à l'accomplissement des tâches domestiques et des responsabilités familiales atténue l'ampleur des tensions entre le travail et la famille (St-Onge et al. 2002).

Malgré une volonté politique de favoriser l'équité entre les hommes et les femmes, plusieurs obstacles subsistent et, encore aujourd'hui, les femmes continuent d'assumer une plus grande part des responsabilités liées aux enfants et aux tâches domestiques (Broadbridge, 2009 ; Cloutier, 2009 ; Duxbury et Higgins, 2005). Elles sont également plus

nombreuses que les hommes à se prévaloir des mesures de conciliation offertes par les organisations (Tremblay, Najem et Paquet, 2007) malgré une augmentation constante du nombre d'hommes se prévalant de prestations du Régime québécois d'assurance parentale depuis sa mise en place en 2006 (Conseil de gestion de l'assurance parentale, 2011 :16). Les écarts entre la participation des pères et des mères aux tâches familiales sont attribués aux représentations sociales du « père pourvoyeur » et de la « mère soignante »; à la perte de statut social associé au désinvestissement du père dans sa carrière au profit de sa famille; et, au travail, à la désapprobation par les pairs des demandes liées à la famille exprimées à travers des jugements (Boyer et Cléroux, 2010).

Ensuite, certaines caractéristiques des personnes occupant un poste de gestion peuvent avoir une influence dans les échanges liés à la CTF. L'expérience de leur propre CTF par des gestionnaires aurait une influence positive sur leur perception de la CTF des personnes sous leur responsabilité (Carlson et al. 2011). En contrepartie, la perception de soutien organisationnel des employées et employés sera affectée si leurs gestionnaires communiquent de manière ambiguë leur attitude en matière de CTF et qu'ils valorisent leur propre CTF sans accorder un traitement égal aux besoins des personnes qui leur sont subordonnées (Bö, 2006). De manière générale, les gestionnaires sont généralement moins sondés dans la littérature sur la CTF. S'ils le sont, c'est surtout pour comprendre les enjeux de CTF propres aux personnes occupant un poste de gestion (Burchielli, Bartram et Thanacoody, 2008; Qu Xiao et O'Neill, 2010) et moins pour comprendre leur rôle dans la CTF des personnes à leur emploi. Dans les études portant sur cette dernière perspective, on a pu montrer que certains gestionnaires sont divisés entre la conscience des aspects éthiques des enjeux liés à la CTF, où accommoder la famille étant « la » bonne chose à faire, et des contraintes organisationnelles concrètes comme la difficulté à trouver du remplacement (Den Dulk et al. 2011). Certains vivraient même un sentiment d'incapacité à accommoder les besoins de CTF des membres de leur équipe (Blain et Péricard, 2003). Une étude récente de Barthe, Messing et Abbas (2011) portant sur la CTF de préposées aux bénéficiaires démontre que les personnes responsables de gérer les remplacements de dernière minute sont soumises à une pression énorme tout particulièrement dans le cas d'horaires « non standards » où il peut parfois être nécessaire de faire des appels à partir de cinq heures du matin pour trouver une remplaçante. Cela est sans

compter la prise en compte des règles syndicales et des tensions liées aux avis disciplinaires sanctionnant les refus de remplacer trop fréquents.

Par ailleurs, les rapports entre les personnes employées et leur employeur sont affectés par la culture organisationnelle qui influence l'attitude des gestionnaires (Chrétien et Létourneau, 2010a). L'expression d'une culture organisationnelle favorable, ou pas, à la famille peut s'observer, d'une part, dans les communications externes (site Internet, articles, etc.) et dans les communications internes (Intranet, communiqués, manuel d'employé, etc.) de l'organisation (Mescher, Benschop et Dooreward, 2010). D'autre part, les conduites et les attitudes des acteurs organisationnels véhiculent des normes et des croyances à travers la valorisation de pratiques et de mesures qui témoignent de la force de leur engagement à l'endroit de la famille (Chrétien et Létourneau, 2010b).

Aussi, il peut arriver que, de manière implicite, les organisations fassent la promotion de leurs politiques de CTF par la représentation de l'« employé idéal », flexible, disponible et performant (Blair-Loy, Wharton et Goodstein, 2011 ; Dick, 2010), à qui l'on donne accès aux mesures de CTF comme un privilège (Mescher et coll. 2010). Ce faisant, la CTF se voit ainsi davantage marginalisée que pleinement intégrée dans les stratégies d'affaires alors que s'intensifie la valorisation de la culture des longues heures de travail (Kossek et coll. 2010) et, ultimement, le choix par certaines personnes de ne pas profiter des mesures offertes par crainte d'affecter leur carrière (Briscoe et Kellogg, 2011; Dick, 2010; Waters et Bardoel, 2006). Cela expliquerait, en partie, pourquoi les hommes auraient moins recours que les femmes aux mesures de CTF offertes par leur organisation pour des raisons liées notamment à la perte de statut, aux normes de performance et à la reproduction des rôles traditionnels (Tremblay et coll. 2007). Selon certains auteurs, un changement de culture organisationnelle pourrait faciliter l'ancrage des politiques de ressources humaines dans les pratiques organisationnelles et représenter une forme d'engagement envers le personnel (Brough et O'Driscoll, 2010; Callan, 2007). Il a cependant été démontré que, peu importe l'orientation de la culture organisationnelle en matière de CTF, certains gestionnaires seraient plus enclins à permettre des accommodements favorables à la famille à des personnes de même origine

culturelle et de même sexe qu'eux, et ce, autant pour les hommes que les femmes de cette étude (Foley et al. 2006).

La perception de soutien organisationnel est une autre variable importante qui peut atténuer la tension présente dans le rapport entre le travail et la famille (St-Onge et al. 2002). Les supérieures et supérieurs immédiats sont décrits comme des figures centrales par lesquelles le personnel développe des perceptions de soutien à la famille (Fusulier, Tremblay et Di Loreto, 2008 ; Kossek et al. 2011; Tremblay et Larivière, 2009). De plus, plusieurs études ciblent le rôle des personnes occupant ce niveau hiérarchique comme ayant un impact sur la mise en œuvre des mesures de ressources humaines et la perception de soutien organisationnel (Allan et coll. 2007; Breagh et Frye, 2007; St-Onge et al. 2002; Purcell et Hutchinson, 2007). Le rôle des collègues, moins documenté, est également facilitant lorsque les rapports sont marqués par le soutien (Eder et Eisenberg, 2008 ; Tremblay et Larivière, 2009).

En outre, l'attitude conciliante de l'employeur démontrée par des gestes d'appui a un impact important sur la crainte vécue par certaines personnes de mettre en jeu leur carrière en ayant recours aux mesures de CTF offertes par l'organisation (Anderson, Coffey et Byerly, 2002). La perception de recevoir un traitement égal à celui reçu par leurs collègues augmenterait l'engagement affectif des individus envers leur gestionnaire et leur organisation (Sanders et coll. 2011). De plus, le soutien apporté de manière informelle aurait une plus grande incidence que le soutien procuré par les mesures formelles de CTF dans les organisations (Behson, 2005). Cela pourrait expliquer, en partie, pourquoi les mesures de flexibilité et de contrôle d'horaire par les personnes employées, notamment dans le commerce de détail, dépendent autant d'ententes relevant de facteurs formels qu'informels (Henly et coll. 2006 ; Kelly et Kalev, 2006 ; Lambert, 2008). Spécifions que toutes les organisations n'ont pas une politique et des mesures formelles de CTF, aussi, en leur absence, l'informel demeure, en certains endroits, la seule alternative. Une étude a montré que les individus étaient heureux de pouvoir prendre des ententes sans toujours s'en remettre aux politiques écrites de l'entreprise (Wharton, Chivers et Blair-Loy, 2008). Par ailleurs, des organisations auraient tenté de formaliser les arrangements informels de flexibilité dans leurs

mesures de ressources humaines. Plutôt que de réduire le pouvoir discrétionnaire des gestionnaires, cela aurait plutôt contribué à l'institutionnaliser alors que des patrons adoptent des pratiques où la flexibilité est présentée comme une récompense pour les personnes affichant un bon rendement (Kelly et Kalev, 2006) dans une perspective réciproque de « donnant-donnant » (Wharton et coll. 2008).

Peu importe les motifs et le cadre qui mènent à des ententes informelles, ces dernières reposent sur la négociation individuelle entre une ou un employé et son gestionnaire (Malenfant, 2002). Paradoxalement, les relations avec les supérieures et supérieurs immédiats peuvent améliorer les conditions de CTF mais au risque de créer un système de « donnant-donnant » qui, à son tour, crée de la méfiance, nuit à l'ambiance de travail et diminue la rétention du personnel (Barthe et coll. 2011; Messing et al. 2012). Cela implique donc qu'une ou un gestionnaire accorde certains accommodements et en refuse d'autres sur une base discrétionnaire (Kelly et Kalev, 2006), voire discriminatoire (Brough et al. 2008). D'ailleurs, le degré de discrétion des gestionnaires aurait un ascendant important sur la qualité des horaires pour les personnes occupant un poste peu rémunéré avec des horaires « non standards » (Lambert, 2008).

En somme, les relations entre les personnes employées et leurs gestionnaires sont affectées par des caractéristiques individuelles de même que par des facteurs formels et informels qui se révèlent dans les pratiques liées à la CTF, que ce soit les décisions liées à l'aménagement des horaires ou les attitudes générales envers la CTF.

1.2 Cheminement vers le questionnement de recherche

L'examen des écrits met en lumière les nombreuses forces qui interagissent et influencent les pratiques de CTF dans les organisations, et ce, de manière plus ou moins forte en fonction des caractéristiques du milieu de travail et des individus qui le composent. Comme nous avons pu le constater, l'expérience de la CTF dans les marchés d'alimentation peut se révéler problématique.

D'abord, il a été montré que, dans ces milieux de travail, le contrôle du temps de travail relève autant d'ententes informelles que de mesures formelles (Henly et coll. 2006). Ensuite, la situation des mères qui travaillent dans le milieu des marchés d'alimentation est particulièrement précarisée vu les enjeux de CTF liés au travail à temps partiel (Higgins et coll. 2000); aux difficultés associées aux horaires « non standards » (Dodson et Luttrell, 2011); au caractère normatif associé à la forte division sexuelle du travail (Petit et coll. 2008); à l'importance du pouvoir discrétionnaire de l'employeur (Lambert, 2008); et, à la facilité plus grande de demander des aménagements d'horaire pour les études que pour la famille (Bernstein, 2011).

Ainsi, travailler dans un marché d'alimentation et avoir des responsabilités en tant que mère impliquent de composer avec des conditions de travail difficiles (Messing et al. 2004), des besoins organisationnels peu compatibles avec la vie familiale, des horaires variables et imprévisibles, un statut d'emploi précaire, un statut parental faiblement pris en compte, peu de flexibilité dans les horaires et un style de gestion parfois discrétionnaire.

Les relations interpersonnelles, objet principal d'étude de la communication, jouent un rôle important dans cette problématique. C'est pourquoi nous posons la question suivante : quels aspects communicationnels caractérisent les pratiques de CTF dans le milieu des marchés d'alimentation au Québec?

1.3 Pertinence communicationnelle, scientifique et sociale

Les études portant sur l'expérience de la CTF dans des secteurs d'emploi précarisés par les horaires « non standards » et le faible revenu tel que le milieu des marchés d'alimentation sont peu nombreuses et, pourtant, socialement nécessaires vu l'augmentation de ce type d'emploi (Messing et Caroly, 2011). De plus, il a été démontré que les mesures de flexibilité liées aux emplois à temps partiel et à faibles revenus doivent davantage reposer sur des pratiques informelles et une culture organisationnelle encourageant la flexibilité que sur des mesures formelles (Swanberg et al. 2008), d'où l'importance de s'intéresser aux processus

communicationnels qui se déploient, en particulier, dans les relations entre les gestionnaires et les personnes sous leur autorité.

De surcroît, le point de vue des supérieures et supérieurs hiérarchiques ainsi que des représentantes et représentants syndicaux sur la façon dont s'opèrent les relations liées à la CTF en organisation a généralement peu été exploré (Chasserio et Legault, 2005). Hormis quelques rares études comme celle réalisée par le ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille (MESSF) dans de petites et moyennes entreprises québécoises, peu de recherches prennent en compte simultanément les propos d'autres acteurs impliqués, que ce soit au niveau patronal ou syndical, dans les enjeux liés à l'aménagement du temps de travail adapté aux besoins de la famille afin de croiser leurs perspectives avec celles des travailleuses et des travailleurs (MESSF, 2004). Aussi, plusieurs recherches sur la CTF sont de nature quantitative (Tremblay, 2008) et, bien que la progression des études qualitatives dans le champ de la CTF tende à renverser cette tendance (Barthe et coll. 2011), il y a lieu d'approfondir la compréhension du phénomène dans une perspective exploratoire auprès de populations encore peu étudiées.

En outre, peu d'études se sont penchées sur les dimensions communicationnelles de la CTF (Bö, 2006 ; Dallimore et Mickel, 2006), et ce, tous milieux de travail confondus. En fonction de l'impact aujourd'hui reconnu des aspects informels de la CTF, il est impératif selon certains auteurs d'intégrer autant les variables structurelles (organisation du travail, mesures de flexibilité, politiques de CTF) que les variables culturelles (climat de travail, soutien des supérieurs) dans la compréhension des systèmes d'emploi (Kossek et coll. 2010). Les supérieures et les supérieurs immédiats, autant que les membres de leur équipe, sont influencés par le système dans lequel se déroulent les rapports liés à la CTF et nous manquons de connaissances pour comprendre cette dynamique (ten Brummelhuis, Oosterwaal et Bakker, 2012). Notre recherche pourra combler un manque à cet égard.

Finalement, par la diffusion de nos résultats de recherche, nous espérons sensibiliser les acteurs clés du milieu des marchés d'alimentation à l'importance de porter une attention particulière aux aspects relationnels des pratiques liées à la CTF. Aussi, les partenaires

syndicaux pourront utiliser les résultats de cette étude dans la préparation des négociations des conventions collectives auprès des employeurs en plus de former leurs équipes sur le terrain à mieux orienter leurs interventions. De plus, en diffusant les résultats de notre recherche auprès d'associations professionnelles en ressources humaines, nous espérons susciter une prise de conscience sur l'interdépendance entre les politiques et la culture d'entreprise, les premières ne pouvant être modifiées sans la prise en compte de variables culturelles (Kirby et Krone, 2006). Ultimement, nous espérons que notre étude permettra de faciliter l'équilibre entre le travail et la famille pour des femmes occupant des postes à plus faibles revenus de même que de favoriser des relations de travail plus équitables et respectueuses de leur réalité familiale.

Maintenant que nous avons présenté les principaux éléments de notre problématique, posé notre question de recherche et démontré l'importance d'y répondre, nous présenterons l'angle communicationnel privilégié pour notre étude. Nous clarifierons également les dimensions des concepts principaux de notre problématique : la conciliation travail-famille, la communication organisationnelle, les pratiques de CTF, les relations interpersonnelles et le contexte relationnel.

CHAPITRE II

CADRE THÉORIQUE

*« La communication ne fait pas que véhiculer de l'information, elle impose aussi un comportement »
Paul Watzlawick, 1979*

Ce chapitre comporte quatre sections. En premier lieu, nous présenterons les principaux concepts de notre recherche qui a pour but de comprendre les aspects communicationnels des pratiques de CTF dans le milieu des marchés d'alimentation du Québec, soit la conciliation travail-famille et la communication organisationnelle. Par le biais de certaines recherches liées à ces concepts, nous démontrerons la pertinence du cadre de référence retenu. Ensuite, nous approfondirons deux aspects relationnels des pratiques de CTF, soit les relations interpersonnelles et le contexte relationnel. Enfin, nous reformulerons notre objectif principal de recherche en lien avec notre cadre conceptuel et nous dégagerons les questionnements spécifiques qui en découlent.

2.1 Définition de la CTF

Plusieurs disciplines portent un regard spécifique sur la CTF. De même, il existe différentes façons de nommer ce que nous appelons la « conciliation travail-famille » et chacune des formes utilisées peut témoigner d'un choix épistémologique et ontologique. En ce sens, l'ordre dans lequel les termes « travail » et « famille » apparaissent est connotatif d'une posture selon que l'on privilégie l'observation d'une sphère à l'autre, pour certains, ou

encore que l'on attribue une valeur sociale plus grande à la famille qu'au travail, pour d'autres.

En fonction des éléments de notre problématique, nous choisissons d'inscrire notre recherche dans la perspective particulière de l'« articulation » qui permet de rendre compte de l'influence des aspects individuels, interpersonnels et institutionnels. De plus, puisque les aspects communicationnels des pratiques organisationnelles sont au cœur de notre questionnement, nous justifions la position du terme « travail » avant « famille » dans l'expression « articulation travail-famille ». Afin de justifier le choix de notre cadre d'analyse, nous effectuerons un rapide survol des courants d'études avant d'expliquer l'approche retenue.

En remontant l'histoire des recherches sur la CTF, de nombreux modèles proposent une explication du rapport entre le travail et la famille. La théorie du conflit amenée par Greenhaus et Beutell (1985) pose l'idée que les sphères professionnelles et privées sont séparées, en opposition et en compétition. Les modèles subséquents portant sur la « conciliation » et, en anglais, « *balance* » sont sous-tendus par l'idée de compromis où ce que l'on investit dans une sphère est soustrait dans l'autre. Le modèle d'« équilibre » propose quant à lui l'atteinte d'un investissement égal entre le travail et la vie personnelle. Des modèles plus récents, basés sur les principes d'« enrichissement » ou d'« harmonisation », tout en reconnaissant une certaine forme de séparation entre les deux sphères, s'intéressent à la manière dont l'une et l'autre peuvent s'enrichir mutuellement de l'expérience positive vécue par la personne qui s'accomplit de manière satisfaisante dans chacun de ses rôles (Friedman et Greenhaus, 2000; Ollier-Malaterre, 2007). Tous ces modèles ont en commun d'être fortement orientés vers l'individu et leurs variables principales sont davantage psychologiques que sociales.

Puisque notre intérêt porte sur des aspects communicationnels des pratiques de CTF, il importe de prendre en compte tant les dimensions individuelles que sociales, ce que propose le modèle de l'« articulation travail-famille » :

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

Contrairement aux approches précédentes qui impliquent que le problème du rapport entre le travail et la famille est individuel et se limite à des stratégies pour harmoniser les deux univers, l'« articulation » situe le problème au niveau des conditions sociales produites et reproduites par l'interaction entre les multiples dimensions des deux univers à travers des pratiques et des stratégies. Dans une perspective communicationnelle, le modèle de l'« articulation travail-famille » constitue donc un excellent point de départ dans la mesure où il encourage la prise en compte des interactions entre les acteurs de différents milieux de travail ainsi que le contexte de ces interactions. Nous devons toutefois compléter ce modèle pour tenir compte de l'influence des relations entre les membres de l'organisation sur les pratiques de conciliation.

Une autre définition de la « *work-family balance* » nous permet d'approfondir les dimensions relationnelles de notre problématique: « *We define work-family balance as accomplishment of role-related expectations that are negotiated and shared between an individual and his or her role-related partners in the work and family domains.* » (Grzywacz et Carlson, 2007 :458). Cette définition met de l'avant des termes significatifs pour une analyse communicationnelle tels que : rôle, attentes et négociation. De plus, il nous apparaît important dans l'élaboration d'une définition communicationnelle du concept d'« articulation » d'insister sur la notion de tension présente dans certains travaux sur la CTF (Dallimore et Mickel, 2006). D'après ces auteures, des aspects liés aux relations et au contexte peuvent entraîner des tensions au moment où les individus tentent de concilier travail et famille. Lorsqu'elles ne sont pas « adéquatement résolues », elles se soldent ainsi fréquemment « en résultats négatifs pour l'employé et l'employeur » (Martins, Eddleston et Veiga, 2002).

Dans le même ordre d'idées, les interactions entre les individus d'un milieu de travail autour des questions de CTF seraient façonnées et contraintes par la matérialité des conditions de travail auxquelles ils font face, mais aussi par les discours, les politiques et les idéologies à propos du travail et de la famille à des niveaux organisationnels et sociaux (Kirby et Krone, 2006). Les individus, tant les travailleurs et les travailleuses, les gestionnaires, que les représentantes et représentants syndicaux, sont soumis à une influence qui dépasse le cadre de la relation dyadique.

Dans cet esprit, nous proposons une définition communicationnelle de l'articulation travail-famille qui va comme suit : l'articulation travail-famille est un processus interrelationnel qui se manifeste par le biais de pratiques liées à l'accomplissement d'attentes de rôles concourant à produire et reproduire les conditions propres à la situation sociale de travail et à la sphère familiale. Ces pratiques sont co-construites par les interactions entre les individus et le contexte où se déroulent ces relations, soit leur milieu de travail, et leurs effets sont perçus tant au travail que dans la famille.

Ainsi, à partir de cette définition, la perception qu'ont les acteurs de l'articulation travail-famille dépend de la nature et de l'ampleur de la tension due aux attentes de rôle soutenues par des facteurs relationnels et sociaux. La situation sociale de travail réfère à l'idée que chaque contexte de travail est particulier en fonction des relations complexes entre une diversité d'acteurs qui le composent (Bellemare et Baril-Gingras, 2011). La perception des effets des relations dans la sphère familiale évoque la perméabilité des frontières entre le travail et la famille. Enfin, la notion de co-construction met l'accent sur le rôle de la communication et des relations dans la représentation et la négociation des perceptions d'une réalité partagée par les acteurs d'un même milieu de travail à travers leurs interactions.

Ceci étant dit, puisque le terme CTF est le plus courant dans le langage commun québécois (OQLF, 2010), nous utiliserons l'expression « conciliation travail-famille » (CTF). Cependant, toute notre démarche reposera sur le cadre adapté à une analyse communicationnelle de l'« articulation travail-famille ». Maintenant que nous avons présenté

notre définition de la CTF, nous expliquerons comment la communication organisationnelle peut contribuer à analyser les pratiques de CTF dans les organisations.

2.2 Communication organisationnelle

La perspective de la communication organisationnelle retenue pour notre mémoire doit permettre d'approfondir notre compréhension des dimensions sociales, organisationnelles et interpersonnelles de notre définition de la CTF. Parmi les différentes écoles de pensée en communication organisationnelle (Grosjean et Bonneville, 2011), trois courants présentent des conceptions de l'organisation et de la communication organisationnelle qui permettent d'apporter un éclairage complémentaire à notre problématique. Nous présenterons certains principes des approches systémiques, critiques et constitutives qui sont pertinents pour cadrer notre analyse.

En premier lieu, l'étude des organisations par les approches systémiques s'est inspirée de la biologie, de la cybernétique et de l'anthropologie pour fournir une « grille de compréhension de l'organisation en permettant de voir les phénomènes organisationnels dans leur totalité, d'analyser les relations entre les sous-systèmes dans les organisations et de situer l'action d'une organisation dans son environnement externe » (de la Broise et Grosjean, 2011 : 64). Dans ces premiers modèles, la communication occupe une place intermédiaire. Elle est considérée comme une ressource stratégique, un outil, qui facilite les transferts d'information entre les unités du système. « La rationalité de l'organisation est celle de la direction qui est seule créatrice de sens, les employés se soumettent aux directives parce que leur intérêt, en principe, est en concordance avec celui de la direction. » (Giroux, 1994 :19). La mise à contribution des approches systémiques pour analyser la communication dans les travaux des chercheurs américains de l'école de Palo Alto, dont Gregory Bateson, déplace l'attention sur le système relationnel et soutient l'idée que « tout comportement s'inscrit dans des réseaux d'interactions » (Bateson, 1977). La communication organisationnelle est donc considérée comme un système ouvert d'interactions (de la Broise et Grosjean, 2011), c'est-à-dire que les interactions se déroulent toujours dans un contexte social. Pour comprendre le rapport entre les interactions et le contexte, les trois principes suivants, liés aux

caractéristiques propres des systèmes (Bertrand et Guillemet, 1989), règlent la communication en tant que système ouvert (Marc et Picard, 1989).

- **Totalité** : Tout acte de communication ne peut être réduit à l'action d'un sujet sur un autre. Il doit être appréhendé comme un système complexe, dynamique et producteur de sens et d'enjeux pour les interlocuteurs.
- **Régulation** : Tout processus de communication obéit à des règles et à des conventions (normes, rituels socioculturels, règles conventionnelles, etc.) qui tendent à favoriser l'équilibre ou, au contraire, à pousser vers le changement.
- **Causalité circulaire** : Le comportement de l'un dépend de celui de l'autre et implique un jeu complexe de participation mutuelle, d'actions et de rétroactions.

L'ensemble de ces principes peuvent être mis en lien avec les éléments de notre problématique en ce sens qu'ils couvrent les aspects liés à l'interinfluence entre les acteurs d'une relation ; à l'adaptation réciproque et mutuelle associée aux contraintes posées par l'environnement ; et, à la production d'une réalité organisationnelle par les interlocuteurs. Nous situerons donc l'approche systémique à la base de notre cadre d'analyse communicationnelle des pratiques de CTF.

Le modèle de Palo Alto a cependant certaines limites pour approfondir la compréhension du lien entre la communication organisationnelle et deux éléments de notre définition de l'« articulation travail-famille », soit la production et la reproduction de conditions sociales ainsi que la co-construction des perceptions des acteurs. C'est pourquoi nous mobiliserons certains principes des approches critiques et constitutives de la communication organisationnelle.

Les approches critiques de la communication organisationnelle, dans leur forme plus ancienne, étudient les organisations comme des « espaces sociaux et des systèmes de positions relatives d'agents collectifs ou individuels », où la communication sert à masquer les réalités matérielles de l'organisation (George et Bonneville, 2011:93). Depuis la fin des années 90 et le début des années 2000, des chercheurs et chercheuses en communication

s'inscrivant dans le courant critique ont adopté une perspective différente du rôle de la communication organisationnelle en intégrant certains aspects des approches constitutives (Ashcraft et Mumby, 2004 ; Putnam et Krone, 2006). Ces dernières sont caractérisées par l'idée que, pour se maintenir, fonctionner, évoluer, une organisation doit s'incarner dans les actions et les interactions impliquant ses représentants humains ou non humains tels qu'un site Internet, un vidéo d'entreprise, la disposition physique d'un établissement, etc. (Cooren et Robichaud, 2011). Cooren et Robichaud (2011) s'inspirent des travaux de Karl E. Weick, théoricien des organisations, pour décrire l'organisation en tant que « mythe » et affirmer qu'elle ne prend forme qu'à travers les échanges entre des individus qui « tentent de coordonner leurs activités afin de produire une action collective cohérente » (Cooren et Robichaud, 2011 :149). Sans communication, il n'y a pas d'organisation. Ainsi, la communication est comprise et étudiée comme ce qui génère des phénomènes organisés.

La production et la reproduction de conditions sociales dans l'organisation peuvent être illustrées à l'aide du modèle proposé par Ashcraft et Mumby (2004), issu du croisement des approches critiques et constitutives. Ce modèle accorde une place centrale au genre qui, pris comme une dimension organisationnelle, produit des « réalités sociales qui suscitent et privilégient certains intérêts » par le biais de systèmes tangibles, matériels, mais aussi symboliques (Ashcraft et Mumby, 2004 : XV). Plusieurs éléments de notre problématique évoquent ces systèmes que l'on pense notamment à la présence d'une forme de division sexuelle du travail dans les marchés d'alimentation (Petit et coll. 2008); au fait que les femmes sont plus nombreuses à occuper des emplois à temps partiel (Tremblay, 2008), à se prévaloir de mesures de CTF (Tremblay et al., 2007) et à assumer une plus grande part des responsabilités liées aux enfants (Broadbridge, 2009 ; Duxbury, Lyons et Higgins, 2007).

Quant à la co-construction des perceptions des acteurs, elle peut s'expliquer par l'étude du rôle de l'intersubjectivité dans les phénomènes organisationnels, un concept commun aux approches critiques et constitutives. L'intersubjectivité correspond à l'interaction entre le comportement et l'expérience que chacun a du comportement d'autrui. Un individu est le seul à avoir accès à son expérience subjective (Marc et Picard, 2008). Ce faisant, une interaction peut être perçue différemment par les protagonistes de la relation provoquant

l'enchaînement de comportements et de réinterprétations successives. Cooren et Robichaud (2011) se basent sur les travaux de deux pionniers des approches constitutives, Mary Follet et Karl E. Weick, pour décrire cette dynamique de co-construction. Pour Follet, l'ajustement réciproque est une réaction circulaire et démontre « l'aspect dynamique et négocié des relations « mises en acte » par les individus en interaction », et ce, particulièrement dans les relations d'autorité (Cooren et Robichaud, 2011 :142). Weick, pour sa part, suggère que les comportements adaptatifs contribuent au développement de la situation à laquelle les acteurs réagissent. L'interprétation que les individus font d'une situation est fort subjective et dépend d'une sélection qui prend appui sur des expériences du passé et qui peut teinter les perceptions individuelles. La mise à contribution de ce bagage personnel peut se combiner à la mémoire organisationnelle transmise, entre autres, par le biais de dispositifs d'aide à la décision. Ainsi, les acteurs organisationnels donnent un sens à des situations nouvelles en fonction de ce qui a été vécu précédemment, soit en modifiant ou en répétant leurs comportements ou leurs attitudes. Cette construction de sens prend acte à travers les discours et les pratiques (Ashcraft et Mumby, 2004). On parle ici de discours au pluriel pour faire référence d'une part, au « discours » qui est le mode d'interaction sociale et, d'autre part, au « Discours » qui englobe les relations de pouvoir et les connaissances construites par des modèles de pensée émanant du contexte historique et social (Fairhurst, 2007). La perception des pratiques de CTF et l'expérience même de la CTF par les individus sont donc influencées à la fois par leurs interactions avec autrui et le contexte où se déroulent ces interactions.

Partant de cette perspective, la communication organisationnelle, qui peut être définie comme l'ensemble des textes et des échanges verbaux, non verbaux et paraverbaux entre des audiences internes et externes caractérisées par des frontières perméables (Bisel, Messersmith et Keyton, 2010), aurait un rôle central dans la CTF des individus du fait qu'elle ne soit pas neutre (Papa, Daniels et Spiker, 2008) mais, au contraire, fortement influencée par le contexte organisationnel. En ce sens, nous proposons de penser l'organisation en tant que culture, elle-même considérée comme un réseau de signifiés (Andrade Scroferneker, 2004) révélés à travers les artefacts, les valeurs, les suppositions et les hypothèses observables dans l'organisation (Godelier, 2009). Dans cette optique, l'organisation, en tant que culture, et les discours sont donc mutuellement constitutifs (Bisel, Messersmith et Keyton, 2010) et, par le

fait même, sous-jacents à la co-construction de la réalité des individus qui la composent. Pour ce qui nous concerne, la prise en compte de l'intersubjectivité en milieu de travail permettra de comprendre l'expérience des pratiques de CTF co-construite par le biais de mécanismes discursifs (Dallimore et Mickel, 2006) situés dans un contexte relationnel, organisationnel et social plus large (Kirby et Krone, 2006).

En somme, emprunter la voie de la complémentarité pour analyser la communication organisationnelle plutôt que de se cantonner dans une seule perspective permet de couvrir l'ensemble des aspects de notre problématique. Nous reconnaissons l'existence d'un système d'interactions entre des acteurs au sein d'un ensemble appelé « organisation », un construit social au sein duquel les acteurs ont des jeux structurés (Crozier et Friedberg, 1981). La compréhension de ce système repose de manière importante, nous l'avons vu, sur les perceptions qu'ont les acteurs des relations et de leurs effets sur les pratiques de CTF. Cette distinction peut paraître faiblement nuancée, mais fait toute la différence. En effet, plutôt que de voir comment la communication permet aux éléments du système d'interagir pour faciliter la CTF, notre attention se pose sur l'interprétation que les individus font d'une situation afin de lui donner du sens et de s'y ajuster de sorte que chaque action, chaque situation est événementielle et itérative. C'est ce que suggèrent les travaux précurseurs de Mary Follett au début du XXe siècle qui comportent l'idée que le conflit est constructif dans la mesure où toutes les personnes impliquées contribuent à la quête de sens et à la prise de responsabilités pour le régler (Groutel, Carluer et Le Vigoureux, 2010).

Dans la prochaine section, nous poserons notre cadre conceptuel autour de la mise en relation des pratiques de CTF avec, dans un premier temps, les relations interpersonnelles et, dans un second temps, avec le contexte relationnel.

2.3 Pratiques de CTF et relations interpersonnelles

Dans la section précédente, nous avons expliqué comment la construction de sens en organisation relevait des discours et des pratiques. Les pratiques de CTF sont aussi étroitement liées à l'application des mesures et des politiques de CTF dans le contexte de

l'activité de travail et peuvent être influencées par la situation d'emploi de la personne (statut d'emploi, type d'emploi occupé, exigences de poste, etc.) et par la situation personnelle (état matrimonial, âge, nombre et caractéristiques des enfants, personnes à charge, etc.). Ces aspects contextuels associés au Discours feront l'objet de la section suivante. La présente section s'attardera à mettre en lien les pratiques de CTF et les dynamiques associées aux échanges verbaux provenant des interactions.

Dans une perspective sociale, les pratiques sont des usages et des manières d'agir « propres à un groupe social, une région, une profession, des particuliers » (OQLF, 1979). L'appartenance à un groupe professionnel est imprégnée d'un « *ethos* » particulier qui travaille l'individu dans son rapport au travail et à ses responsabilités familiales (Fusulier, 2011 :97). Pour illustrer ce rapport, Fusulier (2011) fournit un exemple lié à la CTF où l'*ethos* d'un milieu de travail particulier fait office de médiateur entre des aspects formels, tel que le droit de prendre un congé pour des motifs familiaux, et des aspects informels, tels que les comportements individuels et collectifs à l'égard de ce droit.

L'imbrication du caractère formel et informel des pratiques de CTF ressort de notre recension des écrits. Les facteurs formels et informels des pratiques de CTF sont interdépendants et entretiennent des « liens complexes et réciproques dans la mesure où les facteurs informels s'articulent avec et autour de la structure formelle » (Friedberg, 1993 :41). De plus, il est un fait reconnu que le « fonctionnement organisationnel est rarement conforme au formel et que l'informel y joue un rôle tout aussi déterminant » (Brassard, 1996).

Dans ce qui suit, nous distinguons l'un et l'autre, par souci de clarté. D'une part, les facteurs formels, tels que les politiques et les mesures organisationnelles, sont généralement formalisés dans l'écrit. En se référant au fonctionnement d'une organisation, le formel « peut être compris comme l'*un* des facteurs qui, avec la technologie et l'environnement, forment la situation organisationnelle et régulent l'ensemble des actions individuelles et des interactions » (Brassard, 1996). Aussi, les pratiques formelles sont associées à l'application directe des politiques et des mesures de CTF, aux particularités de la situation d'emploi, à l'application de la convention collective dans les milieux syndiqués et, à d'autres pratiques

d'affaires qui, sans être directement liées à la CTF, affectent la capacité de concilier des personnes qui ont des responsabilités familiales. Par exemple, la structure des horaires dans les départements de production d'un marché d'alimentation (boulangerie, viande, fruits et légumes) est déterminée par la production d'aliments pour les comptoirs libre-service et non par des exigences de service à la clientèle associée à la présence de clients dans le magasin ce qui permet aux membres de ces départements d'avoir une flexibilité d'horaire relativement plus grande que dans le département des caisses.

D'autre part, les facteurs informels correspondent au fonctionnement inattendu de l'entreprise qui est spontané et résulte d'interactions entre quelques individus (Brunet et Savoie, 2003). Dans le cas de la CTF, les pratiques informelles sont associées au soutien organisationnel, à la culture de l'entreprise et au style de gestion (Behson, 2005). Le lien très fort entre les pratiques informelles et les relations interpersonnelles s'explique par le fait que les pratiques n'existent pas en dehors du rapport que les individus entretiennent entre eux. Ces rapports reposent largement sur la part informelle de l'organisation définie par « des relations interpersonnelles qui ne sont pas mandatées en vertu des règles de l'organisation formelle, et qui émergent spontanément de manière à satisfaire les besoins des individus, tant socioaffectifs que purement politiques » (Brunet et Savoie, 2003 : 25). Ainsi, les pratiques informelles peuvent prendre place au sein de différents types de rapports notamment au niveau du rapport employeur-employé, du rapport entre collègues, du rapport syndicat-employé ou du rapport patronal-syndical. Maintenant que nous avons distingué les notions de formel et d'informel, voyons comment les pratiques de CTF peuvent être mises en lien avec les relations interpersonnelles en nous attardant plus spécifiquement à la relation employeur-employé.

Toute dynamique relationnelle implique des échanges entre deux ou plusieurs acteurs. Elle dépend notamment de l'attitude qu'ont les partenaires les uns envers les autres et de la qualité du lien qui les unit (Marc et Picard, 2008). Dans le cas des pratiques liées à la CTF, la relation employeur-employés peut se construire en fonction des valeurs personnelles et professionnelles des deux parties, des politiques de l'organisation ainsi que de la marge de manœuvre légale et opérationnelle dont l'employeur dispose. Deux dimensions importantes des

relations peuvent influencer les perceptions, les attitudes et les conduites, soit le rapport à l'autre et les rapports de place.

D'abord, le rapport à l'autre s'exprime par l'attitude à l'égard du partenaire de la relation et repose sur le fait que les relations interpersonnelles sont premières dans la construction de la personnalité. L'importance d'autrui dans la relation est déterminante puisque, dans les périodes où la quête de soi prédomine, c'est la recherche de reconnaissance qui sous-tend les liens affectifs (Marc et Picard, 2008). Le regard que l'autre a de soi est central et prend acte par le biais de mécanismes intersubjectifs. L'interprétation faite du comportement d'un autre est un acte d'attribution. C'est-à-dire qu'une personne attribue telle ou telle signification à ses propres comportements et aux comportements des autres à partir de sa propre expérience. Ces attributions peuvent être confirmées, ou infirmées, dans le discours d'un tiers. De même, les attributions peuvent être complémentaires en ce sens que les définitions de soi par l'autre et de l'autre par soi se co-construisent (*Ibid.*).

En second lieu, les rapports de place influencent grandement la qualité du lien qui unit les partenaires d'une relation, particulièrement dans les milieux de travail. Pour donner suite à la définition de leurs propriétés et de leurs effets, nous expliquerons l'aspect négocié des rapports de place. Le rapport de place s'exprime par la structure de la relation. Si elle est équilibrée, on la qualifiera de symétrique, ce qui implique que les deux protagonistes de la relation refusent toute forme de soumission à l'autre. Sinon, les relations déséquilibrées sont complémentaires ou hiérarchiques. La complémentarité et la hiérarchie s'expriment par la présence de rapports de place négociés ou imposés. De manière générale, un rapport de place sera satisfaisant pour les personnes impliquées s'il est perçu comme juste (*Ibid.*).

L'acte de communication est le mécanisme par lequel s'actualisent les rapports de place. Pour négocier la définition de la place dans une relation, l'individu aura plus ou moins consciemment recours au langage, aux attitudes, aux gestes, aux postures, etc. (Vion, 1996). Les positions dans une relation sont liées et dépendent d'un ajustement mutuel qui s'exerce à travers la communication verbale et non verbale. De même, l'acte de communication inclut la plupart du temps des indications sur la manière d'interpréter son contenu (Marc et Picard,

2008). En fonction de la manière dont le rapport de place est vécu, cela peut avoir un effet sur les attitudes, les conduites et les perceptions des individus. Ces effets peuvent s'ancrer à différents niveaux que ce soit à travers les différences de statuts et de rôles au sein d'une équipe de travail; la façon dont chaque personne se situe objectivement et ressent sa position vis-à-vis de son employeur et de ses collègues ou, de manière plus large, vis-à-vis de son entreprise, du marché du travail ou de la société (*Ibid.*)

Ainsi, les rapports de place sont déterminés par des facteurs sociaux, interactionnels et subjectifs. D'abord, certains rapports préexistent à la relation par le biais de modèles proposés par la culture et les institutions. Ensuite, les rapports dépendent des interactions parce qu'une place se définit toujours dans la relation qu'elle entretient avec d'autres places comme celle de subordonné, de collègue ou de gestionnaire. Enfin, le rapport de place peut relever de stratégies liées à la représentation que le sujet se fait de lui-même et à son estime de soi, car la prise de place s'inscrit dans des stratégies identitaires et relationnelles. (*Ibid.*)

Deuxième aspect de cette dimension relationnelle, l'aspect négocié des rapports de place ressort fortement des relations en milieu de travail. La négociation est une « activité conjointe où les acteurs co-construisent le sens de l'interaction en plus de décider de s'y engager, ou non, et de s'y maintenir » (Thuderoz, 2010 : 20). Dans la mesure où le rapport de place est symétrique, la négociation entre deux personnes peut se jouer à forces égales. Or, la négociation entre une ou un employé et son employeur est souvent marquée par des rapports sociaux de travail caractérisés par une « divergence structurelle d'intérêts et une asymétrie des positions d'autorité et de pouvoir. Une partie est juridiquement subordonnée à l'autre, les droits de gérance ne s'équilibrent pas avec les droits des salariés, les seconds contiennent les abus des premiers » (Thuderoz, 2010 : 44). De plus, un individu est rarement seul à négocier avec son employeur. À cet égard, Rojot (1994) décrit les milieux de travail comme une « une grille de situations conflictuelles entrelacées comprises dans un réseau de négociations interdépendantes » (Rojot, 2006 : 20). Dans le cas des pratiques de CTF, plusieurs personnes peuvent, en même temps, négocier des aménagements de temps de travail avec l'employeur. Or, si ces négociations parallèles ne relèvent pas de pratiques formelles, le résultat de

chacune aura des répercussions collatérales, répondant aux attentes de certains et décevant celles des autres.

En outre, la négociation est basée sur des rôles, des statuts, des normes et des manières d'agir (Thuderoz, 2010). La négociation relève également de jeux de pouvoir et de stratégies où le pouvoir n'est pas seulement « un attribut associé à un statut mais aussi une capacité : celle de faire faire quelque chose à quelqu'un, qu'il le veuille ou non. Mais pour cela, il faut avoir les ressources et les atouts nécessaires. » (Picard et Marc, 2008 :113). En fonction des besoins de l'organisation, certaines personnes peuvent alors occuper une position privilégiée. Bien que la force et la militance du syndicat puissent encadrer les rapports sociaux de travail (Gingras, 2009), la relation de négociation en milieu de travail peut prendre diverses formes, dont deux qui nous intéressent plus particulièrement : la résignation et le « donnant-donnant ».

Tous les individus qui ont des besoins de CTF ne s'engagent pas nécessairement dans une relation de négociation avec leur employeur et plusieurs se résignent à accepter leurs conditions de travail difficiles ou démissionnent (Webber et Williams, 2008). Cette résignation, équivalant à un retrait de la relation de négociation, évoque tout de même la présence d'un rapport de place dans lequel les personnes en position subordonnée ne se donnent pas le pouvoir de négocier, de manière plus ou moins consciente.

Pour sa part, le « donnant-donnant » correspond à une autre forme de négociation, plus tacite. Ce rapport est présenté comme un système de privilèges favorisant certains individus (MESSF, 2004) et relèverait, selon nous, d'un processus qui s'apparente aux caractéristiques d'une négociation en créant l'impression d'une symétrie du pouvoir des parties (Bourque et Thuderoz, 2002). Le « donnant-donnant » rappelle la description de l'échange social où l'on propose qu'un contre-don soit attendu après un don initial, mais qu'il ne soit pas forcément exigé immédiatement (Blau, 1964). Le « débiteur » reste en dette avec, en mémoire, « l'échange incomplet » qui scelle le rapport d'interdépendance entre les parties. La dette peut être remise dans une forme non spécifiée à l'avance (*Ibid.*). Si sa forme originale apparaît simple, le « donnant-donnant » en milieu de travail est un système

d'échange dont l'équilibre est fragile. D'une part parce que les parties ne s'entendent pas préalablement sur la nature de la relation de négociation même si la relation est marquée par la « présence et l'enchaînement d'ajustements successifs » (Thuderoz, 2010 :110). D'autre part, le fait que cette forme de négociation se construise dans l'interaction implique qu'elle aboutisse souvent à des compromis qui ne sont pas nécessairement explicités « bien que tous les participants à l'interaction savent qu'ils négocient quelque chose » à travers la production concrète de « concessions mais aussi de l'échange de promesses et de menaces » (*Ibid.*). D'ailleurs, cette forme de relation n'est pas nécessairement appréciée et une étude récente montre que l'équité de traitement est préférée au « donnant-donnant » (Messing et al. 2012).

En somme, les pratiques de CTF découlent de dimensions formelles et informelles. Ces dernières liées notamment à la négociation de rapports de place peuvent être plus ou moins visibles au sein des organisations. Les rapports sont basés sur des éléments communicationnels définissant à la fois la position des acteurs impliqués dans la relation et leur manière d'interpréter le contenu véhiculé dans l'échange. Maintenant que nous avons présenté les dynamiques relationnelles sous-jacentes aux pratiques de CTF, la section suivante portera sur le contexte dans lequel elles prennent place.

2.4 Pratiques de CTF et contexte relationnel

Dans la section précédente, nous avons vu comment, par le biais des échanges communicationnels, le rapport à l'autre et les rapports de place pouvaient influencer la perception des pratiques de CTF. Le contexte dans lequel les dynamiques relationnelles prennent place joue également un rôle important au niveau des pratiques de CTF. L'interinfluence entre les relations et leur contexte ressort de certains travaux qui montrent comment les actions qui se limitent à agir sur les relations sont insuffisantes pour garantir un changement durable dans le but d'améliorer les pratiques organisationnelles de CTF. En effet, ces travaux montrent comment la formation des supérieures et supérieurs immédiats à des comportements plus flexibles doit, pour être efficace, prendre simultanément en compte les dynamiques individuelles, structurelles et culturelles qui influencent leurs décisions (Kossek, Baltes et Matthews, 2011). Cette section présente donc une deuxième dimension découlant de

notre définition de la CTF, soit le contexte dans lequel se déroulent les relations liées aux pratiques de CTF.

Le contexte relationnel est porteur de codes, de normes, de valeurs et oriente les conduites, au même titre que les identités des acteurs impliqués et des messages qu'ils échangent (Picard et Marc, 2008). Il va sans dire que la portée de l'analyse des contextes familiaux, organisationnels et sociaux de la CTF pourrait constituer, en soi, l'objet de trois mémoires de maîtrise. Aussi, notre objectif, pour cette section, est de synthétiser des éléments du contexte relationnel associés au milieu de travail et qui peuvent avoir une influence sur les pratiques informelles de CTF afin de pouvoir mieux situer les pratiques identifiées lors de notre analyse. Nous présenterons certaines dimensions du contexte relationnel : le cadre du contexte, la situation relationnelle et l'institution (Picard et Marc, 2008 : 82).

2.4.1 Cadre du contexte

Le cadre du contexte correspond aux éléments physiques et temporels pouvant influencer les relations (Marc et Picard, 2008). Dans le cas des marchés d'alimentation, le cadre peut se définir en termes de « moments » des interactions comme l'affichage de l'horaire, une demande de changement à l'horaire, un appel d'urgence de l'école, etc. Il se définit aussi en matière de « lieux » des interactions, comme la salle de repos, autour de l'horodateur², dans le bureau du gestionnaire, mais aussi par les horaires qui déterminent quelles personnes partagent les mêmes quarts ainsi que l'assignation à un poste de travail qui implique de travailler pendant plusieurs heures à côté d'une collègue plutôt qu'une autre. Combiné à la situation de travail (statut d'emploi, poste occupé, ancienneté, etc.), le cadre des relations peut témoigner des prédispositions de l'organisation envers ses membres que ce soit au niveau de la disposition de leur poste de travail, des exigences du poste ou de la nature de leur horaire. Cette matérialité des conditions de travail sera approfondie à travers deux aspects : les horaires de travail et la division sexuelle du travail.

²Horloge permettant d'enregistrer le temps de présence des salariés sur leur lieu de travail (OQLF, 2006. En ligne. < http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=2071700> . Consulté le 1^{er} novembre 2012).

Nous l'avons vu, l'étendue des heures d'ouverture des marchés d'alimentation de même que la variabilité et l'imprévisibilité de l'horaire influencent de manière évidente la capacité des travailleuses de ces milieux à concilier travail et famille. Sans prétendre que la CTF y est impossible, elle est certainement plus compliquée que dans un bureau où les horaires sont « standards ». De plus, un retour en arrière ne semble pas dans la mire des entreprises qui, plutôt que de tenir compte des besoins de leur personnel, cherchent à attirer davantage de clientèle; rivalisent de stratégies concurrentielles, comme le prolongement des heures d'ouverture, pour récupérer des parts de marché; et, misent sur des dispositifs permettant de soutenir la gestion informatique des horaires en mode « flux tendu » afin d'augmenter la rentabilité organisationnelle (Messing et al. 2012).

Aussi, la forte présence de la division sexuelle du travail (Petit et coll. 2008) pour les postes traditionnels liés au service à la caisse et à la préparation des aliments crée une forme de hiérarchie implicite entre ces postes et ceux requérant une formation spécialisée tels que boucher ou poissonnier, qui sont surtout occupés par des hommes. Notons que les services de l'emballage et de l'épicerie ont autant d'hommes que les caisses ont de femmes et que ce sont aussi des postes subalternes (Messing et al. 2012). En revanche, les postes spécialisés et de gestion sont typiquement masculins. La division sexuelle du travail est marquée par deux principes organisateurs : d'abord le principe de séparation des types de travail entre les hommes et les femmes selon lequel il existe des types de travail « faits pour les hommes » et d'autres « pour les femmes » ; ensuite, le principe de hiérarchisation selon lequel un travail considéré comme un « travail d'homme », et donc même s'il est réalisé par une femme, aurait plus de valeur qu'un travail de femme (Kergoat, 2009). Partant de ces faits, une caissière serait moins bien positionnée dans la structure organisationnelle pour négocier des accommodements de temps qu'une poissonnière et, encore moins, qu'un boucher.

En somme, les conditions matérielles influencent les pratiques de CTF parce que les facteurs matériels sont intrinsèquement liés aux facteurs humains.

2.4.2 Situation relationnelle

La situation, dans un contexte relationnel, prend la forme d'un « scénario » définissant et organisant les relations en appelant à des comportements différents en fonction de certains éléments (Marc et Picard, 2008 :13) notamment au niveau des enjeux, des participants et de l'interprétation subjective qu'ils font de la situation.

D'abord, la situation définit les enjeux de l'interaction. Des questions liées aux horaires de travail, aux absences, ou à des demandes de flexibilité correspondraient à des enjeux opératoires puisqu'ils concernent un but instrumental qu'on cherche à atteindre. Ensuite, la situation est définie par les participants légitimes qui peuvent être notamment les travailleurs et les travailleuses, les gestionnaires, les collègues, les représentantes et représentants du syndicat, etc. Ce ne sont cependant jamais simplement deux ou plusieurs personnes qui communiquent entre elles, mais aussi tous les êtres qu'elles contribuent à « incarner, représenter, présentifier » (Cooren et Robichaud, 2011 :170). L'incarnation et la représentation peuvent s'illustrer par le fait qu'un gestionnaire se fait le porte-parole d'une entité comme « la compagnie », « le siège social » ou de « la clientèle » et lui prête une conscience. La présentification peut s'illustrer lorsque l'un des deux protagonistes d'une relation parle au nom d'une personne absente, comme un collègue, et lui donne du poids dans la relation. Enfin, parce que les individus sont imbriqués dans leur groupe et dans leur organisation (Blau, 1964; Granovetter, 1985), la situation « produit des normes, des rôles en plus de structurer les modalités de l'échange » (Picard et Marc, 2008 :83). Ces trois derniers aspects seront plus longuement abordés au point suivant qui porte sur le rôle de l'institution dans le contexte relationnel.

Par ailleurs, l'interprétation subjective que les acteurs font d'une situation implique qu'ils ne la vivent pas nécessairement tous de la même manière. Pour comprendre cet aspect, nous expliquerons d'abord comment, en milieu de travail, la notion de justice est sujette à interprétation pour ensuite expliquer les mécanismes d'interprétation de la justice et leurs effets. Aussi, dans un milieu de travail, les individus recherchent l'équité de traitement de même que la clarté et l'uniformité des procédures qui sous-tendent les prises de décision

(Marc et Picard, 2008 :112). La notion de justice organisationnelle propose une explication de ces phénomènes qui s'expriment à travers deux formes : 1) la justice distributive est liée à ce que l'on obtient; 2) la justice procédurale est liée aux règles de la distribution et aux modes de participation à la distribution qui doivent être constants, uniformes et transparents (Ollier-Malaterre, 2007 : 328).

Pour déterminer si leur milieu de travail est juste, les membres d'un groupe ont tendance à se comparer ce qui leur permet de vérifier si le rapport entre les rétributions et les contributions est le même pour tous (Marc et Picard, 2008:86). Au niveau de la justice distributive, le sentiment d'injustice peut naître de la comparaison avec d'autres qui ont des besoins différents; de la comparaison avec d'autres qui ont un meilleur accès aux pratiques; et, de la comparaison entre le besoin et l'accès effectif aux pratiques qui peut être altérée en fonction de la culture organisationnelle (Grandey, 2001). Quant à la justice procédurale, il va de soit que la négociation d'accommodements informels de CTF génère un sentiment d'injustice dans la mesure où ils dépendent de l'attitude de l'employeur et qu'ils relèvent de négociations individuelles (Ollier-Malaterre, 2007 :330).

Marc et Picard (2008) expliquent que la perception d'injustice peut émerger en présence de conduites motivées par l'arbitraire, le favoritisme, la manipulation, les privilèges et les magouilles. Cela peut mener à des rivalités, de la jalousie et de l'envie. Sur le plan affectif, le sentiment d'injustice peut conduire à la révolte, à l'opposition ou, encore, à une baisse de rendement et à un désinvestissement dans la relation d'emploi.

En outre, d'après Mary Follett (2002), les humains n'aiment pas les décisions arbitraires qui pourraient impliquer des traitements différents selon les individus. Cependant, bien que certaines situations soient perçues comme injustes ou qu'un pouvoir soit perçu comme illégitime, il peut arriver que l'autorité s'établisse tout de même parce que l'individu a la capacité de comprendre et de souhaiter répondre aux exigences d'une situation donnée sous l'effet de la « loi de la situation », autre concept follettien (Groutel, Carluer et Le Vigoureux, 2010 :293). Comparable à une version plus symétrique du rapport de « donnant-donnant », cette loi implique un échange, une négociation entre les individus pour donner un sens à la

situation à laquelle on est confronté. « Le défi alors n'est pas de trouver comment faire obéir les gens, mais comment concevoir des méthodes permettant de déterminer la bonne directive » (Cooren et Robichaud, 2011 :146).

Dans ces conditions, on constate que l'interprétation d'une situation faite par un individu oriente la manière dont il perçoit si le traitement qu'il reçoit est juste ou inéquitable. Cet écart d'interprétation pourrait être mis en lien avec la position occupée dans la relation de négociation. En effet, certaines décisions injustes n'ont pas d'impact sur une personne, soit parce qu'elle en bénéficie (une pratique injuste peut donc être pertinente pour une ou un employé), soit parce qu'elle ne se sent pas personnellement concernée (Ollier-Malaterre, 2007). Au final, le recoupement de ces perceptions et de leurs effets a une influence importante sur les conduites, le climat groupal et les relations interpersonnelles.

2.4.3 Institution

L'institution est un système complexe et peut amener des conflits dans la situation relationnelle. Dans le cas de relations en milieu de travail, cette institution correspond à l'organisation et à la culture organisationnelle qui « forment un ensemble structuré de normes, de rôles, de modèles, etc. » (Picard et Marc, 2008 :83). Le climat organisationnel qui en découle correspond à des perceptions partagées au sein des groupes et des organisations (Sanders et coll. 2011). Différentes tensions y sont présentes en lien avec les intérêts divergents des acteurs et, par conséquent, les logiques opératoires ou affectives qui en résultent. Ces tensions influencent ainsi les styles relationnels et les règles interactionnelles souvent en fonction de la hiérarchie (Marc et Picard, 2008).

Dans la mesure où nous considérons que la culture organisationnelle, les interactions entre les acteurs et le Discours sont constitutives, la culture organisationnelle prend un caractère diffus, évolutif et sensible à l'ensemble des relations d'une organisation. En outre, la culture organisationnelle occuperait une position intermédiaire entre les individus et l'environnement social de l'organisation dans une dynamique d'influence mutuelle et réciproque qui peut cristalliser des perceptions positives ou négatives de la CTF (Kirby et

Krone, 2006). Aussi, nous retiendrons deux éléments liés à l'institution qui peuvent, selon nous, influencer les perceptions de la CTF soit les normes et les rapports de pouvoir.

2.4.3.1 Normes

Le concept de norme peut être défini par « des règles et des schèmes de conduite très largement suivis dans une société ou un groupe donnés et dont la non-observance entraîne généralement des sanctions diffuses ou explicites et auxquelles la plupart des membres accordent une valeur dans le cadre d'une micro- ou d'une macro-culture» (Maisonneuve, 2000:114). Les normes s'acquièrent par le biais de la socialisation dès la plus tendre enfance à travers l'éducation familiale, scolaire et, ensuite, en fonction des rapports sociaux. Goffman (1971) propose de distinguer les manifestations des normes sociales qui peuvent être présentes sous la forme de prescriptions ou de proscriptions.

L'influence des normes sur les pratiques de CTF est reconnue par plusieurs études que ce soit dans les conduites et attitudes des supérieures et supérieurs hiérarchiques (Bardoel, 2003 ; Peters et Heuskinveld ; 2010), dans les relations employeur-employé (Dick, 2010 ; Kirby et Krone, 2006), dans la représentation de l' « employé idéal » et du « parent idéal » (Mescher et coll. 2010). De même, la communication entre les membres de l'organisation créerait des normes culturelles liées à la convenance d'utiliser, ou pas, les politiques de CTF (Kirby et Krone, 2006).

Certaines normes sont communes alors que d'autres concernent plus spécifiquement certains rôles (Maisonneuve, 2000) et les unes et les autres peuvent avoir une influence sur la CTF. Les normes communes concernent les systèmes de représentation, de croyances et de valeurs, notamment par rapport au travail et à la famille, partagées par un groupe. Pour leur part, les normes de rôles prescrivent les conduites de chacun en fonction de son statut ou de sa fonction. Ainsi, la théorie des rôles sociaux de genre implique que les comportements, les attitudes, les motivations, les conduites et les comportements sociaux, acquis par la socialisation, seraient différents pour les hommes et les femmes. (Eagly, Wood et Diekmann, 2000). Dans le cas particulier de la CTF, les rôles sociaux de genre permettent d'illustrer

comment des normes influencent la manière d'aborder le rapport entre le travail et la famille, particulièrement pour les femmes. En ce sens, l'expérience de la CTF des hommes et des femmes serait fortement différenciée tout particulièrement au niveau des attentes de rôles voulant que la CTF soit l'affaire des femmes (Tremblay et Larivière, 2009). Les attitudes et les conduites dérivent d'une certaine façon de ces normes et « ne sont que les symptômes d'une certaine conjoncture » (Maisonneuve, 2000 : 177). De fait, les normes modifient ou renforcent les attitudes et les conduites et vice-versa. Ainsi, les pratiques informelles liées à la CTF sembleraient particulièrement propices à s'appuyer sur des principes normatifs, issus de la culture organisationnelle et du bagage individuel acquis par la socialisation.

L'identification de la présence de normes dans le discours peut être facilitée par un concept emprunté à l'analyse des réseaux sociaux soit les « normes idéales » et les « normes pratiques » (Ferrand et Mounier, 1988 :258) et que nous adapterons à notre objet de recherche. Les « normes idéales » se définiraient par des principes de conduite exprimés comme très intéressants et recommandables (par exemple, au niveau de la flexibilité ou sur la place de la famille). En revanche, les « normes pratiques » se définiraient comme les principes en fonction desquels un acteur s'attend à être concrètement sanctionné ou récompensé (par exemple, au niveau des échanges de type « donnant-donnant » ou les réactions en cas d'absence).

En résumé, les normes indiquent une manière de percevoir la CTF et de se conduire conformément. La socialisation a un rôle important à jouer dans la formation des normes et les rapports de pouvoir n'y sont certainement pas étrangers tel que nous le découvrirons au prochain point.

2.4.3.1 Rapports de pouvoir

Nous avons vu précédemment les dynamiques relationnelles associées aux rapports de place. Dans les organisations, ces dynamiques sont sous-tendues par la présence de rapports de pouvoir qui sont « à la fois le produit de l'activité organisationnelle et le processus par lequel l'activité devient institutionnellement légitime » (Mumby, 1988 :63, *traduction libre*).

Ces rapports sont ainsi produits par la structure tout en reproduisant et produisant cette dernière. La structure hiérarchique est ainsi principalement remise en cause pour ce qu'elle renforce les intérêts des employeurs de rendre les corps, en l'occurrence des travailleuses et travailleurs, utiles et dociles (Foucault, 1975).

Les rapports sociaux de travail sont marqués par des inégalités au niveau de l'autorité et du pouvoir. Notre analyse doit tenir compte des rapports de pouvoir inhérents à la réalité des travailleuses de l'alimentation qui doivent négocier des aménagements d'horaire avec leur supérieur. Elles sont d'emblée défavorisées par leur position hiérarchique subordonnée ce qui peut être suffisant pour les décourager de s'engager dans une négociation. L'option de la résignation à des horaires de travail inadéquats absout alors les gestionnaires de toute responsabilité en matière de CTF (Webber et Williams, 2008).

Le pouvoir est inséré dans les relations (Foucault, 1975). Aussi, certaines personnes détiennent un pouvoir qu'elles ne soupçonnent pas par le seul fait qu'un autre le lui attribue et oriente ses conduites conséquemment. Les normes jouent un rôle important dans la construction du pouvoir en contribuant, à travers les sanctions ou leur anticipation, à la « classification, à la hiérarchisation et à la distribution des rangs » (Foucault, 1975 :186). De plus, cette dimension normative, par la force de la répétition, peut mener à des comportements d'autodiscipline, cristalliser une hiérarchie des statuts et entretenir les rapports de domination. « L'endoctrinement, qui a tendance à accompagner l'exercice de l'autorité et qui est l'institutionnalisation du monologue, encourage les dirigés à se censurer, à éviter les sujets tabous et à adopter une personnalité moulée. » (Chanlat, 1990 :90).

Dans une perspective foucauldienne, la notion de discipline s'articule entre savoir et pouvoir. Le savoir correspond à un ensemble de connaissances organisationnelles qui permet aux détenteurs du pouvoir d'intervenir plus efficacement et stratégiquement sur le réel (George et Bonneville, 2011). La présence de normes comportementales, de qualité, de performance ainsi que les attentes de rôles liées aux rapports sociaux de genre qui agissent comme autant de mécanismes de surveillance et induisent des comportements d'autorégulation parmi les membres subalternes d'une organisation (Eagly, Wood et

Diekman, 2000 ; Marchand, Saint-Charles et Corbeil, 2007). Les stratégies de communication organisationnelle au service de la direction et du management de même que l'interprétation qu'en font les subordonnés contribuent à la transmission de l'idéologie dominante (Alvesson et Karreman, 2000). Ces valeurs implicites demeurent masquées et hors du champ de la discussion, mais se manifestent par le biais de pensées et d'actions. Les effets des normes seraient présents dans la manière dont un individu décode et reçoit les messages. Hall (1994) décrit trois niveaux: soit la souscription aux valeurs dominantes ; l'opposition à ces valeurs; et, un mélange d'opposition et d'adaptation où l'individu adopte les valeurs dominantes tout en manifestant son désaccord (Hall, 1994 :37-38).

Aussi, les rapports de pouvoir influençant la CTF se manifesteraient chez les travailleuses, par exemple, sous la forme de résignation à assumer la pleine responsabilité de la CTF ou encore par leur reproduction du Discours organisationnel, fondé entre autres sur des principes économiques ou syndicaux, pour rapporter des motifs « raisonnables » de ne pas obtenir gain à leurs demandes d'accommodements. Au contraire, le fait que le pouvoir des uns appelle à la soumission des autres peut mener à ce que Mintzberg (1986) décrit comme le « jeu des insoumissions », où les subordonnés contournent des décisions qui contreviennent à leurs intérêts par le biais d'actions de résistance ou par le mensonge, ce qui alimente un climat de ruse et de suspicion réciproque entre les gestionnaires et les personnes employées (Picard et Marc, 2008 :111).

En somme, les rapports de pouvoir constituent une dimension particulièrement sensible qui n'est pas facile à aborder pour les acteurs inscrits dans ces relations. Le seul fait de tenir compte de leur existence au moment de l'analyse des données enrichira certainement notre compréhension de la situation.

En guise de conclusion, nos définitions de l'articulation travail-famille et de la communication organisationnelle mettent l'accent sur le rôle de la co-construction des perceptions et l'influence conjointe de facteurs sociaux et individuels dans l'expérience de la CTF en milieu de travail. De même, l'élaboration d'un cadre conceptuel centré sur les pratiques de CTF, les relations interpersonnelles et leur contexte contribuera à mieux

comprendre la situation particulière des personnes œuvrant dans le milieu des marchés d'alimentation.

2.5 Objectif général de recherche

À la lumière de tout ce qui précède, nous reformulons notre objectif de recherche à partir des éléments clés de notre cadre théorique. Notre but n'est pas d'évaluer la qualité des relations décrites par les participantes et participants mais bien de comprendre quel est le rôle des aspects relationnels dans la perception des pratiques de CTF pour un secteur d'emploi particulier.

Dans cette perspective, notre nouvelle question de recherche s'exprime ainsi : comment différents acteurs et actrices du milieu des marchés d'alimentation québécois perçoivent-ils les relations interpersonnelles liées aux pratiques de CTF et quels aspects relationnels contribuent à la co-construction de ces perceptions?

2.6 Questions spécifiques

Afin de répondre à notre question et atteindre notre objectif de recherche, nous préciserons notre question principale en sous-questions plus spécifiques toutes en lien avec les pratiques de CTF. Les perceptions qu'ont les personnes des expériences vécues s'appuient sur des facteurs humains et non humains qui peuvent avoir un impact rétroactif sur la sélection d'une interprétation. Cette affirmation comporte ainsi trois dimensions importantes pour notre étude.

D'abord, la perception des relations correspond à la sélection, par la personne interrogée, d'éléments les plus déterminants pour elle. Les relations dépendent de la présence de rapports de place et de la perception du contexte dans lequel elles se déroulent. Il sera donc intéressant de comprendre quels éléments les différents acteurs mobilisent-ils pour décrire leur perception des relations. C'est pourquoi notre première question spécifique sera la suivante :

1) Comment les dynamiques relationnelles et le contexte relationnel propres aux milieux de travail sont-ils perçus?

La seconde dimension porte sur les effets des relations qui correspondent aux conduites et aux émotions associées à la perception de justice et d'injustice des rapports entre les personnes œuvrant dans un même milieu. Rappelons notamment que les effets des valeurs sous-jacentes aux communications peuvent se traduire par le biais d'attitudes et de conduites qui témoignent d'une soumission aux valeurs dominantes, d'un refus complet ou d'un mélange d'opposition et d'adaptation. C'est pourquoi notre deuxième question spécifique se définit ainsi :

2) Comment les effets des relations liées aux pratiques de CTF sont-ils perçus?

Ensuite, une manière pour les personnes de donner un sens aux relations vécues est d'attribuer une cause ou une explication pour en comprendre la nature, les enjeux, la qualité, etc. L'effet des normes et des mécanismes de régulation peut être analysé en fonction du sens donné aux situations vécues. Aussi, notre troisième question spécifique sera la suivante :

3) D'après les acteurs, quelles attributions permettent d'expliquer les propriétés des dynamiques relationnelles et du contexte relationnel?

Enfin, notre dernière question cherchera à comprendre, à partir des aspects constitutifs de la communication organisationnelle, si des individus œuvrant dans un même établissement ont des perceptions similaires des pratiques de CTF étant donné la co-construction de sens négociée à travers les relations interpersonnelles pour faire face à une situation :

4) Comment se co-construisent les perceptions des pratiques de CTF de personnes qui travaillent dans un même établissement ?

Maintenant que nous avons clarifié notre objectif et nos questionnements de recherche, nous décrirons, dans la section suivante, la stratégie de recherche retenue.

CHAPITRE III

STRATÉGIE DE RECHERCHE

Maintenant que nous avons délimité la portée et le cadre de notre objet d'étude, nous présenterons, dans ce troisième chapitre, notre démarche de recherche. Cette section se découpe en six segments. D'abord, nous expliquerons le contexte de notre étude. Puis, nous justifierons notre choix d'approche méthodologique. Dans un troisième et quatrième temps, nous décrirons l'échantillon et le corpus sur lesquels porte notre étude. Nous enchaînerons avec l'explication de notre démarche d'analyse avant de conclure avec les aspects éthiques.

3.1 Contexte de l'étude

Notre recherche a la particularité de s'inscrire dans le volet sociologique d'une étude interdisciplinaire (sociologie, droit, ergonomie) sur la CTF subventionnée par la FTQ, le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH), le Secrétariat à la condition féminine, et le ministère de la Famille et des Aînés. L'accès au terrain a été facilité par un partenariat avec le Service aux collectivités de l'UQAM et le Service de la condition féminine de la FTQ. Nous référerons donc à cette étude sous l'appellation « projet CTF-UQAM/FTQ » (Des Rivières-Pigeon, Lefrançois et Fortin, 2012).

Les objectifs du volet sociologique du projet CTF-UQAM/FTQ étaient d'étudier, au sein de marchés d'alimentation et de restaurants, les difficultés de CTF vécues par les travailleuses; les stratégies de conciliation mises en œuvre pour les surmonter ; les impacts de ces stratégies sur le travail, la vie familiale et la santé des travailleuses; et, les mesures et les pratiques organisationnelles liées à la CTF.

Notre démarche s'arrime à ce volet du projet CTF-UQAM/FTQ et y ajoute un regard communicationnel en analysant les aspects relationnels liés aux pratiques de CTF impliquant des interactions entre les travailleuses et les autres acteurs de leur milieu.

3.2 Choix de l'approche méthodologique

L'objectif de notre recherche découle d'une logique exploratoire et compréhensive des aspects relationnels liés aux pratiques informelles de CTF. Comme nous l'avons démontré par notre recension des écrits, les dimensions communicationnelles liées aux pratiques de CTF ont fait l'objet de peu d'études. Le choix d'une approche qualitative est pertinent puisque ce type de recherche permet notamment d'explorer des questions difficilement quantifiables (Deslauriers et Kérisit, 1997) et de comprendre un phénomène sous un angle nouveau (Blais et Martineau, 2006). Puisque nous cherchons à « dégager la trame expérientielle ou sociale de ce qui est vécu » (Paillé, 1996 :185), ce type de méthode est adapté pour saisir le sens que les individus attribuent à un phénomène, soit les relations vécues au travail et le rôle qu'elles jouent dans les pratiques de CTF.

En somme, une approche qualitative nous permettra d'aborder les aspects relationnels des pratiques de CTF en nous familiarisant avec les « gens et leurs préoccupations » (Deslauriers et Kérisit, 1997:88), et ce, tout en tenant compte du contexte dans lequel ils évoluent en plus de la signification sociale qu'ils attribuent au monde qui les entoure (Bonneville, 2006).

3.3 Échantillon

L'équipe de chercheures du projet CTF-UQAM/FTQ nous a permis d'utiliser une partie de leur corpus d'entretiens. Le corpus final du projet CTF-UQAM/FTQ comportait des entretiens réalisés dans deux milieux de travail où les horaires sont « non standards » soit les marchés d'alimentation et la restauration.

Vu l'ampleur du corpus disponible, nous avons choisi de limiter notre recherche au corpus d'entretiens réalisés dans le milieu des marchés d'alimentation. Notre échantillon est composé de 30 répondantes et répondants répartis de la sorte : 13 travailleuses, six supérieures et supérieurs hiérarchiques et 11 représentantes et représentants syndicaux. Cette décision est, d'une part, motivée par l'intérêt de faire le portrait des relations liées à la CTF d'un groupe particulier. Tel que mentionné dans notre cadre conceptuel, chaque groupe professionnel possède des contraintes, des normes et des valeurs qui influencent de manière spécifique le rapport entre le travail et la famille de ses membres (Fusulier, 2011). Ce type d'échantillonnage, par homogénéisation, cadre bien pour une recherche qui vise l'étude d'un milieu qui est organisé par les mêmes rapports socioculturels (Pires, 1997).

La stratégie d'échantillonnage du projet CTF/UQAM-FTQ visait autant les femmes que les hommes. Un critère de recrutement, qui consistait à se reconnaître comme vivant des défis de CTF au moment de l'étude, a probablement influencé la constitution exclusivement féminine des personnes rencontrées. Le fait que seules des femmes répondent à l'appel peut démontrer à quel point la CTF est encore aujourd'hui principalement assumée par ces dernières (Duxbury et Higgins, 2005). L'étape de recrutement pour un autre volet du projet CTF/UQAM-FTQ a également mis en lumière que les parents étaient faiblement représentés dans les établissements du secteur du commerce de détail participants à l'étude où seulement 17 % de la main-d'œuvre avait des responsabilités familiales contrairement à la moyenne québécoise de 37 % (Messing et al. 2012).

Voici la composition détaillée de notre échantillon. Le groupe des travailleuses comporte sept travailleuses à temps plein et six travailleuses à temps partiel réparties dans huit établissements. Au niveau des postes occupés, cinq caissières et huit commis d'épicerie assignés à différents départements³ ont été interrogées. Les travailleuses ont en moyenne deux enfants dont l'âge moyen était de sept ans. Le groupe compte cinq mères monoparentales. Parmi les travailleuses, cinq répondantes occupent également le poste de déléguée syndicale au sein de leur établissement pour lequel elles sont libérées quelques

³ Le nom des départements ne sera pas précisé afin de préserver l'anonymat des répondantes. Ces départements étaient le service des caisses, la boulangerie, le comptoir de prêt-à-manger, la viande/poissonnerie et l'épicerie.

heures par semaine pour remplir leur fonction, soit de faire le suivi des requêtes des employées et employés ou de participer à des rencontres patronales-syndicales.

Les six supérieures et supérieurs hiérarchiques occupent trois types de fonction et proviennent tous d'établissements différents :

- Un propriétaire indépendant détenant une franchise affiliée à une bannière d'un distributeur alimentaire;
- Une directrice et trois directeurs corporatifs employés par un distributeur alimentaire propriétaire du marché d'alimentation dont elle ou il est responsable;
- Une responsable des horaires, répondant d'un propriétaire indépendant duquel elle reçoit un budget d'heures qu'elle doit répartir parmi les membres de son équipe.

Le propriétaire indépendant, les directeurs et la directrice de magasin chapeautent une équipe de gérantes et gérants qui préparent les horaires de leur département. Les membres du personnel les consultent toutefois pour régler certaines questions et l'approbation de l'horaire final leur appartient. Cette distinction entre les types de fonctions est essentielle puisqu'elle pourrait nous aider à comprendre les dynamiques communicationnelles associées aux pratiques de CTF vu les différents degrés d'autonomie procurés par chacune de ces fonctions et les différents degrés de proximité avec les employées et employés selon le poste occupé si l'on pense, notamment, aux difficultés que représentent les remplacements de dernière minute pour les supérieures et supérieurs immédiats qui en sont responsables (Barthe et coll. 2011).

Le troisième groupe, celui des représentantes et des représentants syndicaux est composé de sept hommes et de quatre femmes. Il est à noter que ce rôle consiste à visiter régulièrement les membres syndiqués, les déléguées et délégués syndicaux et, au besoin, les gestionnaires des établissements qui leur sont assignés. Les tâches consistent à répondre aux questions sur la convention collective, écouter les plaintes et évaluer le bien-fondé des griefs.

Le nombre d'entretiens recueillis auprès des travailleuses s'explique par l'interruption de la cueillette de données au moment où les chercheuses ont eu la perception d'avoir atteint une saturation empirique, c'est-à-dire que de nouvelles entrevues n'auraient probablement pas amené de nouveaux éléments pour comprendre le phénomène (Pires, 1997). Nous ne pouvons cependant affirmer la même chose pour les groupes des supérieures et supérieurs hiérarchiques ou des représentantes et représentants syndicaux, mais l'une des forces de notre échantillon réside dans le fait que les trois groupes qui le composent sont en relation au sujet de la CTF les uns avec les autres et à différents niveaux. L'analyse simultanée des trois perspectives permettra d'avoir un portrait complémentaire des aspects relationnels des pratiques liées à la CTF dans le milieu des marchés d'alimentation.

3.4 Corpus

Notre corpus est composé de la transcription d'entretiens semi-dirigés d'une durée variant entre 90 et 120 minutes.

Les entretiens semi-dirigés sont un mode de cueillette avantageux pour une étude comme la nôtre grâce à leur faible directivité pour recueillir l'expérience des individus et identifier les différentes facettes de cette expérience (Savoie-Zajc, 2003). Des grilles d'entretien spécifiques à chacun des groupes de l'échantillon ont été établies en fonction des objectifs de la recherche CTF-UQAM/FTQ mentionnés plus haut. La grille d'entretien des travailleuses portait sur des thèmes tels que leur contexte familial ; leurs conditions de travail ; les pratiques liées aux politiques et à l'horaire dans leur milieu de travail ; les difficultés vécues, leurs impacts ainsi que les stratégies au travail et dans la famille pour les surmonter ; les changements qu'elles souhaiteraient apporter dans leur vie professionnelle et familiale. En ce qui concerne la grille d'entretien des supérieurs hiérarchiques et des représentants syndicaux, les principaux thèmes abordés ciblaient les politiques et les pratiques de CTF.

Même si les grilles d'entretien n'avaient pas de visée communicationnelle, plusieurs aspects relationnels des pratiques de CTF ont été abordés spontanément et font l'objet de beaucoup de commentaires. Cela nous permet d'affirmer que l'angle d'analyse

communicationnel sera amplement soutenu par ce corpus. Nous soulignons que notre analyse sera toutefois prudente et prendra soin de ne pas décontextualiser d'extraits pour qu'ils « *fitent* » (Guillemette, 2006 :39).

3.5 Analyse des données

Chercher à comprendre le rôle des aspects relationnels dans la perception qu'ont les acteurs des pratiques liées à la CTF, c'est aussi chercher à « dégager la trame expérientielle et sociale de ce qui est vécu » (Paillé, 1996 :185). Notre but est d'extraire le sens des données et de les organiser en un réseau de catégories qui permettra de répondre à nos questions de recherche. Cet objectif justifie « une analyse par découpage et organisation des unités de sens » (Mongeau, 2008 :84) tel que le permet l'analyse thématique.

De manière concrète, l'analyse thématique englobe les trois premières étapes de l'analyse par théorisation ancrée de Glaser et Strauss (1967), soit : (1) le repérage systématique des thèmes abordés dans un corpus, (2) l'organisation des thèmes sous la forme d'un arbre thématique comportant des catégories de thèmes et, enfin, (3) la mise en relation théorique de ces catégories de thèmes (Paillé, 1996 :189-191).

Première étape de notre analyse, le repérage systématique des thèmes de notre corpus nous permettra d'identifier tous les éléments de discours propices à la compréhension des aspects relationnels des pratiques de CTF. Comme nous exploitons des données de seconde main, cette étape s'inspire également en partie de l'analyse par questionnement analytique (Paillé et Mucchielli, 2008). Ce faisant, nous partirons de nos questions spécifiques de recherche pour interroger le corpus afin que les thèmes émergents couvrent les aspects liés à notre problématique.

Pour ce faire, nous procéderons en effectuant une lecture ligne par ligne d'un certain nombre d'entretiens tirés au hasard dans chacun des groupes de l'échantillon qui nous permettra d'identifier des thèmes présents dans le discours qui sont liés à nos questionnements. Pour chacun de ces entretiens, nous produirons un relevé comportant une

description de chacun des thèmes, des commentaires analytiques préliminaires et des extraits de verbatim. Parallèlement, la tenue d'un journal de thématization permettra de noter nos réflexions sur les liens entre certains thèmes selon qu'ils sont apparentés, divergents, complémentaires, récurrents, etc. (Paillé et Mucchielli, 2008).

Cette forme d'analyse préliminaire nous permettra, dans un deuxième temps, de construire un arbre thématique qui reflète la hiérarchie des thèmes en fonction des liens qui les unissent ou les opposent et qui les classent en catégories. Cette méthode, aussi connue sous le nom de « thématization séquenciée », permet de reprendre la grille d'analyse que constitue l'arbre thématique et de l'appliquer à l'ensemble du corpus tout en permettant, au besoin, l'ajout de thèmes supplémentaires (Paillé, 1996). Même si l'ensemble des propos tenus par les répondantes et répondants ne peuvent être utilisés par notre étude, tous les extraits seront tout de même classés dans des thèmes de « réserve » (Paillé, 1994 :158) afin de ne rien perdre de la richesse des détails liés aux expériences individuelles. D'un point de vue technique, l'utilisation du logiciel NVivo 9.0 (QSR International Pty Inc., 2011) facilitera l'encodage des thèmes et leur organisation en arborescence (Bouchard et Cyr, 2005).

L'analyse thématique réalisée par l'équipe du volet sociologique du projet CTF-UQAM/FTQ a également produit un arbre thématique comportant des groupements de thèmes en lien avec leurs objectifs initiaux. Nous ne pouvons faire abstraction de ce classement qui peut, au contraire, servir de base de validation pour notre analyse. En effet, un aller-retour entre notre encodage et celui du groupe CTF-UQAM/FTQ contribuera à ancrer la crédibilité de notre propre interprétation du corpus dans la mesure où les pratiques identifiées ont été discutées et validées par une équipe de chercheuses. En revanche, parce que cet arbre thématique a été établi en fonction d'objectifs de recherche différents des nôtres, il n'est pas nécessairement découpé de manière à faciliter notre analyse. Par conséquent, le « re-codage » des entretiens en fonction de notre « sensibilité théorique » (Paillé et Mucchielli, 2008 :168) favorisera une acuité distincte de ce qui émergera des données et nous permettra de mettre en lumière les aspects communicationnels qui ne faisaient pas partie du projet CTF-UQAM/FTQ.

La première et la deuxième étape de notre analyse constitueront le cœur de la section portant sur la présentation des résultats. Quant à la troisième et dernière étape de notre analyse, elle repose sur la mise en relation des catégories de l'arbre thématique afin de dépasser la « logique classificatoire » pour s'inscrire dans une « logique interprétative » (Paillé, 1996 :193). Elle sera présentée dans la section portant sur la discussion des résultats et reflétera les différents niveaux de notre cadre théorique. Décrite par Paillé (1996) comme « qualitative, interprétative et hypothétique », cette mise en relation conceptuelle nous permettra d'établir des liens entre les données, mais aussi de découvrir de nouveaux liens entre la théorie et le monde réel (Deslauriers et Kérisit, 1997 :99), et ce, grâce à la recension des écrits qui doit être maintenue tout au long de l'analyse.

En somme, notre démarche qualitative est justifiée par sa capacité à « décrire un phénomène dans toute sa complexité » et par le fait qu'elle repose sur « un raisonnement inductif » et une démarche « souple et itérative » (Bonneville, 2006 :154). Puisque notre étude vise à comprendre certains aspects d'un phénomène, nous croyons que notre démarche méthodologique permettra d'atteindre cet objectif de recherche.

3.6 Aspects éthiques

Puisque notre étude se base sur la transcription d'entrevues déjà réalisés, les enjeux éthiques liés à notre recherche sont pris en charge par le certificat éthique obtenu par l'équipe de recherche CTF-UQAM/FTQ. À cet effet, tous les participants et participantes à cette étude ont été informés de la portée du projet CTF-UQAM/FTQ, ont complété un formulaire de consentement éthique avant la conduite de l'entretien et ont reçu une rétribution de 25 \$. De plus, toutes les précautions ont été prises par l'équipe pour préserver l'anonymat des individus, des établissements et des distributeurs alimentaires en rendant anonymes les transcriptions d'entrevues et en conservant sous clé les documents critiques dans un local réservé à la recherche. Nous veillerons à maintenir l'anonymat des répondantes et des répondants en étant attentive de ne pas révéler d'indices permettant de les identifier.

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

*« En alimentation, si on t'aime pas la face, check tes fesses pis regarde ton horaire » (travailleuse)
« Ça dépend du directeur en place » (supérieur hiérarchique)
« Tout dépend comment c'est demandé.
Si t'accommodes, ils vont t'accommoder en retour » (représentant syndical)
(Extraits d'entretiens)*

Ce chapitre présente les résultats obtenus suite à notre analyse du corpus. À partir des thèmes qui ont émergé des propos des travailleuses, des supérieures et supérieurs hiérarchiques, et des représentantes et représentants syndicaux, nous répondrons à nos questions spécifiques de recherche en présentant d'abord un portrait des perceptions des relations liées à la CTF. Ensuite, nous décrirons les effets perçus de ces relations aux niveaux individuel et interpersonnel. Puis viendront des pistes d'explications présentes dans le discours des répondantes et répondants qui attribuent des causes ou des justifications aux propriétés des relations. Enfin, la comparaison, entre les propos de personnes œuvrant au sein de mêmes établissements, nous permettra d'illustrer la cohabitation de perceptions convergentes ou divergentes dans un même milieu.

4.1 Perceptions des relations

Avant de présenter nos résultats relatifs aux dynamiques relationnelles, il importe de présenter les particularités du contexte relationnel propre aux marchés d'alimentation telles que rapportées par les répondantes et répondants.

Dans les marchés d'alimentation, les travailleuses partagent leur espace de travail et une salle de pause avec des collègues d'autres départements. Elles n'ont pas d'endroit qui leur soit réservé pour recevoir des appels téléphoniques personnels, par exemple. Les appels vers l'extérieur, notamment pour rejoindre la famille, sont généralement permis. Les appels reçus de l'extérieur, répondus par la direction du supermarché, peuvent être retournés par l'employée après que le message lui ait été relayé, parfois avec un peu de décalage. Cette absence d'espace « privé » fait en sorte que les interactions avec leurs supérieurs, leurs collègues ou les représentants syndicaux se font en public à moins que la travailleuse ne soit convoquée dans le bureau de la direction ou de leur supérieure ou supérieur immédiat. En général, le temps passé dans le milieu de travail se limite à la durée du quart de travail et peu de travailleuses rapportent s'y attarder. « *Quand je ne travaille pas, je ne vais pas passer mes journées au magasin, j'aime mieux être chez nous, j'ai des affaires à faire.* » (TRA04)^{4,5}.

Les interactions avec les supérieurs se font en « face-à-face » durant le quart de travail. En dehors des heures de travail, les échanges se font par téléphone. L'horaire hebdomadaire est affiché de 48 à 72 heures avant d'être en vigueur. Dans une forte majorité d'établissements, l'horaire est affiché le vendredi pour la semaine commençant le dimanche suivant et doit être consulté en personne. Donc, si une travailleuse est en congé le jour de l'affichage, elle doit choisir entre venir au travail pendant son jour de repos pour connaître son horaire ou attendre au lendemain pour en prendre connaissance avec moins de temps pour organiser sa vie de famille. « *Si je l'ai [l'horaire] le samedi, c'est du dernière minute. Parce que les garderies, les fins de semaine, y'en a pas. Il faut courir d'un bord puis de l'autre...c'est du gossage de tête.* » (TRA13DS).

⁴ Afin de faciliter l'identification des répondants-es, les extraits de verbatim sont identifiés par l'abréviation du poste occupé suivi du numéro attribué d'après la séquence de réalisation des entretiens. Il n'existe aucun lien dans la nomenclature entre les corpus. Aussi, les extraits des travailleuses sont identifiés par l'abréviation (TRA), les directeurs corporatifs (DC), la responsable d'horaire (HOR), le propriétaire indépendant (PROP), et les représentantes et représentants syndicaux (RS). Pour les travailleuses qui occupent une fonction de déléguée syndicale, l'abréviation DS est ajoutée après le numéro d'entretien (TRA [no d'entretien] DS).

⁵ Certains extraits ont été reformulés pour en faciliter la compréhension. Le sens des propos a toutefois été respecté.

4.1.1 Enjeux des relations

Les enjeux des relations liées à la CTF évoqués par les trois groupes de répondantes et répondants sont tous liés à l'horaire. En l'absence de politique officielle de CTF, tous expliquent comment les accommodements du temps de travail passent par les dispositions de la convention collective ou par des ententes informelles avec une ou un supérieur.

Ainsi donc, les travailleuses initient des relations auprès des supérieurs pour les demandes de congés à l'avance ; les absences de dernière minute ; et, les demandes pour que l'horaire tienne compte de leurs contraintes familiales. Les supérieurs⁶ initient les relations auprès des membres de leur équipe pour les demandes de remplacement ; les demandes d'heures supplémentaires ; et, le choix des vacances.

Les relations entre les collègues d'un même département peuvent porter sur les échanges d'horaires, interdits par la convention collective, mais tolérés par certains supérieurs ou supérieures et représentantes ou représentants syndicaux. Les relations avec les collègues d'autres départements semblent peu fréquentes sauf lorsque les périodes de pause coïncident. « *De temps en temps, quand on est en pause en même temps. Sinon, on ne se voit pas énormément.* » (TRA04).

Quant aux relations patronales-syndicales, elles visent le règlement de malentendus, voire de griefs, autour de l'horaire. De manière générale, c'est le syndicat qui amorce ces interactions auprès des employeurs et rarement l'inverse. Toutefois, l'organisation de comités de relations de travail sur une base trimestrielle réunissant l'employeur ainsi que représentantes et représentants syndicaux permettent de prévenir les situations problématiques. « *Si y'a un problème pendant ce trois mois-là puis je l'ai pas su, la boule de neige roule, tu perds le contrôle plus qu'autre chose, et des fois, c'était une niaiserie. On est ben mieux d'en jaser là.* » (PROP05). Les interactions entre les représentantes et

⁶ Notre étude compte une seule personne chargée de faire les horaires. Les autres supérieures et supérieurs hiérarchiques de ce groupe se situent à un échelon plus élevé de l'organigramme, soit au niveau de la gestion globale de l'établissement. Ces derniers ne sont pas toujours consultés lors des défis de CTF car les travailleuses et travailleurs vont régler la majorité des questions avec leur supérieur immédiat mais tous étaient en mesure de décrire les enjeux vécus dans leur établissement.

représentants syndicaux et le personnel relèvent également de l'initiative des premiers qui, lors de leur passage dans l'établissement, font la tournée du personnel pour vérifier les besoins en matière de protection syndicale. Les travailleuses indiquent que leurs interactions avec leur déléguée ou délégué syndical comportent principalement des demandes d'information au sujet des congés permis ou de plaintes liées à l'horaire et au non-respect de l'ancienneté.

4.1.2 Relations entre les travailleuses et les supérieurs

La grille d'entretien comportait des questions sur la perception du niveau de soutien offert par les gestionnaires lors d'interactions liées à des questions de CTF.

Du côté des travailleuses, les perceptions sont tranchées. D'une part, les supérieurs (hommes ou femmes) sont perçus comme conciliants et compréhensifs. *« J'ai pas de problème avec mon employeur ni mon gérant. Je m'entends très bien avec eux autres, conciliation travail, c'est merveilleux. »* (TRA25DS). Ce soutien est marqué par les réactions rassurantes aux demandes liées à la CTF. *« L'hôpital m'avait changé un rendez-vous et il a fallu que je retourne voir ma gérante " Pas de problème, inquiète-toi pas avec ça ! C'est ben beau, pour deux heures on te remplacera pas." »* (TRA16). Aussi, l'absence de reproches liés aux difficultés familiales permet également aux travailleuses de se sentir soutenues. *« J'ai jamais eu de reproches ou de mauvais commentaires de la part de mes patrons à ce moment-là. Je pense qu'ils comprenaient que j'avais un petit bébé naissant, puis que je trouvais ça difficile. »* (TRA18). Les efforts déployés par les supérieures et supérieurs immédiats pour trouver un remplacement de dernière minute sont également perçus comme des marques de soutien. *« Elle est tellement d'adon qu'on pourrait en appeler une autre, on en a une qui est toujours disponible. Non à la limite, elle la ferait toute seule la journée. »* (TRA05DS). Les travailleuses apprécient également la flexibilité des employeurs qui permettent de rattraper les pertes de revenus suite à une absence non rémunérée *« Mon patron est très flexible, donc si jamais j'ai besoin de congés pour les enfants, je reprends mes heures autrement, y'a pas de problème. Il s'organise le plus possible pour qu'on soit bien dans tout ça. »* (TRA27). En outre, le soutien offert par l'employeur peut être un facteur d'attraction de main-d'œuvre

grâce aux témoignages positifs des personnes déjà en poste. « *Je me suis dit que c'était vraiment intéressant qu'ils soient prêts à faire ces exceptions-là, puis à aider leurs employés avec leurs responsabilités familiales. C'a été un des points vendeurs qui m'a portée à aller porter ma candidature.* » (TRA16).

D'autre part, la perception d'absence de soutien de la part de leur supérieur accompagne la description d'une réalité difficile et tendue pour plusieurs travailleuses rencontrées. Elles ne ressentent aucune empathie envers leurs demandes qui sont traitées sans égard particulier à leur statut de parent. « *Ils s'en foutent. C'est comme "Regarde; je te cède, sois là." Aucune compassion. "Tu rentres pas, ben c'est ça. S'il faut que je te donne un avis, je vais te le donner avec plaisir."* » (TRA13DS). Les réactions négatives en cas d'absences liées à la maladie de leurs enfants ou à leur propre maladie marquent également l'intolérance pour les questions liées à la CTF.

Du côté des supérieures et supérieurs hiérarchiques, l'impression de faire du mieux possible était fortement partagée et appuyée par des exemples de soutien associés à la rotation des quarts de soir et de fin de semaine ainsi que d'offrir des journées de congé consécutives. « *Je le sais c'est quoi, une journée [de congé]. T'as pas le temps de te refaire. J'essaie toujours de donner deux jours collés. Sinon, on se repose pas. Surtout quand on a des enfants.* » (HOR07). Quant aux représentantes et représentants syndicaux, la plupart perçoivent que les employeurs font des efforts pour accommoder les demandes de CTF. « *Je sais qu'il y en a beaucoup qui sont conciliants avec ça; qui essaient d'accommoder les employés là-dessus. En autant que c'est possible, comme je vous dis. C'est sûr que si c'est pas possible...* » (RS03). La perception que le soutien organisationnel est limité à cause de multiples contraintes organisationnelles est une idée abordée par les supérieures et supérieurs hiérarchiques et largement présente dans le discours des représentantes et représentants syndicaux. Les deux groupes mettent de l'avant l'importance d'assurer le bon fonctionnement du marché d'alimentation, l'obligation d'appliquer les clauses de la convention et le devoir d'être équitable envers tous. Certaines représentantes et représentants syndicaux déplorent cependant que les horaires soient faits sans tenir compte des besoins de CTF et qu'une intervention syndicale n'y puisse rien. « *Quand même qu'on lui dirait que*

c'est pas correct, il a un enfant, il faut qu'il aille à la garderie, puis il faut qu'il traverse le pont le matin, il va me répondre que c'est plein de monde comme ça. Et tout le monde doit s'organiser avec ses choses. » (RS01).

Ainsi, les manifestations de soutien des supérieures et supérieurs, en paroles et en actions, sont déterminantes dans la facilité ou la difficulté à demander des accommodements liés à la CTF pour les travailleuses. Les relations entre une travailleuse et son employeur ne se déroulent cependant pas en vase clos et impliquent, directement ou indirectement, des collègues de travail.

4.1.3 Rapports avec les collègues

Les relations harmonieuses entre collègues sont facilitées par le plaisir de travailler ensemble et le copinage. *« C'est une entreprise très conviviale où les gens placotent entre eux autres. Y'a beaucoup de plaisir entre les employés qui prennent leur pause. C'est agréable de côtoyer ces gens-là. » (TRA16).* La bonne entente partagée entre collègues et gestionnaires se traduit parfois même en dehors du milieu. *« Je m'en vais en vacances, j'ai hâte de revenir. On est tous comme ça, je pense... Oui, on fait des activités ensemble, on va faire du rafting... On va danser, on fait des partys. C'est pas juste les patrons. C'est tous les employés. C'est vraiment une grande famille. » (HOR07).*

De manière générale, il semble exister un rapport de soutien entre collègues qui n'est cependant pas à l'épreuve de toutes les circonstances, notamment quand vient le choix des vacances. *« Normalement, le monde s'accommode. C'est l'été. L'été, c'est difficile. L'été, y'a pas de pitié. » (RS07).* De plus, la fréquence des demandes peut être l'objet de critiques d'autres collègues au point de nécessiter l'intervention du gestionnaire. *« Quand c'est toujours les mêmes personnes [qui manquent], c'est sûr que les autres employés, ça peut les irriter un peu. Mais ça, on règle ça quand même assez rapidement. On encadre des gens, si c'est régulier, on les rencontre, puis... » (DC01).* Il peut arriver que les collègues réagissent mieux aux absences liées à la CTF que pour des motifs jugés moins importants. *« C'est*

quand même mieux perçu qu'une personne qui va dire que le plombier s'en vient chez elle. Mais si je m'absente pour mon enfant, ça va bien passer. » (TRA12DS).

Dans le même ordre d'idées, la surveillance entre collègues est présente dans les milieux visités que ce soit au niveau de l'attribution des quarts de travail, de l'obtention des congés, des motifs d'absences, etc. « *C'est sûr, tu vas toujours en avoir un ou deux, ou trois qui vont toujours essayer de regarder pourquoi l'autre il fait-ci, ou l'autre fait ça...* » (DM03). Le sentiment d'insécurité sur son propre traitement ou encore une sensibilité aux questions syndicales peut motiver des employées et employés à surveiller les pratiques d'élaboration des horaires. « *J'ai une dizaine d'insécures. T'en as d'autres qui ont une mentalité d'usine ou une expérience familiale où leur père a été syndicaliste. Ceux-là vont tout le temps se tourner vers leur délégué. Peu importe la question, ils se demandent si c'est correct. Ils ont tout le temps besoin d'être rassurés.* » (PROP05). Même dans les établissements où les travailleuses étaient satisfaites de leur situation de CTF, le climat de bavardise peut contribuer à la surveillance. « *C'est une entreprise où il y a beaucoup de bavardage, c'est une gang de mémères. On l'aurait su s'il y avait eu des représailles pour un employé qui serait pas rentré et que j'aurais remplacé, on m'aurait glissé un mot à un moment donné...Je n'ai pas entendu parler qu'ils s'étaient fait chicaner ou bouder.* » (TRA16)

Les tensions entre collègues peuvent devenir des conflits et le fait d'avoir des responsabilités familiales n'atténue pas les conflits ayant pour cause l'horaire souhaité. « *Y'a pas de pitié pour les mères de famille, oublie ça.* » (TRA04). Le risque que des collègues prennent une travailleuse à partie est associé à la complication des rapports avec l'employeur à travers des recours syndicaux. « *Vous savez, quand vous entrez dans une boîte où c'est syndiqué puis quelqu'un t'aime pas la face, il peut aller voir le patron puis dire "Elle, elle a pas l'air correcte". Pour moi, c'est de la manipulation...* » (TRA15). Régler ses conflits directement avec les personnes concernées, sans passer par la direction ou le syndicat, apparaît alors comme une solution efficace. « *C'est du niaisage pour rien. Moi j'ai comme mentalité, on est des adultes, on est capable de se parler et de régler les conflits entre nous autres.* » (TRA18)

En résumé, les rapports entre collègues peuvent être source de soutien ou de tensions pour les travailleuses qui vivent des enjeux de CTF. Aussi, le soutien des collègues est présent dans la mesure où les pratiques informelles qui accommodent les uns ne pénalisent pas les autres et qu'elles sont perçues comme équitables.

4.1.4 Pratiques informelles et pouvoir discrétionnaire

Une perception partagée par plusieurs travailleuses et représentantes ou représentants syndicaux émerge des données : les pratiques informelles reposent fortement sur des affinités individuelles dans le rapport employeur-employé ainsi que sur le pouvoir discrétionnaire des supérieures et supérieurs hiérarchiques.

D'abord, les employées et employés qui développent une relation plus étroite avec leur gestionnaire, notamment en entretenant des liens à l'extérieur du travail, profitent de traitements de faveur qui se traduisent par un statut de « chouchou » et l'obtention de « beaux horaires », c'est-à-dire qui répondent à leurs besoins ou qui comportent moins de quarts de fin de semaine ou de fin de soirée. Tant parmi les travailleuses qui sont conscientes d'être privilégiées que celles qui témoignent des privilèges dont profitent les autres, ces ententes sont perçues comme fragiles et sont à la merci d'un changement de gestionnaire alors que ces faveurs dépendent d'affinités interpersonnelles. « *C'est deux poids, deux mesures. Ça dépend pas de ce que tu fais, ça dépend si on t'aime la face ou si on t'aime pas la face.* » (TRA15).

Établie de manière informelle, la distribution des privilèges dépendrait également du pouvoir discrétionnaire de l'employeur. Par exemple, le bon rendement et l'assiduité sont des facteurs qui rendent les employeurs plus enclins à être flexibles dans l'application de la convention ou au paiement de congés qu'ils auraient pu refuser de payer. S'ensuit alors une série d'échanges réciproques où les gestionnaires sont conciliants avec les employées et employés qui les dépannent en guise de reconnaissance. « *C'est un jeu d'ascenseur. Les gens m'en donnent, moi je leur en donne, et c'est correct de même.* » (PROP05). À l'opposé, l'incapacité à accommoder son employeur peut avoir un prix. « *Si t'es un employé avec qui ils ont jamais de trouble, excuse-moi le terme, ils te feront pas chier. Mais si t'es un employé*

qui « bock » pour tout ... c'est du give and take. Tu m'en donnes, puis je t'en donne. » (RS09). Les travailleuses qui ont témoigné de leur impression d'être désavantagées par rapport à d'autres rapportent également comment leurs demandes de congés sont interrogées et jugées par leur responsable. « Je peux évoquer que ma fille est malade, mais pas que j'ai pas de gardienne. Parce que mon employeur me l'a déjà dit : "L'histoire que t'as pas de gardienne, ça marche pas" ». (TRA15). Selon plusieurs représentantes et représentants syndicaux, la convention collective a des pouvoirs limités face au favoritisme ; elle sert à le continger sans pouvoir l'éradiquer complètement.

D'autres aspects de ce pouvoir discrétionnaire ont émergé des propos. Pour plusieurs supérieures et supérieurs hiérarchiques, la nécessité de faire preuve de jugement et d'évaluer la véracité des demandes de congés ou des motifs d'absences de dernière minute permet de décourager les comportements abusifs. « C'est sûr que on a le droit de gérance, si la personne fait ça à chaque samedi, on a le droit de demander d'aller chercher un billet de médecin. Des fois, ça décourage la personne d'aller attendre à la clinique pendant six heures pour avoir un billet de médecin, et il est probablement pas malade. Ça décourage la personne. » (DC03). L'évaluation des motifs de congés est perçue comme fortement subjective. « Ils font la demande par écrit [...] l'employeur devrait dire normalement oui si c'est un motif sérieux. Et là, en général, on va dire : "C'est quoi un motif sérieux ?" Est-ce que c'est pour faire un stage d'études à l'étranger ? Je pense qu'un divorce, c'est un motif sérieux, et je pense que pour prendre soin d'une personne malade. L'employeur doit dire oui ou non. » (RS02).

Chez les supérieures et supérieurs qui accordent une priorité à l'accommodement des demandes liées à la famille, il est au contraire facile d'ajuster les horaires afin de tenir compte des préférences et des besoins de chacun. « Mon assistante-gérante a un petit bébé de dix-huit mois. Puis elle ne travaille pas après cinq heures, elle commence à huit heures. Parce qu'il faut qu'elle aille à la garderie le porter. On s'occupe bien de ça. » (HOR07). Aussi, les raisons invoquées par les gestionnaires qui agissent de manière inflexible et répétée sont associées à l'usage abusif du droit de gérance.

[Si tu demandes à l'employeur] "Pourquoi tu cédules toujours le monde là quand y'en a d'autres qui sont disponibles ?" Il ne vous dira jamais la vraie raison, mais tu le vois souvent en discussion. C'est pas juste, c'est pas correct, c'est pas équitable. Tu peux pas dire que c'est un droit de la convention, par exemple. C'est plus un droit de gérance. Y'en a qui s'en servent jamais, puis y'en a d'autres qui en abusent. (RS11)

Les pratiques informelles sont ainsi perçues par plusieurs comme courantes et difficiles à restreindre comme l'évoque l'image du dicton populaire cité par quelques répondantes et répondants : « *Là où il y a de l'homme, il y a de l'hommerie* ».

4.1.5 Rapports syndicaux

Tous les entretiens comportaient des questions sur les rapports entre les travailleuses, les employeurs et les personnes agissant à titre de représentant ou délégué syndical et la perception du rôle joué par ces dernières. Les questions posées aux travailleuses étaient les mêmes, qu'elles soient déléguées syndicales ou pas. Aussi, notre analyse n'a pas soulevé d'écarts importants entre les perceptions liées aux pratiques de CTF des travailleuses et celles des travailleuses occupant un rôle de déléguée syndicale.

La perception des représentantes et représentants syndicaux d'un contact régulier avec les membres du personnel ne trouve pas écho dans les propos des travailleuses qui indiquent qu'elles sont peu informées de tout ce qui touche au syndicat par manque de temps ou l'absence de besoin. D'après les trois groupes de répondantes et répondants, le fait de vivre ou d'être témoin d'une injustice est ce qui déclenche l'intérêt à consulter leur personne déléguée ou le guide de la convention collective. Sinon, la mauvaise connaissance de la convention par les travailleuses et les travailleurs est reconnue par tous et, pour plusieurs supérieures et supérieurs hiérarchiques, ils ont la responsabilité de connaître leurs droits et de faire preuve de vigilance. « *C'est à eux de prendre le livre, de le regarder. C'est pas à nous de les informer de tous les points qu'ils ont droit.* » (DC01).

Malgré l'expression de leur intérêt à aller vers les membres syndiqués lors des visites en magasin, les interventions décrites par les représentantes et représentants syndicaux se

limitent à la gestion des plaintes formellement émises par des personnes insatisfaites. Par exemple, dans la citation suivante provenant d'une travailleuse qui était aussi déléguée syndicale, une situation conflictuelle est perçue comme réglée en l'absence d'autres plaintes suite à une intervention. *« J'ai pas revérifié depuis, mais il n'y a pas personne qui s'est plaint que cette personne-là en avait plus ou c'était revenu à la normale. J'en avais parlé à ce superviseur-là, aux caisses, puis elle m'avait dit qu'elle était pour arranger ça. Comme je n'ai pas eu d'autres comebacks, d'après moi, ça s'est arrangé... »* (TRA05DS). Autrement dit, si personne ne se plaint, on n'intervient pas. Aussi, comme peu de plaintes concernent la CTF, cette problématique est généralement perçue comme peu prioritaire par les représentantes et représentants syndicaux. *« C'est pas un sujet qui prend toute l'actualité parce que c'est pas un problème qu'on a partout. Si le problème était vraiment là, on aurait beaucoup plus d'emphase qui se mettrait. »* (RS09).

En ce qui concerne les rapports entre le personnel syndiqué et les personnes déléguées syndicales en magasin, ils sont généralement bien acceptés, mais ce n'est pas le cas dans tous les établissements. Parfois, les consultations syndicales suscitent la colère de l'employeur. *« Quand son gérant a vu ça, il est arrivé à côté [de l'employée] puis il a dit : "Regarde, je t'ai dit que c'était correct." puis il est parti vraiment frustré. L'employée était vraiment mal. »* (TRA12DS). Les rapports difficiles avec l'employeur peuvent motiver les personnes à se tourner vers leur ressource syndicale même si ça n'aurait pas dû être leur premier recours. *« Ils vont venir me voir des fois parce qu'ils sont mal à l'aise d'aller voir leur gérant. S'ils sont venus me voir sans avoir parlé à leur gérant, je vais leur dire "Va lui en parler. Si tu vois que ça marche pas, viens me revoir." On peut quand même pas sauter d'étapes. »* (TRA12DS).

Les rapports patronaux-syndicaux sont, pour certains, caractérisés par des communications ouvertes et portent sur la négociation de points litigieux.

Avec ma déléguée syndicale, c'est pas dur. Si elle vient me voir puis c'est intelligent ce qu'elle me dit, c'est correct. Même si la convention dit le contraire. Puis quand moi, je vais la voir elle me dit c'est correct, c'est correct. Mais quand un des deux dit "C'est pas correct", c'est là qu'on ouvre le livre puis on dit "Regarde, c'est écrit comme ça". Dans le fond le livre va trancher. (PROP05).

Dans le but avoué d'alléger les procédures, il peut arriver que des ententes informelles soient prises entre gestionnaires et syndicat pour régler certaines situations. « *On essaie d'accommoder le plus possible les employés. Même si la convention dit le contraire, si ça fait pas de tort à personne, y'a pas de mal à se faire du bien!* » (RS03). Cette proximité patronale-syndicale rend floue la frontière des rôles dans les établissements où un délégué syndical devient le substitut du directeur du magasin en cas d'absence. « *Si jamais le monde peut pas me rejoindre, ou peu importe, ils s'en vont le voir [le délégué], puis il répond. Si on a un problème avec un employé, ou quelque chose, c'est moi qui vais le voir. Il est toujours averti, comme ça, y'a pas de surprises.* » (DC03).

En somme, les pratiques d'intervention syndicale sont limitées au traitement des plaintes dans un contexte où les travailleuses et les travailleurs ont une faible connaissance de la convention collective, font peu de revendications associées aux conditions de CTF et où l'employeur tirent parfois avantage de la situation grâce à une proximité syndicale.

4.1.6 Climat de travail

Les climats de travail décrits par les répondantes et répondants se traduisent par la manière générale d'entrer en relation. Nos résultats sont contrastés et les opinions se situent à l'un ou l'autre des extrêmes d'un climat caractérisé, d'une part, par l'ouverture et la transparence et, d'autre part, par la fermeture, la manipulation d'information, les cachotteries, les mensonges et la valorisation de la disponibilité du personnel.

Si l'on considère d'abord l'ouverture du climat de travail, les échanges transparents à tous les niveaux hiérarchiques permettent l'accès à des informations identiques, peu importe le poste occupé. « *Quand il parle au gérant, il parle de la même affaire avec nous autres, pour qu'on puisse s'enligner de la même façon que lui il le veut.* » (TRA25DS). Les travailleuses perçoivent que ces relations orientent le travail de manière efficace et permettent à l'ensemble des membres de l'organisation, pas seulement les gestionnaires, de connaître les objectifs de l'entreprise. « *On a des meetings toutes les semaines. On se tient tout le monde, puis on en parle aussi à nos employés... On fait rien en dessous de la couverture. Parce que*

quand tu travailles puis tu sais pas où tu t'en vas, c'est pas agréable non plus. » (HOR07). Consulter les membres du département durant la préparation de l'horaire est également une pratique qui réduit les modifications suite à l'affichage ainsi que les insatisfactions liées aux surprises d'un horaire auquel on ne s'attendait pas. « *Les horaires sont comme un peu disponibles. Ils sont sur le côté, à moitié faits, durant la semaine... pour "zieuter"... On n'a pas vraiment de problème.* » (DC04).

À l'opposé, la fermeture du climat de travail est exprimée à travers la perception d'incompréhension, voire de tabou, associée à certaines décisions inexplicables particulièrement si cela concerne le traitement privilégié d'une autre employée. « *C'est top secret. Il ne faut pas parler de ça. Elle a ses fins de semaine, puis c'est normal, on ne pourra pas savoir pourquoi... il y en a certaines qui se sont fait dire que c'est correct comme ça, que syndicalement c'est fait dans l'ordre des choses.* » (TRA04). Ces iniquités de traitement semblent affecter les rapports entre collègues. Ces derniers sont alors davantage tendus et peuvent comporter des rivalités. « *Quand t'arrives dans le parking, tu vois une auto, tu dis « Ah non, pas elle aujourd'hui. »* » (TRA07). La médisance est une conduite révélatrice des rivalités présentes. « *C'est de valeur parce qu'elle est bien fine, mais un moment donné, elle va se ramasser avec tout le monde à dos parce que tout le monde parle dans son dos à cause de ça... Moi je ris parce que les filles l'appellent "Celle qui ne travaille pas la fin de semaine." »* (TRA04).

L'expression des motifs d'absences est associée au climat de travail. Quand les rapports sont ouverts et qu'il y a transparence décisionnelle, l'honnêteté va de soi dans la déclaration du motif d'une absence qu'elle soit liée à sa maladie ou à celle d'un proche. En revanche, lorsqu'il n'y a pas de transparence décisionnelle, le mensonge est une stratégie employée par certaines travailleuses pour contourner le refus d'un congé demandé à l'avance bien que cela puisse entraîner des mesures disciplinaires. « *Si une personne demande un congé et ça lui est refusé et qu'après ça, la personne appelle et dit "Je suis malade", c'est sûr qu'elle va avoir un avis disciplinaire. Une fois que la personne a eu un avis disciplinaire, après ça, elle demande plus pour avoir un congé [à l'avance]. Elle appelle puis elle dit "Je suis malade", pour pas avoir d'avis disciplinaire.* » (RS06).

Les promesses d'un bel horaire faites à l'embauche et que certains employeurs sont incapables de tenir influencent le climat de travail entre les gestionnaires et les personnes insatisfaites de leurs horaires : « *Au bout de deux mois [l'employeur dit à l'employé qui se plaint] "Ouais, mais c'est pas parce que j'essaie pas. Arrête de m'achaler avec ça, je vais te le donner [l'horaire demandé] quand je vais être capable". La frustration s'accumule, puis les gens vont quitter, si y'en a trop.* » (RS08). Jouer franc jeu ne règle pas tout comme en témoigne cette baisse de satisfaction au travail chez des individus avec lesquels l'employeur avait, dès l'embauche, mis cartes sur table au niveau des conditions particulières en alimentation. « *Je dirais que la lune de miel, ça a bien été, mais pendant trois mois. Au bout de trois mois : "Ah, c'est pas drôle, je travaille tous les samedis, je travaille tous les dimanches". Les gens, c'est à ça qu'ils en viennent.* » (PROP05).

La valorisation de la disponibilité de la main-d'œuvre peut également être associée au climat de travail et se traduit par l'expression d'attentes ou par des sanctions pour les employés-es dont les conduites ne répondent pas à ces attentes. La disponibilité valorisée est liée à la flexibilité d'une ou un employé à répondre aux attentes de son employeur et non l'inverse. Les individus ont peu de contrôle sur leur temps de travail ce qui s'exprime à travers des relations très hiérarchiques avec leurs supérieurs. Certaines travailleuses perçoivent ces relations comme pénibles : « *Je trouve déplorable d'être obligée de demander la permission pour partir si on m'appelle pour une urgence ou un inconvénient à l'école. Il faut toujours demander... On la connaît notre job, on est là ça fait sept ans. Mais non... On se croirait à l'école.* » (TRA07); ou dégradantes : « *C'est tout le temps dégradant. J'ai tellement pas besoin de ça. Ça fait tellement longtemps que je la fais, la job, je dis pas que j'ai pas autres choses à apprendre, mais apprendre à me faire fouetter, non... Allez pas dans l'alimentation, c'est lamentable.* » (TRA15).

D'après plusieurs représentantes et représentants syndicaux, les heures d'ouverture affichées sur la porte de l'établissement témoignent des attentes des employeurs et avisent les personnes qui cherchent un emploi des conditions auxquelles elles seront soumises dans un marché d'alimentation : « *Les heures d'ouverture sont écrites sur la porte* » (RS07). En d'autres termes, l'importance d'être disponible et flexible aux besoins de son employeur est

prescrite par les heures d'ouverture du milieu et peut constituer un critère d'embauche. « *Les employeurs ont de la misère un peu avec ça, puis je te dirais qu'ils aimeraient mieux avoir des fois des robots qui travaillent sans être malades puis sans avoir d'enfants.* » (RS05). Selon plusieurs travailleuses, représentantes et représentants syndicaux, les employeurs préfèrent embaucher des étudiants, qui correspondent à l'image d'une main-d'œuvre flexible et peu coûteuse. « *Dans les épiceries, tu engages énormément [d'étudiants]... C'est sûr qu'ils favorisent ça parce qu'ils leur font faire juste une couple d'heures par semaine... Ils ne seront jamais obligés de leur payer des avantages.* » (TRA04).

La valorisation de la disponibilité s'exprime aussi par les sanctions du manque de disponibilité des travailleuses. Les demandes d'accommodements trop fréquentes suscitent la désapprobation de certains gestionnaires qui émettent des reproches ou encouragent les travailleuses à limiter les demandes de congés à l'avance ; à passer d'un statut d'emploi à temps plein vers le statut à temps partiel qui leur permet de restreindre leurs disponibilités ; ou, carrément, à changer de milieu de travail. « *Ils nous disent "Si t'es pas contente, y'a d'autres jobs" ou "Enlève-toi temps plein, fais-toi temps partiel, puis change d'horaire ... t'as voulu quarante heures, tu sais à quoi t'attendre. Il faut que tu sois disponible du lundi au dimanche, tout le temps."* » (TRA13DS). En outre, ces reproches ciblent également les travailleuses qui refusent de combler certains quarts de travail offerts par l'employeur ou celles qui doivent quitter pour une urgence familiale. « *C'est moins mal vu si tu call malade et que tu rentres pas de la journée, que si t'essaies de partir dans le milieu de la journée. Là, le boss va te téter pour que tu restes. C'est plus problématique à ce moment-là. Là, t'as un regard des autres... Puis ils sont vraiment méchants.* » (TRA15). Même la manière d'accepter de faire des heures supplémentaires est soumise à l'évaluation par certains gestionnaires qui préfèrent un refus à un accord forcé. « *Il m'a dit qu'il était pas content parce que j'avais dit oui, mais forcée. C'était pour ça qu'il trouvait pas ça correct. Mais moi je lui ai dit : "Écoute, je suis restée pareil. J'ai terminé à neuf heures. J'ai pas mis personne dans la chnoutte, arrête de te plaindre."* » (TRA18). Enfin, la grande majorité des travailleuses et des représentantes et représentants syndicaux rapportent comment des gestionnaires punissent les personnes qui font des demandes d'accommodement à l'horaire en manipulant ce dernier pour leur donner un horaire qui nuit carrément à leur CTF. « *Par*

exemple, moi, travailler mon dimanche soir, c'est sûr que je lui ai dit que j'aimais mieux pas le faire. C'est sûr que, je l'ai pas tout le temps, il essaie de faire attention. Mais si un moment donné, je les écœure trop, ils vont me le mettre. Leur façon de punir, c'est sur les horaires. » (TRA13DS).

Dans l'ensemble, l'imbrication des relations dans le climat de travail crée des conditions qui favorisent, ou pas, l'ouverture vis-à-vis des questions de CTF. À la lumière de ce qui précède, il n'est donc pas étonnant que les répondantes et répondants aient témoigné des effets qu'avaient les relations liées à la CTF au niveau personnel, mais aussi sur leur manière d'interagir dans leur milieu.

4.2 Perception des effets des relations

Bien qu'aucune question de la grille d'entrevue ne portait sur les effets individuels des relations telles que perçues par les acteurs des marchés d'alimentation, plusieurs personnes ont abordé ce thème. Souvent très chargés émotionnellement, les propos des travailleuses sur les relations au travail s'accompagnaient de détails sur les effets des différentes interactions dans leur milieu de travail, que ce soit au téléphone, en personne, à travers l'horaire ou par personne interposée. Ces effets peuvent se diviser entre les effets internes perçus par les travailleuses et les effets sur les conduites lors d'interactions avec d'autres acteurs du milieu.

4.2.1 Effets internes

Les effets internes dont nous ont parlé les travailleuses se déclinent en effets émotifs, physiques et cognitifs. Au plan émotif, les travailleuses qui perçoivent des relations de travail positives témoignent de leur confiance envers la bonne foi de l'employeur pour la prise en compte de leurs besoins individuels. Par exemple, le fait de savoir que leur gestionnaire varie peu les horaires d'une semaine à l'autre permet à certaines travailleuses de planifier leurs activités familiales un peu mieux. Cette confiance peut faire en sorte qu'une travailleuse acceptera des conditions de travail moins faciles pour la CTF sur une base temporaire. « Elle

[ma patronne] m'a dit : "Je m'excuse de te faire travailler". Mais c'est pas grave, je sais que c'est pour un temps, puis après ça, je devrais les ravoir... » (TRA05DS).

Le sentiment de satisfaction au travail est très présent chez les travailleuses qui entretiennent de bonnes relations avec leurs supérieurs et leurs collègues. *« Vraiment, je travaille dans une belle place. Je ne pensais pas qu'on pouvait vivre dans un travail comme ça, où est-ce que ça va être bien du côté patronal puis l'ambiance, je ne pensais pas que ça existait comme ça. Puis une boss comme la mienne, c'est exceptionnel. » (TRA05DS).* La qualité des relations dans un établissement fait du milieu de l'alimentation un emploi de choix : *« J'ai l'intention de continuer dans ce domaine-là parce que je trouve ça agréable, ça répond à mes besoins. » (TRA16).*

Les émotions négatives étaient également présentes dans le discours de plusieurs travailleuses. L'autocensure de certaines personnes sur leurs défis de CTF est présentée comme un effet de la crainte vécue par les employées et employés d'aborder des enjeux personnels comme la famille ou de se plaindre auprès d'une déléguée ou d'un délégué syndical. *« Le monde a peur de parler à leur délégué face à ça. Parce que c'est plutôt personnel, c'est plutôt... Ça fait qu'ils vont plus garder ça à eux. Parler contre les gérants, parler contre ça, ils ont peur. Ça fait qu'ils vont plutôt se refermer face à ça. Face à ce sujet-là, là. Oui, ils chialent. Ils parleront peut-être pas le mot « famille », mais ils vont beaucoup chialer au niveau des heures de travail. » (TRA13DS).*

Autres émotions rapportées par les travailleuses, la colère et la déception sont nommées pour décrire les effets suscités par l'incompréhension des décisions des supérieures et supérieurs, particulièrement celles exemptes d'explications. *« J'ai pas su pourquoi j'étais cédulée dans les dernières, mais j'ai pas questionné non plus. J'étais assez en maudit... Pour me faire répondre une niaiserie ou une menterie. J'ai pas questionné. » (TRA04).* Parfois, une situation conflictuelle avec l'employeur dégénère et les altercations sont verbalement violentes tout comme les émotions qui en découlent. *« J'ai resté assez l'air bête, j'ai pleuré tout le reste de la journée. Elle m'a dit que c'était de ma faute si la job n'était pas faite : la grosse engueulade, elle gueulait après moi au téléphone. » (TRA04).* L'absence d'espace

privé dans les marchés d'alimentation affecte la manière de gérer les émotions vécues sur le lieu du travail. « *Ben, des fois, je pleure dans un coin de l'entrepôt puis j'attends d'arrêter de pleurer. J'ai pleuré souvent... parce que y'a un "taouin" de boss qui t'as pas compris.* » (TRA15)

Les travailleuses qui vivent des émotions négatives associées aux relations ressentent également cette tension sur le plan physique, un deuxième type d'effets internes. « *Je suis partie en burnout parce que j'avais à gérer la monoparentalité, plus la consœur qui m'harcélait pour absolument rien... Les gens qui te harcèlent sont souvent des gens qui manipulent... Je me suis retrouvée complètement sur le carreau à la maison pendant neuf mois.* » (TRA15). Le stress peut provenir du refus de l'employeur à approuver à l'avance une demande de congé ou d'autoriser un départ prématuré pour une urgence familiale. « *Ça me fait pas un bon feeling en dedans, je trouve pas ça le fun.* » (TRA18). L'anticipation des représailles au moment de retourner au travail est un autre facteur de stress : « *Je suis rentrée travailler quasiment à reculons. "Je vais-tu me faire tomber sur la tomate, tout de suite en rentrant ?" [...] C'est stressant, tu t'en vas travailler, puis tu files mal... t'es pas supposée entrer sur la job avec le cœur qui te débat parce que tu es trop stressée.* » (TRA04)

Aux effets émotifs et physiques s'ajoutent les effets cognitifs. En effet, les traitements de faveur qui privilégient certains collègues, tels que décrits plus haut, amènent les travailleuses à remettre en question l'équité dans leur milieu de travail et à vivre un sentiment d'injustice. « *Mais pourquoi qu'elle, elle a toutes ses fins de semaine, puis que les autres n'en ont pas ? Si syndicalement, c'est correct pour elle, si nous autres on a droit, pourquoi qu'on peut pas l'avoir ? On va fermer le magasin le vendredi soir puis on va le rouvrir le lundi matin ?* » (TRA04). Du point de vue des représentants-es syndicaux, ce sentiment d'injustice peut difficilement être atténué s'il est lié à une situation où le principe d'ancienneté prévaut. En ce sens, ils expliquent comment les personnes qui détiennent le plus d'ancienneté n'accepteraient jamais de perdre leurs privilèges pour favoriser des personnes qui ont des enfants mais qui cumulent moins d'ancienneté.

Ils diraient "Quand je suis rentré ici, je les ai fait, les soirs, je les ai fait les fins de semaines. Ça a pris quinze ans avant que j'aie une certaine ancienneté puis que j'aie des heures plus potables. Puis là, parce que madame vient d'arriver dans le département... puis elle travaille du lundi au vendredi, elle fait pas de soirs. Moi aussi, j'ai une vie. Moi aussi, j'ai un mari." » (RS10)

Douter de la parole des autres influencerait également la manière de percevoir les relations. Plusieurs travailleuses, parmi celles qui ont rapporté un climat où le mensonge était présent, expliquent comment elles doutent de l'honnêteté de leur supérieure qui, par exemple, dit avoir perdu une demande de congé pour expliquer son oubli dans l'horaire hebdomadaire. Il en va de même concernant les raisons évoquées par les gestionnaires, que certaines qualifient de « prétextes », pour justifier leur décision de garder la travailleuse à son poste jusqu'à 18h30, compliquant ainsi sa CTF. « *Ils nous invoquent un paquet d'affaires qui... Ça se peut que ce soit vrai, mais bon, tu y crois plus ou moins. [...] Est-ce que ça vaut la peine que je sois là ? Ben lui, il a l'air convaincu que oui, donc je lui ferai pas changer d'idée.* » (TRA15).

Dans nos résultats, les travailleuses qui perçoivent de manière plus prononcée les effets négatifs des relations sont monoparentales. La situation familiale décrite par ces travailleuses révèle d'importantes difficultés tant au niveau financier que de l'organisation du gardiennage. Ces travailleuses expriment un besoin prononcé pour que les gestionnaires fassent preuve de flexibilité à leur endroit et de multiples façons. Lorsque ce besoin n'est pas pris en compte, cela peut conduire à l'impression de ne pas avoir de valeur pour l'employeur. « *On dirait que ça l'aurait pas dérangée que je démissionne pour aller ailleurs. Ça aurait passé comme dans du beurre.* » (TRA08) ou d'être victime d'un traitement injuste : « *Présentement, je devrais l'avoir, ce salaire-là, et il a jamais voulu me payer, donc je fais partie des petits moutons noirs qui a pas les privilèges qui me sont dus par rapport à d'autres...c'est en litige présentement, on n'a pas la fin de l'histoire.* » (TRA15). Cela va même jusqu'à remettre en doute ses capacités personnelles et professionnelles. « *T'es toujours torturée entre vouloir être une bonne mère puis une bonne travailleuse. Puis de la façon que j'existe présentement, mon existence, elle fait en sorte que, on dirait que ni l'un ni l'autre, je suis capable de faire de quoi de bon.* » (TRA15).

En somme, l'entrelacement des effets émotifs, physiques et cognitifs des relations crée, pour les travailleuses, des situations plus ou moins tendues pour arriver à concilier leurs responsabilités professionnelles et familiales. Ces effets internes amènent les travailleuses à adapter, plus ou moins consciemment, leurs conduites lors d'interactions liées à la CTF.

4.2.2 Effets sur les conduites

Lorsque les travailleuses décrivent leur manière d'interagir au sujet de la CTF avec d'autres acteurs du milieu, elles font état de différentes stratégies influencées par leurs perceptions des relations. Cinq types de conduites, principalement liées au rapport employeur-employé, étaient décrits de manière convergente par les trois groupes de répondantes et de répondants.

Une première conduite rapportée est la **protection des acquis**. En lien avec les sanctions associées aux demandes de flexibilité évoquées précédemment, certaines travailleuses choisissent de ne pas revendiquer de meilleures conditions afin de préserver l'équilibre construit au fil du temps au niveau des relations et de leur horaire. Ce choix de ne pas parler de ses enjeux permet donc de préserver un horaire qui facilite sa CTF.

Pour d'autres travailleuses, **l'implication** représente un deuxième type de conduite. Le fait d'être témoin d'injustice amène certaines travailleuses à devenir déléguées syndicales. Elles présentent cette décision comme un moyen de s'impliquer pour changer les choses et de ne pas rester inactive face aux injustices présentes dans leur milieu. « *En voyant que tout le monde venait me voir, puis en plus, qu'il y avait des petits problèmes que je trouvais vraiment plates, je trouvais que les boss ambitionnaient...* » (TRA12DS). L'implication est parfois imbriquée à la 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 avec eux autres, puis je leur ai dit que si c'était pour faire de la merde, que je lâcherais le syndicat parce que justement, je tiens à ma job, un moment donné, on ne veut pas toujours recommencer à zéro.* » (TRA05DS)

Une troisième conduite rapportée évoque le rapport de « donnant-donnant » et implique de « **jouer le jeu** » c'est-à-dire de développer stratégiquement ses relations pour être dans les bonnes grâces et gagner des privilèges. « *On doute qu'elle lèche le derrière du boss, mais on ne sait pas. Pourquoi qu'elle, elle a tout ? ... On va s'informer pour voir si elle lui fait du sucre à la crème.* » (TRA04). Avoir un bon rendement, être toujours de bonne humeur et entrer travailler malade sont autant de stratégies décrites par certaines travailleuses pour éviter les réactions négatives et les représailles de l'employeur. « *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 le fait qu'elle a quatre enfants, qu'elle a une maison à s'occuper, elle rentre travailler de bonne humeur et elle donne un service excellent"* » (TRA18). À cet égard, des représentantes et représentants syndicaux encouragent même les personnes employées à entrer dans le « jeu » pour faciliter les relations liées à la CTF et d'agir stratégiquement pour obtenir gain de cause: « *Tout dépendant comment tu joues avec ton patron. Moi, je dis : "Sois fin et donne une réponse que si toi, la personne te donnerait ça, tu feulerais mal de lui dire non"[...] C'est du give and take. S'il est mal pris, je t'aide et vice et versa.* (RS09)

La **révolte** correspond à une quatrième conduite qui a émergé des propos. Dans certains cas, des travailleuses ont rapporté comment elles refusaient de se soumettre aux exigences du milieu de l'alimentation ou aux codes de conduite prescrits par les normes. Cette insoumission se traduit en actes « *Puis si elle me le donne pas [mon congé], je rentre pas. Elle peut rien dire; j'ai une famille, j'ai une vie, j'ai pas de gardienne.* » (TRA13DS); en intentions d'agir « *Si elle m'avait dit non, je serais partie pareil, quand on sait que nos enfants sont blessés c'est pas évident.* » (TRA04); et, en paroles « *De temps en temps, je lance des petites pointes un peu ironiques, mais, c'est à peu près tout ce que je peux faire, me défouler.* » (TRA15).

Enfin, la **résignation** est la cinquième et dernière conduite envisagée par certaines travailleuses ou mise en œuvre par d'ex-employées dont on rapporte l'exemple. Elle se traduit par le fait que des travailleuses acceptent des conditions intolérables, mais face auxquelles elles se sentent impuissantes. « *T'as voulu avoir un enfant; organise toi avec !" Si c'est pas ça qu'ils disent, c'est ça qu'ils pensent. Aller demander de l'aide, essayer de*

faire comprendre à quelqu'un quelque chose qu'il comprend pas, c'est peine perdue.» (TRA15). Cette résignation peut conduire à un abandon concret lorsque les relations viennent à bout de la capacité des travailleuses à demeurer en emploi dans le milieu des marchés d'alimentation comme en font foi les exemples de démissions rapportés ou le désir exprimé par certaines travailleuses de changer d'emploi. Selon une étude auprès d'un des grands distributeurs alimentaires québécois, la raison principale qui motive les personnes à quitter leur emploi est en lien avec les mauvaises relations employeur-employé : « *La première [raison de changer d'emploi], c'était parce qu'ils avaient pas des bons rapports avec les patrons. Que les patrons en demandaient trop, puis étaient trop exigeants, puis pas assez conciliants.* » (RS03).

En somme, les relations produisent des effets chez les travailleuses qui peuvent avoir un impact sur leur bien-être physique et mental, mais aussi sur leur manière d'interagir lors de relations liées à la CTF. La prochaine section portera sur l'attribution, par les répondantes et répondants, des causes pouvant expliquer les propriétés des relations liées aux pratiques de CTF.

4.3 Attribution des causes

Presque systématiquement, les répondantes et répondants, à qui on a demandé de décrire le soutien perçu lors de demandes liées à la CTF, justifient leurs perceptions en attribuant des causes. Deux causes principales ressortent de l'analyse des entretiens : l'attitude du supérieur de même que les exigences et caractéristiques du milieu. Nous présenterons ensuite d'autres causes moins fréquemment rapportées, mais tout de même intéressantes pour la discussion comme la présence syndicale, l'absence de revendications sur les enjeux de CTF et la situation personnelle des travailleuses.

4.3.1 Attitude des supérieurs

L'attitude des supérieures et supérieurs est largement décrite comme déterminante de la qualité des relations liées à la CTF. Attribuable à une attitude conciliante, à un esprit familial, à une personnalité chaleureuse, le titre de « bon patron » revient à celles et ceux qui sont accessibles et qui tiennent compte des besoins individuels des membres de leur équipe au moment de faire l'horaire, mais aussi dans l'ensemble de leurs décisions. Sur ce point, les regards des trois groupes de répondantes et répondants convergent parfaitement comme en témoignent les citations suivantes de travailleuses : « *C'est la façon dont le patron gère son entreprise. C'est un homme qui est très humain, qui est père de famille lui aussi... Pour lui, c'est important que ses employés soient bien. S'ils sont bien, ils vont donner du bon service.* » (TRA16) ; de supérieures et supérieurs hiérarchiques : « *Ça dépend toujours du propriétaire. Nous, on a un esprit familial. Tandis que tu vas avoir d'autres places dans l'alimentation où est-ce qu'ils vont dire, comme j'ai déjà entendu "C'est pas mon problème, t'es cédulé pour rentrer à telle heure, tu rentres à telle heure."* » (PROP05) ; et, de représentantes et représentants syndicaux : « *Quand le directeur en est un bon, il est humain, il comprend la situation, y'en n'a pas de troubles. Ils sont pas tous de même, remarque.* » (RS09). À l'inverse, la personnalité des gestionnaires peut également être la source de tensions. « *Le gros problème qu'on a, c'est elle. Si elle était pas là tout serait beau. Elle a été nommée officiellement chef caissière et ça crée bien des tensions.* » (TRA07).

Plusieurs attribuent une attitude inflexible aux gestionnaires qui n'ont pas d'enfants. « *Il m'a dit "Ça marche pas, pas de gardienne". Il faut pas avoir d'enfant pour dire des affaires de même.* » (TRA15). En revanche, les supérieurs-es qui ont des enfants sont perçus comme plus compréhensifs des besoins de CTF. « *Notre gérante elle est humaine, elle en a elle des enfants.* » (TRA07). Une telle attitude est d'ailleurs attendue de ces personnes et certaines travailleuses témoignent de l'incompréhension mêlée de déception lorsque des supérieurs-es qui ont des enfants se montrent parfois inflexibles. Parmi les représentantes et représentants syndicaux, l'attitude inflexible de ces gestionnaires est perçue comme une vengeance de leurs propres difficultés à concilier lorsqu'ils avaient de jeunes enfants. « *Une certaine... vengeance... c'est même de la jalousie parce que les directeurs ou directrices dans*

le temps avaient pas les congés que les nouveaux parents ont, puis "Écoute, t'as pas d'affaire; je l'ai pas eu". C'est l'être humain. C'est triste... Il devrait pas y avoir ça.» (RS05).

Si elle est déterminante des relations, l'attitude des supérieures et supérieurs peut aussi être influencée par les rapports avec les collègues. La désapprobation des collègues envers des absences abusives évite l'application de mesures disciplinaires. *« La personne qui est malade à toutes les deux semaines parce que tout le monde sait que son chum est, je sais pas trop quoi ... souvent, c'est les employés qui vont les cataloguer, puis ils vont les mettre dans le coin. J'ai pas cette job-là à faire. » (PROP05).* De même, le poids du jugement des collègues peut amener l'employeur à réviser sa manière de traiter une personne. *« Là, c'est que moi, je me fais juger aussi par les collègues de travail. Parce qu'ils vont dire "Hey, le boss, il dit qu'il comprend la situation, mais il continue à lui rentrer dedans. Il continue à lui parler de rendement, tout ça" ». (DC02).* Enfin, à cause des tensions potentielles entre collègues découlant de traitements spécifiques liés à la CTF, l'employeur peut choisir d'adopter des pratiques équitables qui ne privilégient pas les uns plus que les autres. *« Si t'accommodes un, il faut que t'accommodes l'autre. On peut pas faire du cas par cas, c'est impossible. C'est toujours d'essayer d'avoir les fins de semaines chacun leur tour, de faire des rotations. » (RS07).*

L'attitude des supérieures et supérieurs, flexible ou pas, peut également être mise en lien avec une perception partagée par plusieurs, soit l'obligation de l'employeur de devoir trouver l'équilibre entre les besoins organisationnels liés à des aspects rationnels comme le rendement et la rentabilité ; et, les besoins des employées et employés qu'ils décrivent comme plus émotifs. Ce qui nous amène à la deuxième source d'attribution la plus fréquente : les exigences et caractéristiques du milieu.

4.3.2 Exigences et caractéristiques du milieu des marchés d'alimentation

L'ensemble des répondantes et répondants attribuent aux exigences liées aux caractéristiques du milieu une influence majeure sur les relations liées à la CTF dans les

marchés d'alimentation. Les gestionnaires doivent notamment tenir compte de manière plus ou moins rigide des règles de la convention. Cet argument associé à la rentabilité du magasin est surtout présent dans les propos des supérieures et supérieurs hiérarchiques, mais aussi dans ceux des représentantes et représentants syndicaux qui justifient l'incapacité des employeurs à être conciliants par la pression des besoins organisationnels qui orientent, d'une certaine façon, les actions syndicales. *« L'idée, c'est d'être toujours ouvert, d'être toujours à essayer de trouver des solutions pour que l'employeur soit content puis que le salarié soit content. »* (RS07). Par ailleurs, des supérieures et supérieurs affichent une attitude conciliante parce qu'ils ont compris que la prise en compte des besoins des membres de leur équipe influençait positivement leur capacité à offrir un service de qualité et, ultimement, contribuait au bon rendement de l'entreprise. *« Ta priorité, pour moi, c'est ta famille... Il faut pas oublier qu'on travaille avec le public. On doit donner le service à la clientèle, ça commence avec le sourire puis l'enthousiasme. Si la personne pense à sa famille puis qu'elle s'inquiète, elle peut pas donner un bon service, elle peut pas être là. »* (DC02).

Les perceptions que les conditions de travail offertes par le milieu des marchés d'alimentation affectent la CTF sont largement partagées. Ces conditions sont, à la fois, indiscutables *« Ils ont pas le choix. Ils ont vraiment pas le choix, à cause de la nature, puis à cause de la business, puis à cause des heures d'ouverture, puis à cause de l'achalandage. »* (RS11) ; inévitables *« Je pense qu'il n'y a pas de monde idéal, c'est impossible de fermer la fin de semaine, dans le fond, c'est là que les gens ne travaillent pas puis qu'ils font leurs commissions, l'épicerie et tout. »* (TRA05DS) ; et, incontournables *« D'un côté, ils sont pas satisfaits. Mais de l'autre, ils peuvent pas faire autrement dans le domaine. »* (PROP05). Lorsque les conditions de travail ne sont pas perçues comme immuables, c'est uniquement parce que les répondantes et répondants perçoivent qu'elles vont en s'empirant pour les personnes qui ont des responsabilités familiales incompatibles avec une habitude récente de consommation appelée le « quatre à sept » et où le magasin devient plus achalandé autour de l'heure du souper.

Les principes de gestion du milieu de l'alimentation sont également mis en cause pour expliquer la faible latitude dont disposent les gestionnaires pour accommoder les demandes

liées à la CTF. D'une part, la culture du milieu axée sur la rentabilité, l'efficacité et la productivité est perçue comme responsable de l'attitude inflexible des supérieures et supérieurs qui « jouent » avec les horaires pour augmenter leur rendement. « *Le supermarché, ça passe pas par la famille, C'est eux autres avant tout, le cash, il faut monter les prix et les ventes...* » (TRA07). D'autre part, la gestion stricte qui mène les magasins à avoir le moins d'effectifs possibles complique le remplacement des absences de dernière minute ce qui affecte la réaction du gestionnaire responsable de trouver un remplacement, et ce, même dans les établissements qui comptent beaucoup de personnel ou dont les valeurs sont perçues comme favorables à la famille. « *C'est sûr que je suis pas de bonne humeur, à la dernière minute, là. Mais... on n'en fait pas de cas, puis on appelle quelqu'un d'autre. Ou bien souvent, on fait rester déjà, on demande à lui qui est déjà à l'emploi, s'il peut rester.* » (HOR07). Les réactions négatives des gestionnaires face aux absences de dernière minute sont également attribuées au fait que souvent, pour éviter de payer des heures supplémentaires ou parce qu'aucun remplaçant n'est disponible, ils finissent par faire le quart de travail eux-mêmes. « *Le directeur va lui reprocher de payer pour de l'over-time. Là, le gérant devient en maudit parce que ça fait trois fois que cet employé-là le met dans la marde et qu'au lieu de finir à quatre heures, il est obligé de finir à sept heures [pour le remplacer].* » (RS10). L'affluence du magasin au moment de l'appel peut également jouer sur la réaction de l'employeur à qui une ou un employé annonce son absence. « *Des fois, j'appelle, c'est bien tranquille, ça les dérange pas trop. Mais d'autres fois, si j'appelle pour dire que je peux pas rentrer puis que c'est achalandé, ils vont me dire "OK c'est beau bye" avec un ton sec. Ils seront pas contents.* » (TRA18).

Le type de poste occupé fait partie des caractéristiques propres au milieu de travail qui influencent les relations liées aux questions de CTF alors que certains postes sont plus favorisés que d'autres. De manière générale, les travailleuses des départements de production (boulangerie, fruits et légumes, prêt-à-manger) témoignent d'une plus grande flexibilité d'horaire que les caissières qui, à cause des exigences liées à leur poste, disposent de très peu de flexibilité pour la CTF. « *Dans les départements, ils se tapent la production avant, ou ils peuvent commencer une heure à l'avance. Les employeurs peuvent essayer de les accommoder pour aller chercher l'enfant à la garderie. Mais la caissière, elle ne peut pas. Il*

faut qu'elle soit là quand le client est là. » (RS05). La perception que le poste de caissière est plus facile à combler parce qu'il demande peu de qualifications qu'un poste spécialisé explique, pour certains, l'attitude des employeurs à l'égard de ce type de travailleuses. « Lui [l'employeur], c'est sûr que de son côté, c'est business, il faut qu'il trouve son monde, mais dans des métiers de pointe... T'sais, une caissière, malheureusement, il va être moins accommodant. Par contre, une poissonnière, un boucher, quelqu'un qui a plus d'expérience... » (RS07).

Une forme de discrimination est associée aux caractéristiques de la main-d'œuvre dans le milieu des marchés d'alimentation. Effectivement, les employeurs offrent davantage de soutien à une ou un étudiant pour ses études qu'à des questions de CTF. *« Ils l'ont accommodé pour travail-études, parce que bon, ils disaient "T'es un bon travaillant, on a besoin de toi, on comprend que ta priorité, c'est tes études." Mais les employeurs sont pas prêts à dire que la priorité, c'est la famille. Ça, c'est sûr que non. » (RS11). Les attentes de disponibilité envers cette catégorie de main-d'œuvre sont grandes, autant de la part des gestionnaires que des travailleuses, mais aussi souvent déçues ce qui complique les rapports entre collègues liés à la CTF. En effet, certaines difficultés à remplacer des absences ou à couvrir les périodes de vacances viennent du fait que les étudiants s'absentent souvent à la dernière minute ou encore refusent de faire plus d'heures pour privilégier leur qualité de vie. « Ça fait qu'avant, tu te revirais de bord, puis les étudiants, eux autres, ils voulaient tous faire des heures pour avoir de l'argent. Aujourd'hui "Non, c'est ma semaine de relâche, j'ai droit à mon break moi aussi". Les étudiants veulent pas faire plus d'heures. C'est une problématique qu'on a. » (PROP05).*

L'ensemble des éléments de ces deux premiers thèmes s'interinfluencent et les pressions que le milieu exerce sur les employeurs s'immiscent dans les rapports avec le personnel et affectent, ultimement, leur capacité à être accommodants. Les prochains éléments apportent un éclairage complémentaire à ces causes d'attribution.

4.3.3 Présence syndicale

La présence syndicale peut influencer la manière dont se déroulent les relations liées à la CTF notamment à cause du sentiment de protection qu'elle génère chez les travailleuses qui se sentent protégées par la convention lorsqu'elles doivent s'absenter pour la maladie de leurs enfants. « *Qu'on soit syndiqués, ça les restreint...s'ils me disent "T'as été malade t'es pas correcte, tu m'as mis dans la chnoutte". J'ai juste à me revirer et dire "Je te fais un grief, t'avais pas le droit de me dire ça ; j'étais malade, tant pis pour toi." C'est sûr qu'ils ont plus les mains liées, ils disent pas grand-chose.* » (TRA18). Les dispositions légales forcent les employeurs à accepter des absences même si elles dérangent les opérations. « *On n'a pas le choix. Elle rentre pas. Je peux pas rien faire pour ça. C'est juste qu'on est menotté, puis on essaie juste de s'assurer qu'elle a une bonne intégrité là-dedans.* » (DC03).

Par ailleurs, les interventions syndicales pour soutenir les demandes de CTF sont à leur tour restreintes par le risque de pénaliser les personnes qui n'ont pas d'enfants. « *Parce que tu peux pas dire à quelqu'un "Toi, t'as un enfant, je vais te permettre de rentrer à sept heures, toi, t'as un enfant, c'est neuf heures". Un moment donné, il faut pas tomber dans la discrimination non plus.* » (RS01). De plus, dans la mesure où les règles de la convention sont respectées, le syndicat ne peut obliger un patron à tenir compte des responsabilités familiales dans l'attribution des quarts. « *Quand même qu'elle ferait appel au délégué ou à moi, on peut pas intervenir là-dedans. Je peux pas faire l'horaire de l'employeur. S'il en a besoin à six heures, je peux pas dire c'est à sept heures et quart parce qu'elle a un enfant...on a les mains attachées là-dessus. On peut pas intervenir là-dedans.* » (RS01)

4.3.4 Organisation physique du magasin

Plusieurs répondantes et répondants attribuent à l'organisation physique d'un marché d'alimentation les contacts limités entre les personnes de différents départements dispersés dans une grande surface. « *Bien souvent, la plupart du temps, les employés vont critiquer, chialer, mais ils feront pas de démarches officielles pour régler leurs problèmes. Ils vont discuter entre eux. Les filles aux caisses, parce qu'elles sont une à côté de l'autre, elles se*

parlent entre elles. » (RS06). La faiblesse des contacts entre les collègues de différents départements expliquerait l'absence de mobilisation collective. « *Bien souvent, tu vas manger chacun ton tour, tu prends ton break chacun ton tour, tu vois pas personne, tu parles pas à personne. C'est dur de commencer à critiquer, savoir, avoir de l'information, puis dire aux employeurs "Fais pas ça". L'information est comme cachée puis séparée.* » (RS06)

Dans cet esprit, les gestionnaires d'une bannière de notre échantillon sont encouragés à prendre leur pause dans la même salle que le personnel. Cette pratique a pour effet de limiter les sujets de discussion menant à l'insubordination. « [en pause] *ils amènent les gérants avec eux autres, c'est les nouvelles directives, ça va parler encore ben moins de travail... Tu vas pas dire de quoi que tu peux avoir des représailles par la suite.* » (RS06). Cette même bannière limite la familiarité possible entre les gestionnaires et le personnel en forçant les mutations dans un autre établissement au terme d'un mandat de trois ans. « *Dans cette bannière-là, c'est une mentalité qu'ils ont, de pas laisser le monde trop longtemps avec les salariés, pour pas qu'ils viennent trop familiers.* » (RS06).

En somme, l'organisation physique du magasin joue un rôle important dans la qualité du climat de travail qui, à son tour, influence la qualité des rapports entre les personnes employées et leur gestionnaire ou entre elles en lien avec les pratiques de CTF.

4.3.6 Situation personnelle des travailleuses

La situation personnelle des travailleuses, notamment au niveau de l'éducation, du statut familial et de la situation financière, est perçue comme ayant une influence sur les relations liées à la CTF.

Une faible éducation expliquerait, pour certaines travailleuses, les conflits entre collègues qui luttent pour l'obtention de privilèges. « *Ça arrive souvent, dans l'alimentation, parce que c'est un emploi où les gens n'ont pas de diplôme universitaire, là. Ça joue du coude. [...]* T'as souvent des gens pas de cœur, je te dis pas qu'ils sont tous comme ça... Donc, t'as des gens étroites d'esprit, des gens qui ont pas vécu ce que t'as vécu. » (TRA15)

Ensuite, la monoparentalité aurait des effets contrastés chez les supérieures et supérieurs hiérarchiques. Le statut de mère monoparentale est parfois pris en compte et des efforts sont faits pour être plus accommodants. Au contraire, le fait d'être monoparentale n'attire parfois aucunement la sympathie des employeurs « *Si je dis que je suis monoparentale, ils me disent : "Ah, ça, c'est pas notre problème!"* (TRA15). De plus, la situation financière précaire associée à la monoparentalité implique pour ces travailleuses d'accepter les conditions telles qu'offertes sans se plaindre par crainte que cela affecte leur capacité financière à assumer leurs responsabilités familiales.

Si je lui demande de pas travailler le dimanche soir parce que c'est là que je commence ma semaine de garde. Elle va me dire : "Ouais, mais là, t'es pas disponible à temps plein, s'il faut vraiment que tu sois pas disponible une journée change d'horaire". Mais t'sais, je perdrais mon quarante heures, je peux pas me le permettre. Si je voulais être temps partiel, je l'aurais gardé mais je peux pas. (TRA13DS)

Elles n'ont pas d'autre choix que d'accepter ces conditions en dépit d'autres alternatives. « *Aujourd'hui, c'est des femmes qui sont là pour payer leur loyer puis élever les enfants. Beaucoup de choses ont changé dans la société. Je te dirais, fin des années 80, début 90, ça a vraiment changé le portrait, au niveau de ce pourquoi les gens travaillent dans les magasins d'alimentation.* » (RS04)

En somme, les travailleuses qui ont une situation personnelle précaire se trouvent dans une position qui leur laisse bien peu de marge de manœuvre pour négocier ou revendiquer des conditions plus flexibles, ce qui influence nécessairement les dynamiques relationnelles.

4.3.5 Absence de revendications sur les enjeux de CTF

Une forte impression qu'il y a peu d'enjeux de CTF dans les milieux visités se dégage des propos des supérieures et supérieurs hiérarchiques et des représentantes et représentants syndicaux. Pourtant, les difficultés exprimées par les travailleuses témoignent de défis réels et importants. Certains attribuent à la forte représentation de la main-d'œuvre étudiante et de personnes plus âgées le fait que les enjeux de CTF sont peu abordés dans les milieux : les

mères et pères de famille ne font pas le poids du nombre. *« Il y a beaucoup d'étudiantes, des petites filles de 16 à 19 ans, on en a énormément des petites filles qui n'ont pas d'enfants. C'est sûr qu'on en parle moins. Puis il y en a d'autres qui ont des jeunes enfants on est pas beaucoup, les autres leurs enfants ont 20-30 ans et ne sont plus à la maison. »* (TRA04).

Le statut associé au fait d'être nouvellement en poste est également perçu comme un facteur pouvant motiver une personne à taire ses défis de CTF notamment en n'osant pas refuser les demandes de remplacements afin de se tailler une place parmi les collègues ou parce que le fait de s'afficher comme parent peut affecter la relation avec sa supérieure ou son supérieur.

Je suis une personne assez honnête... je suis pas mieux que n'importe qui. Ça fait juste trois semaines que j'avais recommencé et j'ai dû m'absenter parce que mes enfants étaient malades. C'est sûr que j'ai mis ça sur mon dos parce que je venais de recommencer... je trouvais ça un peu plus crisse de leur dire la vérité, alors j'ai dit que c'était moi qui était malade. C'est un demi-mensonge parce que c'est vrai que j'allais pas super bien... » (TRA18)

Les demandes de flexibilité auprès de l'employeur sont généralement faites en évitant des motifs associés à la famille. Cette pratique teinte ainsi la perception des enjeux liés spécifiquement à la CTF par les représentantes et représentants syndicaux notamment. *« J'ai souvent des plaintes sur les horaires de travail, mais les gens me disent pas si c'est pour leur famille ou pas. Mais je sais qu'il y a beaucoup d'insatisfaction au niveau des horaires de travail. »* (RS02). Certains supérieurs et supérieures profitent parfois de la situation. *« Ils essaient de profiter du maximum. Puis ils voient bien, des fois, qu'ils sont illégaux, mais ils l'essayent parce que des fois, les employés osent pas faire de plainte. Ça fait qu'ils vont s'essayer, ils vont le faire. »* (RS06). Aussi, une façon d'amener les problématiques familiales en avant-plan serait d'en parler ouvertement, sans se cacher. *« Je pense que c'est de mettre plus notre pied à terre, qu'on parle, qu'on soit ouvert, qu'on dise notre point de vue. Ça, c'est le mot qu'il faut amener. »* (TRA13DS).

4.4 Comparaison des perceptions au sein d'un même établissement

L'analyse des propos de répondantes et répondants œuvrant au sein de mêmes établissements a révélé la coexistence de perceptions des relations liées aux pratiques de CTF qui convergent ou s'opposent.

Dans les établissements où les perceptions sont convergentes, les réalités décrites sont similaires. D'une part se trouvent les répondantes et répondants qui partagent l'impression que, dans leur établissement, les pratiques sont favorables à la famille et que l'ouverture du climat permet de parler des défis de CTF avec leurs collègues autant qu'avec les gestionnaires, et ce, sans craindre les sanctions. D'autre part se trouvent celles et ceux qui perçoivent que les relations avec les employeurs et leurs collègues autour des questions de CTF sont difficiles. Ainsi, dans ces deux portraits, la convergence des perceptions porte sur la présence de valeurs partagées ou sur l'absence de pratiques favorables pour la CTF dans leur milieu de travail.

Dans les établissements où les perceptions sont divergentes, il semble que la distance joue un rôle important à deux niveaux. Dans un premier temps, la distance physique qui limite les contacts entre les départements donne aux acteurs l'impression de l'absence de conflit dans les autres départements. De même, la description des relations employeurs-employés liées aux questions de CTF faites par les acteurs de départements différents révèle la présence de pratiques informelles propres à un département et qui ne sont pas accessibles à l'ensemble du personnel de l'établissement. Dans un second temps, la distance relationnelle, liée au niveau de proximité dans le rapport employeur-employé, se traduit par l'impression d'un supérieur hiérarchique de bien capter les enjeux vécus par les membres de son équipe et de pouvoir prendre le pouls des situations. Or, cette réalité est confrontée par la description d'importantes tensions dans le département des caisses où la responsable des horaires fait la pluie et le beau temps. Aussi, lorsque le supérieur rapporte la réalité de son établissement, il ne réalise pas que son accès aux réalités départementales peut être médiatisé par les gérants de chacun de ses départements si bien que ses perceptions sont déphasées de celles des travailleuses rencontrées.

En conclusion, les rapports décrits mettent en lumière des aspects informels qui produisent des réalités favorables ou défavorables aux questions liées à la famille et dont les différences peuvent s'observer entre les établissements, mais parfois aussi au sein d'un même établissement. Les travailleuses témoignent des effets des relations au niveau de leur santé physique et mentale ainsi qu'au niveau de leurs conduites. Les répondantes et répondants cherchaient à donner un sens aux relations perçues en attribuant principalement la qualité des rapports liés à la CTF à l'attitude du gestionnaire, ou aux exigences et caractéristiques du milieu des marchés d'alimentation.

CHAPITRE V

DISCUSSION DES RÉSULTATS

« Quand un magasin fonctionne bien, quand tu vois que les gens sont heureux, ils rentrent, ils sont de bonne humeur, c'est parce que le directeur, puis l'ambiance à l'intérieur est bonne. » extrait d'entretien (RS09).

Les résultats liés à nos questionnements de recherche présentés dans le chapitre précédent seront ici discutés et interprétés. Après une brève interprétation du système relationnel dans les marchés d'alimentation étudiés, nous aborderons le rôle des relations dans la perception des enjeux de CTF. Nous traiterons ensuite des effets des pratiques informelles sur l'invisibilité des enjeux de CTF dans les marchés d'alimentation.

5.1 Communication et marchés d'alimentation : un système relationnel complexe

Le portrait d'ensemble des principaux enjeux et dynamiques relationnels au sein de marchés d'alimentation montre que les relations liées aux pratiques de CTF présentent les caractéristiques d'un système relationnel ouvert proposées par Marc et Picard (1989). On se souvient que ce type de système est complexe, dynamique et producteur de sens et d'enjeux pour les interlocuteurs qui s'interfluencent en fonction des règles et des conventions du contexte relationnel qu'ils contribuent à produire ou à reproduire.

Deux forces influencent les dynamiques relationnelles soit les caractéristiques individuelles des protagonistes des relations et le contexte dans lequel se déroulent ces relations. L'une et l'autre n'agissent toutefois pas de manière indépendante et, au contraire,

s'interinfluencent tel que le révèle notre analyse des effets des relations sur les conduites et attitudes des travailleuses ainsi que sur leur bien-être. En effet, les contraintes du contexte ont un impact sur les perceptions et les interactions des acteurs qui à leur tour, par leurs conduites et attitudes, produisent ou reproduisent les conditions du contexte. Avec un pouvoir de régulation sur le climat de travail perçu, les valeurs et les normes véhiculées par les pratiques informelles témoignent de cette articulation des relations entre les individus et leur contexte. Les climats décrits comme positifs, ou exempts de rapports négatifs, sont associés à l'attitude conciliante des gestionnaires, à une perception d'équité et à une facilité à parler ouvertement des questions de CTF et l'inverse s'applique. Par ailleurs, nous constatons que la frontière est floue entre ce qui appartient aux effets des relations sur les conduites et ce qui constitue une attribution pouvant expliquer les dynamiques relationnelles. Cette perméabilité entre les catégories met en évidence l'aspect co-construit des relations qui s'échafaudent au gré d'ajustements mutuels et réciproques au fil des interactions (Follett, 2002).

Enfin, en captant les perspectives de trois groupes d'acteurs, nous avons pu mieux comprendre l'ensemble des facteurs pouvant favoriser ou nuire à l'équilibre du système relationnel ce que n'aurait pu soutenir un échantillon composé uniquement de l'un ou l'autre des groupes. Les perceptions à la fois complémentaires et convergentes, qu'ont les travailleuses, les supérieures et supérieurs hiérarchiques et les représentantes et représentants syndicaux montrent que les relations liées à la CTF prennent un sens différent selon le poste occupé. De plus, le fait d'avoir visité plusieurs établissements a montré comment chacun était un système relationnel unique en fonction des rapports entre les personnes qui le composaient tout en ayant des aspects convergents d'un lieu à l'autre. Les dynamiques de réciprocité et d'ajustements entre le contexte et les individus créent un climat de travail propre à chaque établissement. En effet, malgré l'apparente incompatibilité des caractéristiques du milieu des marchés de l'alimentation avec les besoins de CTF, les écarts importants entre les perceptions de soutien entre les établissements ou entre les départements d'un même établissement démontraient que, à conditions égales, tous les supérieurs et toutes les supérieures n'abordaient pas les demandes de CTF de la même façon. Certains faisant preuve d'ouverture, d'autres d'intolérance. Ce résultat central à notre étude sera abordé dans notre discussion à travers deux principales pistes d'interprétation complémentaires qui portent sur

le rôle des relations dans la perception des pratiques de CTF et l'émergence de la spirale de silence liée aux pratiques informelles qui contribuent à l'invisibilité des enjeux de CTF.

5.2 Rôle des relations dans la perception des pratiques de CTF

Nous l'avons vu, les caractéristiques et les exigences du milieu sont semblables d'un marché d'alimentation à un autre. Sur papier, tous les magasins offrent des conditions de travail similaires avec une organisation du travail par département ainsi que des horaires variables, imprévisibles et des heures d'ouverture qui compliquent l'accomplissement des responsabilités familiales. Aussi, les pratiques de CTF ont le potentiel d'être similaires entre les établissements, mais ce n'est pas ce que nous révèle notre analyse. Ce sont donc les relations entre les individus qui influencent la perception des pratiques propres à leur milieu de travail comme étant favorables ou défavorables à la CTF. Nous basons notre interprétation du rôle des relations dans la perception des pratiques de CTF sur le rôle communicationnel de l'horaire de travail; le rapport entre le climat de travail et la perception de justice ; et, le rôle des supérieures et supérieurs immédiats et des émotions dans la prise en compte des enjeux de CTF.

5.2.1 L'illusion de neutralité de l'horaire de travail

Dans un milieu comme les marchés d'alimentation où les contacts entre les collègues sont compliqués par l'organisation physique du magasin, l'horaire constitue un témoin important de la qualité des rapports employeur-employé, des écarts de statuts entre les personnes employées et des valeurs organisationnelles pouvant influencer la CTF. En dépit de son apparente neutralité fondée sur des aspects formels comme le respect de l'ancienneté et les statuts d'emploi, l'horaire peut faire office de messenger porteur des différents types de rapports présents dans un milieu de travail. On se rappellera que, malgré une ancienneté élevée, une mère monoparentale peut se voir attribuer deux quarts de fin de semaine consécutifs plutôt que des quarts de travail sur semaine qui posent moins de difficultés de CTF. Une intervention syndicale n'y peut rien puisque ce n'est pas conventionné et l'employeur est dans ses droits même si cette pratique nuit à la travailleuse.

En premier lieu, la forte concentration des enjeux de CTF attribuée aux horaires du département des caisses peut être associée aux écarts de statuts qui influencent les relations dans les marchés d'alimentation. Ce déséquilibre semble provenir du fait que tous les postes n'ont pas les mêmes exigences ni la même valeur. Aussi, le poste de caissière, principalement occupé par des femmes, est, dans un marché d'alimentation, celui qui offre le moins de flexibilité, qui requiert le moins de qualifications et qui est perçu comme le plus facile à combler. Le département des caisses est également celui qui compte le plus d'effectifs et, par conséquent, qui pose des difficultés plus grandes aux personnes responsables, aussi appelées « chefs caissières » ou « superviseuses », d'établir un horaire qui satisfasse l'ensemble des besoins exprimés par les travailleuses. L'accumulation de ces conditions contribue au statut plus faible de ce poste par rapport aux autres tels que les bouchers. Les références aux caissières comme des « petites filles » ou « les filles » et l'inflexibilité marquée des gestionnaires qui invitent les travailleuses à quitter ou changer de statut si elles ne peuvent fournir les disponibilités requises confortent un aspect de notre problématique. Ainsi, les rapports de pouvoir liés au statut professionnel reproduisent des iniquités de genre dans la mesure où les mères qui occupent un emploi de caissière se trouvent dans une position plus faible pour négocier des accommodements de CTF. Par ailleurs, les efforts déployés par le milieu des marchés d'alimentation et les syndicats pour la mise en place de mesures de flexibilité favorisant la conciliation travail-études confèrent un statut privilégié à la main-d'œuvre étudiante. Plus nombreux et recherchés, les étudiants profitent de ce statut élevé sans nécessairement s'investir dans leur emploi ce qui augmente la frustration de ceux et celles qui doivent travailler fort pour développer des relations harmonieuses et avoir accès aux traitements privilégiés faisant l'objet du prochain paragraphe. Cette attention focalisée sur les étudiants enlève de l'éclat aux enjeux de CTF vécus par les parents qui sont moins forts en nombre, mais dont les difficultés ne sont pas moins importantes.

En second lieu, en plus de refléter les écarts de statuts entre les personnes employées, l'horaire peut témoigner des valeurs des gestionnaires à l'égard de la famille. En effet, les dispositions de la convention collective dans les marchés étudiés assurent le respect de l'ancienneté et du statut d'emploi pour l'établissement des horaires, mais ne peuvent obliger un employeur à tenir compte des responsabilités familiales au moment d'attribuer les quarts de

travail. La portée limitée du cadre syndical permet donc à des employeurs d'accorder un traitement privilégié spécifique à certaines personnes. Ces traitements font généralement l'objet d'incompréhension vu l'absence d'explications pour les justifier. Aussi, c'est à travers l'horaire que se concrétisent ces privilèges affectant par le fait même la qualité de l'horaire de celles et ceux qui n'ont pas accès à ce traitement. Ces droits de gérance représentent pour les autres travailleuses et travailleurs un désaveu de leur contribution et la mise en évidence de rapports de place qui les assignent à une position défavorisée pour la négociation d'accommodements de temps liés à la CTF tel que le suggèrent les travaux de Thuderoz (2010). De même, l'horaire témoigne aussi de rapports de pouvoir lorsque l'employeur s'en sert comme moyen pour punir une personne qui s'est absentée en période de pointe ou qui a demandé des conditions plus flexibles. L'apparente neutralité de l'horaire est ainsi remise en cause lorsqu'il sert d'instrument pour cristalliser des attentes de disponibilité par le biais de sanctions.

5.2.2 L'imbrication de la perception de justice et du climat de travail

Les valeurs et les normes véhiculées par le climat de travail jouent un rôle important dans la co-construction des perceptions des relations liées aux pratiques de CTF. L'attitude des supérieurs doit essentiellement être prise en compte pour saisir les particularités du climat de travail. L'ouverture du climat de travail pour les questions de CTF se caractérise par les employeurs qui mettent de l'avant des pratiques flexibles, la reconnaissance du statut de parent et la transparence dans les décisions. À l'opposé, les demandes de CTF peuvent difficilement être exprimées dans un milieu où les valeurs organisationnelles associées à la disponibilité de la main-d'œuvre sont cristallisées par des normes et des sanctions appliquées par les supérieures. Aussi, les attentes liées à la disponibilité occupaient une place importante dans le discours des supérieures et supérieurs hiérarchiques et des représentantes et représentants syndicaux, devenant ainsi un comportement idéalisé qui peut être mis en lien avec le concept de « normes idéales » proposé par Ferrand et Mounier (1998). Les travailleuses qui soulèvent des questions liées à la famille qui nécessitent des accommodements répétitifs associés à un besoin permanent, plutôt qu'à un événement ponctuel, s'écartent notablement de cette norme. Cette valorisation d'un type de comportement aide à comprendre la frustration entraînée par l'injustice perçue par les travailleuses qui sentent que leurs besoins ne sont pas reconnus. On

crée alors une boucle d'insatisfactions qui affecte la performance et le climat de travail en générant de la jalousie, des rivalités, des inimitiés. Telles que définies par Picard et Marc (2008), ces conduites découlent d'une tendance qu'ont les individus qui, pour évaluer leur propre traitement, se comparent aux autres membres de leur groupe. Cette pratique de comparaison permet de comprendre pourquoi les travailleuses qui constatent une équité de traitement dans leur groupe de travail perçoivent également moins fortement les difficultés découlant de leurs conditions de travail parce qu'elles ont l'impression que leurs collègues sont traités en fonction de critères qui s'appliquent équitablement pour tous. Les travailleuses de notre étude qui estiment recevoir un traitement équitable tiennent des propos qui ne laissent transparaître aucun sentiment d'injustice et nous permettent de conclure que les pratiques de CTF sont justes d'un point de vue procédural et distributif.

Le défi posé par les traitements perçus comme privilégiés relève du fait qu'ils ne soient pas expliqués et, souvent, qu'ils se fassent en cachette. Les travailleuses, alors incapables de donner un sens à ces pratiques, vivent de l'incompréhension et le sentiment d'injustice grandit. Quand, au contraire, les traitements des demandes liées à la CTF perçus comme flexibles sont justifiés et qu'ils sont faits ouvertement, la perception de favoritisme se transforme en perception que le milieu est conciliant pour la CTF ce qui a pour effet de diminuer les tensions entre collègues. Ces constats mettent en évidence l'importance d'optimiser la dynamique créée par la « loi de la situation » (Follet, 2002). Même si les gens n'aiment pas les décisions arbitraires, l'autorité parvient à s'établir parce que l'individu a la capacité de traduire la « loi de la situation » qui correspond à ce qu'exige une situation donnée. Aussi, dans la mesure où les décisions sont prises de manière transparente et qu'il y a des échanges pour donner un sens à la situation à laquelle ils sont confrontés, les individus auront davantage tendance à accepter le traitement reçu et à le percevoir comme équitable. L'adoption de pratiques collectives de CTF pourrait contribuer à dépersonnaliser la manière de prendre des décisions et à réduire au maximum le favoritisme. Dans ces conditions, l'autorité émerge des situations plutôt que de créer des systèmes d'injustice favorisant certaines personnes au détriment d'autres.

5.2.3 Impact de la proximité physique ou relationnelle dans la perception des enjeux de CTF

Les écarts de perceptions entre les personnes d'un même établissement montrent l'influence de la distance physique ou relationnelle sur l'équité des pratiques liées à la CTF et sur la transmission des valeurs d'une organisation si elles ne sont pas portées de la même manière par l'ensemble des membres de l'équipe de direction.

D'abord, la présence de sous-cultures départementales altère la capacité d'une entreprise à mettre en place des pratiques équitables pour l'ensemble de ses membres. Aussi, des supérieures et supérieurs immédiats dont les conduites et les attitudes témoignent de peu d'égards pour les responsabilités familiales des membres de leur équipe contribuent à l'émergence ou à la cristallisation d'une culture dont les valeurs ne favorisent pas la CTF et qui, à son tour, influence les conduites et les attitudes des gestionnaires et des personnes employées (Kirby et Krone, 2006). Encore ici, le cas particulier des caissières de notre échantillon est éloquent. Le département des caisses est physiquement éloigné des autres. Sa disposition, constituée d'un alignement de comptoirs-caisses, confine les caissières à un espace qui les amène à parler entre elles sous le regard de leur supérieure immédiate, mais aussi des clientes et des clients. Le pouvoir détenu par la chef caissière est possiblement plus grand que celui des gestionnaires des autres départements puisqu'elle gère un plus grand nombre de personnes qui ont peu d'occasions d'échanger entre eux et elles pour se construire une vision commune de la situation. La combinaison des caractéristiques physiques du département des caisses, du faible statut du poste de caissière et de la forte autonomie de la chef caissière peut contribuer au développement d'une sous-culture influencée par l'attitude et les conduites de cette supérieure immédiate et qui, ultimement, affecte la perception du climat organisationnel global par les travailleuses de ce département comme le souligne une étude similaire menée par Kossek et al. (2011).

En second lieu, la tension suscitée par les questions liées à la CTF semble plus grande dans les milieux de travail où les rapports employeur-employé sont décrits comme complexes à cause de leur obligation de suivre les clauses de la convention pour établir l'horaire tout en

évoquant la pression vécue par les gestionnaires de devoir faire des choix entre ce qui est moralement acceptable et ce qui est bon pour l'entreprise (Den Dulk et al. 2011). Les pratiques de CTF se trouvent ainsi dans un rapport opposant des rapports employeurs-employés rationnels à des rapports perçus comme plus humains. Les rapports très rationnels sont caractérisés par une faible proximité dans les relations et posent l'idée d'une représentation limitée des personnes employées en tant que « ressources » qui doivent s'organiser pour répondre aux exigences de leur emploi faute de quoi ils sont encouragés à changer de statut, voire d'emploi. Dans ces cas, la méconnaissance des droits par les travailleuses et travailleurs joue en la faveur des gestionnaires qui font ce qu'ils veulent avec les horaires ou les congés. De même, lorsque les employeurs refusent un accommodement en invoquant les revendications non exprimées des collègues pour justifier le devoir d'être équitable envers tous, ils contribuent à donner du pouvoir à des individus qui ne sont pas directement impliqués dans l'interaction (Cooren et Robichaud, 2011) et, ainsi, réduire le pouvoir de négociation de la travailleuse ou du travailleur concerné.

En revanche, les questions liées à la CTF portent sur des enjeux privés et sont souvent décrites comme émotives et complexes. Les gestionnaires sont ainsi amenés à faire preuve de sensibilité et à prendre appui dans leurs propres expériences passées pour interpréter une situation et prendre des décisions (Weick, 2001). Marquée par les nuances et la subjectivité, la gestion ne peut se baser uniquement sur l'atteinte des objectifs de rendement. Elle implique des rapports humains qui confrontent les valeurs personnelles des gestionnaires à la pression de prendre en compte les objectifs de rendement de l'entreprise. Cette pression est décrite comme déchirante par les supérieures et supérieurs qui doivent choisir entre ce qui est raisonnable et ce qui est, pour eux, humainement acceptable. Cela est mis en évidence dans littérature par les attentes des employées et employés à ce qu'un gestionnaire qui a des enfants soit plus compréhensif et conciliant qu'un supérieur qui n'a pas d'enfants (Bö, 2006). Lorsque ce n'est pas le cas, les attentes déçues se traduisent par de la frustration, de la colère, de l'incompréhension et, ultimement, un désengagement comme c'est le cas parmi les travailleuses qui en ont fait état.

Pour la plupart des supérieures et supérieurs hiérarchiques, il n'existe pas de scénario parfait : les exigences du milieu et les besoins des personnes employées doivent s'équilibrer avec des heureux et des malheureux. Nous observons toutefois une différence entre les propriétaires et la directrice et les directeurs corporatifs de notre échantillon. D'après nos résultats, les rapports impliquant des propriétaires sont décrits comme plus étroits et basés sur des aspects davantage émotifs que ceux impliquant des directrices et directeurs corporatifs. Nous expliquons cette tendance par la plus grande liberté d'action des propriétaires qui n'ont pas autant de comptes à rendre au distributeur alimentaire de qui ils détiennent une franchise. En fin de compte, les décisions prises par les propriétaires ont des impacts sur leurs propres revenus. Aussi, leur discours peut donc être plus aligné sur leurs valeurs personnelles et s'affranchir des valeurs de l'entreprise dans une certaine limite toutefois. Pour leur part, les directrices et directeurs corporatifs sont eux-mêmes employés par des distributeurs alimentaires, des compagnies publiques en bourse, qui leur dictent des directives et des objectifs de rendement spécifiques auxquels sont attachées des primes de rendement. Leur autonomie décisionnelle est possiblement moins grande : ils se trouvent eux-mêmes dans un rapport de pouvoir avec leur employeur, ce qui peut amener des comportements d'auto discipline et que l'expression de leurs valeurs personnelles soit encadrée par les valeurs véhiculées par les directives organisationnelles qui influencent l'orientation d'une culture favorable, ou pas, à la CTF (Chrétien et Létourneau, 2010a). Il est donc plus probable que les directrices et directeurs corporatifs adoptent le discours dominant (Hall, 1994).

En somme, la perception de justice envers les pratiques de CTF est fortement liée à l'attitude et aux conduites des gestionnaires qui favorisent l'ouverture du climat de travail et la transparence dans le traitement des ajustements d'horaires pour des questions familiales ou personnelles. Pour assurer un consensus sur l'harmonisation entre les valeurs personnelles et organisationnelles dans la prise de décision, la conscientisation des supérieures et supérieurs immédiats leur permettrait de comprendre l'influence des pratiques informelles sur la perception de la culture organisationnelle par les travailleuses et travailleurs. Cette prise de conscience, si elle mène à des pratiques plus équitables, peut à son tour contribuer à réduire les tensions entre collègues qui perçoivent que le même traitement s'applique à tous et, par conséquent, atténuer les écarts de statuts et améliorer la qualité du climat de travail.

5.3 Effets des pratiques informelles sur l'invisibilité des enjeux : une spirale de silence

Les pratiques informelles, en plus d'avoir pour conséquence la présence d'enjeux liés aux écarts de statuts et aux rapports de pouvoir, ont un effet sur la perception d'invisibilité des enjeux de CTF dans les marchés d'alimentation. Dans les milieux où les horaires sont « standards », les employées et employés peuvent négocier certains arrangements de travail flexibles avec leur employeur qui peut dépendre d'un rapport de « donnant-donnant » où l'employeur favorisera, par exemple, une ou un employé qui offre un bon rendement (MESSF, 2004) et ce, même dans les milieux où les mesures de CTF sont très formelles (Wharton et coll. 2008).

Le « donnant-donnant » repose sur la capacité des deux parties à s'échanger des services ou des faveurs : l'employeur se montre flexible en échange de la disponibilité de l'employé. Il prend toutefois une forme particulière dans les marchés d'alimentation où le mode d'établissement des horaires en « flux tendu »⁷, l'étalement des heures d'ouverture et la répétitivité des tâches laissent peu de place aux initiatives personnelles des travailleuses et travailleurs et donc, moins de possibilités d'avoir un rapport de force dans la négociation auprès de leur employeur.

En outre, les gestionnaires qui utilisent le « donnant-donnant » comme pratique de CTF ne prennent de toute évidence pas en compte la capacité individuelle de donner des travailleuses qui peut être amoindrie par des contraintes de CTF amplifiées par des horaires « non standards » et un faible salaire. En plus, les efforts investis par les travailleuses pour se maintenir dans le « donnant-donnant » peuvent leur imposer des difficultés de CTF additionnelles. Cela est particulièrement vrai pour les mères monoparentales qui sont clairement désavantagées dans le rapport de « donnant-donnant » dans la mesure où elles ont de grands besoins financiers mais très peu de disponibilités.

⁷ Rappelons que les horaires de travail basés sur le principe de « flux tendu » sont établis à partir d'un logiciel informatique qui ne tient compte que des objectifs de vente et des niveaux de service déterminés par la rentabilité de l'organisation.

Malgré leur mandat d'assurer plus d'équité et de transparence, des représentantes et représentants syndicaux soutiennent cette boucle de « don-contre-don » en encourageant les travailleuses et travailleurs à adopter des conduites qui seront évaluées et récompensées favorablement par l'employeur. Cette position amplifie l'asymétrie du rapport de « donnant-donnant » en faisant ressortir la présence d'une autre norme de la culture organisationnelle dans les marchés d'alimentation liée aux exigences indiscutables du travail (Chrétien et Létourneau, 2010a). Ultimement, la priorité absolue accordée aux exigences du milieu influence la perception des personnes employées de leur place au sein du rapport avec leur employeur.

Combinée aux attentes en matière de disponibilité la main-d'œuvre, la valorisation des exigences du milieu entraîne l'idéalisation d'un prototype de l'employé flexible et disponible à toutes les demandes de son employeur (Blair-Loy et coll. 2011 ; Dick, 2010). Le désir de correspondre à cet idéal et ainsi participer au rapport de « donnant-donnant » peut amener les travailleuses à déployer des stratégies de protection pour préserver l'apparence d'équité du rapport. Aussi, en évitant de parler des difficultés de CTF et en se montrant à leur meilleur, des travailleuses protègent leur statut afin de correspondre aux exigences de disponibilité de l'employeur et maintiennent ainsi une certaine stabilité dans leurs relations par l'obtention d'un horaire plus adapté à leurs besoins. Cet aspect de protection est aussi lié à la sécurité financière. Ainsi la stratégie de mentir sur les motifs d'absence vise à éviter les sanctions sur l'horaire qui pourrait avoir un impact sur les revenus familiaux. En faisant silence sur les préoccupations familiales, ces pratiques font de l'ombre aux enjeux de CTF dans les milieux visités.

Les aspects relationnels des pratiques de CTF associées au rapport de « donnant-donnant » concourent à produire une spirale de silence dont l'effet se traduit ainsi : moins les travailleuses abordent les enjeux de CTF, moins les valeurs associées à la famille ont d'importance ; moins les travailleuses osent parler de leurs difficultés et plus elles s'organisent sur une base individuelle en concentrant leurs stratégies de conciliation essentiellement dans leur famille. Cette spirale de silence est associée à la résignation dont font état plusieurs travailleuses rencontrées. Ces dernières ne se plaignent pas parce qu'elles ne sentent pas que ce serait bien

reçu par leur employeur et finissent par accepter leur impuissance à changer la situation avec, pour conséquence, des effets importants sur leur santé physique et mentale.

Sans le vouloir, le comportement des travailleuses contribue ainsi à construire une situation à laquelle elles tentent de s'adapter (Weick, 2001). Malgré cela, les tensions vécues par certaines travailleuses sont suffisamment lourdes pour qu'elles quittent leur emploi à la recherche de meilleures conditions. On peut donc imaginer que, vues de l'extérieur, les conditions de CTF offertes dans le milieu des marchés d'alimentation peuvent affecter la décision d'une chercheuse d'emploi ayant des enfants d'y soumettre sa candidature contribuant ainsi à la faible représentation des personnes avec des responsabilités familiales dans ces milieux (Messing et al. 2012). Or, les travailleuses qui vivent le plus de difficultés de conciliation sont aussi, souvent, celles qui sont dans les situations personnelles les plus précaires et pour qui les choix de carrière sont minces.

De plus, l'ensemble des éléments qui mènent à l'invisibilité des enjeux et, par conséquent, au *statu quo* dans l'amélioration des pratiques liées à la CTF, rendent la situation particulièrement inéquitable pour les mères qui auraient le plus besoin de flexibilité pour la CTF (Lambert et Haley-Lock, 2004). En effet, dans le cas particulier des travailleuses de marchés d'alimentation monoparentales, la précarité de leur situation familiale contraint leur capacité à exprimer librement leurs insatisfactions. Le risque des sanctions pouvant affecter à la fois la qualité de l'horaire et leurs revenus aurait un impact trop grand sur leur vie de famille. Elles doivent donc se résigner à ne pas parler de leurs défis et accepter les conditions offertes. Elles n'ont tout simplement pas les moyens de privilégier un emploi conçu pour elles : elles privilégient d'avoir un emploi, point.

L'invisibilité des enjeux de CTF nuit donc à la fois aux travailleuses qui subissent des iniquités de traitement et s'y résignent ; aux employeurs qui peinent à recruter et retenir du personnel ; et, aux instances syndicales qui ne peuvent intervenir qu'avec une vision partielle des enjeux vécus par les travailleuses et travailleurs. Pour que les enjeux de CTF soient considérés comme une préoccupation prioritaire, encore faut-il pouvoir les rendre visibles sans craindre d'en subir les conséquences.

Pour conclure, l'influence des relations et les indices de la présence de co-construction des perceptions des rapports liés aux pratiques de CTF révélés par notre étude montrent comment chaque milieu de travail existe à travers des relations qui traduisent et réécrivent les situations en fonction de l'histoire des acteurs et du contexte dans lequel elles prennent place (Cooren et Robichaud, 2011). Mise en lien avec l'invisibilité des enjeux, la co-construction des perceptions constitue un levier important pour amorcer un changement de culture organisationnelle dans un milieu d'emploi où les caractéristiques et les exigences du travail dictent les conduites, où les pratiques informelles créent d'importantes iniquités, où la qualité des relations peut avoir un effet sur le bien-être physique et mental des travailleuses et où les enjeux de CTF sont perçus comme inexistantes sinon minoritaires.

CONCLUSION

*« Il n'y a pas une fin dans la nature, une fin par rapport à laquelle tout le reste est moyen ;
il y a dans la nature une multitude de fins qui cherchent à s'utiliser les unes les autres. »
(Gabriel Tarde, 1999 :112 (1re édition :1895))*

La CTF est un enjeu social et organisationnel prioritaire. Avec des impacts reconnus sur la santé et l'organisation du travail, l'importance d'étudier la question dans des milieux aux horaires « non standards » est socialement impérative.

Notre étude s'arrime aux travaux du projet CTF-UQAM/FTQ, une étude interdisciplinaire en partenariat avec le Service de la condition féminine de la FTQ par l'entremise du protocole CSN-CSQ-FTQ-UQAM du Service aux collectivités de l'UQAM. L'objectif de cette étude était de comprendre les principales difficultés, stratégies et pratiques liées à la CTF dans le milieu des marchés d'alimentation et de la restauration au Québec. La mise en évidence de difficultés associées au rapport employeur-employé de même qu'aux pratiques informelles, particulièrement dans les marchés d'alimentation, justifiait de reprendre l'analyse du corpus à partir d'un cadre communicationnel.

Notre étude avait pour but principal de comprendre la perspective des acteurs au sujet des aspects relationnels des pratiques liées à la CTF dans le milieu des marchés d'alimentation. Ces acteurs se répartissaient en trois groupes composés de travailleuses, de supérieures et supérieurs hiérarchiques et de représentantes et représentants syndicaux. Les objectifs spécifiques de la recherche étaient de décrire la perception des relations et du contexte dans lequel elles se déroulaient ; d'identifier les effets perçus de ces relations sur le bien-être physique et mental ainsi que sur les conduites ; de repérer les attributions faites par les acteurs pour expliquer les propriétés de ces relations ; et, d'identifier les aspects relationnels contribuant à la co-construction des perceptions des relations liées aux pratiques

de CTF. L'analyse thématique du corpus d'entretiens du projet CTF-UQAM/FTQ a permis de saisir les dimensions organisationnelles, individuelles, culturelles et sociales des pratiques de CTF.

Cette étude comporte certaines limites découlant de contraintes liées au corpus. D'abord, la stratégie d'échantillonnage aurait pu profiter de l'élargissement des critères de recrutement aux enjeux de conciliation touchant l'ensemble de la sphère personnelle, plutôt qu'uniquement la vie familiale. Cela aurait permis de dresser un portrait plus représentatif de la main-d'œuvre des marchés d'alimentation, où les parents sont peu nombreux et, possiblement, d'atteindre davantage d'hommes. De plus, une plus grande diversification interne de l'échantillon initial aurait permis d'exploiter le fort potentiel d'une analyse transversale pour la compréhension de la présence de sous-cultures au sein d'un même établissement. Cet aspect pourrait faire l'objet d'une future recherche en soi. Ensuite, puisque les entretiens n'avaient pas de visée communicationnelle, certains propos liés aux relations n'ont pas été approfondis par l'interviewer. Enfin, une plus grande représentation de personnes occupant un poste de supérieure ou supérieur immédiat aurait bonifié notre compréhension des dynamiques relationnelles particulières à cette fonction qui s'est révélée centrale dans le propos des travailleuses, particulièrement des caissières.

Peu de recherches ont abordé la CTF dans une perspective communicationnelle. Aussi, notre étude apporte un éclairage original à l'imbrication des aspects formels et informels des pratiques de CTF de même qu'au lien de causalité circulaire entre les pratiques, les conduites et la perception d'invisibilité des enjeux de CTF dans le milieu des marchés d'alimentation.

Les dysfonctions relationnelles rapportées dans notre étude ne relevaient pas uniquement de la faute des partenaires de la relation, mais aussi de facteurs organisationnels. Malgré l'influence importante des exigences du milieu sur les rapports liés à la CTF, les pratiques informelles liées aux relations entre les travailleuses et leur gestionnaire jouaient un rôle central dans la perception de l'ampleur des défis de CTF. Bien que la plupart des marchés d'alimentation visités offraient des conditions matérielles similaires et présentaient

les mêmes enjeux liés aux horaires ou aux remplacements de dernière minute, des situations relationnelles fort différentes ont été soulevées entre les établissements et, parfois, à l'intérieur d'un même établissement. L'horaire de travail, ainsi que les interactions lors d'absences de dernière minute, découlait de pratiques informelles qui pouvaient être perçues comme positives ou négatives. Les situations positives étaient associées à des rapports impliquant du soutien, une transparence décisionnelle, une équité de traitement, une ouverture à parler des questions liées à la CTF et influençaient positivement la satisfaction au travail. En revanche, les situations négatives comportaient la présence de traitements de faveur qui généraient un sentiment d'injustice, de l'incompréhension qui, à leur tour, pouvaient se traduire par des effets physiques et mentaux importants.

Notre étude permet aussi de comprendre comment le caractère informel de certaines pratiques influençait les conduites des travailleuses et contribuait à l'invisibilité des enjeux de CTF dans le milieu. Le rapport de « donnant-donnant » rapporté par une grande proportion de répondantes et répondants illustre bien cette dynamique. Par le biais de privilèges ou de sanctions, le « donnant-donnant » révélait la présence de normes valorisant la disponibilité de la main-d'œuvre et des exigences de travail indiscutables. Ce rapport influençait les conduites des travailleuses qui adoptaient un ensemble de stratégies individuelles pour tirer un meilleur profit du « donnant-donnant » ou, simplement, éviter les sanctions liées à leur manque de disponibilité. Dans certains milieux, où le climat de travail était caractérisé par une fermeture aux questions liées à la CTF, les conduites des travailleuses visant à éviter les sanctions ou à protéger leur sécurité financière contribuaient à l'invisibilité des enjeux de CTF en gardant sous silence les grandes difficultés vécues par ces travailleuses à préserver l'équilibre entre les exigences du travail et leur vie de famille.

Ces constats révèlent l'importance d'aborder la CTF sous un angle communicationnel. Notre étude contribue ainsi aux connaissances scientifiques sur le sujet, mais pourra aussi inspirer le développement d'interventions concrètes qui permettront d'améliorer les dynamiques relationnelles dans les milieux de travail. Certains aspects doivent, selon nous, être considérés de manière plus prioritaire notamment l'importance d'aider les gestionnaires à interpréter ce qui influence leurs décisions liées à des demandes de

CTF, à composer avec les divergences entre leurs valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles, et de les sensibiliser aux effets positifs d'un climat d'ouverture, de l'équité de traitement et de la transparence décisionnelle. De même, il importe de conscientiser les représentantes et représentants syndicaux aux paradoxes présents dans leur discours, à mi-chemin entre les intérêts patronaux et ceux des travailleuses, qui peuvent contribuer à la reproduction de pratiques informelles nuisibles au bien-être des travailleuses.

Le choix d'une approche hybride de la communication organisationnelle à l'intersection des courants systémique, critique et constitutif implique de s'attaquer à des questions sensibles qui mettent en évidence des rapports de pouvoir et des iniquités liées au genre. Aussi, les solutions proposées nécessitent d'être analysées et testées afin d'éviter de produire de nouvelles conditions défavorables à la CTF dans un contexte où un changement en profondeur est nécessaire.

En outre, l'influence des exigences et des caractéristiques du travail sur les relations démontre l'importance de conduire des recherches interdisciplinaires afin de contribuer au champ d'études sur la CTF. Par exemple, il serait intéressant de vérifier l'interinfluence entre la conception du travail et les relations de travail par le biais d'interventions qui modifient certains aspects de la situation sociale de travail et de vérifier les impacts sur le bien-être physique et mental des employées et employés que ce soit au niveau du mode d'établissement des horaires ou de la polyvalence interdépartementale; des manifestations du rapport de « donnant-donnant »; de l'influence du genre dans les rapports employeur-employé; ainsi que des logiques d'action des supérieures et supérieurs immédiats. L'intérêt d'améliorer les relations entourant les questions de CTF permettrait de respecter l'inclination naturelle des individus pour l'informel en évitant de formaliser toutes les pratiques.

En conclusion, bien que notre échantillon permet de faire le portrait des perceptions d'un petit groupe d'acteurs du milieu des marchés d'alimentation, il nous est permis de croire que l'analyse de leurs propos fournit un regard éclairant sur cette réalité et nous aide à mieux comprendre l'expérience de la CTF dans un milieu peu étudié. Nous chérissons l'espoir que l'expérience de la recherche aura été, pour les participantes et participants, une occasion de

donner un sens à leurs pratiques ainsi qu'à être réflexifs sur leur manière d'interagir. En ce sens, nous espérons que notre étude aura des retombées positives pour permettre une prise de conscience des acteurs du milieu des marchés d'alimentation à l'importance des relations pour faciliter la CTF et, ainsi, contribuer à améliorer les conditions de travail et le bien-être des travailleuses qui méritent que leur voix soit entendue.

LISTE DES RÉFÉRENCES

- Abendroth, Anja-Kristin, et Laura den Dulk. 2011. «Support for the work-life balance in Europe: the impact of state, workplace and family support on work-life balance satisfaction». *Work, Employment & Society*, vol. 25, no 2, p. 234-256. En ligne. <<http://wes.sagepub.com/cgi/content/abstract/25/2/234>>. Consulté le 22 juillet 2011.
- Allan, Cameron, Rebecca Loudoun et David Peetz. 2007. «Influences on work/ non-work conflict». *Journal of Sociology*, vol. 43, no 3, p. 219-239. En ligne. <<http://jos.sagepub.com/cgi/content/abstract/43/3/219>>. Consulté le 23 juillet 2011.
- Alvesson, Mats, et Dan Karreman. 2000. «Varieties of Discourse: On the Study of Organizations through Discourse Analysis». *Human Relations*, vol. 53, no 9, p. 1125-1149. En ligne. <<http://hum.sagepub.com/content/53/9/1125.abstract>>. Consulté le 12 décembre 2012.
- Anderson, Stella E., Betty S. Coffey et Robin T. Byerly. 2002. «Formal Organizational Initiatives and Informal Workplace Practices: Links to Work-Family Conflict and Job-Related Outcomes». *Journal of Management*, vol. 28, no 6, p. 787-810. En ligne. <<http://jom.sagepub.com/cgi/content/abstract/28/6/787>>. Consulté le 21 juillet 2011.
- Andrade Scroferneker, Cleusa Maria. 2004. «Qu'est-ce que la "communication organisationnelle" dans un pays de contact ?». *Sociétés*, vol. 83, no 1, p. 79-88. En ligne. <http://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=SOC_083_0079>. Consulté le 15 novembre 2012.
- Ashcraft, Karen Lee, et Dennis K. Mumby. 2004. *Reworking gender : a feminist communicology of organization*. Thousand Oaks, CA: Sage, 280 p.
- Bardoel, E. Anne. 2003. «The provision of formal and informal work-family-practices : the relative importance of institutional and resource dependent explanations versus managerial explanations». *Women in Management Review*, vol. 18, no 1/2, p. 7-19. En ligne. <<http://www.emeraldinsight.com.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/journals.htm?articleid=1412251>>. Consulté le 16 décembre 2012.

- Barrère-Maurisson, Marie-Agnès, et Diane-Gabrielle Tremblay (dir. publ.). 2009. «La gouvernance de la conciliation travail-famille. Une nouvelle approche à partir des acteurs». In *Concilier travail et famille : le rôle des acteurs France-Québec*, p. 15-33. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- , 2010. «La conciliation travail-famille entre gouvernance et gouvernements: quels enjeux, quels outils? Une introduction». *Revue Interventions économiques*, vol. 41, no 2010. En ligne. <<http://interventionseconomiques.revues.org/396>>. Consulté le 13 décembre 2012.
- 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*, vol. 40 (supplément), p. 47-58. En ligne. <<http://dx.doi.org/10.3233/WOR-2011-1267>>. Consulté le 1er octobre 2012.
- Bateson, Gregory. 1977. *Vers une écologie de l'esprit*, 2 t. Paris : Éditions du Seuil, 346 p. ; cité dans Sylvie Grosjean et Luc Bonneville (dir. publ.). 2011. *La communication organisationnelle : approches, processus et enjeux*, Montréal: Chenelière-Éducation.
- Behson, Scott J. 2005. «The Relative Contribution of Formal and Informal Organizational Work-Family Support». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 66, no 3, p. 487-500. En ligne. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2004.02.004>>. Consulté le 12 juillet 2011.
- Bellemare, Marie, et Geneviève Baril-Gingras. 2011. «Outils pour apprécier les aspects socio-organisationnels lors d'une intervention de prévention : l'expérience des praticiens.». In *3ème Congrès francophone sur les troubles musculosquelettiques* (Grenoble, 26 mai 2011), sous la dir. de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail et Pacte : Unité mixte de recherche du CNRS et de l'Université de Grenoble. En ligne. <<http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/.../bellemareBaril-gingras.pdf>>. Consulté le 10 novembre 2012.
- Bernier, Jean, Guylaine Vallée et Carol Jobin (2003). Les besoins de protection sociale des personnes en situation de travail non traditionnelle: Synthèse du rapport final. Québec, Ministère du Travail: 47 p. En ligne. <http://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/normes_travail/travail_non_traditionnel/Introduction.pdf>. Consulté le 17 décembre 2012.
- Bernstein, Stéphanie. 2011. «Balancing work and family in the low-wage service sector: The role of legislated and collectively-bargained norms in Quebec». *Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, vol. 40 (supplément), p. 119-128. En ligne. <<http://dx.doi.org/10.3233/WOR-2011-1273>>. Consulté le 20 mai 2012.

- Bertrand, Yves, et Patrick Guillemet. 1989. *Les organisations une approche systémique*. Sainte-Foy, Québec : Télé-université, 333 p.
- Bisel, Ryan S., Amber S. Messersmith et Joann Keyton. 2010. «Understanding Organizational Culture and Communication through a Gyroscope Metaphor». *Journal of Management Education*, vol. 34, no 3, p. 342-366. En ligne. <<http://jme.sagepub.com/content/34/3/342.abstract>>. Consulté le 20 septembre 2010.
- Blain, Danièle, et Alain Péricard. 2003. *Famille-travail, comment conciliez-vous? Enquête dans six entreprises*. Québec, Conseil de la famille et de l'enfance: 59 p En ligne. <http://books.scholarsportal.info/viewdoc.html?id=/ebooks/ebooks0/gibson_cppc/2009-12-01/11/252409>. Consulté le 17 décembre 2012.
- Blair-Loy, Mary, Amy S. Wharton et Jerry Goodstein. 2011. «Exploring the Relationship between Mission Statements and Work-Life Practices in Organizations». *Organization Studies*, vol. 32, no 3, p. 427-450. En ligne. <<http://oss.sagepub.com/cgi/content/abstract/32/3/427>>. Consulté le 23 juillet 2011.
- Blais, Mireille, et Stéphane Martineau. 2006. «L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes». *Recherches qualitatives*, vol. 26, no 2, p. 1-18.
- Blau, Peter Michael. 1964. *Exchange and power in social life*. New York : J. Wiley, 352 p. ; cité dans Christian Thuderoz. 2010. *Qu'est-ce que négocier? : sociologie du compromis et de l'action réciproque*. Rennes: Presses universitaires de Rennes, 358 p.
- Bureau de la normalisation du Québec (BNQ). 2010. *Norme Conciliation travail-famille. BNQ 9700-820/2010*. En ligne. <<http://www.bnq.qc.ca/fr/es/service.html#travail-famille>>. Consulté le 7 juin 2011.
- Bö, Ingerid. 2006. «Working Life and Family Life: Ambiguous Communication at Work». *Community, Work & Family*, vol. 9, no 2, p. 123-141. En ligne. <<http://search.proquest.com/docview/60007189?accountid=14719>>. Consulté le 20 juillet 2012.
- Bonneville, Luc. 2006. *Introduction aux méthodes de recherche en communication*. Montréal: Gaëtan Morin, 238 p.
- Bouchard, Stéphane, et Caroline Cyr. 2005. *Recherche psychosociale : pour harmoniser recherche et pratique*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec, 641 p.
- Bourque, Reynald, et Christian Thuderoz. 2002. *Sociologie de la négociation*. Paris : La Découverte, 272 p.

- Boyer, Danielle, et Benoît Cléroux. 2010. «Les limites des politiques publiques de soutien à la paternité». *Travail, genre et sociétés*, vol. 24, no 2, p. 47-62. En ligne. <http://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=TGS_024_0047>. Consulté le 25 octobre 2012.
- Brassard, André. 1996. Conception des organisations et de la gestion les conceptions mécaniste, centrée sur les besoins humains et situationnelle. Montréal: Éditions nouvelles, 445 p.
- Breaugh, James A., et N. Kathleen Frye. 2007. «An Examination of the Antecedents and Consequences of the Use of Family-friendly Benefits». *Journal of Managerial Issues*, vol. 19, no 1, p. 35-52. En ligne. <<http://www.jstor.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/stable/40601192>>. Consulté le 10 septembre 2012.
- Briscoe, Forrest, et Katherine C. Kellogg. 2011. «The Initial Assignment Effect». *American Sociological Review*, vol. 76, no 2, p. 291-319. En ligne. <<http://asr.sagepub.com/content/76/2/291.abstract>>. Consulté le 21 juillet 2011.
- Broadbridge, Adelina. 2009. «Sacrificing personal or professional life? A gender perspective on the accounts of retail managers». *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, vol. 19, no 3, p. 289-311. En ligne. <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=44343425&lang=fr&site=ehost-live>>. Consulté le 20 mai 2012.
- Broadbridge, A. M., G. A. Maxwell et S. M. Ogden. 2007. «Students' views of retail employment - Key findings from Generation Ys». *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 35, no 12, p. 982-992. En ligne. <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-36148932513&partnerID=40&md5=4fbbd70ad6bbb6b218bd68b049d3b173>>. Consulté le 20 mai 2012.
- Brough, Paula, Jackie Holt, Rosie Bauld, Amanda Biggs et Claire Ryan. 2008. «The ability of work-life balance policies to influence key social/organisational issues». *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 46, no 3, p. 261-274. En ligne. <<http://apj.sagepub.com/cgi/content/abstract/46/3/261>>. Consulté le 10 octobre 2012.
- Brough, Paula, et Michael P. O'Driscoll. 2010. «Organizational interventions for balancing work and home demands: An overview». *Work & Stress*, vol. 24, no 3, p. 280-297. En ligne. <<http://dx.doi.org/10.1080/02678373.2010.506808>>. Consulté le 2 février 2012.
- Brunet, Luc, et André Savoie. 2003. *La face cachée de l'organisation: Groupes, cliques et clan*. Montréal: Les Presses de l'Université de Montréal, 157 p.

- Burchielli, Rosaria, Timothy Bartram et Rani Thanacoody. 2008. «Work-Family Balance or Greedy Organizations?». *Industrial Relations*, vol. 63, no 1, p. 108-133. En ligne. <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=31534629&lang=fr&site=ehost-live>>. Consulté le 12 septembre 2012.
- Callan, Samantha. 2007. «Implications of family-friendly policies for organizational culture: findings from two case studies». *Work, Employment & Society*, vol. 21, no 4, p. 673-691. En ligne. <<http://wes.sagepub.com/cgi/content/abstract/21/4/673>>. Consulté le 12 septembre 2012.
- Carlson, Dawn S., Merideth Ferguson, K. Michele Kacmar, Joseph G. Grzywacz et Dwayne Whitten. 2011. «Pay It Forward: The Positive Crossover Effects of Supervisor Work-Family Enrichment». *Journal of Management*, vol. 37, no 3, p. 770-789. En ligne. <<http://jom.sagepub.com/cgi/content/abstract/37/3/770>>. Consulté le 20 juillet 2011.
- Cette, Gilbert, Dominique Méda, Arnaud Sylvain et Diane-Gabrielle Tremblay. 2009. «Articulation entre les vies professionnelles et familiale : Une analyse des écarts de taux d'activité entre la France et le Canada». In *Concilier travail et famille : le rôle des acteurs France-Québec*, sous la dir. de Marie-Agnès Maurisson et Diane-Gabrielle Tremblay, p. 127-167. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Chanlat, Alain. 1990. *L'originalité et la fragilité d'un mode de gestion à la québécoise*. Coll. «Les Cahiers du CETAI», no 96-06. Montréal: École des hautes études commerciales, Centre d'études en administration internationale, 40 p.
- Chasserio, Stéphanie, et Marie-Josée Legault. 2005. «Dans la nouvelle économie, la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle passe par...l'augmentation des heures de travail!». *Recherches sociographiques*, vol. 46, no 1, p. 119-142. En ligne. <<http://www.erudit.org/revue/rs/2005/v46/n1/012092ar.html>>. Consulté le 20 septembre 2011.
- Chrétien, Lise, et Isabelle Létourneau. 2010a. «La culture organisationnelle et les préoccupations des parents-travailleurs concernant le soutien de l'employeur en matière de conciliation travail-famille». *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, vol. 5, no 1, p. 70-94. En ligne. <<http://id.erudit.org/iderudit/039360ar>>. Consulté le 10 septembre 2012.
- Chrétien, Lise et Isabelle Létourneau. 2010b. «La conciliation travail-famille : au-delà des mesures à offrir, une culture à mettre en place». *Gestion - Revue internationale de gestion*, vol. 35, no 3, p. 53-62. En ligne. <www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=RIGES_353_0053>. Consulté le 12 septembre 2012.

- Ciabattari, Teresa. 2007. «Single Mothers, Social Capital, and Work-Family Conflict». *Journal of Family Issues*, vol. 28, no 1, p. 34-60. En ligne. <<http://jfi.sagepub.com/content/28/1/34.abstract>>. Consulté le 20 février 2012.
- Cloutier, Luc. 2009. «La conciliation famille-travail et le concept de qualité de l'emploi au Québec». In *Concilier travail et famille : le rôle des acteurs France-Québec*, sous la dir. de Marie-Agnès Maurisson et Diane-Gabrielle Tremblay, p. 177-191. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Cooren, François, et Daniel Robichaud. 2011. «Chapitre 6 : Les approches constitutives». In *La communication organisationnelle : approches, processus et enjeux*, sous la dir. de Sylvie Grosjean et Luc Bonneville, p. 140-175. Montréal: Chenelière-Éducation.
- Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de l'alimentation (CSMOCA). 2011. *Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre dans le commerce de l'alimentation du Québec (mise à jour)*: 122 p En ligne. <<http://csmoca.org/fr/outils/enquetes-analyses/>>. Consulté le 13 décembre 2012.
- Conseil de la famille et de l'enfance (2006). Avis sur le projet de loi no 57. Loi modifiant la Loi sur les heures et les jours d'admission dans les établissements commerciaux. Québec : Ministère de la Famille et des Aînés, 16 p. En ligne. <www.mfa.gouv.qc.ca/fr/publication/.../cfe_avis_loi_57.pdf>. Consulté le 15 octobre 2012.
- Crozier, Michel, et Erhard Friedberg. 1981. *L'acteur et le système les contraintes de l'action collective*. Coll. «Points». Paris: Éditions du Seuil, 436 p.
- Dallimore, Elise, et Amy Mickel. 2006. «Quality of life: Obstacles, advice, and employer assistance». *Human Relations*, vol. 59, no 1, p. 61-103. En ligne. <<http://hum.sagepub.com/cgi/content/abstract/59/1/61>>. Consulté le 20 juillet 2011.
- Davis, Amy E., et Arne L. Kalleberg. 2006. «Family-Friendly Organizations? Work and Family Programs in the 1990s». *Work and Occupations*, vol. 33, no 2, p. 191-223. En ligne. <<http://wox.sagepub.com/cgi/content/abstract/33/2/191>>. Consulté le 20 juillet 2011.
- de la Broise, Patrice, et Sylvie Grosjean. 2011. «Chapitre 3 : Les approches systémiques». In *La communication organisationnelle : approches, processus et enjeux*, sous la dir. de Sylvie Grosjean et Luc Bonneville, p. 56-83. Montréal: Chenelière-Éducation.

- Den Dulk, Laura, Bram Peper, Nevenka Ernigoj 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 & Society*, vol. 18, no 2, p. 300-329. En ligne.
<<http://sp.oxfordjournals.org/content/18/2/300.abstract>>. Consulté le 14 avril 2011.
- Des Rivières-Pigeon, Catherine, Mélanie Lefrançois et Sylvie Fortin. 2012. «Conciliation travail-famille et travail atypique : difficultés, stratégies et pratiques dans le milieu des marchés d'alimentation et de la restauration au Québec». In *Conseil régional de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) Montréal métropolitain* (Montréal, 26 novembre 2012), sous la dir. de. Montréal: Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ).
- Descarries, Francine, et Christine Corbeil (dir. publ.). 2002. «Articulation famille/travail : quelles réalités se cachent derrière la formule ?». In *Espaces et temps de la maternité*, p. 456-477. Montréal: Éditions du remue-ménage.
- Deslauriers, J.-P., et Michèle Kérisit. 1997. «Le devis de recherche qualitative». In *La recherche qualitative enjeux épistémologiques et méthodologiques*, sous la dir. de Jean Poupart, J.-P. Deslauriers, L.-H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer et A.P. Pires, p. 85-111. Montréal: G. Morin.
- Dick, Penny. 2010. «The transition to motherhood and part-time working: mutuality and incongruence in the psychological contracts existing between managers and employees». *Work, Employment & Society*, vol. 24, no 3, p. 508-525. En ligne.
<<http://wes.sagepub.com/cgi/content/abstract/24/3/508>>. Consulté le 14 avril 2011.
- Dodson, Lisa, et Wendy Luttrell. 2011. «Families Facing Untenable Choices». *Contexts*, vol. 10, no 1, p. 38-42. En ligne. <<http://ctx.sagepub.com/cgi/content/abstract/10/1/38>>. Consulté le 10 septembre 2012.
- Duxbury, Linda, et Christopher Higgins (2005). Qui sont les personnes à risque? Les variables prédictives d'un haut niveau de conflit entre le travail et la vie personnelle. Ottawa : Agence de santé publique du Canada, 140 p.
- Duxbury, Linda, Sean Lyons et Christopher Higgins. 2007. «Dual-Income Families in the New Millennium: Reconceptualizing Family Type». *Advances in Developing Human Resources*, vol. 9, no 4, p. 472-486. En ligne.
<<http://adh.sagepub.com/content/9/4/472.abstract>>. Consulté le 10 mai 2012.

- Eagly, Alice H., Wendy Wood et Amanda B. Diekman. 2000. «Social Role Theory of Sex Differences and Similarities : A Current Appraisal». In *The Developmental social psychology of gender*, sous la dir. de Hanns Martin Trautner, p. 123-174. Mahwah, NJ: L. Erlbaum.
- Eder, Paul, et Robert Eisenberger. 2008. «Perceived Organizational Support: Reducing the Negative Influence of Coworker Withdrawal Behavior». *Journal of Management*, vol. 34, no 1, p. 55-68. En ligne.
<<http://jom.sagepub.com/cgi/content/abstract/34/1/55>>. Consulté le 10 septembre 2012.
- Fairhurst, Gail Theus. 2007. *Discursive leadership : in conversation with leadership psychology*. Los Angeles: SAGE Publications, 256 p.
- Ferrand, Alexis, et Lise Mounier. 1998. «L'influence des réseaux de confiance sur les relations sexuelles». In *La sexualité aux temps du Sida*, sous la dir. de N. Bajos, M. Bozon, A. Ferrand, A. Giami et A. Spira, p. 255-304. Paris: PUF. En ligne.
<<http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00253901>>. Consulté le 12 février 2012.
- Foley, Susan, 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*, vol. 31, no 4, p. 420-441. En ligne. <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-33745798611&partnerID=40&md5=579e4879f36f734c50bd38a116e1f629>>. Consulté le 20 mai 2011.
- Follett, Mary Parker. 2002. *Diriger au-delà du conflit : six conférences traduites et précédées de Mary Parker Follett, pionnière du management par Marc Mousli*. Sous la dir. de Marc Mousli, Paris: Village Mondial, 192 p. ; cité dans Sylvie Grosjean et Luc Bonneville (dir. publ.). 2011. *La communication organisationnelle : approches, processus et enjeux*, Montréal: Chenelière-Éducation.
- Foucault, Michel. 1975. *Surveiller et punir naissance de la prison*. Paris : Gallimard, 318 p.
- Friedberg, Erhard. 1993. *Le pouvoir et la règle dynamiques de l'action organisée*. Paris: Éditions du Seuil, 404 p.
- Friedman, Stewart D., et Jeffrey H. Greenhaus. 2000. *Work and family: allies or enemies? [ressource électronique] : what happens when business professionals confront life choices*. New York: Oxford University Press, 271 p. En ligne.
<<http://lib.myilibrary.com.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/Open.aspx?id=45370>>. Consulté le 12 décembre 2012.

- Fusulier, Bernard. 2011. «Le concept d'ethos». *Recherches sociologiques et anthropologiques*, vol. 42, no 1, p. 97-109. En ligne. <<http://rsa.revues.org/661>>. Consulté le 13 décembre 2012.
- Fusulier, Bernard, Diane-Gabrielle Tremblay et Martine Di Loreto. 2008. «La conciliation emploi-famille dans le secteur du travail social au Québec : une différence de genre? Quelques éléments de réponse». *Politiques sociales*, vol. 68, no 1, p. 105-121.
- George, Éric, et Luc Bonneville. 2011. «Chapitre 4 : Les approches critiques». In *La communication organisationnelle : approches, processus et enjeux*, sous la dir. de Sylvie Grosjean et Luc Bonneville, p. 84-110. Montréal: Chenelière-Éducation.
- Gingras, Carole. 2009. «Du défi de la conciliation travail-famille aux transformations dans les milieux de travail : les enjeux, les stratégies et les outils de la conciliation pour les syndicats». In *Concilier travail et famille : le rôle des acteurs France-Québec*, sous la dir. de Marie-Agnès Maurisson et Diane-Gabrielle Tremblay, p. 327-336. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Giroux, Nicole. 1994. «La communication interne : une définition en évolution». *Communication & Organisation*, no 5, p. 17-46. En ligne. <<http://communicationorganisation.revues.org/1696>>. Consulté le 11 décembre 2012.
- Glaser, Barney G., et Anselm L. Strauss. 1967. *The discovery of grounded theory strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine Pub., 271 p. ; cité dans Pierre Paillé. 1996. «De l'analyse qualitative en général et de l'analyse thématique en particulier». *Recherches qualitatives*, vol. 15, p. 179-194.
- Godelier, Éric. 2009. «La culture d'entreprise. Source de pérennité ou source d'inertie ?». *Revue française de gestion*, vol. 2, no 192, p. 95-111.
- Goffman, Erving. 1971. *Relations in public microstudies of the public order*. New York : Basic Books, 396 p.
- Grandey, Alicia A. 2001. «Family friendly policies: Organizational justice perceptions of need-based allocations». In *Justice in the workplace: From theory to practice (Vol. 2)*, p. 145-173. Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers. En ligne. <<http://psycnet.apa.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/psycinfo/2000-14428-006>>. Consulté le 13 décembre 2012.
- Granovetter, Mark. 1985. «Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness». *American Journal of Sociology*, vol. 91, no 3, p. 481-510. En ligne. <<http://www.jstor.org/stable/2780199>>. Consulté le 12 décembre 2012.

- Greenhaus, Jeffrey H., et Nicholas J. Beutell. 1985. «Sources of Conflict between Work and Family Roles». *The Academy of Management Review*, vol. 10, no 1, p. 76-88. En ligne. <<http://www.jstor.org/stable/258214>>. Consulté le 20 août 2012.
- Grosjean, Sylvie, et Luc Bonneville (dir. publ.). 2011. *La communication organisationnelle : approches, processus et enjeux*. Montréal: Chenelière-Éducation, 346 p.
- Groutel, Emmanuel, Frédéric Carluet et Fabrice Le Vigoureux. 2010. «Le leadership follettien : un modèle pour demain?». *Revue Management et Avenir*, no 36, p. 287-300. En ligne. <<http://www.managementetavenir.net/la-revue/les-numeros/135-Management--Avenir.html>>. Consulté le 13 décembre 2012.
- Grzywacz, Joseph G., et Dawn S. Carlson. 2007. «Conceptualizing Work-Family Balance: Implications for Practice and Research». *Advances in Developing Human Resources*, vol. 9, no 4, p. 455-471. En ligne. <<http://adh.sagepub.com/cgi/content/abstract/9/4/455>>. Consulté le 10 mai 2012.
- Guillemette, François. 2006. «L'approche de la Grounded Theory; pour innover?». *Recherches qualitatives*, vol. 26, no 1, p. 32-50.
- Hall, Stuart. 1994. «Codage/décodage». *Réseaux*, p. 27-39. En ligne. <http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/reso_0751-7971_1994_num_12_68_2618>. Consulté le 14 décembre 2012.
- Henly, Julia R., H. Luke Shaefer et Elaine Waxman. 2006. «Nonstandard work schedules: Employer- and employee-driven flexibility in retail jobs». *Social Service Review*, vol. 80, no 4, p. 609-634. En ligne. <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-33845576383&partnerID=40&md5=2c45737a968fd53cdfc45ba635dbef54>>. Consulté le 25 janvier 2011.
- Higgins, Christopher, Linda Duxbury et Karen Lea Johnson. 2000. «Part-time work for women: Does it really help balance work and family?». *Human Resource Management*, vol. 39, no 1, p. 17-32. En ligne. <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-0034148511&partnerID=40&md5=f7551b0f4f6a900e1c34472b57fb85c1>>. Consulté le 10 mai 2012.
- Hofstede, Geert, Bram Neuijen, Denise Daval Ohayv et Geert Sanders. 1990. «Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases». *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, no 2, p. 286-316. En ligne. <<http://www.jstor.org/stable/2393392>>. Consulté le 16 septembre 2012.

- Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST). 2011. *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST)*. Montréal : Gouvernement du Québec et IRSST, 50 p. En ligne. <<http://www.irsst.qc.ca/-projet-etude-quebecoise-des-conditions-de-travail-d-emploi-et-de-sst-ecotesst-0099-5980.html>>. Consulté le 10 octobre 2012.
- Kelly, Erin L., et Alexandra Kalev. 2006. «Managing flexible work arrangements in US organizations: formalized discretion or 'a right to ask'». *Socio - Economic Review*, vol. 4, no 3, p. 379-379. En ligne. <<http://search.proquest.com/docview/205063009?accountid=14719>>. Consulté le 25 janvier 2011.
- Kelly, Erin L., Ellen Ernst Kossek, Leslie B. Hammer, Mary Durham, Jeremy Bray, Kelly Chermack, Lauren A. Murphy et Dan Kaskubar. 2008. «Chapter 7: Getting There from Here: Research on the Effects of Work-Family Initiatives on Work-Family Conflict and Business Outcomes». *Academy of Management Annals*, vol. 2, no 1, p. 305-349. En ligne. <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=39786580&lang=fr&site=ehost-live>>. Consulté le 25 mai 2011.
- Kergoat, Danièle. 2009. «Dynamique et consubstantialité des rapports sociaux». In *Sexe, race, classe : pour une épistémologie de la domination*, sous la dir. de Elsa Dorlin et Annie Bidet-Mordrel, Paris : Presses universitaires de France.
- Kirby, Erika L., et Kathleen J. Krone. 2006. «"The Policy Exists But You Can't Really Use it": Communication and the Structuration of Work-Family Policies». In *Organizational communication - Participation, Power and Gender*, Linda Putnam et Kathleen Krone, J., p. 337-367: London : SAGE Publications.
- Kossek, Ellen Ernst, B. B. Baltes et R. A. Matthews. 2011. «How Work-Family Research Can Finally Have an Impact in Organizations». *Industrial and Organizational Psychology*, vol. 4, no 3, p. 352-369. En ligne. <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22247737>>. Consulté le 16 décembre 2012.
- Kossek, Ellen Ernst, Suzan Lewis et Leslie B Hammer. 2010. «Work-life initiatives and organizational change: Overcoming mixed messages to move from the margin to the mainstream». *Human Relations*, vol. 63, no 1, p. 3-19. En ligne. <<http://hum.sagepub.com/cgi/content/abstract/63/1/3>>. Consulté le 10 septembre 2012.

- Kossek, Ellen Ernst, Shaun Pichler, Todd Bodner et Leslie B. Hammer. 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*, vol. 64, p. 289-313. En ligne.
<<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21691415>>. Consulté le 10 septembre 2012.
- Lambert, Susan J. 2008. «Passing the buck: Labor flexibility practices that transfer risk onto hourly workers». *Human Relations*, vol. 61, no 9, p. 1203-1227. En ligne.
<<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-51149095763&partnerID=40&md5=5e02d6b30319b06cc45102343e8d4405>>.
Consulté le 15 avril 2011.
- Lambert, Susan J., et Anna Haley-Lock. 2004. «The organizational stratification of opportunities for work-life balance». *Community, Work & Family*, vol. 7, no 2, p. 179-195. En ligne. <<http://dx.doi.org/10.1080/1366880042000245461>>. Consulté le 31 janvier 2011.
- Maisonneuve, Jean. 2000. *Introduction à la psychosociologie*. Paris : Presses universitaires de France, 323 p.
- Malenfant, Romaine. 2002. «Concilier travail et maternité : un sens, des pratiques, des effets». In *Espaces et temps de la maternité*, sous la dir. de Francine Descarries et Christine Corbeil, p. 478-500. Montréal: Éditions du remue-ménage.
- Marc, Edmond, et Picard Dominique. 2008. *Relations et communications interpersonnelles*. Paris: Dunod, 126 p.
- Marc, Edmond, et Dominique Picard. 1989. *L'interaction sociale*. Paris: Presses universitaires de France, 239 p.
- Marchand, Isabelle, Johanne Saint-Charles et Christine Corbeil. 2007. «L'ascension professionnelle et le plafond de verre dans les entreprises privées au Québec». *Recherches féministes*, vol. 20, no 1, p. 27-54. En ligne.
<<http://id.erudit.org/iderudit/016115ar>>. Consulté le 17 décembre 2012.
- Martins, Luis L., Kimberly A. Eddleston et John F. Veiga. 2002. «Moderators of the Relationship between Work-Family Conflict and Career Satisfaction». *The Academy of Management Journal*, vol. 45, no 2, p. 399-409. En ligne.
<<http://www.jstor.org/stable/3069354>>. Consulté le 20 octobre 2012.
- Maume, David J., Rachel A. Sebastian et Anthony R. Bardo. 2009. «Gender Differences in Sleep Disruption among Retail Food Workers». *American Sociological Review*, vol. 74, no 6, p. 989-1007. En ligne.
<<http://asr.sagepub.com/cgi/content/abstract/74/6/989>>. Consulté le 25 mai 2012.

- McIntyre, Jacqueline. 2000. «Women in part time management in the retail sector The employees' viewpoint». *Personnel Review*, vol. 29, no 5, p. 637-652. En ligne. <<http://search.proquest.com/docview/214803405?accountid=14719>>. Consulté le 25 mai 2011.
- McKie, Linda, Gill Hogg, Laura Airey, Kathryn Backett-Milburn et Zoe Rew. 2009. «Autonomy, control and job advancement: The case of low paid women working in food retail». *Work, Employment and Society*, vol. 23, no 4, p. 787-796. En ligne. <<http://wes.sagepub.com.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/content/23/4/787.abstract>>. Consulté le 16 décembre 2012.
- Mediacorp. 2011. *Canada's Top 100 employers/Sondage annuel des 100 meilleurs employeurs*. En ligne. <<http://www.canadastop100.com/>>. Consulté le 23 octobre.
- Mescher, Samula, Yvonne Benschop et Hans Doorewaard. 2010. «Representations of work-life balance support». *Human Relations*, vol. 63, no 1, p. 21-39. En ligne. <<http://hum.sagepub.com/cgi/content/abstract/63/1/21>>. Consulté le 25 mai 2011.
- Messing, Karen, et Sandrine Caroly. 2011. «Gender, Work Schedules and Work/Family Regulation». *Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, vol. 40 (supplément), p. 1-4. En ligne. <<http://dx.doi.org/10.3233/WOR-2011-1263>>. Consulté le 28 août 2012.
- Messing, Karen, Maude Randoin, France Tissot, Geneviève Rail et Sylvie Fortin. 2004. «La souffrance inutile : la posture debout statique dans les emplois de service». *Travail, genre et sociétés*, vol. 2, no 12, p. 77 - 104. En ligne. <http://www.cairn.info.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/resume.php?ID_ARTICLE=TGS_012_0077>. Consulté le 16 décembre 2012.
- Messing, Karen, France Tissot, Vanessa Couture, Stéphanie Bernstein et Louis-Martin Rousseau. 2012. « Conciliation travail-vie personnelle et horaires variables et imprévisibles générés par logiciel dans le commerce de détail » In *80ème congrès de l'ACFAS* (Montréal, 8 mai 2012).
- Ministère de la Famille et des Aînés. 2012. *La norme Conciliation travail-famille : une initiative unique au monde*. En ligne. <<http://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/Famille/travail-famille/norme/Pages/index.aspx>>. Consulté le 13 décembre 2012.
- Mongeau, Pierre. 2008. *Réaliser son mémoire ou sa thèse : côté jeans & côté tenue de soirée*. Québec: Presses de l'Université du Québec, 145 p.

Mortimer, Dennis, et Brian O'Neill. 2007. «Is Enterprise Bargaining Meeting the Needs of Employers and Employees? The Case of Family-Friendly Working Conditions in the Australian Retail Industry». *Employment Relations Record*, vol. 7, no 2, p. 63-84. En ligne.

<<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=30070436&lang=fr&site=ehost-live>>. Consulté le 20 mai 2011.

Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille (MESSF) (2004). La conciliation travail-famille dans des petites et moyennes entreprises québécoises : analyse et interprétation des résultats d'une enquête qualitative. Montréal : Direction des communications, Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille, 63 p. En ligne. <www.messf.gouv.qc.ca>. Consulté le 6 juin 2011.

Mumby, Dennis K. 1988. *Communication and power in organizations discourse, ideology, and domination*. Norwood, N.J : Ablex, 194 p.

NVivo : logiciel d'analyse qualitative des données, version 9.0, QSR International Pty Inc., 2011.

Office québécois de la langue française. *Grand dictionnaire terminologique*. 2010. Sous « Conciliation travail-famille ». En ligne.

<http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=8870316>. Consulté le 31 octobre 2012.

-----, 1992. Sous « Mesure ». En ligne.

<http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=8401967>. Consulté le 24 octobre 2012.

-----, 1998. Sous « Politique ». En ligne.

<http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=1299280>. Consulté le 23 octobre 2012.

-----, 1979. Sous « Pratiques (synonyme d'usages) ». En ligne.

<http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=4489441>. Consulté le 24 octobre 2012.

-----, 1994. Sous « Méthode de gestion (synonyme de pratique de gestion) ». En ligne.

<http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=4489441>. Consulté le 24 octobre 2012.

- Ollier-Malaterre, Ariane. 2007. «Gérer le hors-travail? Pertinence et efficacité des pratiques d'harmonisation travail-hors-travail, aux États-Unis, au Royaume-Uni et en France». Thèse de doctorat, Paris, Laboratoire Interdisciplinaire de Sociologie Économique, Conservatoire national des arts et des métiers de Paris, 653 p. En ligne. <tel.archives-ouvertes.fr/tel-00196916/en/>. Consulté le 17 septembre 2012.
- Paillé, Pierre. 1994. «L'analyse par théorisation ancrée». *Cahiers de recherche sociologique*, vol. 23, no 1994, p. 147-181. En ligne. <<http://id.erudit.org/iderudit/1002253ar>>. Consulté le 20 mai 2011.
- , 1996. «De l'analyse qualitative en général et de l'analyse thématique en particulier». *Recherches qualitatives*, vol. 15, p. 179-194.
- Paillé, Pierre, et Alex Mucchielli. 2008. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris: Armand Colin, 315 p.
- Papa, Michael J., Tom D. Daniels et Barry K. Spiker. 2008. *Organizational Communication : Perspectives and Trends*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 449 p.
- Pérvier, Hélène, et Rachel Silvera. 2010. «Maudite conciliation». *Travail, genre et sociétés*, vol. 2, no 24, p. 25-27. En ligne. <http://www.cairn.info.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/resume.php?ID_ARTICLE=TGS_024_0025>. Consulté le 12 décembre 2012.
- Perry-Smith, Jill E., et Terry C. Blum. 2000. «Work-family human resource bundles and perceived organizational performance». *Academy of Management Journal*, vol. 43, no 6, p. 1107-1117. En ligne. <<http://search.proquest.com/docview/199843092?accountid=14719>>. Consulté le 20 mai 2011.
- Peters, Pascale, et Stefan Heusinkveld. 2010. «Institutional explanations for managers' attitudes towards telehomeworking». *Human Relations*, vol. 63, no 1, p. 107-135. En ligne. <<http://hum.sagepub.com/cgi/content/abstract/63/1/107>>. Consulté le 20 mai 2011.
- Petit, M., A. Bourhis et D. Chênevert (2008). *Les attentes professionnelles des jeunes de la génération Y. Connaître ses employés ça rapporte!* sous la dir. du Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de l'alimentation (éd.), HEC Montréal: 77 p En ligne. <<http://www.csmoca.org/documents/Rapport1GenerationY.pdf>>. Consulté le 30 mai 2011.
- Picard, Dominique, et Edmond Marc. 2008. *Les conflits relationnels*. Paris: Presses universitaires de France, 127 p.

- Pires, Alvaro P. 1997. «Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et critique». In *La recherche qualitative enjeux épistémologiques et méthodologiques*, sous la dir. de Jean Poupart, J.-P. Deslauriers, L.-H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer et A.P. Pires, p. 113-169. Montréal: Gaëtan Morin.
- Prévost, Johanne, et Karen Messing. 2001. «Stratégies de conciliation d'un horaire de travail variable avec des responsabilités familiales». *Le travail humain*, vol. 64, no 2001/2, p. 119-143. En ligne. <www.cairn.info/revue-le-travail-humain-2001-2-page-119.htm>. Consulté le 14 décembre 2012.
- 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*, vol. 17, no 1, p. 3-20. En ligne. <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=23415880&lang=fr&site=ehost-live>>. Consulté le 20 mai 2011.
- Putnam, Linda, et Kathleen Krone, J. 2006. *Organizational communication : Participation, Power and Gender*, 5 t. London: SAGE Publications, 2048 p.
- Qu, Xiao, et John W. O'Neill. 2010. «Work-Family Balance as a Potential Strategic Advantage: a Hotel General Manager Perspective». *Journal of Hospitality & Tourism Research*, vol. 34, no 4, p. 415-439. En ligne. <<http://jht.sagepub.com/cgi/content/abstract/34/4/415>>. Consulté le 20 mai 2011.
- Québec, Conseil de gestion de l'assurance parentale (2011). *Rapport annuel*. Québec: 111 p. En ligne. <<http://www.cgap.gouv.qc.ca/publications/index-publications.asp?categorie=0401201#liste>>. Consulté le 12 décembre 2012.
- Québec, *Loi sur les heures et les jours d'admission dans les établissements commerciaux. L.R.Q. chapitre H-2.1*. En ligne. <http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/H_2_1/H2_1.html>. Consulté le 20 mai 2011.
- Rigby, Mike, et Fiona O'Brien-Smith. 2010. «Trade union interventions in work-life balance». *Work, Employment & Society*, vol. 24, no 2, p. 203-220. En ligne. <<http://wes.sagepub.com/cgi/content/abstract/24/2/203>>. Consulté le 20 mai 2011.
- Rojot, Jacques. 2006. *La négociation*, 2ème édition. Paris: Vuibert, 448 p.
- Sanders, Karin, Peter Geurts et Maarten van Riemsdijk. 2011. «Considering Leadership Climate Strength: Affective Commitment Within Supermarkets in Central Europe». *Small Group Research*, vol. 42, no 1, p. 103-123. En ligne. <<http://sgr.sagepub.com/content/42/1/103.abstract>>. Consulté le 13 septembre 2012.

- Savoie-Zajc, Lorraine. 2003. «L'entrevue semi-dirigée». In *Recherche sociale [ressource électronique] : de la problématique à la collecte des données*, sous la dir. Benoît Gauthier, p.293-316. Sainte-Foy, Québec : Presses de l'Université du Québec. En ligne.
<<http://site.ebrary.com.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/lib/uqam/docDetail.action?docID=10225951>>. Consulté le 16 décembre 2012.
- Shaffer, Margaret A., Janice R. W. Joplin et Yu-Shan Hsu. 2011. «Expanding the boundaries of work-family research: A review and agenda for future research». *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 11, no 2, p. 221-268. En ligne.
<<http://ccm.sagepub.com/cgi/content/abstract/11/2/221>>. Consulté le 19 septembre 2012.
- Shittu, Ola. 2006. «Retail Employment: An Evaluation of Supermarket Part-time Work in London, UK». *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, vol. 9, no 2, p. 93-93-98. En ligne.
<<http://search.proquest.com/docview/222835496?accountid=14719>>. Consulté le 16 décembre 2012.
- St-Onge, Sylvie, Stéphane Renaud, Gilles Guérin et Emilie Caussignac. 2002. «Vérification d'un modèle structurel à l'égard du conflit travail-famille». *Relations Industrielles*, vol. 57, no 3, p. 491-516. En ligne.
<<http://search.proquest.com/docview/224288595/fulltext/embedded/KUJAMS6LWB2QEFLW?source=fedsrch>>. Consulté le 13 juin 2012.
- Swanberg, Jennifer E., Jacquelyn B. James, Mac Werner et Sharon P. McKechnie. 2008. «Workplace Flexibility for Hourly Lower-Wage Employees: A Strategic Business Practice Within One National Retail Firm». *The Psychologist Manager Journal*, vol. 11, no 1, p. 5-29. En ligne.
<<http://search.proquest.com/docview/205852910?accountid=14719>>. Consulté le 12 juin 2011.
- Tarde, Gabriel. 1999. *Monadologie et sociologie*, 1re édition: 1895. Le Plessis-Robinson, France : Institut Synthélabo pour le progrès de la connaissance, 150 p. ; cité dans Sylvie Grosjean et Luc Bonneville (dir. publ.). 2011. *La communication organisationnelle : approches, processus et enjeux*, Montréal: Chenelière-Éducation.
- ten Brummelhuis, Lieke L., Annemarije Oosterwaal et Arnold B. Bakker. 2012. «Managing Family Demands in Teams». *Group & Organization Management*, vol. 37, no 3, p. 376-403. En ligne. <<http://gom.sagepub.com/content/37/3/376.abstract>>. Consulté le 9 septembre 2012.

- Thompson, Cynthia A., Laura L. Beauvais et Karen S. Lyness. 1999. «When Work-Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work-Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work-Family Conflict». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 54, no 3, p. 392-415. En ligne. <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879198916815>>. Consulté le 9 septembre 2012.
- Thuderoz, Christian. 2010. *Qu'est-ce que négocier? : sociologie du compromis et de l'action réciproque*. Rennes: Presses universitaires de Rennes, 358 p.
- Tremblay, Diane-Gabrielle. 2003. «La difficile articulation des temps sociaux : concilier la vie personnelle et la vie professionnelle». *Interventions économiques*, no 31, p. 23. En ligne. <<http://interventionseconomiques.revues.org/903>>. Consulté le 9 septembre 2012.
- , 2008. *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*, 2ème édition. Québec: Université du Québec. Télé-université, 368 p.
- Tremblay, Diane-Gabrielle, Charles-Henri Amherdt et Monique K. De Sève (2005). La conciliation emploi-famille : des mesures à développer dans les milieux de travail. Résultats d'enquête auprès de sept organisations rattachées au Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP). Montréal : Télé-université, 157 p. En ligne. <www.telug.uqam.ca/chaireecosavoir/pdf/NRC05-05.pdf>. Consulté le 16 décembre 2012.
- Tremblay, Diane-Gabrielle, et Maryse Larivière (2009). La conciliation emploi-famille dans le secteur de la santé au Québec : le soutien organisationnel fait-il défaut aux infirmières. Notes de recherche de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir. Montréal : TÉLUQ-UQAM, 26 p. En ligne. <www.telug.quebec.ca/chaireecosavoir/pdf/NRC09-02.pdf>. Consulté le 16 décembre 2012.
- Tremblay, Diane-Gabrielle, Elmustapha Najem et Renaud Paquet. 2007. «Temps de travail et organisation du travail : une source de stress et de difficultés de conciliation emploi-famille?». *PISTES*, vol. 9, no 1, p. s.p. En ligne. <<http://www.pistes.uqam.ca/v9n1/articles/v9n1a2.htm>>. Consulté le 21 mai 2011.
- Vion, Robert. 1996. «L'analyse des interactions verbales». *Les Carnets du CEDISCOR*, vol. 4, p. 19-32. En ligne. <<http://cediscor.revues.org/349>>. Consulté le 13 décembre 2012.

- Waters, Michelle A., et E. Anne Bardoel. 2006. «Work-family policies in the context of higher education: Useful or symbolic?». *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 44, no 1, p. 67-82. En ligne.
<<http://apj.sagepub.com/cgi/content/abstract/44/1/67>>. Consulté le 20 mai 2011.
- Watzlawick, Paul. 1979. *Une logique de la communication*. Paris: Éditions du Seuil, 280 p.
- Webber, Gretchen, et Christine Williams. 2008. «Mothers in "Good" and "Bad" Part-time Jobs». *Gender & Society*, vol. 22, no 6, p. 752-777. En ligne.
<<http://gas.sagepub.com/cgi/content/abstract/22/6/752>>. Consulté le 20 mai 2011.
- Weick, Karl E. 2001. *Making sense of the organization*. Oxford: Blackwell Business, 483 p.
- 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*, vol. 35, no 3, p. 327-350. En ligne.
<<http://wox.sagepub.com/cgi/content/abstract/35/3/327>>. Consulté le 21 juin 2011.
- Williams, Cara. 2005. «La génération sandwich». *Tendances sociales canadiennes*, vol. 77, p. 18-24. En ligne.
<<http://www5.statcan.gc.ca/bsolc/olc-cel/olc-cel?catno=11-008-X20050017033&lang=fra>>. Consulté le 16 décembre 2012.
- Zeytinoglu, Isik U., Gordon B. Cooke et Sara L. Mann. 2009. «Whose Choice Is It Anyway?». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 66, no 4, p. 555-574. En ligne.
<<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=47487380&lang=fr&site=ehost-live>>. Consulté le 20 mai 2011.