

L'horaire de travail irrégulier et la garde des enfants

Étude ergonomique sur une activité de conciliation
des responsabilités professionnelles et familiales

Karen MESSING et Johane PRÉVOST
Département des sciences biologiques (CINBIOSE)
Université du Québec à Montréal

INTRODUCTION

Dans une entreprise du secteur des communications, l'horaire de travail des opératrices et opérateurs d'un service téléphonique d'assistance à la clientèle débute à des heures qui varient d'un jour à l'autre, couvre une période de huit jours et est affiché quatre jours avant d'être effectif. L'étude a été menée auprès de téléphonistes ayant des responsabilités familiales et le problème abordé est celui de l'organisation de la garde des enfants, plus spécifiquement des démarches d'arrangements de garde.

Cette étude fait partie d'un plus vaste projet de recherche sur le thème de la conciliation des responsabilités professionnelles, personnelles, familiales et sociales, mené par une équipe du CINBIOSE, et dirigé par Louise Vandelac, Suzanne Garon et Karen Messing. Carole Gingras, qui dirige le service de la condition féminine de la FTQ, a initié le projet, réalisé auprès d'employés(es) syndiqués(es) de plusieurs milieux de travail, des secteurs des communications, de l'énergie et de la santé.

Nous rapportons ici les résultats d'une étude ergonomique de l'horaire de travail irrégulier des téléphonistes et des répercussions d'un tel horaire sur les arrangements de garde des enfants. Dans un premier temps, comme il s'agit d'une donnée de base dans cette étude, voici un aperçu de ces horaires de travail.

HORAIRES DE TRAVAIL

Affichés quatre jours avant de commencer et couvrant une période de huit jours, les horaires des téléphonistes débutent à des heures qui varient d'un jour à l'autre et d'une semaine à l'autre. Au quotidien, ces horaires se succèdent aux 15 minutes pour couvrir la totalité des heures d'ouverture du bureau, décalant également les pauses et le dîner pour assurer le relais des téléphonistes en poste. L'objectif de cette gestion du temps est d'assurer qu'il n'y ait pas de file d'attente pour les clients(es), sans non plus de surplus de personnel par rapport au volume des appels. Pour maintenir ce ratio *personnel en poste/volume des appels*, l'entreprise a recours à des prédictions statistiques du volume des appels afin de planifier les effectifs nécessaires. Le volume des appels suit des variations sur plusieurs cycles (heures de pointe dans la journée, jours de pointe dans la semaine, dans le mois, dans l'année, etc.).

Les horaires sont attribués sur la base d'un principe d'ancienneté, les téléphonistes plus anciennes se voyant attribuer prioritairement les heures de leur préférence. L'horaire assigné est quotidien, de sorte que, d'un jour à l'autre, les heures de travail de chaque personne peuvent varier. Pour illustrer la variation des heures de travail que ce système représente à l'échelle de l'individu, les graphiques suivants indiquent, pour une série de jours consécutifs, l'heure de début de l'horaire attribué. Ces graphiques sont tous sur le même modèle, chacun représentant les horaires d'une personne, où se trouve l'heure de début de l'horaire (6 h à 20 h) pour 14 jours consécutifs. L'absence de point indique un jour de congé.

Ces graphiques illustrent l'ampleur de la variation des horaires (graphique 2, le travail commence à 13 h 30, le lendemain à 10 h et le quatrième jour à 16 h 45 ; graphique 3, le travail commence à 10 h, à 16 h 30 le deuxième jour et à 13 h 30 le troisième). L'amplitude de la courbe évoque l'ampleur des variations de l'horaire de travail.

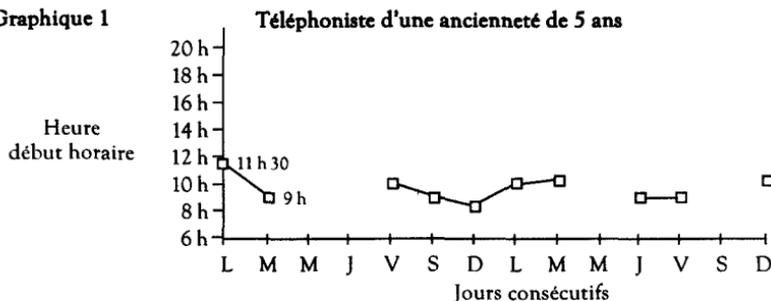
Ces graphiques représentent les horaires des téléphonistes ayant une ancienneté de 5 à 9 ans. Comme un principe d'ancienneté guide l'attribution des horaires, les quatre graphiques suivants présentent l'horaire de téléphonistes d'une ancienneté plus élevée, soit de 15 à 19 ans, où l'on aurait pu s'attendre à des fluctuations moins importantes.

Les variations d'heures sont également présentes, comme en font foi les graphiques 5 et 8, où l'heure de début de la journée de travail passe de 9 h 15 à 16 h, de 17 h à 10 h puis à 11 h 30. Le graphique 7 est particulièrement impressionnant puisque, même avec une ancienneté de 18 ans, cette téléphoniste s'est fait attribuer, en quatre jours consécutifs, des horaires commençant à 6 h 15, 9 h 30, 20 h et 17 h.

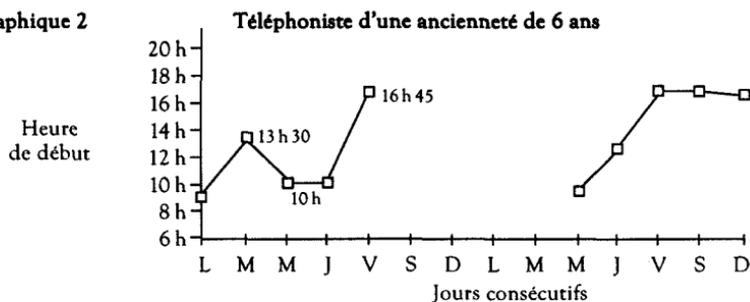
GRAPHIQUES 1 À 4

Heure de début de la journée de travail pour 14 jours consécutifs, chez des téléphonistes d'une ancienneté de 5 à 9 ans

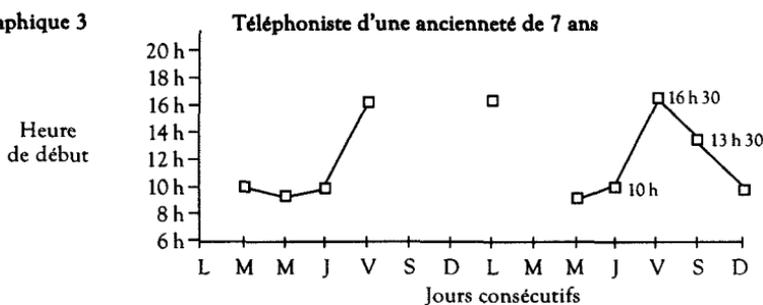
Graphique 1



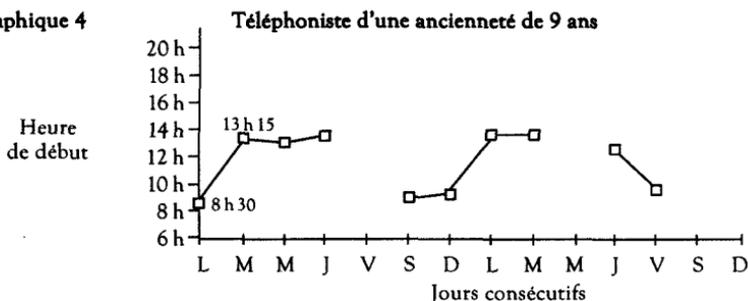
Graphique 2



Graphique 3



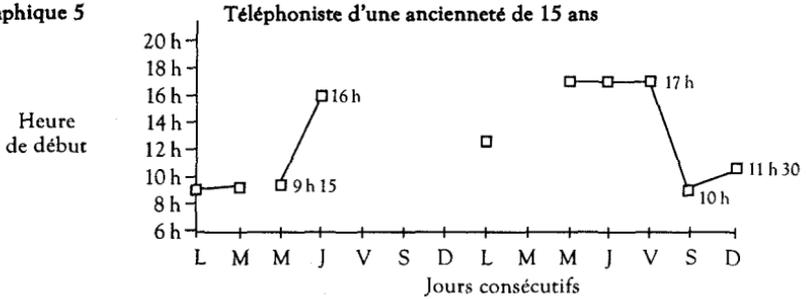
Graphique 4



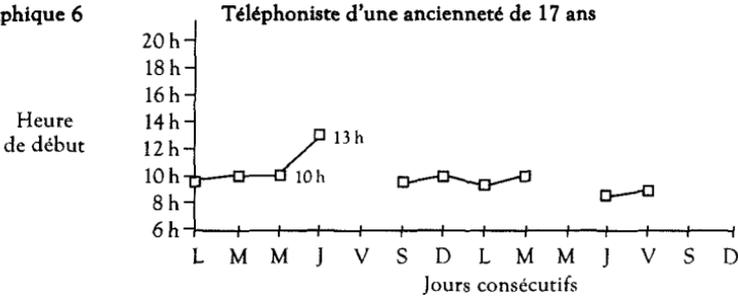
GRAPHIQUES 5 À 8

Heure de début de la journée de travail pour 14 jours consécutifs, chez des téléphonistes d'une ancienneté de 15 à 19 ans

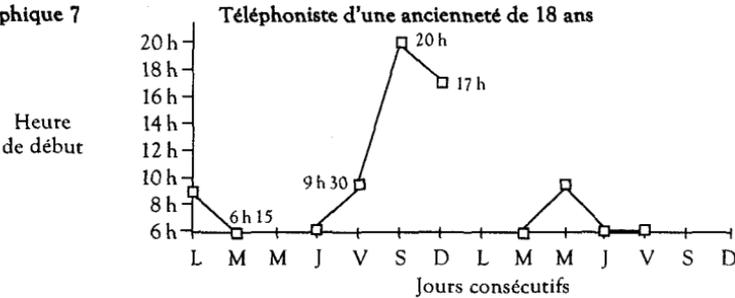
Graphique 5



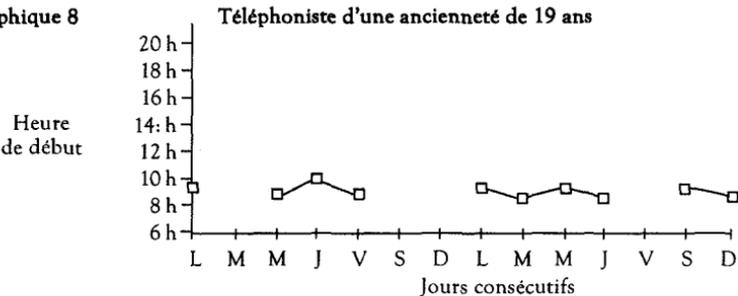
Graphique 6



Graphique 7



Graphique 8



Ces graphiques illustrent la variabilité des heures de travail mais également celle des jours de congé, dont la consécution est variable de même que les jours de la semaine où ils ont lieu. Dans le graphique 5, les jours de congé sont les mercredi, samedi, dimanche et mardi ; dans le graphique 6, les jours de congé sont les vendredi, mercredi, samedi et dimanche. Une telle répartition des jours de congé fait qu'il y a des semaines où il n'y a pas deux jours de congé consécutifs. La convention collective établit qu'une fin de semaine sur deux doit être offerte en congé et il semble que ce soit la seule régularité quant aux jours de congé qu'on puisse observer dans ces horaires de travail.

Il est possible, par ailleurs, pour les collègues d'un même bureau, d'échanger leurs horaires de travail entre elles. Ce système informel d'échanges d'horaire nous a souvent été présenté comme l'alternative aux horaires irréguliers. Les horaires effectifs ne correspondent donc pas systématiquement aux horaires attribués, d'autant plus que les horaires peuvent être influencés par diverses modalités de congés et de reprise du temps, comme le temps « banqué » et le temps « compensatoire », qui s'appliquent respectivement aux jours fériés travaillés et aux heures supplémentaires (en valant plus du temps simple, il est possible de demander une rémunération à temps simple et de mettre « en banque » le temps qui reste). Il existe également un autre type de congé, appelé le « temps excusé », qui est accordé ponctuellement lorsque le volume des appels est inférieur aux prédictions. Ce type de congé, non rémunéré, permet une régulation en temps réel des effectifs présents dans les bureaux. À cause de ces diverses modalités de changement aux horaires attribués, nous ferons la distinction entre les horaires attribués (ou prescrits) et réels.

PROBLÈME À L'ÉTUDE ET DÉMARCHE DE RECHERCHE

Les téléphonistes rencontrés(es) parlent des effets de « up and down » qui peuvent être parfois ressentis quand les heures de travail varient d'un jour à l'autre. Elles parlent également des arrangements de garde à renouveler fréquemment selon la variation des heures de travail. Comme l'horaire de travail est connu quelques jours avant d'être effectif et qu'il est irrégulier, les arrangements de garde peuvent difficilement être faits, par exemple, en une seule fois pour les prochaines semaines. Les démarches effectuées pour organiser la garde des enfants, comme par exemple d'appeler la gardienne pour déterminer les heures de garde des jours suivants, ont donc fait l'objet d'un suivi quotidien.

Comme, par ailleurs, les collègues d'un même bureau peuvent échanger leurs horaires de travail entre elles, et que ces échanges nous ont souvent été présentés, tant par les cadres que par les téléphonistes, comme l'alternative qui permettrait de soulager la question des horaires, nous avons inclus dans l'étude un volet sur les échanges d'horaire (et autres formes de changement à l'horaire), en nous demandant si ceux-ci ne représentaient pas pour les téléphonistes une alternative aux arrangements de garde.

L'approche courante en ergonomie est de s'intéresser aux modes opératoires dans le cadre du travail salarié et dans les frontières des conditions de travail. Dans l'école française d'ergonomie que nous pratiquons au CINBIOSE, ce qui est posé le plus fréquemment est de chercher à identifier, à l'origine d'un problème de santé au travail, la ou les conditions de travail qui agissent défavorablement sur la santé. Nous avons appliqué la même démarche en nous intéressant au lien avec le hors-travail et en postulant l'existence de répercussions de cet horaire de travail sur l'organisation de la garde des enfants. Les modes opératoires étudiés sont ceux qui se rapportent à l'activité mise en œuvre pour rencontrer la variabilité et l'imprévisibilité de cet horaire de travail.

À cause de la nature même de l'objet d'étude, à savoir les démarches d'arrangement de garde et d'échange d'horaire, qui sont ponctuelles et qui peuvent avoir lieu à des moments très variables dans la journée, nous avons retenu la technique du journal de bord (questionnaire quotidien sous forme de journal). Des entrevues téléphoniques ont également été réalisées avec tous les répondants(es) pour documenter les caractéristiques personnelles et familiales et les modes de garde. Par la même occasion, nous avons pu discuter et approfondir le contenu des journaux ou le vérifier lorsque nécessaire. Les données ont été recueillies quotidiennement sur une période de 14 jours consécutifs (jours de travail et jours de congé). Dix téléphonistes ont rempli le journal de bord du 5 au 18 décembre 1994, et 20 autres du 1^{er} au 14 mai 1995. Le journal rempli par ces dernières comportait une question supplémentaire sur le contenu des échanges d'heures de travail.

LES TÉLÉPHONISTES ET LES BUREAUX IMPLIQUÉS DANS L'ÉTUDE

Les données ont été recueillies auprès d'un groupe de 30 téléphonistes, provenant de trois bureaux de l'entreprise. Un travail d'assistance téléphonique à la clientèle est effectué dans ces trois bureaux. Les

clients qui veulent recevoir cette assistance téléphonent à ce service (numéro de téléphone standardisé) et les téléphonistes les accompagnent à l'aide d'un système informatisé de banques d'information et de circuits téléphoniques parallèles. Ce service est assuré 24 heures par jour et 7 jours par semaine. Les bureaux impliqués dans l'étude ont des heures d'ouverture (de 6 h du matin à 2 h du matin) qui ne couvrent pas la totalité des heures de service car la relève est assurée par d'autres bureaux.

Dans ces trois bureaux, l'ancienneté moyenne des téléphonistes est de 18 ans, ce qui est relativement élevé. L'ancienneté la plus élevée est de 32 ans. Il n'y a pas eu d'embauche depuis plusieurs années, sauf pour des employés(es) temporaires, qui viennent en renfort dans les périodes de Noël et de l'été. Moins élevée que pour l'ensemble du personnel de ces bureaux, l'ancienneté des répondants(es) est de 14 ans. Les répondants(es) ont été sélectionnés(es) sur le critère de l'âge de leurs enfants, c'est-à-dire 12 ans et moins, ce qui peut être à l'origine de cette différence. Les personnes retenues dans l'étude représentent 83 % des téléphonistes qui, dans ces bureaux, satisfaisaient au critère d'avoir des enfants de 12 ans et moins. Les répondants(es) ont une moyenne d'âge de 36 ans.

Majoritairement permanents(es) à temps plein, les téléphonistes des bureaux impliqués dans l'étude sont également majoritairement des femmes dans des proportions de 87 % à 95 % du personnel. Parmi les 30 répondants(es), 28 sont des femmes (93 %) et 29 sont permanentes à temps plein.

Pour ce qui est de la situation familiale, 26 des 30 répondants(es) ont un conjoint (dont 23 ont un emploi) et 27 répondants(es) ont la garde complète de leurs enfants, les autres ont leurs enfants au moins 22 jours par mois. Douze ont 1 enfant, 16 en ont 2, 1 seule en a 3 et 1 autre en a 4. Il s'agit des enfants qui vivent avec le répondant ou la répondante, qu'ils soient les enfants de l'union actuelle ou d'une union antérieure.

Ces enfants sont âgés de 6 mois à 21 ans, pour une moyenne de 7 ans. Parmi les 30 téléphonistes, 17 ont un ou des enfants d'âge préscolaire ; spécifions que 12 ont un ou deux enfants dont la santé est à surveiller de près (allergies, asthme) alors que 2 ont un enfant qui a un grave problème de santé (un malentendant handicapé par des malformations congénitales nécessitant des opérations, et un asthmatique sévère, dont les crises impliquent des séjours d'une semaine à l'hôpital).

LES ÉCHANGES D'HORAIRES DE TRAVAIL ENTRE COLLÈGUES

Les collègues d'un même bureau peuvent échanger leurs horaires de travail entre elles. Chaque bureau est équipé d'un tableau, situé à proximité de l'affichage des horaires, sur lequel les téléphonistes écrivent les horaires de travail qu'elles offrent ou qu'elles demandent. Les échanges conclus entre téléphonistes sont inscrits dans le « Livre des heures » et la commis aux horaires les enregistre. Ce système est donc non seulement connu de l'entreprise mais il est intégré au fonctionnement des bureaux. Les échanges d'horaires impliquent parfois plus de deux téléphonistes, quand une première veut les heures d'une deuxième qui veut les heures d'une troisième, etc., bien que certains bureaux n'autorisent pas les échanges impliquant plus de quatre personnes.

Ces échanges nous ont souvent été présentés, tant par les cadres que par les téléphonistes, comme l'alternative qui permettait de soulager la question des horaires. Mais cela est-il une véritable alternative permettant de réduire les écarts d'horaire ?

Durant les 14 jours de l'étude (incluant les jours de congé), les 30 téléphonistes impliqués(es) ont fait 156 démarches pour échanger des heures de travail avec des collègues. Deux personnes en ont fait 22 en 14 jours ! Elles inscrivent une demande sur le tableau d'affichage prévu à cet effet, essaient d'en parler directement avec des collègues, s'appellent à la maison, demandent du temps excusé ou du temps « banqué » aux responsables, etc. Ainsi, la cohorte de 20 téléphonistes de la deuxième phase de l'étude, menée en mai 1995, où les échanges d'horaires ont fait l'objet d'un suivi plus spécifique, ont tenté de faire 49 échanges d'horaires en 14 jours, au prix de 113 démarches ! Or, parmi ces 49 échanges tentés (37 dont nous connaissons l'issue), il leur a fallu 85 démarches pour réaliser 16 échanges d'horaire ! Cela représente 5,3 démarches pour un seul échange *réalisé* et, par conséquent, 4 démarches sur 5 se soldent par un échec !

De telles démarches impliquent bien sûr du temps, de l'énergie et une persévérance à toute épreuve, mais comme les téléphonistes ont leurs pauses et leur diner à tour de rôle, que les tours de service se succèdent aux 15 minutes, que le travail est étroitement surveillé, elles font l'essentiel de ces arrangements sur leur temps personnel, durant leurs pauses ou après le travail. Or, ces tentatives d'échanges d'horaire ont pour objet d'assurer la garde des enfants dans 47 % des cas et de tenter d'avoir une vie familiale plus cohérente dans plusieurs autres cas (assister à la fête des mères ou à une fête de famille, de voir

son conjoint, d'accompagner les enfants à leur activité, d'assister à une réunion d'école, etc.).

Ces démarches ont pour effet de modifier l'horaire attribué (horaire prescrit) comme on peut le voir dans le graphique suivant. Ce graphique reprend le modèle de ceux présentés plus tôt en intégrant deux autres informations, à savoir l'horaire réel, c'est-à-dire les heures finalement travaillées, et l'horaire souhaité. Celui-ci correspond aux heures de la journée auxquelles la répondante souhaiterait travailler s'il n'y avait aucune contrainte venant de l'entreprise. Les heures réelles sont différentes des heures attribuées dans les cas où il y a eu un échange d'horaires de travail (ou une autre forme de modification, comme cela a été précisé plus tôt).

En 14 jours, la téléphoniste dont on voit l'horaire ci-dessus a effectué 19 démarches d'échange d'heures, dont 15 se sont traduites par les 5 changements à l'horaire que l'on peut constater (les premiers mardi et mercredi où, sur le graphique, le point de l'horaire réel est absent, car du temps excusé a été accordé; les jeudi, samedi et dimanche de la deuxième semaine où elle a échangé ses heures avec des collègues)¹. Précisons que cet horaire résulte de démarches particulièrement fructueuses de changement à l'horaire, ce qui n'est pas toujours le cas, car malgré ses 22 démarches, une autre téléphoniste, de 18 ans d'ancienneté, dont l'horaire est présenté ci-dessous (graphique 10), n'a vu aucun changement à son horaire en 14 jours!

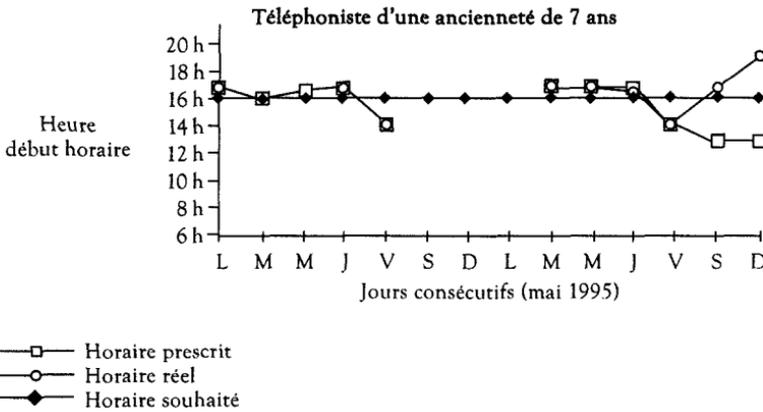
Ces échanges d'horaires, vus comme l'alternative permettant de soulager la variabilité des horaires dans la mesure où ils seraient efficaces, ne sont-ils pas davantage finalement une solution très relative, très coûteuse également en ressources d'énergie et de temps personnel? Et si les échanges d'horaires sont beaucoup moins salutaires qu'on pouvait le penser, ne permettant pas de régulariser cet horaire de travail ou de le rapprocher de l'horaire souhaité, on peut se demander comment les téléphonistes font pour se rendre disponibles à des moments aussi variables. Portant sur les arrangements de garde, sur

1. L'échange d'horaire du dimanche peut paraître surprenant car, en comparant avec l'horaire attribué (13h), l'horaire finalement travaillé (20h) est tout aussi éloigné de l'horaire souhaité (16h). Mais ce type d'échange prend tout son sens pour les téléphonistes qui expliquent que l'horaire de 20h est moins pénible que celui de 13h, que ce soit pour la famille (il permet d'être là pour le retour de l'école, le souper et le coucher des petits), pour les arrangements de garde (un seul arrangement avec le conjoint le soir plutôt qu'un relai de plusieurs gardiennes en après-midi-soir) et pour la durée de l'horaire (plus courte le soir que le jour) et pour le climat de travail (plus détendu en soirée). Les horaires débutant en après-midi sont très peu appréciés des téléphonistes.

la répartition des démarches selon les jours de la semaine ainsi que sur le réseau de garde mis à contribution, les prochains résultats permettent d'apporter un éclairage en réponse à cette question.

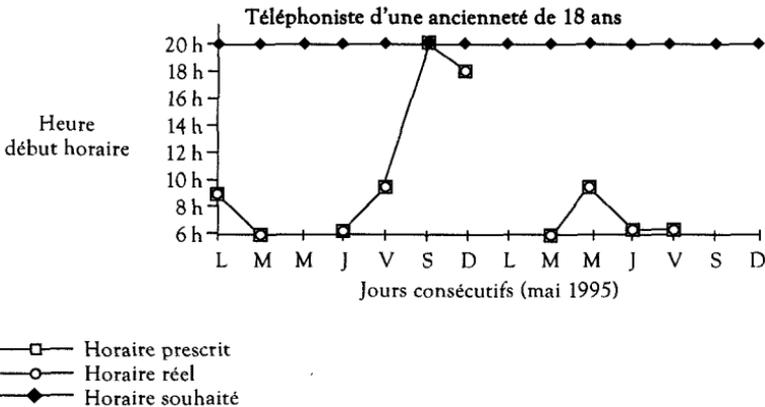
GRAPHIQUE 9

Horaire de travail. Superposition de l'heure prescrite, réelle et souhaitée de début de la journée de travail, pour 14 jours consécutifs



GRAPHIQUE 10

Horaire de travail. Superposition de l'heure prescrite, réelle et souhaitée de début de la journée de travail, pour 14 jours consécutifs



LES DÉMARCHES D'ARRANGEMENT DE GARDE

Les démarches effectuées pour organiser la garde des enfants, comme par exemple d'appeler la gardienne pour déterminer les heures de garde des jours suivants, ont été recensées en excluant les arrangements de garde qui visaient à couvrir autre chose qu'une période de travail, comme une sortie au restaurant par exemple. Les démarches recensées sont donc exclusivement celles qui visaient à organiser la garde des enfants *pour une période de temps de travail* du répondant ou de la répondante.

En 14 jours, les 30 téléphonistes impliqués(es) ont fait 212 démarches d'arrangements de garde ! Une téléphoniste en a même fait jusqu'à 36 ! Douze téléphonistes en ont fait moins de 5, 13 téléphonistes ont fait de 5 à 10 démarches, et 5 ont fait plus de 10 démarches d'arrangement de garde en 14 jours (tableau 1). En tenant compte du nombre de jours effectivement travaillés (276 pour les 30 téléphonistes), cela correspond à une moyenne par personne de 4 démarches d'arrangement de garde par semaine de travail (5 jours), donc près d'une démarche par jour de travail !

Nous avons demandé à chaque répondant(e) s'il y avait une autre personne qu'elle-même qui faisait des démarches d'arrangement de garde pour ses enfants. Or, c'est le cas pour 5 personnes, dont c'est le conjoint ou la conjointe qui participe à ces démarches. Ces 5 personnes sont concentrées parmi celles qui font peu d'arrangements de garde puisqu'elles font en moyenne 2,5 démarches par semaine de travail comparativement à 4,4 par semaine chez ceux et celles qui sont les seuls(es) à faire ces démarches.

Une seule démarche peut permettre de faire plusieurs arrangements de garde, comme d'appeler la personne qui garde afin d'organiser plusieurs périodes de garde correspondant aux heures de travail des prochains jours. Or, parmi les 212 démarches recensées, la vaste majorité (93 %) portaient sur l'arrangement d'une seule période de garde. De plus, la majorité de ces démarches se font dans des délais très courts puisqu'ils sont de 0,9 jour, moins d'un jour étant le jour même ! Ces délais correspondent au nombre de jours qui séparent le jour de la démarche d'arrangement de garde et le jour de la garde visée. Une téléphoniste nous expliquait qu'elle procède généralement en appelant d'abord sa gardienne pour lui donner son horaire officiel, tente ensuite d'échanger ses horaires de travail, et, d'un jour à l'autre, confirme avec sa gardienne les jours et les heures de garde selon que les échanges d'horaires ont ou non réussi. Il s'agit donc de réarrangements de garde ou de confirmations, dont le caractère ponctuel

TABLEAU 1
Démarches d'arrangement de garde réalisées en 14 jours

Nombre recensé pendant l'étude	Démarches d'arrangements de garde		
	Nombre de démarches par semaine (5 jours de travail)	Les démarches ont été effectuées auprès de...	Jour de préavis en moyenne par démarche
0*	0*	-	-
0*	0*	-	-
0	0	-	-
0	0	-	-
1	0,5	Gardienne	4
1	0,5	Conjoint	0
2	1,1	Voisine, amis	0
4	2	Gardienne	1,5
4	2	Fils en âge de garder	0
4	2,2	Garderie, gardienne	1,5
5*	2,5*	Enfant gardé, belle-sœur	0
3	3	Gardienne, garderie	1
3	3	Belle-sœur, belle-mère	1
7	3,5	Mère (de répondante)	1
7*	3,9*	Conjoint, gardienne, mère	0,1
7	3,9	Gardienne, belle-sœur	0,7
8	4	Conjoint	0,9
8	4	Ex-conjoint, gardienne, sœur, belle-mère	0,6
5	5	Gardienne, voisine, mère	1,6
6	5	Conjoint	1
6	5	Conjoint, gardienne	6
10	5	Conjoint, gardienne	1
10	5	Gardienne, conjoint	1,3
11	6,1	Belle-mère	1,5
10*	6,3*	Conjoint, mère	0,3
12	6,7	Conjoint, enfant plus vieux	0,4
7	7	Gardienne, sœur	0,7
16	8	Conjoint, garderie, mère belle-mère	0,6
19	8,6	Conjoint, belle-mère, enfants, jeune voisine	0
36	18	Mère, sœur, garderie, cousin	1,1
Total 212	Moyenne 4		Moyenne 0,9

* Ne sont pas les seul(es) à faire des démarches d'arrangement de garde pour leurs enfants (les démarches sont partagées avec le conjoint ou la conjointe).

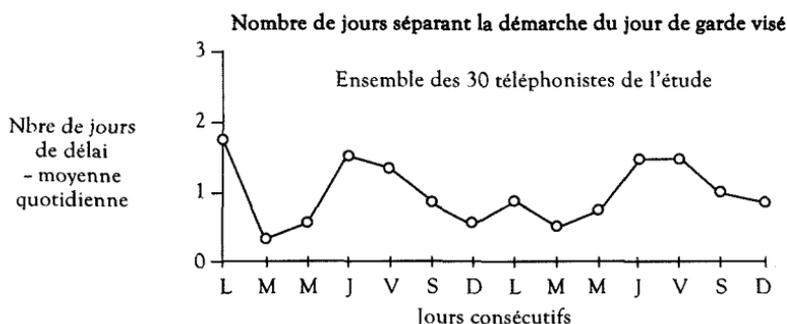
requiert, de la part de la gardienne et de l'entourage, une disponibilité et une flexibilité importantes. Aussi, au moment de l'étude, 2 répondantes faisaient des démarches pour recruter une nouvelle gardienne. À elles deux, elles ont fait 16 démarches en 14 jours pour finalement arriver à recruter quelqu'un « avec des horaires flexibles », comme l'écrivait l'une d'elles. Ces démarches s'ajoutent aux 212 démarches recensées.

Bien que le nombre de démarches effectuées pendant l'étude varie d'une personne à l'autre, il ne varie pas selon l'âge du plus jeune enfant, ni selon les années d'ancienneté des répondants(es). Il semble par contre être lié à la problématique des horaires de travail car il varie selon les jours de la semaine, comme on peut le voir dans les graphiques suivants, qui montrent la répartition des délais des démarches d'arrangement de garde selon les jours de la semaine, un peu sur le modèle des graphiques présentés plus tôt sur la variation des horaires de travail.

Le nombre de jours de délais (nombre de jours qui séparent le jour de la démarche et le jour de garde visé), d'une moyenne peu élevée de 0,9 jour, est plus élevé les jeudis et vendredis, ce qui semble suivre la logique de l'émission des horaires de travail, car les horaires sont émis le jeudi de chaque semaine.

GRAPHIQUE 11

Répartition des délais d'arrangement de garde,
selon les jours de la semaine

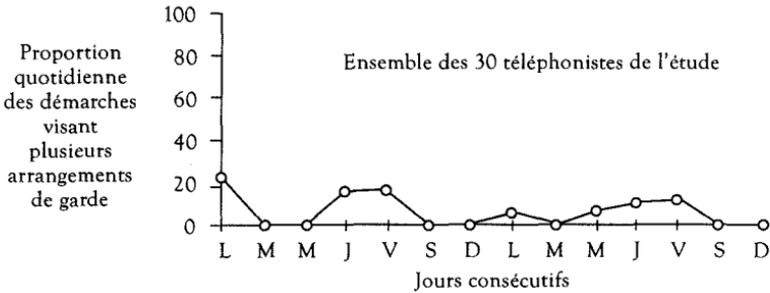


Il en est ainsi des jours de la semaine où se font les démarches qui portent sur plusieurs arrangements de garde à la fois (graphique 12).

La proportion des démarches qui visent plusieurs arrangements de garde à la fois atteint son point culminant les jeudi et vendredi de chaque semaine. Rappelons que l'horaire affiché le jeudi vaut pour la semaine du dimanche suivant. Cela suggère que le jour et le

GRAPHIQUE 12

Proportion des démarches visant plusieurs arrangements de garde à la fois, selon les jours de la semaine



lendemain de l'affichage de l'horaire, plusieurs arrangements de garde se font à partir de la connaissance de l'horaire à respecter la semaine suivante car, comme une téléphoniste l'écrivait dans son journal: « Je donne mes jours de garderie à la gardienne le jeudi quand le *time sheet* sort. » Le lundi semble être un autre jour de la semaine où se font plusieurs arrangements à la fois. Ce jour de début de la semaine correspond davantage aux temps sociaux et c'est peut-être un moment de la semaine où il est plus courant d'annoncer sa planification de la semaine. Dans l'ensemble, toutefois, on constate que la répartition selon les jours de la semaine suit une structure qui reproduit de près celle de l'émission des horaires de travail.

LE RÉSEAU DE GARDE IMPLIQUÉ ET LA PART DE LA FAMILLE

Au total, 121 personnes composent le réseau de garde de ces 30 téléphonistes. La plupart ont un réseau de garde composé de trois, quatre ou cinq ressources de garde bien que l'une des téléphonistes en ait jusqu'à huit. Dans ce réseau, la part des services de garde officiels n'est que de 10 % (12 ressources de garde) tandis que celle de la famille (et belle-famille) est de 39 %. Si l'on inclut le conjoint, la part de la famille est alors de 60 % du réseau de garde...

Cela n'est sans doute pas sans lien avec la disponibilité recherchée par les téléphonistes puisque 68 % de ces 121 personnes qui gardent ne donnent pas de limites aux heures auxquelles elles acceptent de garder ! Cette proportion est même de 85 % et plus chez les membres de la famille, les amis et les conjoints. Les services de garde en établissement reconnu ont, bien entendu, non seulement des heures

d'ouverture et de fermeture, de sorte qu'aucun d'entre eux n'accepte de garder en tout temps, mais ils fonctionnent pour la vaste majorité sur un principe d'inscription régulière, c'est-à-dire une inscription pour certains jours précis et réguliers dans la semaine, ce qui n'est pas compatible avec un horaire irrégulier.

On comprend alors la part particulièrement importante de la garde assumée par les mères et les belles-mères, qui représentent à elles seules 25 % de toutes les ressources de garde. Dans les journaux remplis au jour le jour par les téléphonistes, certains écrits sont très évocateurs de la très grande disponibilité des mères : « Ma mère, c'est elle qui garde le petit après l'école, elle est toujours d'accord » ; « je demande à ma mère de garder mon garçon avant et après l'école, elle dit oui, elle est toujours d'accord ».

Parmi les 26 téléphonistes dont le conjoint occupait un emploi au moment de l'étude, 14, donc plus de la moitié, décalent leurs horaires de travail avec celui de leur conjoint. Parmi les avantages qu'un décalage des horaires permet, comme celui d'assurer un relai des parents auprès des enfants, de savoir quelqu'un de fiable auprès d'eux, de couper sur les importants frais de garde, la question soulevée est de savoir combien de temps reste-t-il au couple pour se voir ? « Le travail une fin de semaine sur deux », comme disait une téléphoniste, « ça aussi ça empiète sur le temps de couple. » De plus, la plupart, c'est-à-dire 9 téléphonistes, le font en travaillant le soir. D'après plusieurs témoignages de téléphonistes, et d'anciennes téléphonistes aujourd'hui devenues cadres, cela n'est pas sans empiéter non seulement sur le temps de couple mais sur les heures de sommeil également.

DISCUSSION. L'ACTIVITÉ DE CONCILIATION, EN AYANT UN HORAIRE DE TRAVAIL IRRÉGULIER

Chaque téléphoniste fait en moyenne, par semaine de travail, 4 démarches d'arrangement de garde et 3 démarches d'échange d'horaire. Rappelons que ces démarches visent à couvrir spécifiquement des périodes de travail et non pas d'autres activités (sorties, courses, etc.). Ces démarches sont donc directement reliées au travail et sont rendues nécessaires pour arriver à respecter cet horaire de travail irrégulier.

Le défi posé par l'irrégularité de cet horaire est quotidien, comme l'évoque éloquemment le témoignage suivant :

• Ce qui est le plus difficile est d'avoir à s'organiser pour tous les jours car les heures de travail sont différentes à chaque jour de la semaine. Je n'ai pas d'horaire fixe et quelquefois c'est très embêtant que ce soit pour des réunions à l'école ou

simplement vérifier ou assister les leçons et les devoirs à la maison. Avec des horaires aussi variables, je dois toujours m'assurer qu'il y a à la maison quelqu'un de responsable. En plus, avec un tel horaire, on ne peut pas suivre de cours ou s'inscrire à une activité physique car on ne pourra pas y assister.

Les gestes posés par les opérateurs sont situés en ergonomie comme des modes opératoires et des stratégies qui permettent d'atteindre les objectifs du travail dans les conditions données pour y arriver. La condition ici étudiée est l'horaire de travail. Or, le caractère irrégulier de l'horaire des téléphonistes fait en sorte que sont attribuées des heures de travail dans des plages qui peuvent varier tant dans la journée (matin, jour, après-midi, soir) que dans la semaine (variabilité des jours de congé). De cela découle l'étendue de la disponibilité exigée, depuis tôt le matin jusqu'à tard le soir, les bornes étant en définitive fixées par les heures d'ouverture du bureau. C'est donc toute la notion de l'*étendue* des heures auxquelles les téléphonistes sont appelées à travailler qui est en jeu. Soulignons que les bureaux où a été réalisée l'étude ne sont pas ouverts la nuit tandis que certains bureaux de téléphonistes le sont. On peut donc aisément croire que les répercussions et le *up and down* des horaires des bureaux ouverts 24 heures sont encore plus importants.

L'activité qui consiste à concilier ses responsabilités professionnelles et familiales implique entre autres choses de déléguer sa part de la garde des enfants pendant ses périodes de travail. Quand l'horaire de travail est irrégulier, les dispositions de garde ne peuvent pas se mettre en place pour des périodes de moyen et long terme sans qu'il soit nécessaire de faire des ajustements fréquents en fonction de la variabilité de l'horaire. Or, chez les téléphonistes, non seulement les démarches d'arrangement de garde sont-elles très fréquentes - on pourrait même dire quotidiennes - mais il y a également toute une activité de conciliation qui consiste à tenter d'apporter des changements à l'horaire pour le rapprocher de l'horaire souhaité. En effet, 47 % des démarches de changement à l'horaire ont directement pour objet d'assurer la garde des enfants, et dans bien d'autres cas, d'avoir une vie familiale plus cohérente en permettant d'assister à une fête de famille, d'accompagner les enfants à une activité, etc. Or, puisque seulement 43 % des changements visés se traduisent effectivement par un changement à l'horaire et qu'autant que 5 démarches sont nécessaires pour arriver à faire une seule modification à l'horaire, ce faible taux de succès, au surplus conditionnel à un nombre important de démarches, témoigne de la rigidité du système d'horaires de travail et du peu d'efficacité du système alternatif des échanges entre collègues.

On comprend alors pourquoi la stratégie des horaires de travail décalés entre conjoints est aussi répandue chez les téléphonistes de l'étude, car plus de la moitié y recourent (14 parmi les 26 dont le

conjoint ou ex-conjoint est en emploi) et près du tiers le font en travaillant de soir. De plus, la famille est impliquée dans la garde des enfants chez 27 des 30 (et cela sans même inclure le conjoint). La part de la famille est de 60 % de leur réseau de garde... et à elles seules, les mères et les belles-mères représentent 25 % du réseau de garde... Enfin, 68 % des membres du réseau de garde ne donnent pas de limite aux heures auxquelles ils acceptent de garder.

Dans son journal, une téléphoniste témoignait de l'organisation souvent complexe associée à cette recherche continuelle de disponibilité, ainsi que de son épuisement, en écrivant :

Il faut calculer toujours en proportion des heures de la garderie. La mienne ouvre à 7 h 15 et ferme à 17 h 30 le soir. Il faut toujours essayer de s'organiser en fonction des autres aussi - conjoint, mère, grand-mère, etc. C'est quelquefois très difficile et épuisant.

Pour arriver à respecter un horaire de travail irrégulier, l'activité et la disponibilité exigées sont donc non seulement celles des téléphonistes mêmes, qui multiplient les démarches d'échange d'horaire et d'arrangement de garde, mais également celles de la famille, particulièrement de la mère et de la belle-mère, du conjoint, des amis et des voisins, largement mis à contribution pour former un réseau de garde aux heures illimitées dans lequel les services de garde officiels font figure de parent pauvre.

Les limites d'heures d'ouverture de ces services pourraient facilement être questionnées mais il nous apparaît central de ne pas perdre de vue les besoins des enfants et des familles, ni non plus la remise en question sociale des conditions de travail. En ce sens, un étalement des heures d'ouverture des garderies, à l'image de l'étalement récent des heures commerciales, nous apparaît comme un piège dans lequel il serait dangereux de tomber. Comme le disait une téléphoniste, « il y aurait le problème des heures de soir pour les enfants. Les réveiller le soir pour les ramener, c'est peut-être pas la meilleure chose... » Car l'étendue des heures auxquelles les téléphonistes sont susceptibles de travailler empiète sur le temps de sommeil des enfants. De plus, l'étalement des heures d'ouverture des garderies aurait pour effet de transférer chez une autre catégorie de travailleurs les inconvénients de l'étendue des heures de disponibilité.

Ces résultats posent aussi toute la question de savoir jusqu'où penser l'adaptation des services sociaux, et des services de garde notamment, aux conditions de travail existantes ? Car ces conditions de travail n'ont-elles pas été conçues en référence à une disponibilité de la main-d'œuvre appuyée sur le modèle sociofamilial pourvoyeur-ménagère ? Et ce modèle, aujourd'hui, n'a-t-il pas beaucoup changé

avec le travail féminin, surtout celui des mères de jeunes enfants, qui est passé en quelques années de 30 % à près de 70 % ? La main-d'œuvre n'a plus la disponibilité qu'elle avait, tant pour les femmes que pour les hommes d'ailleurs. Or, les conditions de travail ne devraient-elles pas faire l'objet d'une attention et d'une réorganisation qui tiennent compte de ces changements ?