

avril-mai 2023

**ESG UQÀM**

Département d'organisation  
et ressources humaines  
École des sciences de la gestion  
Université du Québec à Montréal

# Planification et gestion d'horaires atypiques en SDGS

---

Mélanie Lefrançois, Ph.D., ESG UQAM

  
**SAGE**  
santé · genre · égalité

# Un projet sur les horaires atypiques en SDGS

## En partenariat

---



Projet financé par le



# L'OBJECTIF DE LA RECHERCHE

**PLANIFIER ET GÉRER LES HORAIRES EN SDGS : CE QUI AIDE, CE QUI NUIT, QUELS EFFETS ET QUELLE PARTICIPATION?**



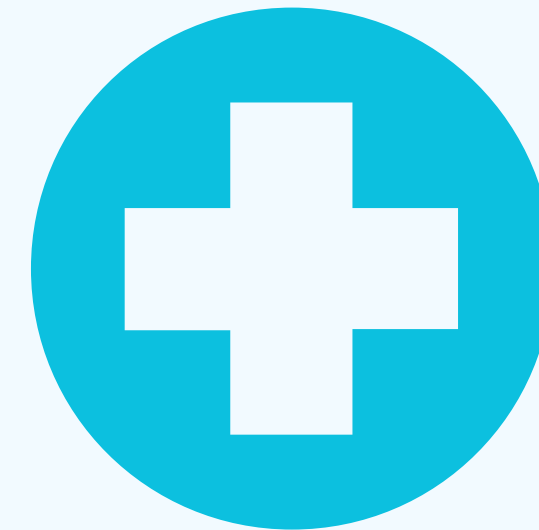
## **Très peu d'études sur...**

Horaires fractionnés (brisés) +  
Conditions de travail des  
éducateurs.rices de SDGS



## **Gestion des horaires atypiques**

Souvent individualisée mais...  
Travail collectif  
Conciliation travail-famille



## **Équité et santé sécurité**

Prise en compte du travail réel  
Participation des travailleurs.ses

# Méthodologie - étude exploratoire

- **15 ENTRETIENS INDIVIDUELS AVEC DES TECHNICIENS.NES**  
**13 femmes, 2 hommes**

- **9 GROUPES DE DISCUSSION AVEC DES ÉDUCATEURS.RICES**  
**23 femmes, 4 hommes**

- **OBSERVATIONS (15H)**  
**+**  
**DOCUMENTS ADMINISTRATIFS**

- **2 GROUPES DE VALIDATION**  
**(4 tech, 5 edu)**  
**COMITÉ D'ENCADREMENT**

# **Synthèse des principaux résultats de l'étude**

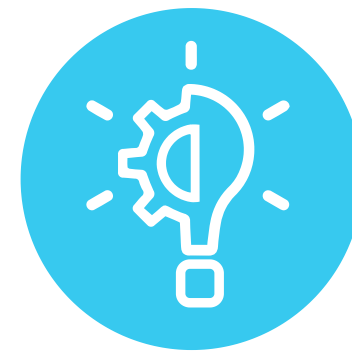
# Les SDGS où la gestion d'horaire va bien sont...



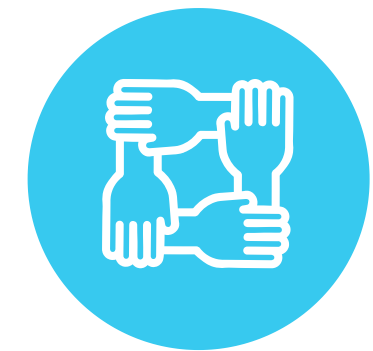
**Intégrés**



**Soutenants**

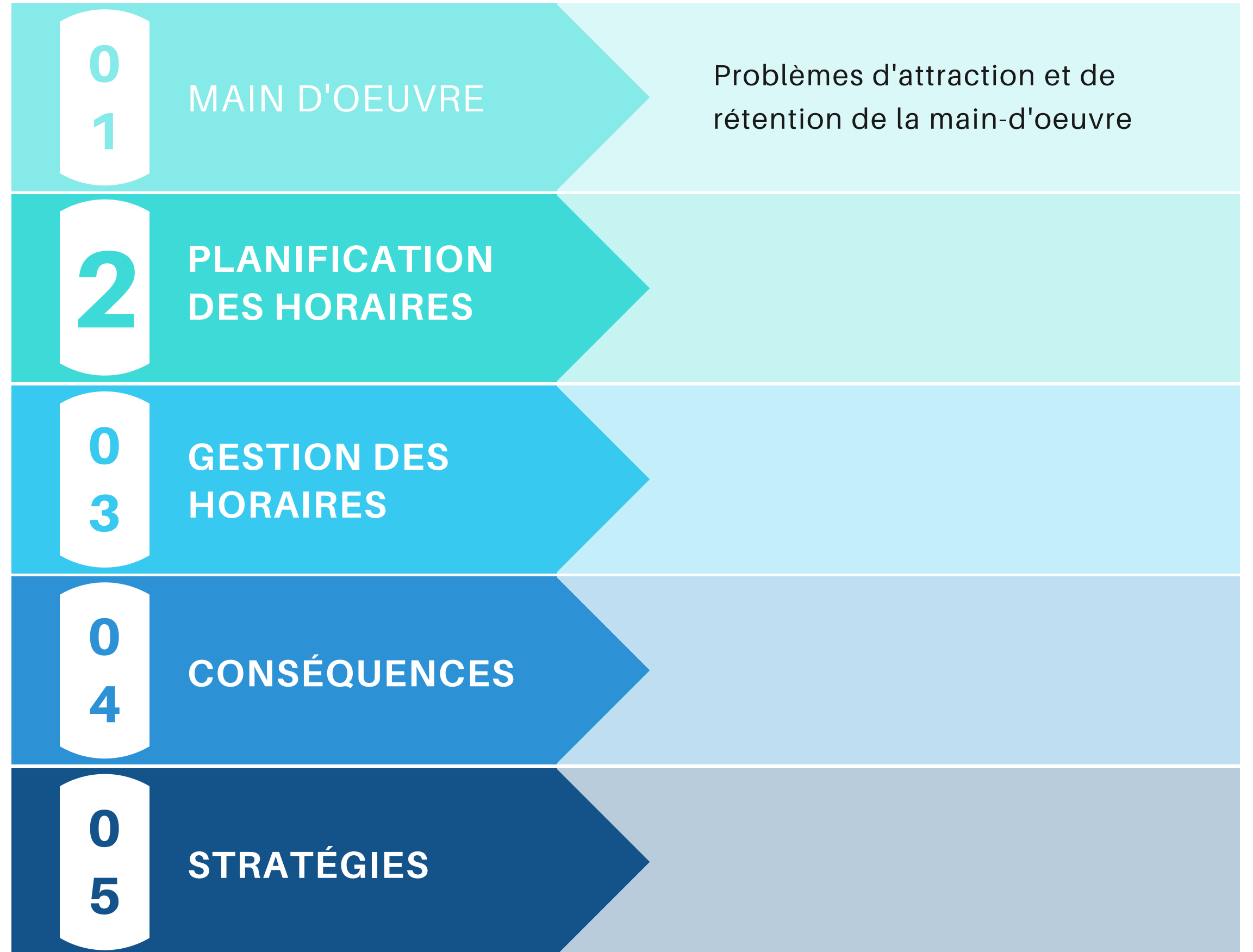


**Adaptatifs**



**Collaboratifs**

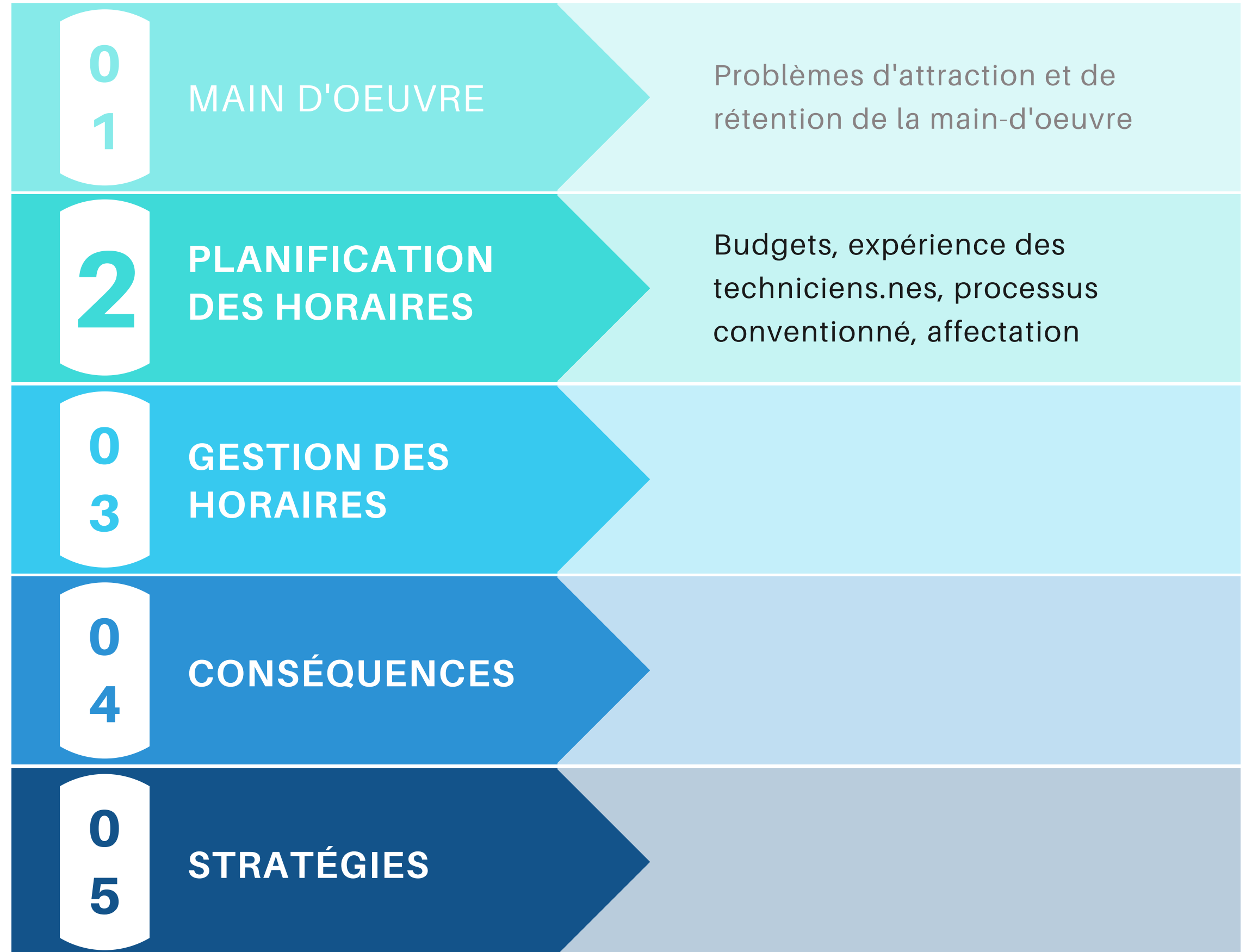
**Ce qui influence  
comment ça se  
passe...**



« jamais personne a manifesté ... qu'ils trouvaient ça difficile ... les shifts coupés. Mais **c'est des filles que ça fait longtemps qu'ils sont là... ils ont avalé la pilule... mais, c'est très difficile d'aller chercher des nouvelles personnes...** celles qui sont là savent que c'est comme ça. Ça fait vingt, vingt-cinq ans qui travaillent comme ça. **Mais d'aller séduire des nouvelles éducatrices, puis les attirer en service de garde? Quand je leur annonce que c'est pour sept heures trente...** « ah oui? Il y a-tu possibilité d'augmenter? » Je dis, « bien, je peux pas garantir. »

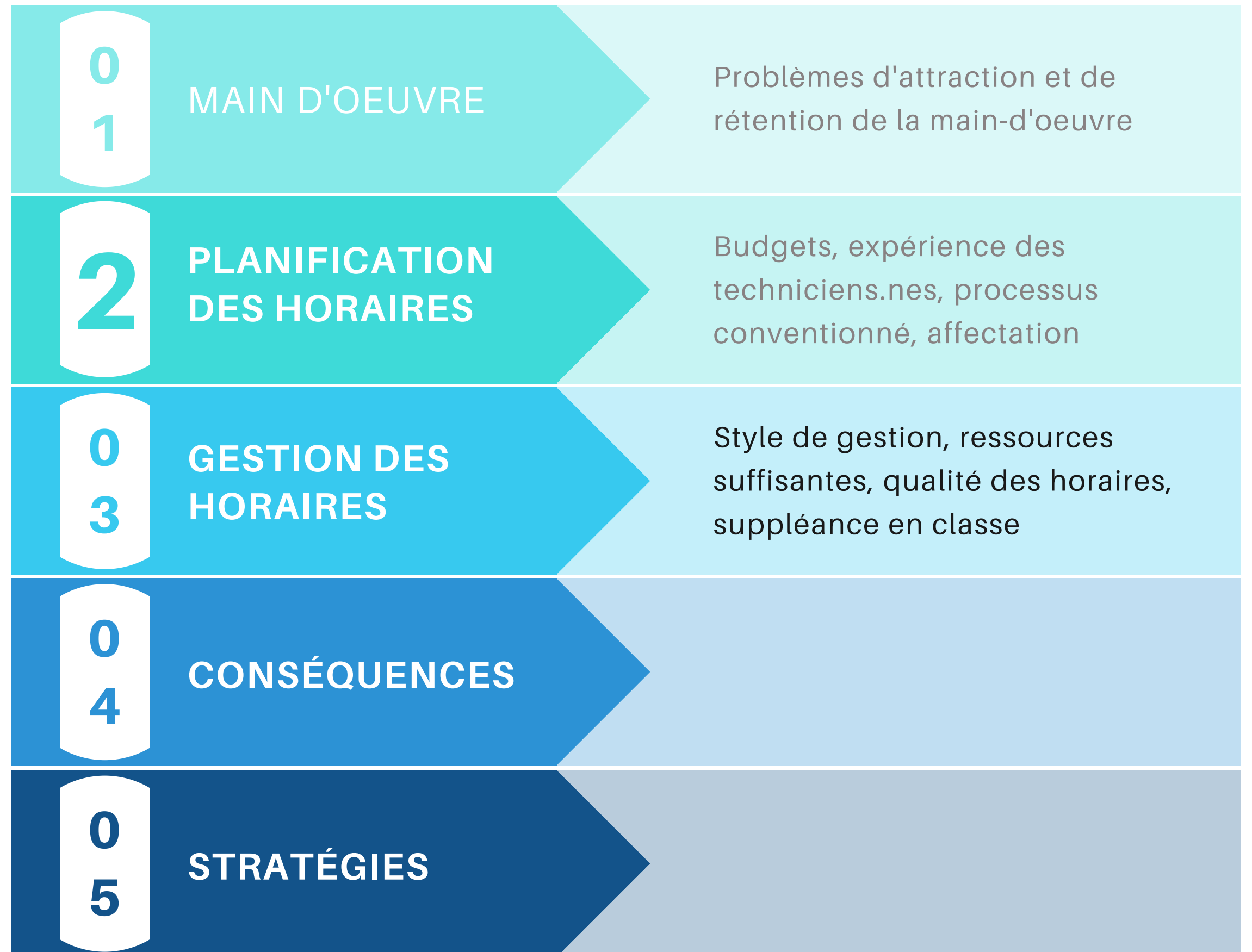
(Tech6G1F)

## Ce qui influence comment ça se passe...



« Comme, là, ... ça vient de commencer au mois d'avril – **il fallait qu'ils nous paient au moins une heure le matin...** Moi, je pensais que ça allait nous donner du temps de plus. **Automatiquement, moi, ça m'aurait fait dépasser mon 26 heures 15.** Et puis, qu'est-ce qu'elle a fait, c'est qu'elle m'a réorganisé mon horaire. Donc, **au lieu d'avoir une heure trente de préparation, j'ai une heure de préparation. Elle a disposé les minutes autrement dans mon horaire.**» (Ed9G4F)

## Ce qui influence comment ça se passe...



« Téléphonnez aux Ressources humaines, **les banques [de remplacement] sont vides**. Et quand ils en ont un, ils l'envoient à six-sept techniciens en même temps. Donc c'est le premier qui prend l'appel. Go! Malheureusement, c'est ça. » (Tech7G3H)

« le remplacement, les pires, c'est vraiment **dans mes autres écoles [petites et éloignées]**. **Personne veut y aller** donc, je suis tout le temps un peu... c'est un peu difficile » (Tech2G3F)

## Ce qui influence comment ça se passe...



## **Pour les techniciennes**

*« le niveau de stress et la fatigue mentale, je te dirais. Sinon, c'est juste que c'est mentalement exigeant. Parce que tu veux être sûre de faire toutes les choses, de faire pour le mieux. Réfléchir autrement pour trouver d'autres solutions. **La pression, elle perdure** » (Tech11G3F)*

## **Pour les éducatrices**

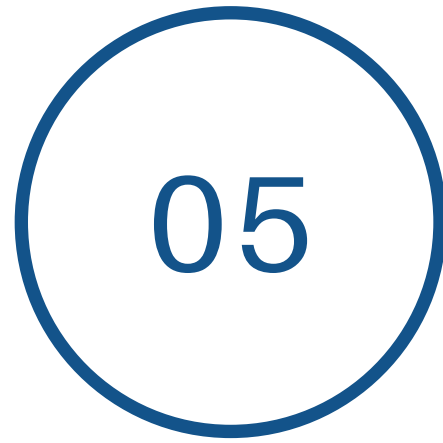
*« **On vient qu'on est très malade. Tsé, moi, j'ai trop attendu c'est pour ça que j'ai été si malade. C'est ça, tsé. On ne veut pas les mettre dans le pétrin parce que, moi, j'ai du respect pour mon équipe aussi. Mais à un moment donné, tu n'as pas le choix.** » (Ed1G1F)*

## **Pour le service**

*« C'est sûr qu'on donne pas le même service. **On tombe dans l'occupationnel, puis on fait le strict minimum.** » (Tech1G2F)*

## Ce qui influence comment ça se passe...





# Différentes stratégies

## ATTRACTION/RÉTENTION

- Aller former à l'AEP (T)
- Jouer du coude pour combler les postes (T)
- Accepter des disponibilités limitées (T)

## ORGANISATION DU TRAVAIL

- Jouer avec les ratios (T)
- Pairage d'éducateurs.rices senior/junior (T)
- Solliciter d'autres membres du personnel école (T)

## COLLECTIF

- S'organiser avec ses collègues (E)

## DONNANT-DONNANT

- Offrir de la flexibilité pour garder la satisfaction (T)
- Donner du soutien pour en recevoir (E)

## DERNIER RECOURS

- Remplacer soi-même (T)
- Aller travailler malade (E)

**Quelles solutions les personnes sur le terrain proposent-elles?**



## **CONDITIONS DE TRAVAIL**

Technicien.ne.s : + autonomie, + soutien  
Éducateurs.rices : + ressources, + reconnaissance



## **QUALITÉ DES HORAIRES**

Plancher d'heures, travail continu, affectation avant les vacances d'été



## **FLEXIBILITÉ DES HORAIRES**

Personnalisation (ex. logiciel) et partage des ressources et amélioration des remplacements



## **FONCTIONNEMENT DES SDGS**

Financement des SDGS et implication dans les décisions touchant les SDGS



# **Pour transformer les conditions de travail dans les SDGS**

Les horaires de travail sont au  
cœur du problème et des solutions

# Période d'échanges

Contact : [lefrancois.melanie@uqam.ca](mailto:lefrancois.melanie@uqam.ca)