

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA CONCILIATION TRAVAIL FAMILLE POUR LES EMPLOYÉS DE L'HÔTELLERIE

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN SCIENCES DE LA GESTION

PAR

MELIANI KHALED

AVRIL 2024

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.12-2023). 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

Je tiens à exprimer ma sincère gratitude envers toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire. Leur soutien, leur expertise ont été essentiels pour mener à bien ce mémoire. Tout d'abord à mon directeur de recherche Angelo Dos Santos Soares, pour sa guidance et ses conseils qui ont été déterminants dans l'élaboration de ce mémoire, mes chers parents, pour leur encouragement et leur soutien inconditionnel, et à tous ceux et celles qui ont accepté de participer à ce projet, qui m'ont accordé du temps malgré leur emploi du temps chargé, leur contribution a été cruciale pour la recherche.

Merci du fond du cœur

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ii
TABLE DES MATIÈRES	iii
LISTE DES TABLEAUX	v
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	vi
RÉSUMÉ.....	vii
INTRODUCTION	8
CHAPITRE 1 REVUE DE LITTÉRATURE.....	11
1.1 Concept de la « Conciliation travail-famille ».....	11
1.1.1 Conciliation travail-famille et termes connexes.....	11
1.1.2 La « conciliation travail-famille »	13
1.2 Les théories explicatives de la conciliation travail-famille.....	16
1.2.1 Le contexte de la conciliation travail famille chez les femmes	18
1.3 Les impacts du déséquilibre entre le travail et la vie personnelle.....	21
1.4 Est-ce que la mise en place de mesures organisationnelles pour promouvoir la conciliation travail-famille est une solution complète ?	23
1.5 Analyse de quelques travaux antérieurs	28
CHAPITRE 2 CADRE MÉTHODOLOGIQUE	33
2.1 Devis de recherche.....	33
2.2 Population d'étude	34
2.3 Présentation des participants	35
2.4 Choix de la méthode de collecte de données	39
2.5 Le guide d'entretien.....	42
2.6 Méthode d'analyse des données	43
CHAPITRE 3 PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS.....	44
3.1 Défis professionnels et personnels	44
3.1.1 Défis professionnels et impacts personnels.....	44
3.1.2 Les horaires de travail dans l'hôtellerie	46

3.1.3 Flexibilité des employés(e) pour adapter leur horaire de travail en fonction de leurs besoins personnels	48
3.2 Gestion des obligations familiales.....	50
3.2.1 Les enjeux et les obligations familiales.....	50
3.2.2 La gestion des conflits entre les demandes du travail et les obligations familiales	52
3.2.3 Évaluation de la qualité de vie et satisfaction par rapport à la vie personnelle et professionnelle	55
3.3 Propositions et solutions pour l’amélioration des conditions de travail dans l’industrie de l’hôtellerie	58
3.3.1 Propositions innovantes pour l’amélioration des conditions de travail dans l’industrie de l’hôtellerie	58
3.3.2 Suggestions de solutions pour améliorer la conciliation travail-famille pour les employés de l’hôtellerie	61
CHAPITRE 4 DISCUSSION	64
4.1 Analyse des défis de la conciliation travail-famille dans l'industrie de l'hôtellerie.....	64
4.2 Analyse des défis de conciliation travail-famille et gestion des conflits : Correspondances avec la Littérature	65
4.3 Perspectives d'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail dans le secteur hôtelier.....	66
4.4 Solutions pour une conciliation travail-famille améliorée dans le secteur hôtelier	67
CONCLUSION	69
ANNEXE A GUIDE D’ENTRETIEN.....	72
ANNEXE B DESCRIPTIF DU PROJET.....	74
ANNEXE C FORMULAIRE DE CONSENTEMENT	75
ANNEXE D CERTIFICAT D’APPROBATION ÉTHIQUE.....	79
ANNEXE E AVIS FINAL DE CONFORMITÉ	80
ANNEXE F PROFILS DES PARTICIPANTS DANS L'ÉTUDE.....	81
BIBLIOGRAPHIE.....	82

LISTE DES TABLEAUX

1. Spécificité du travail dans le secteur hôtelier..... 15
2. Les principales incidences du conflit entre travail et famille sur la santé mentale des employés ainsi que sur les organisations..... 23
3. Formes de travail proposées par (Tremblay, 2008) permettant la conciliation travail-famille... 31

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

MESSF : le ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la famille

CSN : Confédération des syndicats nationaux

INSEE : Institut national de la statistique et des études économiques

EMTE : Enquête sur le milieu de travail et les employés

RÉSUMÉ

La conciliation travail famille est un enjeu important pour la société, encore plus pour le secteur hôtellerie. Ce mémoire explore la problématique de la conciliation entre travail et la famille dans le secteur hôtelier, en se penchant sur les défis particuliers auxquels sont confrontés les employés en raison de leurs horaires de travail. À travers une étude sur le terrain avec une approche qualitative exploratoire, cette étude met en évidence la complexité de la conciliation travail-famille dans l'industrie hôtelière, les résultats des entretiens menés sur le terrain révèlent que les employés font face à un éventail de difficultés, incluant des horaires changeants, des contraintes financières et une culture d'entreprise peu favorable à la conciliation entre vie professionnelle et personnelle. De nouveaux thèmes ont également émergé durant les entretiens tels que la charge de travail élevée et les contraintes financières exercent une pression significative sur la conciliation travail-famille, avec des répercussions sur la qualité de vie des employés, en fin de compte ce mémoire souligne l'importance de continuer à étudier les impacts du déséquilibre travail-famille sur les employés du secteur hôtelier et encourage la recherche future sur la mise en place de politiques de congé flexibles et de programmes de soutien adaptés pour améliorer la rétention des employés et renforcer la réputation des entreprises hôtelières auprès des employés surtout.

Mots clés : Conciliation travail-famille- secteur hôtelier- horaires de travail irréguliers- politiques de conciliation travail-famille

INTRODUCTION

La conciliation entre les exigences professionnelles et les responsabilités familiales demeure au cœur des préoccupations, car de nos jours, la plupart des femmes et des hommes assument des responsabilités familiales. Selon l'Institut de la Statistique du Québec en 2022, le secteur des services d'hébergement et de restauration, génèrent un nombre significatif d'emplois, atteint la marque notable de 250 400, ce qui signifie que c'est un secteur important pour l'économie du Québec.

Ce mémoire porte sur la conciliation travail-famille dans le secteur d'hôtellerie, plus précisément, il vise à examiner la manière dont les employés de ce secteur parviennent à gérer et équilibrer les défis entre leurs engagements professionnels et leurs responsabilités familiales.

L'exploration de la conciliation travail-famille au sein du secteur hôtelier trouve son origine dans mon vécu d'étudiant international. Ma quête de travail m'a conduit à embrasser des opportunités au sein de ce secteur, et j'ai vu de près à quoi ressemble le quotidien dans un hôtel, ce qui a suscité en moi une réflexion approfondie sur les défis qui définissent la vie professionnelle dans ce domaine et le désir aussi d'approfondir cette compréhension et de contribuer à la discussion sur la manière dont les employés de ce secteur gèrent cette conciliation entre le travail et la famille.

Le secteur d'hôtellerie propose une large gamme de types d'hébergement, allant des hôtels de luxe, aux auberges de jeunesse qui s'adressent à des segments de clientèle différents. Aussi, le secteur hôtelier comprend toutes les activités liées à la fourniture d'hébergement aux voyageurs et peut offrir une variété de services supplémentaires, tels que la restauration, les centres de conférence, les piscines, les installations de spa, etc. ce qui explique la diversité des postes occupés par les travailleurs (Prace, 2014).

Ainsi, les hôtels peuvent embaucher un grand nombre de professionnels différents, tels que des cuisiniers, des réceptionnistes, des femmes de chambre, des techniciens de maintenance, des responsables de l'événementiel, des gestionnaires de spa et de fitness, etc. Chacun de ces postes nécessite des compétences spécifiques pour assurer un service de qualité aux invités (Revfine, 2022).

Travailler dans l'industrie hôtelière peut offrir de nombreux avantages tels que des opportunités de développement de carrière, des horaires flexibles, un environnement de travail agréable, des possibilités

de voyage, et de travailler dans différents pays et de côtoyer des cultures différentes. Toutefois, certains postes peuvent nécessiter des horaires de travail atypiques, y compris les fins de semaine et des jours fériés, car les hôtels sont en activité 24 heures sur 24 (Bosse et Guégnard, 2008).

À titre d'illustration, les réceptionnistes des hôtels ou même les équipiers de l'entretien ménager travaillent souvent en rotation pour couvrir les heures d'ouverture de l'hôtel, ce qui peut inclure des horaires de nuit et des fins de semaine. Aussi, les femmes de chambre peuvent travailler en équipe en rotation pour nettoyer les chambres et s'assurer que les invités ont tout ce dont ils ont besoin, ce qui peut inclure des horaires matinaux et des heures tardives. Encore, les cuisiniers peuvent travailler des horaires matinaux et des heures tardives pour préparer les repas et s'assurer que la nourriture est disponible pour les invités tout au long de la journée. Les techniciens de maintenance - eux aussi - peuvent travailler en rotation pour effectuer des tâches de maintenance et des réparations dans l'hôtel, ce qui peut inclure des horaires de nuit et les fins de semaine.

En résumé, les horaires de travail dans un hôtel dépendent du poste occupé, mais certains postes peuvent nécessiter des horaires atypiques, y compris des jours fériés pour s'assurer que l'hôtel fonctionne en permanence. Cela peut rendre difficile la conciliation entre le travail et la famille.

Certes, les travailleurs peuvent adopter des stratégies telles que la planification à l'avance, la communication claire avec les proches et la délégation des tâches ménagères. Cependant, pour plusieurs travailleurs, les horaires atypiques peuvent rester un défi permanent pour la conciliation travail-famille. Ce qui nous amène à poser la question suivante : *Comment les politiques de conciliation travail-famille peuvent-elles être mises en place pour soutenir les employés de l'hôtellerie qui sont soumis à des horaires de travail souvent irréguliers ?*

Traiter la question de la conciliation travail-famille pour les employés de l'hôtellerie est important, car ces employés font face à des défis uniques en raison de leurs horaires de travail atypiques. Ceux-ci peuvent affecter négativement leur vie personnelle et leur bien-être, ce qui peut entraîner une insatisfaction au travail, de l'absentéisme et un taux de roulement élevé (Mansour et Tremblay, 2018).

Les politiques de conciliation travail-famille peuvent aider à atténuer ces effets négatifs en offrant des solutions pour équilibrer les responsabilités professionnelles et personnelles des employés. De plus, en mettant en place des politiques de conciliation travail-famille, les organisations peuvent améliorer

l'engagement, la satisfaction et la fidélité des employés, ce qui peut conduire à une amélioration de la performance et à une réduction des coûts liés à la rotation et à la formation de nouveaux employés. En résumé, la mise en place de politiques de conciliation travail-famille est cruciale pour soutenir les employés de l'hôtellerie et améliorer l'environnement de travail pour tous.

En termes de structure, ce mémoire se divise en quatre chapitres. Le premier chapitre présente une revue de littérature qui traite des concepts clés, tels que la définition des termes liés à la conciliation travail-famille et aux horaires de travail irréguliers. Aussi, ce chapitre expose quelques théories pouvant encadrer la problématique de la conciliation travail-famille, l'impact du déséquilibre entre travail et vie personnelle sur la santé mentale des employés et l'efficacité organisationnelle, il s'interroge également sur la pertinence des mesures organisationnelles pour favoriser la conciliation travail-famille, ainsi que les aboutissements de quelques travaux antérieurs qui ont abordé des sujets liés à la conciliation travail-famille (Chapitre 1). Le second chapitre décrit la méthodologie adoptée pour conduire l'étude (Chapitre 2). Le troisième chapitre expose et analyse les résultats obtenus (Chapitre 3), et le quatrième chapitre présente les résultats ainsi que les recommandations formulées en conséquence de l'étude (Chapitre 4). Enfin, la conclusion générale synthétise les idées présentées dans les différents chapitres et donne une réponse à notre question de recherche.

CHAPITRE 1

REVUE DE LITTÉRATURE

Le présent chapitre explore le concept complexe de la conciliation travail-famille, en abordant plusieurs dimensions essentielles. Nous commencerons par définir ce concept ainsi que les concepts connexes. Ensuite, nous examinerons les approches théoriques explicatives de la conciliation travail-famille pour mieux comprendre ce phénomène. Nous mettrons aussi en lumière l'impact du déséquilibre entre travail et vie personnelle sur la santé mentale des employés et sur l'efficacité organisationnelle. En quatrième lieu, nous aborderons la question de savoir si la mise en place de mesures organisationnelles pour promouvoir la conciliation travail-famille constitue une solution complète. Enfin, nous dresserons une revue de la littérature sur ce sujet afin de placer notre problématique dans le contexte de l'existant et de mieux comprendre les défis qui se posent à ceux qui cherchent à concilier leur vie professionnelle et familiale.

1.1 Concept de la « Conciliation travail-famille »

L'histoire nous dicte que la problématique de la conciliation travail-famille remonte aux années 1950 et 1960, lorsque les femmes ont commencé à entrer massivement sur le marché du travail et que les structures traditionnelles de la famille ont commencé à évoluer. À mesure que les femmes se sont vues contraintes de concilier leurs responsabilités familiales et professionnelles, la question de la conciliation travail-famille est devenue un enjeu central pour les employeurs, les employés et les gouvernements (Torres, 2012).

Au fil des ans, la problématique de la conciliation travail-famille a été abordée sous différents angles, allant de la flexibilité des horaires de travail à la promotion de la parentalité au travail. Aujourd'hui, la conciliation travail-famille reste un enjeu majeur pour les individus et les organisations, alors que la nature du travail et les structures familiales continuent d'évoluer dans un monde en constante transformation.

1.1.1 Conciliation travail-famille et termes connexes

En termes de définition, les chercheurs utilisent de nombreuses expressions pour décrire la conciliation entre le travail et la vie personnelle ou familiale. Certains préfèrent utiliser les termes « articulation travail-famille », ou « harmonisation travail-vie personnelle » ; d'autres privilégient plutôt la « conciliation travail-

famille ». Encore, d'autres études utilisent plutôt l'expression « Équilibre travail-vie personnelle » ; ou simplement les termes ; « Parentalité au travail » ; « Conflits travail-famille ».

D'ailleurs, ces termes peuvent tous décrire le même fait qui est celui de trouver un équilibre entre le travail et les responsabilités familiales. Cependant, chacun de ces termes peut avoir des connotations différentes pour les chercheurs qui les utilisent. À titre d'illustration, l'articulation travail-famille se rapporte à la conciliation entre le travail et les responsabilités familiales. Cependant, en incluant la vie personnelle, « l'harmonisation travail-vie personnelle » peut prendre en compte les personnes qui sont responsables de proches âgés ou malades, en plus des responsabilités parentales (Tremblay et Ilama, 2015). Encore, la « Parentalité au travail » peut être déployée pour se concentrer sur les défis que les parents rencontrent pour concilier leur rôle de parent avec leur travail.

En gros, ces termes peuvent varier en fonction des préférences et des orientations des chercheurs qui les utilisent. Pour notre travail, l'expression « conciliation travail-famille » sera choisie. De plus, le terme « conciliation » implique une recherche active d'un équilibre, tandis que d'autres termes peuvent avoir des connotations différentes. Ainsi, l'expression de conciliation travail-famille renvoie à l'objectif de réduire un conflit réel ou potentiel entre le travail et la famille.

Selon la définition du ministère de l'Emploi, de la solidarité sociale et de la famille (MESSF, 2004), la conciliation est définie comme « la facilité pour les travailleuses et les travailleurs, les étudiantes et les étudiants d'articuler leurs responsabilités et leurs activités familiales, professionnelles et sociales et de conserver la maîtrise de leur temps » (MESSF, 2004, p. 12). La conciliation travail-famille est définie alors comme la « recherche d'un meilleur équilibre entre les responsabilités familiales et celles liées au travail » (CSN, 2009).

La dimension du travail - quant à elle - fait référence au lieu de travail, aux droits sur le lieu de travail et aux spécificités de l'emploi, en particulier le degré d'autonomie dans le travail, la charge de travail, les droits au travail ou d'autres spécifications de l'emploi, qui peuvent influencer le niveau de conflit entre le travail et la vie personnelle

1.1.2 La « conciliation travail-famille »

La problématique de la conciliation travail-famille concerne un large éventail de secteurs. Dans le secteur des services, les horaires de travail dépendent souvent de la nature de la prestation des services et du public cible. Les horaires peuvent varier des horaires réguliers pour les entreprises traditionnelles, à des horaires plus flexibles pour les entreprises qui offrent des services à des clients 24h/24 et 7j/7, comme les services des centres d'appels. Il est courant pour les travailleurs de ce secteur de travailler les fins de semaine et les jours fériés, en particulier dans les industries telles que les restaurants, les hôtels et les services de transport. Les horaires de travail peuvent également varier en fonction de la saisonnalité, comme c'est le cas dans les activités touristiques. Ce secteur comprend de nombreux emplois qui sont souvent associés à des horaires décalés et à des exigences supplémentaires en matière de disponibilité, ce qui peut rendre difficile la conciliation avec les responsabilités familiales (Bué, Rey, et Roux-Rossi, 2013).

Dans le secteur de la santé, les horaires de travail dépendent de plusieurs facteurs, notamment le type de professionnel de la santé, l'emplacement du service de santé et les besoins en matière de soins. Par exemple, les hôpitaux et les cliniques peuvent offrir des services 24h/24, 7j/7. Les infirmiers et les aides-soignants peuvent travailler en horaires alternants, y compris les fins de semaine et les jours fériés. Les professionnels de la santé peuvent également être appelés à effectuer des heures supplémentaires ou à travailler en dehors de leurs heures habituelles en cas de besoin. Bien que les horaires dans le secteur de la santé puissent offrir une certaine flexibilité, ils peuvent également exiger une disponibilité accrue et la possibilité d'accomplir des heures supplémentaires. En somme, les travailleurs de la santé doivent souvent s'adapter à des horaires irréguliers pour assurer une réponse adéquate aux exigences de leurs missions (Gervais, 2006).

Dans le secteur de la technologie, les horaires de travail peuvent varier en fonction de l'entreprise et de la position occupée. Certaines entreprises peuvent avoir des horaires de bureau standard, tandis que d'autres peuvent offrir des horaires plus flexibles, permettant aux employés de travailler à distance ou de définir leur propre horaire. Cependant, il est fréquent dans ce secteur de devoir travailler des heures supplémentaires pour faire face à des délais serrés et à un travail intensif. Les postes de développement de logiciels, en particulier, peuvent nécessiter un engagement supplémentaire en raison de la nature de la production de code.

Ce secteur se caractérise souvent par des horaires de travail flexibles et des opportunités de télétravail, mais peut également entraîner une pression accrue pour rester connectée et disponible en dehors des heures de travail (Salah, Radhia, et Ammar-Mamlouk, 2009).

En général, les employés du secteur public travaillent des heures de bureau standard. Cependant, certains postes, tels que les travailleurs de la santé et de la sécurité publique, peuvent nécessiter des horaires atypiques, tels que des quarts de travail de nuit ou des rotations. Les employés fédéraux peuvent également être tenus de travailler pendant les fins de semaine et les jours fériés dans certaines situations, telles que les crises nationales ou les situations d'urgence.

Les employés du secteur public sont soumis à des politiques et à des horaires stricts qui peuvent rendre difficile la conciliation avec les responsabilités familiales (Lefèvre, Pailhé, et Solaz, 2007).

Les horaires de travail dans le secteur financier peuvent varier en fonction de la fonction occupée et de l'entreprise. En général, les employés travaillent souvent des heures de bureau standard. Cependant, il est fréquent dans ce secteur de devoir travailler des heures supplémentaires, en particulier lors de la clôture trimestrielle ou annuelle des comptes, ou en cas de situation de crise financière.

Les postes de direction et de direction supérieure peuvent nécessiter un engagement supplémentaire et des heures de travail plus longues. Les traders sur les marchés financiers peuvent également être tenus de travailler des heures irrégulières, en fonction de l'heure de la journée où les marchés sont ouverts dans différents fuseaux horaires (Pierre et Jean-David, 1999).

En général, tous les secteurs sont touchés par la problématique de la conciliation travail-famille, car les employés de tous les secteurs cherchent à équilibrer leur vie personnelle et professionnelle. Dans notre travail, nous prêterons une attention particulière au secteur hôtelier.

Certes, et comme nous l'avons précisé, les employés qui travaillent dans les différents secteurs peuvent être exposés à des horaires irréguliers. Cependant, il est fréquent que ces employés bénéficient d'une stabilité en travaillant durant des horaires réguliers. En revanche, le secteur hôtelier est l'un des secteurs qui peut être fortement touché par la problématique de la conciliation travail-famille. Les travailleurs de ce secteur sont souvent confrontés à des horaires décalés, des exigences supplémentaires en matière de

disponibilité et à des périodes occupées, ce qui peut rendre difficile la conciliation avec les responsabilités familiales.

Les employés des hôtels peuvent également être affectés par des horaires de travail variables et des changements de quart de travail, ce qui peut rendre difficile la planification de la vie personnelle et familiale. Les employés des hôtels peuvent également faire face à des défis supplémentaires liés à la mobilité géographique s'ils sont affectés à différents emplacements dans le cadre de leur emploi. Ainsi, le secteur hôtelier peut être un environnement de travail difficile pour ceux qui cherchent à concilier leur vie personnelle et professionnelle.

Il y a plusieurs raisons pour lesquelles nous avons choisi de nous concentrer sur les horaires de travail dans le secteur hôtelier dans notre travail. Le tableau illustre la spécificité du travail dans le secteur hôtelier, qui nous a motivés pour étudier le cas des hôtels.

Tableau 1: Spécificité du travail dans le secteur hôtelier

Caractéristiques	Explication
Horaires décalés et variables	Les employés du secteur hôtelier sont souvent confrontés à des horaires de travail décalés et variables, ce qui peut rendre difficile la conciliation avec les responsabilités familiales.
Périodes saisonnières	Le secteur hôtelier connaît souvent des périodes de forte activité, ce qui peut entraîner des exigences des heures supplémentaires en matière de disponibilité pour les employés.
Mobilité géographique	Les employés des hôtels peuvent être affectés à différents emplacements dans le cadre de leur emploi, ce qui peut rendre difficile la planification de la vie personnelle et familiale

Environnement de travail stressant	Le secteur hôtelier peut être un environnement de travail stressant pour les employés qui doivent souvent travailler sous pression pour satisfaire les exigences des clients.
------------------------------------	---

Source : Par l'auteur à partir de la littérature (DARES, 2009) ; (Mansour et Tremblay, 2018) ; (Mansour et Commeiras, 2015).

En raison de ces facteurs, nous croyons que le secteur hôtelier est particulièrement concerné par la problématique de la conciliation travail-famille et mérite donc une attention particulière dans notre travail. En examinant les horaires de travail dans le secteur hôtelier, nous pourrions mieux comprendre les défis auxquels les employés sont confrontés pour concilier leur vie professionnelle et personnelle, et comment ces défis peuvent être abordés pour améliorer le bien-être et la satisfaction des employés.

1.2 Les théories explicatives de la conciliation travail-famille

Cette seconde section présentera quelques théories pouvant expliquer la conciliation travail-famille. De nombreuses approches théoriques ont tenté d'expliquer la manière dont les travailleurs concilient leur vie professionnelle et personnelle. Cela inclut des approches telles que : la théorie du conflit et la théorie de la segmentation.

La théorie du conflit

La théorie de conflit est une perspective sociologique qui considère que les conflits sont inévitables et même nécessaires dans les relations sociales. Elle soutient que les conflits sont causés par des intérêts divergents et des valeurs incompatibles entre les groupes sociaux, et que les relations sociales sont déterminées par les luttes pour l'obtention de ressources et de pouvoir (Karl Marx et Friedrich Engels, 1848, cités par Sandrine, 2018). Selon cette théorie, les conflits peuvent être révélateurs de tensions et de changements sociaux, et peuvent même aider à les résoudre en permettant aux parties en conflit de négocier et de trouver des solutions viables.

Ainsi, la théorie de conflit peut être utilisée pour comprendre et aborder la problématique de la conciliation travail-famille. Dans ce contexte, on peut considérer que les conflits émergent entre les exigences du travail et les responsabilités familiales, et que les individus et les groupes sociaux peuvent

être en compétition pour le temps et les ressources limitées. La théorie des conflits peut aider à identifier les sources profondes de conflits et à développer des solutions qui prennent en compte les intérêts et les besoins des différentes parties impliquées. Cependant, il est important de noter que la résolution de ces conflits nécessite souvent une collaboration et une négociation entre les employeurs, les employés et les gouvernements, pour trouver des solutions viables et équilibrées pour toutes les parties concernées. (St-Amour, N et al, 2005).

La théorie de la segmentation

La théorie de la segmentation du marché du travail décrit la division du marché du travail en différents segments ou groupes distincts, chacun ayant ses propres conditions d'emploi et de salaire (Doeringer et Piore, 1971, cité par Amossé, Perraudin, et Petit, 2011). Cette segmentation peut être basée sur divers facteurs tels que les compétences, les qualifications, les expériences professionnelles, les qualifications et les caractéristiques démographiques. Cette théorie soutient que les différences de salaire et d'emploi entre les différents segments du marché du travail sont le résultat d'une interaction entre l'offre et la demande de main-d'œuvre dans ces segments, ainsi que des différences de productivité et de compétitivité entre les travailleurs. La segmentation du marché du travail peut influencer les choix de carrière des travailleurs et les politiques publiques, telles que les politiques de formation et de développement professionnel.

La segmentation du marché du travail peut influencer la capacité des travailleurs à concilier le travail et la famille, mais elle n'offre pas une solution à cette problématique. En effet, les individus dans certains segments du marché du travail peuvent assumer les deux rôles s'ils parviennent à équilibrer leur vie professionnelle et familiale, en investissant un temps équitable dans chaque sphère, ce qui peut rendre plus difficile la conciliation travail-famille (Lazzari N, 2012). De plus, certaines politiques publiques, telles que les congés parentaux, peuvent ne pas être disponibles pour les travailleurs dans tous les segments du marché du travail, ce qui peut également compliquer la conciliation travail-famille.

Cependant, les politiques publiques et les initiatives du secteur privé peuvent encadrer la problématique de la conciliation travail-famille, indépendamment de la segmentation du marché du travail. Par exemple, des politiques telles que les horaires de travail flexibles, les congés parentaux remboursés, les programmes de garde d'enfants à coût abordable et les options de télétravail peuvent aider les travailleurs à mieux concilier le travail et la famille. Les employeurs peuvent également prendre des mesures pour soutenir les

besoins des travailleurs en matière de conciliation travail-famille, telles que la mise en place de programmes de soutien à la famille et la promotion de la conciliation entre la vie professionnelle et personnelle.

La segmentation du marché du travail peut également être appliquée à différents secteurs ou industries d'un même pays. Dans certains cas, les travailleurs situés dans les secteurs "cœur" de l'économie (par exemple, le secteur des services financiers) peuvent bénéficier de politiques de conciliation travail-famille plus favorables, tandis que les travailleurs situés dans les secteurs "périphérie" (par exemple, l'industrie manufacturière) peuvent avoir des horaires de travail plus longs et des politiques de congé parental moins avantageuses. (Boucher, M.-P., et Noiseux, Y 2010).

1.2.1 Le contexte de la conciliation travail famille chez les femmes

Les défis liés à la conciliation entre le travail et la famille conduisent de nombreux individus, principalement des femmes en raison des rôles de genre traditionnels, à prendre la décision de renoncer à avoir un enfant, ou parfois, de mettre en veille leur carrière de manière significative pendant certaines périodes de leur vie ou celle de leurs enfants, voire à quitter leur emploi (Barrère-Maurisson, 2003 ; Cette et al., 2007).

1.2.1.1 La corrélation entre la fécondité et la participation des femmes au marché du travail

La situation en France, par exemple, se démarque actuellement en constituant une "exception", en combinant l'un des taux de natalité les plus élevés (1.94 en 2005) avec un fort taux d'activité féminine (plus de 80 % des femmes) selon les données de l'enquête Emploi 2005 de l'INSEE (2005). De plus, contrairement à d'autres pays européens, la majorité des femmes françaises sont actives à temps plein et de manière continue. Ainsi, c'est cette combinaison de la natalité et de l'activité professionnelle qui définit ce que l'on appelle "l'exception française" (Barrère-Maurisson, 2006).

Il est pertinent d'approfondir l'analyse des taux d'activité et de la répartition du temps consacré aux activités sociales en France et au Québec. Cela découle notamment du fait que le Québec a introduit une nouvelle politique de congé parental en 2006, tandis que la France a mis en place le congé de paternité en 2002, en plus d'autres mesures telles que l'Allocation parentale d'éducation (APE) ou la Prestation d'accueil du jeune enfant (PAJE). Les diverses initiatives mises en œuvre dans les deux sociétés peuvent potentiellement avoir un impact non seulement sur les taux d'activité et de natalité, mais aussi sur l'égalité en matière d'emploi et le maintien en poste de la main-d'œuvre (Tremblay, 2008a).

Toutes ces considérations revêtent une importance particulière dans un contexte où l'équité en emploi est une préoccupation majeure dans les deux sociétés, et où elles doivent faire face au vieillissement de leur main-d'œuvre. Il convient de noter que cette réalité touche le Québec de manière plus prononcée que le reste de l'Amérique du Nord, mais elle est également préoccupante en France, où le vieillissement de la population a commencé plus tôt et où les départs du marché du travail surviennent à un âge plus précoce qu'au Québec. Il est à noter que l'instauration du nouveau congé parental au Québec semble avoir contribué à une augmentation du taux de natalité, qui est passé de 1,5 à 1,6 depuis 2006. (1,5 à 1,6 représente l'indice synthétique de fécondité) (Tremblay, 2008c).

De nombreuses études indiquent que les défis liés à la conciliation entre les responsabilités professionnelles, la vie personnelle et la famille sont en grande partie responsables des inégalités entre les sexes sur le marché du travail, du faible taux de natalité, de la réduction de la participation au marché du travail, ainsi que des difficultés à maintenir en poste tant les travailleuses que la main-d'œuvre vieillissante en général (Barrère-Maurisson, 2004 ; Tremblay, 2008b).

En plus de l'importance de cette question, du point de vue social et de l'équité en emploi entre hommes et femmes, il est possible d'anticiper des bénéfices économiques résultant de politiques visant à faciliter cette conciliation. D'une part, l'augmentation du taux d'activité des femmes, facilitée par des politiques de conciliation travail-famille, peut avoir un impact positif sur le Produit intérieur brut (PIB) d'un pays, en permettant aux femmes de participer à la vie professionnelle, tout en gérant leurs responsabilités familiales. Ces politiques favorisent une main-d'œuvre plus diversifiée et dynamique. D'autre part, une hausse de la natalité pourrait stimuler la croissance économique, améliorant ainsi le niveau de vie de la population (Cette et al., 2007). Une telle amélioration pourrait éventuellement favoriser l'équité entre les sexes, qui tend à être plus accessible lorsque l'économie est en croissance, même de manière modérée.

1.2.1.2 Approches sociétales et mesures promouvant la conciliation travail-vie personnelle

L'examen de l'évolution récente des politiques publiques et des institutions, de part et d'autre de l'Atlantique, permette de comprendre comment la régulation de la conciliation entre le travail et la famille s'est transformée. Au cours des cinquante dernières années, la France a progressivement évolué d'une régulation axée sur la préservation de la famille, connue sous le nom de familialisme, vers une régulation visant à préserver la place des femmes. Actuellement, l'accent est mis sur la préoccupation sociale

concernant les enfants et la parentalité, ce qui a conduit à l'appellation de parentalisme (Barrère-Maurisson, 2007).

Les années 60 et 70 ont été marquées par une augmentation significative de la participation des femmes au marché du travail, parallèlement au développement du secteur tertiaire. Cette évolution a donné naissance à de nouvelles formes de familles, passant d'un modèle familial où seul le chef de famille travaillait à un modèle où les deux conjoints étaient actifs. Cette transition a marqué la fin du modèle familialisme, dans lequel la famille assurait une forme d'autorégulation et occupait une place centrale dans les politiques publiques. Une évolution similaire a été observée au Québec.

Durant les années 80, en France comme au Québec, on constate une plus grande flexibilité du marché du travail. La participation des femmes au monde du travail continue de croître et au cours de la décennie suivante, elle contribue à la formation d'un nouveau modèle familial : celui des familles où les deux conjoints sont actifs de manière équivalente. Cette période est caractérisée par l'ascension du féminisme en tant que mode de régulation sociale. Les responsabilités familiales demeurent principalement l'affaire des femmes, qui restent au cœur des politiques publiques, jouant un rôle essentiel dans la régulation entre la sphère privée et la sphère professionnelle.

À partir des années 90, la précarisation deviennent une caractéristique structurelle du marché du travail, avec la généralisation des contrats à durée déterminée et une plus grande instabilité au sein des familles et des couples. Les politiques et les lois relatives à la famille se recentrent alors sur l'enfant, qui devient le principal point de référence dans un contexte où la structure familiale perd sa stabilité et sa durabilité. Cette période marque l'émergence d'un nouvel ordre social que l'on peut qualifier de la parentalité, ou le parentalisme. Ce concept se développe progressivement à l'échelle de la société à travers la mise en place graduelle et convergente de mesures visant à renforcer la parentalité dans divers domaines, notamment l'emploi et l'entreprise (Barrère-Maurisson, 2007).

Au Québec, la transition démographique s'est déroulée plus tardivement et de manière plus abrupte, passant d'une forte natalité à un déclin rapide, sans l'accompagnement des politiques appropriées. Cependant, ces dernières années, après la mise en place d'un congé parental prolongé, mieux rémunéré et qui encourage la participation des pères, on constate une augmentation du taux de natalité (Tremblay, 2008a ; Tremblay, 2008b).

Inévitablement, la problématique des politiques familiales et de la conciliation entre le travail et la famille se présente de manière distincte en France et au Québec, reflétant ainsi des enjeux sociétaux sensiblement différents. En France, il existe une politique familiale institutionnalisée, et la famille revêt une importance considérable sur les plans économique et social, c'est-à-dire que les politiques familiales sont déjà bien établies et gérées par le gouvernement et la famille a une grande importance dans la société, tant d'un point de vue économique que social. Au Québec, en revanche, ce sont les mouvements sociaux qui ont porté le débat au cours des trois dernières décennies. Cette approche souligne une participation plus directe de la population dans la formation des politiques.

Si l'on se réfère à une classification des modèles sociaux, on peut distinguer trois modèles principaux : le premier, d'inspiration anglo-saxonne, présente aux États-Unis et au Canada anglophone, est de nature libérale, où la famille est considérée comme une question relevant de la sphère privée. Le deuxième modèle, d'orientation franco-nordique, est de type étatique, où la famille est une préoccupation gouvernementale et les politiques démographiques sont du ressort de l'État. Le troisième modèle, auquel correspond le Québec, accorde une place importante à la gouvernance en matière de famille. Dans ce modèle, les acteurs sociaux tels que les entreprises, les syndicats et les associations jouent un rôle actif dans la promotion et la mise en place de mesures telles que le congé parental et les centres de la petite enfance (Conseil de la famille et de l'enfance, 2007, révisé en 2008).

1.3 Les impacts du déséquilibre entre le travail et la vie personnelle

Évoquer la notion de « conciliation » implique déjà la reconnaissance d'un dilemme entre les responsabilités liées au travail et celles découlant de la famille. Dans la réalité quotidienne des employés, ce conflit émerge lorsque les exigences professionnelles, telles que l'horaire, la nature des tâches, la charge de travail et les attentes des supérieurs en matière de performance, entrent en conflit avec les demandes de la sphère familiale, telles que l'agenda des membres de la famille, les responsabilités parentales, et les attentes des proches quant à la quantité et à la qualité des activités à la maison. Ce conflit peut être intermittent pour certaines personnes, mais pour d'autres, il peut être une constante. Ces individus se trouvent souvent dans l'incapacité de gérer efficacement l'ensemble de leurs tâches en raison d'une surcharge horaire, vivent un stress accru en essayant de concilier leurs multiples rôles au travail et à la maison. Parfois les individus éprouvent des difficultés à ajuster leurs comportements en fonction des différents rôles professionnels et familiaux qu'ils doivent assumer et cette tension peut se manifester par un débordement négatif du travail sur la famille ou vice versa (Greenhaus et al., 1985).

Au cours des dernières décennies, les recherches menées au Québec, au Canada, aux États-Unis, et en Europe ont unanimement mis en évidence une aggravation continue du conflit entre travail et famille. Il est crucial pour les employeurs de prendre en considération ce phénomène, car il peut avoir de multiples et importantes conséquences sur la santé mentale de leur personnel. Ces répercussions se traduisent par des problèmes psychologiques, des troubles de l'humeur, du stress, de l'anxiété, de la dépression et de l'épuisement professionnel. De plus, ces conséquences entraînent inévitablement des problèmes variés et coûteux pour les organisations, notamment l'absentéisme, le présentéisme, le taux de rotation de roulement et la performance (Chrétien et Létourneau 2010).

Le conflit travail-famille, tel que décrit par Chrétien et Létourneau (2010), peut prendre différentes formes. Le conflit de temps qui surgit lorsque les horaires professionnels interfèrent avec les engagements familiaux, créant une pression sur la gestion du temps.

Le conflit de tension émerge du stress résultant de la conciliation des pressions du travail et des responsabilités familiales, pouvant impacter négativement la santé mentale.

Enfin, le conflit de comportement se manifeste lorsque les attentes ou les comportements requis au travail entrent en conflit avec ceux nécessaires à la famille, générant des tensions entre les deux sphères de la vie quotidienne. Ces conflits, selon les auteurs, ont des implications significatives sur la santé mentale des employés, peuvent entraîner une série de problèmes, tels que des troubles de l'humeur, de l'anxiété, du stress, de la dépression, l'épuisement professionnel, et bien d'autres encore. Ces répercussions sur la santé mentale peuvent affecter le bien-être global des employés et nuire à leur capacité à fonctionner de manière optimale au travail.

D'un autre côté, nous pouvons parler des conséquences du conflit travail-famille sur les organisations. Lorsque les employés font face à des conflits importants entre leurs obligations professionnelles et familiales, cela peut se traduire par, des problèmes d'absentéisme et de ponctualité, des accidents du travail et des maladies professionnelles, une diminution de la motivation et de l'engagement, une baisse de l'identification à l'organisation, des problèmes de climat et de relations de travail tendues, une réduction du rendement, des intentions de démission plus fréquentes, un taux de roulement élevé, une rentabilité amortie.

Il est important de noter que ces répercussions sur les employés et les organisations peuvent être interdépendantes, créant ainsi un cercle vicieux de problèmes qui peuvent nuire à la productivité et à la performance globale de l'entreprise.

Par conséquent, la gestion du conflit travail-famille et la mise en place de mesures de conciliation adaptées sont à une importance capitale pour promouvoir la santé mentale des employés et le succès organisationnel.

Le tableau, ci-dessous, présente les principales incidences du conflit entre travail et famille sur la santé mentale des employés ainsi que sur les organisations (Chrétien et al., 2010).

Tableau 2 : Les principales incidences du conflit entre travail et famille sur la santé mentale des employés ainsi que sur les organisations

Conflit travail-famille	Répercussions sur la santé mentale des employés	Répercussions sur les Organisations
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conflit de temps ➤ Conflit de tension ➤ Conflit de comportement 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Troubles de l'humeur ➤ Anxiété ➤ Stress ➤ Dépression ➤ Épuisement professionnel ➤ Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Insatisfaction professionnelle ➤ Problèmes d'absentéisme et de ponctualité ➤ Accidents du travail et maladies professionnelles ➤ Motivation et engagement ➤ Identification à l'organisation ➤ Climat et relations de travail ➤ Rendement ➤ Intentions de démission ➤ Roulement ➤ Rentabilité ➤ Etc.

Source : Chrétien, L. et Létourneau, I. (2010). p.54.

1.4 Est-ce que la mise en place de mesures organisationnelles pour promouvoir la conciliation travail-famille est une solution complète ?

Pour prévenir les conflits entre travail et famille ou pour atténuer leurs effets sur les employés et l'entreprise, de nombreux employeurs mettent en place diverses initiatives visant à favoriser la

conciliation entre le travail et la famille (Galinsky et al., 1991). Ces mesures varient en formalisme en fonction du type d'organisations ; elles sont généralement formelles dans les organisations syndiquées et adoptent une approche plus flexible au sein des petites et moyennes entreprises (PME) non syndiquées. Au Canada et au Québec il existe, une gamme de mesures disponibles pour promouvoir la conciliation travail-famille. Il est important de noter qu'aucune organisation n'offre toutes ces mesures, ce qui n'est d'ailleurs pas l'objectif recherché. L'essentiel est de mettre en place des mesures qui répondent efficacement aux besoins des employés tout en préservant la performance de l'organisation.

Exemples de mesures organisationnelles de conciliation travail-famille

Chrétien et Létourneau (2010) présentent un éventail d'exemples de mesures organisationnelles visant à faciliter la conciliation entre le travail et la famille. Ces mesures sont essentielles pour soutenir les employés et promouvoir un meilleur équilibre entre leurs obligations professionnelles et familiales. Les mesures sont réparties en plusieurs catégories, chacune vise à répondre à des besoins spécifiques.

Dans la catégorie **des congés et des vacances**, les organisations peuvent offrir des congés sans solde ou rémunérés pour des obligations familiales, ainsi que la possibilité de convertir des journées de maladie non utilisées en vacances supplémentaires. De plus, l'octroi de vacances annuelles de plus de deux semaines consécutives et de congés parentaux bonifiés peuvent permettre aux employés de passer du temps de qualité avec leur famille.

L'aménagement du temps et du lieu de travail offrent également des possibilités de conciliation. Les employés peuvent bénéficier d'options telles que le travail à temps partiel, le travail partagé, les horaires flexibles, la semaine de travail comprimé, ainsi que la possibilité de travailler à distance grâce à au télétravail. Ces aménagements offrent d'avantages une flexibilité pour gérer les responsabilités familiales tout en maintenant la performance au travail.

Le soutien à la famille est une dimension essentielle de la conciliation travail-famille. Les organisations peuvent proposer des services de garde en milieu de travail pour les jeunes enfants, des services de garde d'urgence pour les enfants malades ou lors de journées pédagogiques, ainsi que des camps de jour pour les enfants d'âge scolaire pendant les vacances. De plus, des salles d'allaitement en milieu de travail, des centres de ressources pour la garde des enfants, des groupes de soutien pour les parents-travailleurs et

les aidants naturels, ainsi que des services d'allaitement, d'accueil et d'orientation pour les familles d'employés mutés sont autant de mesures qui facilitent la gestion des responsabilités familiales.

Enfin, **les avantages sociaux** jouent également un rôle clé dans la conciliation travail-famille. Les organismes peuvent offrir des assurances collectives familiales, des services de traiteur, de conciergerie, de planification financière, ainsi que des conseils juridiques et en planification de carrière. De plus, les programmes de remboursement des frais de scolarité, de transport et de stationnement, ainsi que l'aide financière d'urgence, contribuent à réduire les contraintes financières qui peuvent découler des responsabilités familiales.

Il convient de noter que les mesures organisationnelles de conciliation travail-famille classées dans les catégories "Congés" et "Aménagements du temps et du lieu de travail" offrent une réponse directe au conflit de temps en donnant aux employés un plus grand contrôle sur leur gestion du temps. Quant aux mesures répertoriées dans les catégories "Soutien à la famille," "Avantages sociaux" et "Santé et bien-être," elles sont principalement axées sur la mise à disposition de ressources visant à alléger le fardeau des responsabilités professionnelles et familiales des employés.

Ces mesures peuvent contribuer à atténuer les conflits de tension en fournissant des informations utiles (par exemple, en augmentant la sensibilisation des employés aux services de conciliation travail-famille disponibles dans leur communauté) ou en fournissant un soutien concret (pour aider les employés à accomplir leurs tâches au travail et à la maison ou à améliorer leur bien-être pour mieux gérer ces tâches).

Aux États-Unis, l'organisation « **Families and Work Institute (FWI)** » a mené une étude auprès de 1 100 organisations de différentes tailles, qu'elles relèvent du secteur privé ou du secteur à but non lucratif. Les résultats indiquent, entre autres, que 68 % des organisations autorisent certains de leurs employés à ajuster périodiquement leurs heures d'arrivée et de départ, que 47 % d'entre elles permettent à certains employés de passer du temps plein au temps partiel et vice versa tout en conservant leur poste, que 39 % proposent des services de référence pour les proches en perte d'autonomie, et que 65 % ont mis en place un programme d'aide aux employés (Galinsky et al., 2008).

D'après l'Enquête sur le milieu de travail et les employés (EMTE) réalisée auprès de 6 322 entreprises canadiennes entre 1999 et 2003, environ 12 % des employés bénéficient de mesures de soutien à la famille,

environ 56 % ont accès à des horaires flexibles, et environ 11 % ont la possibilité de télétravailler (Lero et al., 2009).

En 2005, « **l'Alliance for Work-Life Progress** » a divulgué les conclusions de près de trente études portant sur l'efficacité des initiatives organisationnelles visant à harmoniser le travail et la famille. Parmi les découvertes majeures, il a été observé que l'introduction d'un modèle de travail à horaire compressé a conduit à une réduction de 50% des heures supplémentaires chez Hewlett Packard, tout en doublant le volume quotidien des transactions. Également, les employés bénéficiant d'une garderie sur le lieu de travail chez Bristol Myers Squibb ont montré un niveau d'engagement et une perception plus positive de leurs supérieurs, comparés à leurs collègues non-utilisateurs de ce service. Enfin, ceux qui ont opté pour des mesures de conciliation travail-famille, telles que les horaires flexibles ou la garderie sur le lieu de travail, proposés par l'entreprise Johnson et Johnson, ont enregistré une réduction de leur absence d'une demi-journée sur une période de trois mois, par rapport à leurs pairs n'ayant pas utilisé ces aménagements (Chrétien et Létourneau, 2010).

L'étude menée par Guérin et collaborateurs (1997), auprès de 301 organisations québécoises révèle que la plupart de ces initiatives a eu un impact favorable sur la satisfaction des employés. De plus, les mesures liées à l'aménagement du temps de travail ont principalement contribué à réduire l'absentéisme et les retards. Le recours à l'aide d'urgence et aux horaires de travail flexibles ont quant à eux entraîné une diminution du niveau de stress. Le télétravail, les services d'information et de références, l'ajustement des horaires de travail, ainsi que le programme d'aide aux employés ont tous exercé une influence positive sur l'engagement des employés, leur attachement à l'organisation et leurs performances.

Malgré les nombreux avantages associés à la mise en place de politiques de conciliation travail-famille, la question se pose de savoir si les organisations doivent se limiter à ces mesures pour favoriser cet équilibre. Même lorsque ces mesures sont mises en œuvre, la culture organisationnelle ¹peut limiter leur efficacité.

La culture organisationnelle peut être défavorable à la conciliation travail-famille, lorsqu'elle repose sur des convictions et des hypothèses préjudiciables, qui entravent les tentatives des employés de concilier

¹ La culture organisationnelle se compose d'un ensemble de croyances, de présupposés, de valeurs, de normes et d'éléments tangibles tels que les politiques, les comportements et les attitudes, qui sont partagés, que ce soit consciemment ou non, par les membres d'une organisation, qu'il s'agisse de la direction, des superviseurs ou des collègues de travail (Schein, 1985 ; Denison, 1996).

leurs obligations professionnelles et familiales. Une culture organisationnelle défavorable à la conciliation entre travail et la famille peut se manifester de différentes manières (Chrétien et al., 2010) :

D'abord, une culture marquée par des stéréotypes de genre : cette situation survient lorsque l'organisation encourage des rôles parentaux traditionnels. Selon cette perspective, le père est perçu comme le principal soutien financier de la famille, tandis que la mère est considérée comme la personne responsable des soins familiaux (Lewis, 1997 ; Lewis, 2001). Dans ce contexte, les pères qui cherchent à bénéficier de mesures de conciliation travail-famille pour répondre à leurs responsabilités familiales sont souvent mal vus. En revanche, les mères sont encouragées à utiliser ces mesures de conciliation travail-famille, en particulier celles liées à la garde des enfants, mais elles sont souvent cantonnées à des parcours professionnels parallèles et stagnants, par opposition aux trajectoires rapides ou aux parcours de carrière classiques ce que l'on appelle communément une "mommy track".

Deuxième manière , une culture qui valorise les horaires de travail prolongés : également connue sous les noms de "culture du temps de travail" ou "culture de l'heure supplémentaire", repose sur l'idée que la quantité de temps consacrés au travail par les employés-parents est indicative de leur engagement professionnel et de leur productivité. Dans ce contexte culturel, un individu qui décline régulièrement les heures supplémentaires ne serait pas perçu comme un employé performant (Fried,1998 ; Duxbury et al., 2003 ; Duxbury et al., 2005).

Troisième manière, une culture qui privilégie davantage le travail : cette culture repose principalement sur la conviction qu'il est essentiel de maintenir une séparation stricte entre ces deux domaines d'activité et qu'il incombe aux employés de faire un choix entre les deux, de préférence en faveur du travail, du point de vue de l'organisation. Dans les organisations caractérisées par cette culture, les responsabilités familiales des employés ne sont généralement pas prises en considération, par exemple, lorsque des réunions sont programmées tôt le matin ou en fin de journée (Kelloway et al., 1999 ; Duxbury et al., 2005).

Quatrième manière, une culture dépourvue de compréhension : cette culture se manifeste lorsque l'employeur ne reconnaît pas l'importance des besoins ou des difficultés en matière de conciliation travail-famille pour les membres de son personnel (Chrétien et al., 2010). Qu'il agisse de manière intentionnelle ou non, le résultat est souvent le même : les employés rencontrent des difficultés pour faire entendre leurs préoccupations liées à la conciliation travail-famille, car l'employeur ne partage pas leurs réalités et a du mal à se mettre à leur place.

Cinquième manière, une culture d'exigences professionnelles incontestables : cette culture se caractérise par le fait que l'employeur ne considère pas les responsabilités familiales des employés comme une raison valable de modifier ou d'ajuster les exigences officielles ou non officielles liées au travail, telles que le nombre d'heures de travail par semaine, les horaires de travail, la charge de travail, etc. (Chrétien et al., 2010).

Finalement, une culture hostile : une culture hostile se traduit essentiellement par des représailles à l'encontre des employés, sous prétexte que les responsabilités familiales sont perçues comme nuisibles à la bonne marche de leur vie professionnelle (Duxbury et al., 2003 ; Friedman, 1990). Dans son expression la plus extrême, cette culture est véritablement antifamiliale, induisant ainsi chez les employés un sentiment de culpabilité lié à leurs obligations familiales.

Les recherches confirment que les employeurs ont un intérêt manifeste à instaurer une culture qui favorise la conciliation entre travail et famille, en raison de ses effets positifs à la fois pour les employés et pour l'organisation. Par exemple, une culture propice à la conciliation travail-famille est corrélée négativement avec l'intention de quitter l'entreprise (Thompson et al., 1999 ; Gordon et al., 2007). De plus, une telle culture est également associée positivement à la satisfaction au travail, au bien-être familial, à l'usage effectif des politiques de conciliation par les parents qui travaillent, et ou un sentiment d'appartenance à l'organisation (Clark, 2001 ; Sahibzada et al., 2005). Ainsi, une culture orientée vers la famille peut aider de manière plus efficace les parents actifs à concilier leur vie professionnelle et familiale (Premeaux et al., 2007). De plus, des études ont montré que lorsque les responsables sont formés à fournir un soutien accru en matière de conciliation travail-famille, ce qui est une caractéristique d'une culture favorable à la famille, les employés déclarent avoir une meilleure santé physique et mentale (Kossek et al., 2008).

1.5 Analyse de quelques travaux antérieurs

La littérature récente sur la problématique de la conciliation travail-famille aborde plusieurs thèmes importants. Tout d'abord l'étude de Guérin, St-Onge, Haines, Trottier et Simard (1997) avait comme objectif d'étudier les effets des pratiques d'aide à la conciliation emploi-famille dans les organisations au Québec. La méthodologie déployée a étudié 301 organisations québécoises. Les résultats de l'étude ont montré que les mesures d'aménagement du temps de travail avaient permis de réduire l'absentéisme et les retards. De plus, le régime de travail souple avait contribué à la réduction du stress, tandis que les

programmes d'aide aux employés avaient eu un impact positif sur l'engagement et la performance du personnel.

Allen (2000) a examiné les conséquences du conflit travail-famille sur la santé mentale, la satisfaction professionnelle et la satisfaction conjugale des travailleurs. Il a souligné que le conflit travail-famille peut entraîner des conséquences négatives sur différents aspects de la vie des travailleurs, notamment en termes de stress, de tension familiale et de baisse de la qualité du travail. L'auteur a suggéré des recherches futures sur les facteurs qui contribuent au conflit travail-famille et sur les interventions efficaces pour atténuer ce conflit.

En France une autre étude effectuée par DARES (2002) avait l'objectif d'examiner les emplois à temps partiel des femmes. Pour atteindre cet objectif, les chercheurs ont utilisé les données de l'enquête "Emploi du temps" de l'Insee en 1998. Les résultats de l'étude ont révélé que les conditions d'emploi étaient moins favorables pour les femmes en emploi à temps partiel "imposé à l'embauche" par rapport à celles en emploi à temps complet. En revanche, les conditions étaient meilleures pour les emplois à temps partiel "choisis pour s'occuper des enfants". Cette distinction met en lumière les différences importantes entre les deux types d'emploi à temps partiel en termes de conditions de travail et de conciliation travail-famille.

De leurs parts, Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux et Brinleya (2003), ont analysé, à travers une revue de littérature 190 études sur le travail-famille. Les résultats de l'étude ont identifié neuf thèmes abordés dans ces études, notamment le conflit travail-famille, le stress lié au travail, l'aide travail-famille, les horaires de travail, le déménagement lié à l'emploi, les carrières liées à l'emploi, la relation entre le travail et la famille en fonction du sexe, les couples à deux revenus et les relations entre les domaines de la vie. Cette synthèse de la littérature offre une vue d'ensemble des recherches antérieures sur le sujet.

Voydanoff (2004) explore la manière dont les exigences et les ressources liées au travail peuvent affecter la conciliation travail-famille. L'auteure utilise une approche de stress et de ressources pour comprendre comment les facteurs liés au travail, tels que les heures de travail, les délais, la charge de travail et les politiques de congé, peuvent influencer le conflit et la facilitation entre le travail et la famille. Elle examine également comment les ressources liées au travail, comme le soutien des collègues et des superviseurs, les opportunités de développement professionnel et les avantages sociaux, peuvent contribuer à réduire le conflit entre travail et famille. Les résultats de l'étude suggèrent que les exigences de travail élevées et la faible disponibilité de ressources peuvent augmenter le conflit travail-famille, tandis que les ressources

de travail telles que le soutien des collègues et des superviseurs et les avantages sociaux peuvent améliorer la conciliation travail-famille. Voydanoff (2004) souligne également l'importance de prendre en compte les différences individuelles dans la manière dont les travailleurs perçoivent et gèrent les conflits travail-famille.

Greenhaus et Powell, (2006), ont analysé la conciliation travail-famille en se concentrant sur le potentiel positif de l'interaction entre le travail et la famille, plutôt que sur les conflits entre les deux sphères de vie. Les auteures développent leur théorie de l'enrichissement travail-famille en proposant que les expériences positives dans un domaine de vie peuvent améliorer la qualité de vie dans l'autre domaine. Par exemple, le soutien émotionnel reçu dans la sphère familiale peut augmenter la motivation et la satisfaction au travail, tandis que l'acquisition de nouvelles compétences et ressources au travail peut améliorer les relations familiales. Les auteurs soulignent que les politiques et pratiques organisationnelles peuvent jouer un rôle important dans la promotion de l'enrichissement travail-famille en fournissant des ressources et des soutiens appropriés aux travailleurs. Ils recommandent également que les individus adoptent une perspective proactive et identifient les opportunités d'enrichissement travail-famille, plutôt que de se concentrer uniquement sur les conflits et les obstacles.

Au Québec une étude de Tremblay et Ilima (2015), avait pour objectif d'analyser l'intégration du travail et de la vie personnelle, ainsi que les droits au travail des travailleurs domestiques soutenant les personnes âgées. Pour atteindre cet objectif, une méthode de recherche qualitative avec des entretiens semi-directifs auprès de 33 salariés. Les résultats de l'étude ont révélé que les femmes célibataires rencontrent des difficultés plus importantes en matière de conciliation travail-famille. Ces difficultés sont principalement liées aux mauvaises conditions de travail, telles que des horaires irréguliers, une rémunération modeste et des conditions de travail difficiles.

Parmi les études examinées, trois se sont particulièrement concentrées sur la problématique de la conciliation travail-famille dans l'industrie hôtelière

Au Québec, une autre étude effectuée par Tremblay et Trottier (2017) avait pour objectif d'explorer la conciliation emploi-famille dans le secteur de la restauration. Pour cela, une approche qualitative a été utilisée. Les résultats présentés dans cet article s'appuient sur la réalisation d'entretiens individuels qui ont eu lieu à l'automne 2014 et à l'hiver 2015 avec des travailleurs(eusses) du secteur de la restauration qui ont mis en évidence que les individus impliqués ont une préférence marquée pour le travail avec le

public en raison de l'excitation et de la satisfaction suscitée qu'il procure malgré le caractère stressant et les difficultés associées aux horaires de travail.

Finalement, l'étude de O'Neill et Follmer (2020) visait de passer en revue les conflits travail-famille dans l'industrie hôtelière. Les chercheurs ont opté pour une méthodologie de revue systématique. Les études incluses dans cette revue ont prélevé des échantillons d'employés à la fois dans l'industrie hôtelière et dans le secteur de la restauration. Plus précisément dans l'industrie hôtelière, la majorité des études (N = 20) se sont concentrées sur les expériences professionnelles des employés de première ligne, tandis que moins d'études ont examiné les expériences professionnelles des gestionnaires (N = 13). Ces études menées proviennent de 17 pays différents, avec la majorité des études menées en Chine, aux États-Unis et en Turquie. Les résultats ont mis en évidence que l'industrie hôtelière se caractérise par des horaires de travail atypiques, des salaires bas et peu d'avantages sociaux pour les travailleurs. Cette situation souligne l'importance pour les chercheurs de comprendre en profondeur les conflits travail-famille et leurs conséquences pour les employés et les organisations au sein de ce secteur spécifique.

Compte tenu des études mentionnées et selon Tremblay (2008), les entreprises ont mis en lumière des mesures pour favoriser la conciliation entre le travail et la famille. Les mesures les plus populaires et les plus efficaces concernant la conciliation travail-famille sont présentée dans le tableau 3 ci-dessous : des horaires flexibles, horaire de 4 jours, du télétravail à domicile, les opportunités de carrière adaptées à la conciliation travail-famille, la garde pour les enfants pendant les vacances scolaires, le travail à temps partiel sur demande. Chaque situation sera présentée dans le tableau.

Tableau 3 : Formes de travail proposées par (Tremblay, 2008) permettant la conciliation travail-famille

Forme	Explication
Horaire variable	Permet aux employés de choisir leur horaire de travail à l'intérieur d'une plage horaire fixe.

Semaine de travail comprimée	Une semaine normale, mais réduite à 4 jours de travail, souvent utilisée dans les environnements de travail où plusieurs personnes travaillent le même type de travail.
Semaine de 4 jours	Une semaine réduite à 4 jours de travail avec une réduction de salaire, souvent inappropriée pour les personnes à faible revenu.
Travail à temps partiel	Travail généralement entre 10 et 20 heures par semaine, définie comme moins de 30 heures par semaine selon Statistique Canada.
Partage d'emploi	Deux employés partagent le même poste et se répartissent les responsabilités, en travaillant en moyenne 20 heures par semaine.
Télétravail	Travail à distance à temps plein ou partiel depuis le domicile de l'employé, souvent utilisé pour les emplois impliquant des projets spéciaux ne nécessitant pas de contact direct avec d'autres employés.

En conclusion, la littérature scientifique montre clairement les avantages et l'importance de différentes stratégies pour attirer et retenir les employés dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre prévue dans certains secteurs, ainsi que les préoccupations croissantes concernant la conciliation travail-famille.

Ce travail met en évidence les conséquences négatives potentielles de la conciliation travail-famille sur les travailleurs, leur famille et leur santé. Il souligne l'importance de prendre en compte ces impacts lors de la conception de politiques publiques et de programmes pour aider les travailleurs à mieux concilier le travail et la famille.

En somme, la littérature récente sur la conciliation travail-famille montre que la conciliation est un défi important pour de nombreux travailleuse et travailleurs et que des politiques et des programmes peuvent aider à améliorer la conciliation. Les organisations peuvent également jouer un rôle important en créant un environnement de travail qui encourage la conciliation travail-famille et en offrant des outils pour aider les employés à concilier leur vie professionnelle et personnelle.

CHAPITRE 2

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Ce chapitre se consacre à la description de notre méthodologie de recherche. Ici, nous expliquerons les choix que nous avons faits en termes de conception de recherche, de collecte de données, et d'analyse des informations. Avant d'entrer dans les aspects de notre démarche méthodologique, nous estimons essentiel de mentionner que la présentation des participants sera effectuée dans la section 2.3, et dans le but de préserver leur confidentialité, nous avons alloué de faux noms à chaque participant.

2.1 Devis de recherche

Dans le choix de la méthodologie pour cette étude, nous avons décidé d'adopter une approche qualitative exploratoire qui se situe entre l'induction et l'abduction des théories existantes (Strauss et Corbin, 1998). afin de générer de nouvelles théories ou d'étendre les théories existantes, tout en se situant entre l'induction et la déduction.

De plus, l'approche sera itérative, en appuyant sur une analyse des données qui va de pair avec une réflexion théorique, en utilisant la revue de littérature pour comprendre les données et les données pour approfondir la compréhension de la littérature.

Cette approche qualitative nous permettra de comprendre la perception du conflit travail-famille, d'identifier les facteurs qui influencent cette relation, de comparer les résultats avec les études précédentes sur le travail-famille (Bryman et Bell, 2007), et d'identifier de nouveaux facteurs influençant cette relation.

Une des forces majeures de l'approche qualitative est d'explorer un domaine différent dont nous n'avons pas beaucoup d'études et de comprendre les attitudes et comportements qui ne sont pas nécessairement motivés par des avantages pécuniaires. Cependant, la validité externe sera limitée en raison du nombre restreint de personnes interrogées par rapport au phénomène étudié (Bryman et Bell, 2007).

En ce qui concerne la validité interne, il est important d'assurer une interprétation précise des données collectées afin de confirmer les relations recherchées dans les objectifs de recherche. Une analyse

thématique détaillée sera effectuée pour garantir la fiabilité des conclusions internes, c'est-à-dire l'analyse des données collectées (Bryman et Bell, 2007).

2.2 Population d'étude

Selon Lamoureux (2000), le choix des participants dans une étude qualitative est basé sur des caractéristiques spécifiques ainsi que sur l'objectif de recherche. Dans cette étude, nous avons opté pour la méthode d'échantillonnage volontaire, une approche non probabiliste.

J'ai pris l'initiative de contacter plusieurs individus que ce soit par courriel ou par téléphone, et cela, après avoir eu l'autorisation écrite de la directrice des opérations de l'hôtel. Dans mes communications, j'ai exposé le sujet de notre recherche et sollicité leur éventuelle participation volontaire, ce qui a constitué la population de l'étude. Cette population est composée essentiellement d'employés occupant différentes fonctions telles que préposés aux chambres (n=2), son rôle se concentre sur l'entretien des chambres, équiériers d'entretien ménager (n=3) qui est chargé de la maintenance et du nettoyage des espaces communs, réceptionnistes (n=1), valets (n=1) qui est responsable de stationner les véhicules des clients et le transport des bagages et une préposée à la buanderie (n=1) qui est responsable du lavage, le séchage, le pliage des draps et les serviettes, etc.. Ces employés proviennent de divers horizons avec des âges variés, des statuts sociaux différents tels que marié, célibataire ou étudiant, et des nationalités diverses.

La question de la conciliation travail-famille est souvent délicate et les personnes rencontrant des difficultés à concilier ces deux sphères, souvent ont peu de temps pour participer à une étude.

Le principal avantage de cette méthode est qu'elle peut offrir une représentativité améliorée lorsqu'on sélectionne parmi les volontaires. Dans une approche qualitative exploratoire, un échantillon probabiliste n'est pas nécessaire (Royer et Zarlowsky, 1999). Cependant, il existe certaines limites associées à cette technique. Tout d'abord, il y a un risque de moins bien représenter la population, et les données collectées ne peuvent être utilisées à d'autres fins d'études. De plus, le fait d'étudier un échantillon spécifique plutôt qu'un autre peut entraîner une erreur d'échantillonnage. Enfin, étant donné que les participants sont volontaires, il y a le biais de la désirabilité sociale qui peut influencer la façon dont ils se présentent.

Contrairement aux études quantitatives, la recherche qualitative n'exige pas un grand échantillon, car le but principal est d'explorer et de comprendre. Dans cette étude, l'échantillon était composé huit

répondants, une taille déterminée selon le principe de saturation. Selon Glaser et Strauss (cité par Royer et Zarlowsky, 1999, p.191), il n'y a pas de nombre précis pour la taille de l'échantillon, mais la collecte de données peut s'arrêter lorsque le chercheur n'apprend plus de nouveaux éléments de la part des répondants que nous avons atteints. Après huit entretiens, aucune nouvelle donnée intéressante n'a été obtenue, ce qui nous a indiqué la saturation (Royer et Zarlowsky, 1999).

2.3 Présentation des participants

1. Martin

Martin est un jeune adulte de 23 ans, lui et sa partenaire ne vivent pas ensemble. Son parcours dans le secteur de l'hôtellerie a débuté en 2022, ce qui lui confère une année d'expérience dans ce domaine. Il a commencé sa carrière en tant qu'équipier en entretien ménager, un rôle exigeant qui a laissé une impression durable sur lui en le qualifiant de "très physique".

La perception de Martin à l'égard du métier dans l'hôtellerie est complexe. Il reconnaît que les employés de l'entretien ménager sont souvent perçus comme occupant une position "au bas de l'échelle". Il partage son vécu, où il a parfois ressenti un manque de reconnaissance, allant jusqu'à décrire des moments où il se sentait "vraiment moins que rien". De plus, il souligne que les clients ont tendance à négliger les salutations envers le personnel d'entretien. Cette insatisfaction l'a même conduit à quitter un hôtel précédent, citant cette expérience comme une "mauvaise journée au travail".

Cependant, Martin constate des améliorations significatives dans son nouvel hôtel, où la gestion est plus inclusive et attentive aux employés. Il se sent mieux valorisé grâce à des gestionnaires qui encouragent la communication, demandent régulièrement l'avis des employés et les félicitent pour leur travail acharné.

Martin est favorable à la syndicalisation, qu'il voit comme un moyen d'améliorer les conditions de travail et de renforcer la protection des employés. Il estime que la syndicalisation apporterait une "protection" et une "assurance" aux travailleurs, tout en garantissant une meilleure "écoute" de leurs préoccupations. Il souligne avec préoccupation que les travailleurs de son précédent emploi, qui n'était pas syndiqué, étaient vulnérables au licenciement sans motif valable. Selon son expérience, "on est essentiel, mais pas essentiel", et sans la présence d'un syndicat, les employeurs peuvent mettre les travailleurs à la porte sans

justifications valables. Cette réalité l'a conduit à soutenir activement la syndicalisation comme un moyen de garantir les droits et la sécurité des travailleurs.

2. Antoine

Antoine, âgé de 60 ans, n'est pas marié, mais vit en couple sans enfant. Il travaille actuellement dans un autre domaine professionnel que l'hôtellerie. Avant son travail actuel, il a accumulé une expérience de six ans dans le secteur de l'hôtellerie, occupant diverses fonctions. Pendant quatre ans, il a travaillé en tant qu'équipier et dans un rôle de maintenance, puis pendant deux ans en tant qu'équipier de nuit. Dans son rôle d'équipier en hôtellerie, Antoine avait un éventail de responsabilités, notamment le nettoyage de diverses zones, la préparation de chariots, ainsi que la gestion de certaines installations. Il a exprimé une réelle satisfaction pour son travail en hôtellerie, en mettant particulièrement en avant l'interaction directe avec les clients, soulignant : "j'aime beaucoup ça, mais ce que j'aime le plus, c'est le service aux clients et être en contact direct avec eux." Antoine a choisi cette carrière en raison de son intérêt pour le service à la clientèle et les relations avec les touristes. En ce qui concerne les enfants, il se montre ouvert à l'idée qu'ils embrassent la même carrière s'ils démontrent de l'intérêt pour le service client et le travail avec les touristes, les encourageant à travailler dans le domaine s'ils en ont envie.

3. Jacques

Jacques, âgé de 52 ans, était marié, mais ne l'est plus, et il a une fille, bien que celle-ci ne vive pas actuellement avec lui. Il occupe actuellement le poste d'équipier en entretien ménager. Jacques a une longue histoire liée à l'hôtellerie depuis son enfance, contribuant au fonctionnement d'un petit motel familial. Il avait entrepris des études dans le domaine de la gestion hôtelière, mais a interrompu son parcours en raison des coûts élevés. Son premier emploi en hôtellerie était en tant que réceptionniste et agent de sécurité de nuit. Plus tard, il est devenu équipier en entretien ménager après avoir brièvement tenté le rôle de valet, qui ne lui convenait pas. Le choix de carrière en tant qu'équipier en entretien ménager en 2010 a été le résultat d'une suggestion d'un ami. Il a préféré être équipier plutôt que valet ou réceptionniste en raison d'un rôle plus actif. Il perçoit son travail actuel principalement comme une tâche logique axée sur le nettoyage, bien qu'il mentionne que la motivation a diminué au fil du temps, envisageant un éventuel changement vers l'entretien technique pour relever de nouveaux défis. En ce qui concerne sa fille, Jacques ne souhaite pas qu'elle suive la même carrière que la sienne en tant qu'équipier

en hôtellerie, car il estime qu'elle a un potentiel pour une carrière plus prometteuse, aspirant à lui offrir le meilleur.

4. Alexandre

Alexandre, âgé de 29 ans et célibataire, occupe actuellement le poste de réceptionniste dans un hôtel à Montréal, une expérience qu'il a entamée il y a près de 2 ans, en juillet 2021. Il éprouve une véritable appréciation pour son rôle de réceptionniste, considérant que c'est une profession qui lui offre de nombreux avantages. Il trouve particulièrement gratifiant le fait de pouvoir rencontrer des clients venant des quatre coins du monde sans avoir à voyager. Pour lui, c'est l'occasion de s'ouvrir au monde et de vivre des expériences interculturelles fascinantes.

Ce travail a également contribué à améliorer ses compétences en communication, aidant ainsi à surmonter sa timidité. Résoudre les problèmes des clients est une source de satisfaction pour Alexandre, qui considère cette facette de son métier comme un moyen de venir en aide aux voyageurs et de contribuer à rendre leur séjour agréable.

Alexandre trouve également une dimension enrichissante dans le fait de mieux connaître sa propre ville à travers les yeux des visiteurs. Il apprécie l'opportunité d'apprendre sur les activités locales et de recommander des expériences authentiques aux clients.

En ce qui concerne ses perspectives, Alexandre considère que le métier de réceptionniste offre de bonnes opportunités de carrière et d'apprentissage. Il le voit comme une profession qui permet de découvrir de nouvelles choses et de se familiariser davantage avec la ville où il réside. Enfin, il est ouvert à l'idée que son enfant plus tard suit la même carrière, car il perçoit de nombreux avantages à embrasser cette profession.

5. Nathalie

Nathalie, âgée de 55 ans, est mariée et a deux enfants, un garçon et une fille. Son métier de préposée aux chambres l'a amenée à exercer cette profession pendant 13 ans. Au quotidien, sa routine de travail consiste à préparer son chariot avec les fournitures nécessaires, à s'occuper des chambres des clients en leur absence, à ouvrir les rideaux et à allumer les lumières pour créer un environnement accueillant.

Nathalie a une certaine affection pour son travail, mais elle ressent que ce serait plus agréable s'il était effectué en équipe. S'occuper de 13 chambres par jour en tant que travailleuse solitaire s'avère parfois être un défi.

Elle a choisi cette profession principalement parce qu'elle estime que c'est ce qu'elle sait faire le mieux, bien qu'elle aimerait voir des changements dans l'organisation du travail. Nathalie voit des avantages à travailler en équipe, car cela permettrait une meilleure gestion de la charge de travail.

Cependant, lorsqu'il s'agit de sa fille, Nathalie ne souhaite pas qu'elle suive la même carrière qu'elle. Elle estime que le travail est exigeant, en particulier lorsque réalisé en solitaire, et préférerait que sa fille choisisse une autre profession offrant de meilleures conditions de travail.

6. Isabelle

Isabelle, âgée de 45 ans, est mariée et a deux enfants. Elle travaille en tant que femme de chambre, effectuant l'entretien ménager, et ce, depuis 13 ans. Elle considère que son métier est convenable, mais elle mentionne que le nombre de chambres à nettoyer peut parfois représenter un défi, en particulier lorsque ces chambres sont occupées par des familles avec des enfants, ce qui peut rendre le travail plus exigeant.

Isabelle exprime également sa préoccupation concernant la quantité de travail associée au nettoyage des chambres, en fonction de l'état de ces chambres et du type de clientèle. Elle souligne l'importance pour ses enfants de travailler de manière indépendante et de ne pas dépendre des aides sociales pour subvenir à leurs besoins, insistant sur le fait que le travail est un élément clé pour leur avenir.

7. Sophie

Sophie âgée de 30 ans, est célibataire et n'a pas d'enfants. Elle travaille actuellement en tant que préposée à la buanderie à temps partiel depuis bientôt une année, ayant commencé en juillet 2022. Elle décrit son travail de préposée à la buanderie comme étant assez physique, mais gérable, notamment parce qu'elle ne travaille que les fins de semaine, ce qui lui permet de jongler avec son emploi et ses études en semaine.

Sophie perçoit ce travail comme un emploi pratique pour compléter ses revenus tout en étant étudiante. Elle apprécie la flexibilité qu'il lui offre pour concilier travail et études.

En parlant de son travail, Sophie évoque les contraintes de transport liées à son emploi les fins de semaine, en raison de la rareté des bus, ce qui rend parfois les déplacements plus compliqués. Elle mentionne qu'auparavant, elle travaillait dans une boutique avant de rejoindre l'hôtel. Le choix de prendre ce poste à l'hôtel a été motivé par la rémunération proposée, qui était plus avantageuse par rapport à son emploi précédent. Elle souligne que ce travail lui permet de mettre de l'argent de côté tout en poursuivant ses études en semaine, ce qui est un avantage significatif pour elle.

8. Julien

Julien, âgé de 23 ans, est actuellement en couple et occupe le poste de valet dans un hôtel depuis deux ans. Son rôle en tant que valet est polyvalent et comprend diverses responsabilités. Il accueille les clients à leur arrivée, prenant en charge leurs bagages. Il veille également au stationnement sûr et efficace des voitures des clients, garantissant ainsi une expérience agréable dès le début de leur séjour.

Julien a choisi ce métier lorsqu'il était étudiant, le trouvant à la fois intéressant et rémunérateur. L'une des attractions majeures de ce travail réside dans les pourboires des clients, ainsi que dans la possibilité de conduire de superbes véhicules. Il considère que ce travail est parfaitement adapté pour un étudiant, offrant une rémunération satisfaisante et une certaine flexibilité.

Cependant, Julien ne perçoit pas nécessairement ce métier comme une carrière à long terme. Il envisage l'avenir avec une ouverture d'esprit, reconnaissant que ce travail est idéal pour ses besoins actuels, mais il sait qu'il pourrait explorer d'autres opportunités à mesure que sa carrière évolue.

2.4 Choix de la méthode de collecte de données

Pour ce mémoire, nous avons pris la décision d'utiliser l'entretien semi-dirigé en tant que méthode de collecte de données. Aussi appelé entretien semi-directif, il s'agit d'une modalité de dialogue ou de conversation qui généralement prend place entre deux individus. Ce moment particulier se caractérise par l'écoute active, l'empathie, le partage et la reconnaissance mutuelle de l'expertise du non-initié ainsi que du chercheur. Ce dernier, ayant instauré une relation de confiance avec son informateur, entreprend la

collecte d'un récit en se basant sur un guide préalablement examiné et construit à la suite d'une étape préparatoire de recherche exploratoire. Il est à noter que le guide d'entretien est disponible en annexe 1.

Le choix de cette méthode s'inscrit dans une optique de recherche qualitative qui se concentre davantage sur la compréhension du phénomène plutôt que sur son explication causale. Son caractère inductif implique un développement progressif de la compréhension du sujet. De plus, son caractère récursif souligne la possibilité de réitérer les étapes de la recherche si nécessaire, et sa flexibilité découle de l'absence de rigidité inhérente à l'approche inductive. Dans le contexte de cette méthode, il est impératif que les entretiens soient conduits de manière répétée et récursive c'est-à-dire que les entretiens ne se limitent pas à des interactions uniques, mais plutôt, avec la possibilité de revenir en arrière, de revisiter des questions précédentes, ou même de formuler de nouvelles questions ou à la reformulation d'interrogations antérieures.

Aussi, cette méthode consiste à parvenir à une compréhension approfondie d'un phénomène complexe, en considérant comment les participants, ainsi que le chercheur, le perçoivent. Ce processus s'inscrit dans une dynamique de co-construction de la signification. L'entretien qui est employé dans cette démarche repose sur une interaction verbale entre le chercheur et le répondant. Il est important de noter que cette interaction peut engendrer divers types de biais qui méritent d'être examinés de près. Ces biais incluent ceux qui sont associés à la méthode d'enquête utilisée, ceux qui découlent des situations sociales respectives des participants, et également les biais qui sont liés au contexte spécifique de l'enquête, une notion qui a été abordée par Poupart (1997).

Lors de la mise en œuvre d'un entretien semi-directif, plusieurs éléments doivent être pris en considération. Parmi ces éléments, il est essentiel de tenir compte des objectifs de l'étude, du cadre conceptuel qui la soutient, des questions de recherche qui la guident, de la sélection rigoureuse du matériel empirique, ainsi que des procédures méthodologiques adoptées. De plus, il convient de considérer attentivement les ressources temporelles, personnelles et matérielles disponibles pour mener à bien cette démarche, comme le souligne Flick (2007).

Le chercheur, qui peut également être désigné comme l'intervieweur, doit s'interroger préalablement et en cours de recherche, par rapport aux aspects de sa problématique, son sujet et son langage. Il est nécessaire pour lui de définir l'objectif de son approche, c'est-à-dire les motivations sous-jacentes à son

choix d'utiliser la méthode de l'entretien semi-directif, ainsi que les données spécifiques qu'il souhaite recueillir.

En ce qui concerne les avantages de la méthode de collecte de données choisie, il faut noter que l'entretien semi-directif présente un potentiel informatif substantiel. Conformément aux observations de Savoie-Zajc (2003), l'entretien semi-directif offre la possibilité de "dévoiler l'univers de l'autre" (p.342), permettant à l'interviewé d'exposer ses expériences. Pour le chercheur, cette approche offre la flexibilité d'ajuster son schéma en réponse aux propos de l'interlocuteur. Il peut solliciter des éclaircissements lorsque nécessaire, et explorer en profondeur les informations à collecter lorsque des éléments cruciaux sont abordés (De Sardan, 2008).

Cependant, l'entretien semi-directif n'est pas exempt de limites, notamment en ce qui concerne l'influence de la désirabilité sociale. En effet, le répondant pourrait être enclin à se conformer à un désir de coopération (Savoie-Zajc, 2009 p.357), ce qui pourrait potentiellement altérer la véracité de ses déclarations. De plus, compte tenu de la sensibilité du sujet, des barrières pourraient émerger, entravant la révélation d'éléments essentiels pour la recherche.

Afin de contrer ces limites, il revient au chercheur de cultiver un climat de confiance propice. Il est impératif de minimiser les pauses silencieuses qui pourraient surgir, de maintenir une neutralité constante et de s'abstenir de toute influence personnelle pendant la durée de l'entretien. Du fait de sa position en tant qu'apprenant, s'impliquer émotionnellement pourrait influencer les réponses de la répondante. Par ailleurs, laisser à la répondante la liberté de choisir la date, l'heure et le lieu de l'entretien contribuera à instaurer un climat de confort propice à l'échange. En dernier lieu, il est essentiel que le chercheur se réfère à son guide d'entretien pour maintenir la discussion en adéquation avec les objectifs de l'étude.

La définition que nous avons adoptée provient du travail de Savoie-Zajc (2003) : "une interaction verbale entre des individus qui s'engagent de manière volontaire dans cette relation en vue de partager une expertise, dans le but de collaborativement dégager une compréhension d'un phénomène d'intérêt pour les personnes impliquées"(p.339). L'utilisation de l'entretien semi-directif nous permettra d'appréhender la perspective des acteurs concernant la conciliation entre le travail et la famille. En effet, notre objectif est d'explorer diverses pistes explicatives, de comparer et de comprendre les différentes perspectives des personnes interrogées.

Les entretiens ont été planifiés en fonction des disponibilités des répondantes, et elles avaient le choix du lieu de rencontre. Les entretiens ont eu lieu dans un bureau de travail, par appel téléphonique et par zoom d'une manière individuelle et confidentielle. Par la suite, ces entretiens ont été enregistrés et retranscrits sous forme électronique et enregistrés dans des fichiers confidentiels. Aucun nom ni organisme n'a été divulgué dans ces enregistrements.

2.5 Le guide d'entretien

Le présent mémoire se penche sur un enjeu crucial dans le domaine de l'hôtellerie : la conciliation entre les responsabilités professionnelles et familiales des employés, particulièrement face aux défis posés par les horaires de travail irréguliers. Cette section décrit le guide d'entretien conçu pour recueillir des données directement auprès des participants.

Le guide d'entretien a été développé à partir de l'examen de la littérature, dans le but de permettre au terrain d'apporter un éclairage pour l'identification des thèmes pertinents d'un point de vue théorique.

Étant donné la nature qualitative de cette étude, les questions formulées dans le guide d'entretien sont délibérément ouvertes, offrant ainsi la latitude nécessaire pour refléter la perception individuelle de chaque répondante. Cette approche vise à capturer des insights riches et variés, en accordant une attention particulière aux nuances et aux expériences uniques des participants.

Le guide d'entretien a été élaboré pour saisir les points de vue des employés de l'hôtellerie concernant la conciliation travail-famille. Il s'ouvre par une introduction respectueuse, où l'objectif de la recherche est exposé. Le consentement des participants à l'enregistrement des entretiens a été sollicité, soulignant l'importance cruciale de leurs contributions. Les questions de profil général délimitent le contexte personnel et professionnel de chaque répondant, facilitant ainsi une compréhension globale de leur expérience.

Le guide se concentre ensuite sur des questions spécifiques liées aux défis auxquels les participants sont confrontés à la gestion des horaires de travail, les politiques de conciliation existantes, la flexibilité accordée, et la résolution des conflits entre les exigences professionnelles et familiales. De plus, la qualité de vie et la satisfaction personnelle et professionnelle sont explorées, permettant de capturer les effets concrets de la conciliation travail-famille sur le bien-être des employés.

Le guide d'entretien s'achève par des questions visant à susciter des suggestions d'amélioration, reflétant le désir d'engager les participants dans la recherche de solutions potentielles. Enfin, une conclusion respectueuse réitère l'importance de leurs contributions et offre la possibilité aux participants d'ajouter des éléments non abordés.

Ce guide d'entretien a été conçu pour chercher une exploration approfondie et holistique des enjeux de conciliation travail-famille au sein de l'industrie hôtelière. Les données recueillies à travers ces entretiens pourraient nous aider à éclairer l'élaboration de politiques de conciliation efficaces, adaptées aux besoins et aux réalités des employés de l'hôtellerie.

2.6 Méthode d'analyse des données

Le processus d'analyse des données issues des entretiens s'est déroulé en trois étapes distinctes. La première étape impliquait la prise de notes en temps réel pour enregistrer les idées et les énoncés que je considérais comme essentiels. Après la conclusion de chaque entretien, la deuxième étape consistait en l'écoute attentive des enregistrements et la création de fiches mémoire, visant à garantir la fidélité et la précision des informations collectées.

La troisième étape englobait la transcription intégrale des entretiens. Pendant la lecture attentive de ces transcriptions, on a adopté une approche inspirée de la théorie de Glaser et Strauss (1967). Simultanément, on a identifié les concepts pertinents qui pouvaient être reliés à la thématique centrale de mon mémoire. Ces concepts ont ensuite été classés dans un tableau, permettant de distinguer les éléments pouvant contribuer à une meilleure conciliation travail-famille et ceux pouvant générer des conflits.

Il est important de noter que les retranscriptions ont été anonymisées, évitant toute mention de noms de personnes ou d'employeurs. Pour préserver leur confidentialité, nous avons alloué de faux noms que nous avons choisis à chaque participant. Cette approche a été adoptée afin d'éviter toute confusion tout en garantissant le respect de la vie privée des participants. Les faux noms que nous utilisons sont purement fictifs et ne correspondent en aucun cas aux participants réels.

CHAPITRE 3

PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Ce chapitre se consacre à la présentation et à l'analyse des résultats issus des entretiens menés auprès des employés de l'industrie hôtelière. Ces entretiens ont mis en lumière des enjeux liés à la conciliation de la vie professionnelle et personnelle. Dans ce chapitre, nous explorerons les défis que rencontrent ces professionnels, les horaires de travail exigeants, la flexibilité attendue de leur part, les conflits entre les demandes du travail et les obligations familiales, ainsi que l'évaluation de leur qualité de vie et de leur satisfaction personnelle et professionnelle. Cette analyse nous permettra de mieux comprendre les réalités de ceux qui travaillent dans le secteur de l'hôtellerie et d'identifier des opportunités d'amélioration pour répondre à leurs besoins spécifiques.

3.1 Défis professionnels et personnels

3.1.1 Défis professionnels et impacts personnels

L'analyse de nos résultats sur la conciliation travail-famille, dans le secteur de l'hôtellerie a permis de ressortir quelques défis auxquels les employés de ce secteur font face. Il ressort que le premier défi (lié à la conciliation de la vie professionnelle et personnelle) concerne la gestion du temps et des horaires irréguliers. Plusieurs répondants mentionnent la difficulté de gérer leur temps en raison des horaires irréguliers de l'hôtellerie, ce qui impacte leur capacité à s'engager dans des activités personnelles, à préparer des repas et à trouver du temps pour des loisirs. C'est le cas par exemple avec Martin qui affirme :

« j'aurai pu faire du sport, des activités en plein air, je ne sais pas si c'est le travail qui fait ça, mais quand je finis, je rentre directement me reposer, peut être un mauvais horaire, parce que dans l'hôtellerie ça varie, dans une semaine tu peux travailler de jour comme de nuit ou les fins de semaine, parce que la, par exemple je travaille les fins de semaine eh ben ma famille mes amis c'est là qu'ils sont disponibles, mais comme je travaille je ne peux pas les voir forcément, ce qui fait que je suis obligé de reprogrammer mon calendrier pour les voir dans la semaine, sans oublier qu'il faut que je révise pour mes cours, genre plus de choses en même temps » (Martin, Équipier).

Nous pouvons également dire que le travail en fins de semaine constitue aussi un défi majeur pour les employés du secteur de l'hôtellerie, notamment en ce qui concerne la conciliation de la vie professionnelle et personnelle. Selon les propos de certaines entrevues, le fait de travailler les fins de semaine constitue

un des défis majeurs et communs pour de nombreux employés de l'hôtellerie, notamment les nouveaux employés. Ces derniers, souvent au bas de la liste d'ancienneté, se voient contraints d'accepter des quarts de travail pendant les fins de semaine s'ils souhaitent obtenir davantage d'heures de travail.

« ... je suis forcé à travailler les fins de semaine alors que ma famille est en congé les fins de semaine, donc je manque beaucoup d'évènements familiaux, des fois des anniversaires, c'est embêtant surtout si c'est le quart du soir, car c'est les plus anciens qui travaille de jour, à 15h lorsque les anciens finissent, moi je commence, alors que beaucoup de gens en fini leurs journées de travail, ce qui fait que je manque beaucoup d'évènements ... » (Alexandre, Réceptionniste).

Un autre défi que nous avons constaté concerne les contraintes financières. En effet, certains employés indiquent que le besoin d'argent les pousse à travailler davantage, même s'ils souhaiteraient consacrer plus de temps à leur famille et à leurs amis. C'est le cas de Martin qui affirme :

« J'ai besoin d'argent, mais en même temps j'ai envie de vivre, ce fait que j'ai comme du mal à équilibrer le besoin d'argent, ma vie professionnelle et le temps à passer avec ma famille et mes amis » (Martin, Équipier).

L'organisation personnelle et la flexibilité des individus à gérer de manière efficace leurs tâches et leurs temps dans un cadre personnel, constituent également un défi lorsqu'il s'agit de concilier la vie professionnelle et la vie personnelle. Au cours de nos entretiens, certains employés ont souligné le fait que l'organisation personnelle est essentielle pour la réussite d'une conciliation travail-vie personnelle.

Selon les propos des employés interviewés, la différenciation selon les étapes de la vie constitue aussi un défi. Les employés notent que la conciliation entre le travail et la vie personnelle varie en fonction de leur situation personnelle. Ceux avec des enfants plus âgés trouvent cela plus gérable que ceux avec de jeunes enfants.

« ... quand des gens ont des petits enfants et des horaires flexibles, ça je ne sais pas, mais je présume que ce n'est pas facile de gérer ça... » (Sophie, préposée à la buanderie).

Enfin, le dernier défi identifié à la suite de l'analyse des propos des interviewés concerne les priorités personnelles et l'éducation. En effet, certains employés, notamment l'étudiant, mentionnent la nécessité de jongler avec les priorités liées à l'éducation et au travail.

« Eh ben avec l'école, mes besoins personnels, puis travailler, c'est comme un peu compliqué, genre je n'ai pas beaucoup de temps pour cuisiner et tout ça, je ne pouvais pas faire des activités extra comme aller au resto voire des amis, c'est plus une question de planification » (Sophie, préposée à la buanderie).

Dans l'ensemble, nos résultats mettent en évidence les nombreux défis auxquels sont confrontés les employés de l'hôtellerie pour concilier leur vie professionnelle et personnelle, notamment en raison des horaires de travail, des contraintes financières et du travail les fins de semaine. Cependant, certains trouvent des moyens d'organiser leur vie de manière efficace. L'attitude compréhensive de l'employeur peut aussi favoriser cette conciliation. Il faut aussi noter que les défis varient en fonction de la situation personnelle de chaque employé, tels que la présence d'enfants et les responsabilités familiales.

3.1.2 Les horaires de travail dans l'hôtellerie

L'analyse de ces différentes réponses aux questions d'entretien portant sur les horaires de travail dans le secteur de l'hôtellerie variant d'un(e) employé(e) à un(e) autre révèle l'impact des horaires irréguliers sur la vie personnelle des employés. En effet, un certain nombre d'interviewés ont exprimé des préoccupations concernant les horaires irréguliers, soulignant les difficultés qu'ils rencontrent pour maintenir un équilibre entre leur vie personnelle et professionnelle. Ces horaires atypiques peuvent être stressants, surtout pour ceux qui exercent des responsabilités familiales. Cela est illustré par les commentaires d'Antoine qui était équipier avant de changer de métier et de Julien qui occupe le poste de valet. Antoine a mentionné ses défis liés à des horaires irréguliers et imprévisibles, soulignant son anxiété quant aux changements de dernière minute et aux déplacements. Il a même partagé une astuce inhabituelle pour gérer ces horaires en dormant à l'hôtel lorsqu'il avait de longues heures de travail.

« ... euh il me disait parfois à la dernière minute, est-ce que tu pourrais rentrer, le problème je demeurai à la campagne, ça me stresse pas mal, des fois quand je vais me coucher je me dis : est-ce que demain ils vont m'appeler tôt le matin, surtout les déplacements de la campagne au centre-ville c'est un peu dur, je faisais beaucoup d'heure et beaucoup de déplacement ,parfois il me permettait de dormir à l'hôtel, comme

je t'ai dit le samedi et dimanche je faisais beaucoup d'heures, il me permettait de prendre une chambre vide qui n'a pas été nettoyer... » (Antoine, Équipier).

Julien qui occupe le poste d'un valet a également mentionné un cas où il a dû travailler des heures extra sans être obligé par la direction de le faire, soulignant les défis supplémentaires que peuvent présenter des horaires de travail non conventionnels.

«...mais ça m'est t'arrivé une fois ou j'ai travaillé de 11h à 19h puis je suis rentré le soir de 23h à 7h du matin pour remplacer quelqu'un et je n'étais pas forcé, ils m'ont demandé j'ai accepté de rentrer, personnellement j'ai trouvé ça assez difficile, car je n'ai jamais fait ce shift de 23h à 7h...» (Julien, Valet).

Certains employés ont exprimé leurs préférences pour des horaires de travail spécifiques, soulignant ainsi l'importance de pouvoir passer du temps avec leur famille. Cela est clairement mis en avant par les propos de Jacques et de Nathalie. Jacques a exprimé une préférence pour les quarts de travail de jour, soulignant le désir de passer du temps avec sa famille. Nathalie a montré une satisfaction relative à son horaire de travail régulier de 8h00 à 17h30, ce qui lui permet de consacrer du temps à ses activités personnelles.

«...comme je travaille le matin les enfants iront à l'école le matin, ils finissent l'école à 15h moi je finis le travail à 17h je rentre à la maison vers 18h, donc je trouve que c'est parfait pour moi, je peux m'occuper et passer du temps avec ma famille le soir...» (Nathalie, préposée aux chambres).

« Moi, dans l'hôtellerie en tant qu'équipier, j'ai fait les quatre shifts, c'est-à-dire le jour, l'après-midi, le soir et la nuit. Mais j'aime travailler le jour, je n'aime pas travailler le soir. Mais si je n'ai pas le choix, ok. Mais ce n'est pas quelque chose que je préfère, parce que même le soir, si j'avais une femme et des enfants avec moi, je préférerais passer du temps avec eux, tu sais, car tu dois avoir une vie de famille, franchement, parce que la famille, c'est la x plus importante...» (Jaques, équipier).

Par ailleurs, plusieurs répondants ont mentionné le manque de soutien de la part de l'organisation en ce qui concerne la gestion des horaires irréguliers. Cela se voit dans les réponses d'Isabelle, qui indique que l'entreprise ne paie pas les heures supplémentaires

«...l'hôtel dans lequel je travaille ne paie pas l'overtime» (Isabelle, préposée aux chambres).

En somme, nos entrevues indiquent un éventail de défis auxquels les employés de l'hôtellerie sont confrontés en termes de conciliation entre le travail et la famille, en particulier en raison des horaires irréguliers et prolongés ainsi que du manque de soutien organisationnel. Cela souligne la nécessité pour les entreprises de l'hôtellerie d'adopter des politiques plus souples et de meilleures pratiques de gestion du temps pour aider à améliorer la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle de leurs employés.

3.1.3 Flexibilité des employés(e) pour adapter leur horaire de travail en fonction de leurs besoins personnels

Sur la base des réponses de nos répondants, il est clair que la question de la flexibilité de l'horaire de travail en fonction des besoins personnels varie considérablement en fonction du poste occupé dans le domaine de l'hôtellerie. Martin exprimé une insatisfaction quant à sa capacité de concilier sa vie professionnelle et personnelle. Étant le dernier recruté, il a peu de contrôle sur ses horaires, ce qui affecte négativement ses moments en famille :

« ... dans mon nouvel emploi je suis le dernier à être recruté en tant qu'équipier, je ne pourrais forcément pas choisir mes horaires tu vois, ça se fait que ça affecte mes moments en famille tu vois, donc ça reste quand même difficile » (Martin, Équipier).

Alors que Jaques, quant à lui il a fait plusieurs shifts lorsqu'il commencer de travailler à l'hôtel, *«disant que moi j'ai commencé au début, j'ai travaillé le shift de l'après-midi et le soir de 15h à 23h et comme maintenant je suis le plus ancien des équipiers, comme tout le monde a quitté, je travaille le jour de 7h à 15h et ça fait mon affaire, mais de 15h à 23h je le ferais plus c'est bon » (Jaques, équipier).*

Cela démontre clairement que, lorsqu'on est nouvellement embauché, les options sont limitées, et il devient pratiquement inévitable d'accepter des horaires de travail qui incluent des quarts de jour, des quarts de soir, voire les fins de semaine.

Bien que Antoine bénéficie d'une certaine flexibilité dans la modification de ses horaires, cette flexibilité s'accompagne de défis logistiques, notamment en ce qui concerne les déplacements. Il indique que les ajustements d'horaire peuvent être stressants, surtout en raison des difficultés de transport dans sa région :

« C'est difficile de faire le trajet, j'avais trois bus différents à prendre et les horaires n'étaient pas pareils, donc c'était un peu plus compliqué si je rate un bus je devrai attendre plus de 30 minutes pour le prochain » (Antoine, Équipier).

Jacques quant à lui, affirme avoir une certaine flexibilité, mais il se concentre principalement sur la gestion de ses rendez-vous médicaux. Cela suggère que la flexibilité accordée n'est pas nécessairement destinée à répondre à ses besoins personnels généraux, mais plutôt à des engagements spécifiques.

« ... Oui, mais ça je dois dire la vérité, ça ce sont mes affaires personnelles, surtout mes rendez-vous chez le médecin, j'essaie d'être flexible avec ça... » (Jacques, Équipier).

Quant à Alexandre le réceptionniste, il semble avoir une certaine flexibilité, mais il mentionne également la pression implicite de ne pas prendre tous les congés disponibles. Cependant, il souligne également qu'il parvient à planifier ses activités personnelles pendant ses jours de congé en semaine.

«...je travaille 40 heures la semaine des fois je fais des heures supplémentaires, et quand j'accumule des heures supplémentaires, ça fait comme une journée de plus, comme par exemple la dernière semaine, j'ai fait 4 heures de temps supplémentaires un jour et 4 heures le jour qui suivent, donc ça fait comme une journée de plus, donc là je peux demander le dimanche pour assister à la fête de mon petit frère, mais tu sais ce qu'on dit entre collègues c'est pas très important de prendre tous nos congés les fins de semaine, mais ce qui est important c'est de prendre congé la fin de semaine lorsque on en a vraiment besoin, j'ai mes congés généralement le jeudi et le vendredi donc ça va ça me permet de faire mes courses, voir ma famille un peu ça va... » (Alexandre, Réceptionniste).

Nathalie indique qu'elle a la possibilité d'adapter son horaire en fonction de ses besoins personnels en avertissant simplement son chef :

« Oui si moi j'ai un besoin, si je dois rentrer plus tard ou finir plus tôt oui y'a aucun problème il suffit juste d'aviser notre chef, même si par exemple il y'a un évènement spécial à l'hôtel en dehors de nos jours de travail, ils nous demandent toujours si on peut travailler ce jour, mais c'est très rare que ça arrive » (Nathalie, préposée aux chambres).

Cela semble être une pratique standard dans son milieu de travail, et il ne mentionne pas de difficultés particulières.

Les réponses de Sophie indiquent qu'elle travaille à temps partiel et qu'elle prévoit de passer à temps plein après ses examens. Bien qu'elle ne soulève pas de problèmes actuels, il est probable que sa situation change avec un passage à temps plein

«... oui ça va, comme je t'ai dit je suis à temps partiel, mais ça pourrait changer l'été, car je compte travailler à temps plein après mes examens» (Sophie, Préposée en buanderie).

L'analyse des réponses met en évidence qu'il existe une variabilité significative en ce qui concerne la flexibilité de l'horaire de travail parmi les employés de l'industrie hôtelière. Alors que certains répondants bénéficient d'une certaine flexibilité pour gérer leurs besoins personnels, d'autres rencontrent des défis logistiques ou ressentent une pression implicite qui limite l'utilisation de leur temps libre.

3.2 Gestion des obligations familiales

3.2.1 Les enjeux et les obligations familiales

Dans les témoignages collectés, plusieurs tendances émergent en ce qui concerne la capacité des employés du secteur de l'hôtellerie à demander des congés pour des obligations familiales. Bien que les réponses varient en fonction des positions occupées, une analyse plus approfondie met en évidence quelques éléments clés. Le premier élément regroupe la flexibilité de l'industrie hôtelière. En effet, certains employés, comme Alexandre, Martin et Julien, soulignent la flexibilité relative offerte par l'entreprise pour gérer les demandes de congés.

« ... les employeurs ne sont pas sévères pour dire non à des congés surtout lorsqu'on trouve quelqu'un pour nous remplacer parce que tout le monde comprend l'hôtellerie qu'on est souvent obligé de manquer des événements de nos familles, donc quand il y'a l'opportunité d'être remplacé par un autre y'a aucun problème » (Alexandre, Réceptionniste).

« ... C'est faisable, je n'ai pas eu encore l'opportunité de le faire dans mon nouvel emploi, mais lors dans mon emploi précédent dans l'hôtel, je pourrais prévoir à l'avance ma supérieure...» (Martin, Équipier).

« ...oui en tant qu'étudiant, l'hôtel est flexible avec moi, je peux prendre le congé que je veux pendant les sessions scolaire, nous, en utilise une application sur notre cellulaire, en mets nos disponibilités, en peu demander un congé en utilisant l'application et c'est idéalement deux semaines à l'avance puisque je sais que j'ai mes obligations, donc je mets mes demandes de congé sur l'application et elle est souvent approuvé sans trouver quelqu'un pour me remplacer, car pendant la session scolaire je travaille que les fins de semaine et il y a plusieurs Valets qui sont disponibles les fins de semaine pour me remplacer » (Julien, Valet).

Cette flexibilité relative offerte par l'entreprise se manifeste par des politiques qui permettent aux employé(e)s de planifier leurs congés à l'avance, voire d'utiliser des applications pour gérer leurs disponibilités. Cela suggère que les entreprises dans lesquelles interviennent ces derniers leur offrent des moyens pratiques qui leur permettent de trouver un équilibre entre leur travail et leurs responsabilités familiales.

Le deuxième élément clé concerne les contraintes financières. Certains employés, comme Antoine, ont mentionné que les contraintes financières peuvent influencer leur capacité à demander des congés :

« Non honnêtement je n'ai jamais demandé ça, quand t'as une maison tu voulais que l'argent rentre, je voulais faire les paiements, donc je prenais tous les jours pour travailler, donc si je voulais un congé fallait juste que je leur dise à l'avance » (Antoine, Équipier).

Ainsi, les besoins associés à la rémunération dans le secteur hôtellerie peuvent limiter la possibilité des employés de prendre du temps libre pour des obligations familiales, ce qui souligne un conflit potentiel entre les besoins financiers et la conciliation travail-famille.

Le troisième élément révélé par l'analyse de nos résultats d'entretien c'est le soutien de la direction. L'analyse des propos de certains répondants, comme Nathalie et Alexandre, révèle que l'attitude compréhensive de la direction peut jouer un rôle crucial dans la possibilité de demander des congés.

« ... Notre chef elle est très compréhensive, quand elle peut, elle accepte sans problème, elle nous facilite de prendre les congés lorsqu'en on a besoin » (Nathalie, Préposée aux chambres).

«...souvent la réponse de mon employeur est quand y'a quelqu'un pour te remplacer il y'a aucun problème avec ça, mais effectivement oui, je peux demander des congés...» (Alexandre, Réceptionniste).

Il advient donc que lorsque la direction est sensible aux besoins des employés et offre un soutien adéquat, cela peut faciliter la conciliation travail- famille.

Le dernier élément que nous avons identifié est la responsabilité de l'employé. Certains employés, tels que Jacques et Isabelle, soulignent la responsabilité de l'employé de demander ses congés et de gérer ses propres besoins en matière de conciliation travail-famille :

« Je peux dire que c'est à toi de demander tes congés, ce n'est pas leurs responsabilités, eux ils savent que t'as tes jours de congés, mais c'est à toi de les demander ... » (Jacques, Équipier).

«... Quand je demande de congé ils m'accordent toujours que ce soit pour des obligations familiales ou autres par ce que ça fait déjà longtemps que je travaille avec eux, et puis là où je travaille par exemple y'a des shifts sur appel, ça veut dire que si quelqu'un ne peut pas rentrer un jour pour un empêchement, il doit aviser la directrice puis y'aura d'autres qui sont sur appel disponible pour travailler tel ou tel jour pour pallier les absences... » (Isabelle, préposée aux chambres).

Cela met en évidence le rôle actif que les employés doivent jouer pour équilibrer leurs obligations professionnelles et familiales.

Enfin, nos analyses indiquent que la flexibilité pour obtenir des congés semble varier d'une entreprise à l'autre et même au sein des différents postes. Alors que certaines gestionnaires offrent des politiques flexibles pour aider les employés à gérer leurs obligations familiales, d'autres peuvent être plus strictes en raison des exigences opérationnelles. La capacité des employés à prendre des congés peut avoir un impact significatif sur leur équilibre entre travail et la famille. Les contraintes financières, les politiques de l'entreprise et le soutien de la direction sont tous des facteurs importants qui influencent la capacité des employés à concilier leur travail et leur la famille dans le secteur de l'hôtellerie.

3.2.2 La gestion des conflits entre les demandes du travail et les obligations familiales

Face à la question concernant la gestion des conflits entre les demandes du travail et les obligations familiales, différents avis ont été donnés par les personnes que nous avons rencontrées.

Martin a exprimé des difficultés à jongler entre le travail, les études et sa vie personnelle. Il a aussi souligné que le manque d'argent le pousse à travailler même au détriment de ses études. Son isolement

géographique limite les exigences familiales, mais il mentionne des difficultés à concilier les horaires avec sa copine. Sa personnalité introvertie et ses mauvaises habitudes constituent un obstacle supplémentaire.

«...par exemple dans le cadre de mes cours, j'ai pas réussi à m'adapter, car avec le manque d'argent je devais payer mon loyer, j'ai dû travailler nécessairement, donc j'essaie à faire comprendre à mes proches que je suis dans une période un peu difficile un peu mouvementée, sinon pour ce qui est de ma vie, je fais avec c'est tout, j'essaye de mieux m'organiser déjà, mais j'ai l'impression que c'est dû à ma personnalité, je dois faire des concessions et je sais qu'y'a des conséquences à ça, il faut que tu notes que j'ai très peu de famille ici, quand je parle de famille c'est ma copine et mes amis, mais je suis seul ici y'a moins cette obligation familiale, les différents défis c'est vraiment de concilier mes horaires avec celle de ma copine et les études, j'aurai pu laisser le travail pour plus tard et me concentrer sur mes études, mais là j'ai préféré de commencer le travail pour avoir un peu d'argent, dite a malheureusement avoir de mauvaises notes, c'est difficile de gérer tout ça en même temps lorsque on travaille dans l'hôtellerie, je pense aussi que ma personnalité ne m'aide pas, je suis introvertie, j'ai des mauvaises habitudes qui continue de me tirer vers le bas » (Martin, Équipier).

Antoine n'a pas mentionné de conflits spécifiques entre le travail et la famille. Cependant, il souligne la pression de travailler de longues heures sans compensation appropriée, ce qui peut potentiellement créer des tensions dans la gestion de son temps.

Quant à Jacques, il a insisté sur la nécessité de séparer vie professionnelle et vie privée, affirmant que les problèmes de travail ne doivent pas être ramenés à la maison. Bien qu'il admette qu'il peut y avoir des amitiés au travail, il souligne la nécessité de ne pas emporter les conflits de travail à la maison pour préserver l'harmonie familiale.

« Moi ce que j'ai appris avec ces longues années de travail, c'est que tu ne mélanges pas les deux ensemble, par ce que ta vie personnelle reste personnel et le travail c'est le travail, tes problèmes de travail tu les portes pas chez toi, moi personnellement je suis au travail je donne mes 100%, mais si y'a quelque chose je porte pas les conflits à la maison, y'avait une femme qui travaillait en ressources humaines elle m'a dit, tu n'es pas ici pour faire des amis, mais pour travailler c'est la première chose qu'elle m'a dite » (Jacques, Équipier).

Alexandre quant à lui, a évoqué des difficultés initiales à gérer les conflits entre les exigences du travail et les obligations familiales, néanmoins, il a noté que sa famille a fini par comprendre ses contraintes professionnelles, ce qui a permis de réduire les tensions. Il a aussi exprimé de l'optimisme quant à l'amélioration de la situation à l'avenir :

« honnêtement ça m'est arrivé d'être en conflits entre les demandes du travail et les obligations familiales surtout dans mes débuts ou j'étais en bas de la liste donc j'ai pas à qui je donne mon shift, mais ma famille comprend on quoi je me suis embarqué, que je suis un travailleur de fin de semaine, donc on essaye de se reprendre autrement, pour gérer cela, oui c'est difficile, c'est pas idéal, faut rester patient, donc je me dit en bout de ligne la situation va s'améliorer plus tard, mon tour va arriver, j'aurais mes fins de semaine off, c'est ce qui permet de me calmer et de calmer ma famille » (Alexandre, Réceptionniste).

Isabelle a souligné la flexibilité de son employeur, illustrant la priorité qu'il accorde à sa famille en demandant à sortir plus tôt pour un rendez-vous :

« Une fois j'avais un rendez-vous à 16h j'ai demandé le jour même de sortir à 14h et-ils ont accepter sans problème, la famille passe avant » (Isabelle, Préposée aux chambres).

Cette flexibilité contribue probablement à une meilleure conciliation entre ses obligations professionnelles et familiales.

« Généralement nous les préposés aux chambres, on travaille dans un milieu syndiqué, on n'a pas des horaires prolongés on ne fait pas de l'overtime, donc on a plusieurs recours si on fait face avec ce problème-là, mais je n'ai pas eu de problème avec ça présentement » (Isabelle, Préposée aux chambres).

Ainsi, elle met en évidence les avantages d'un environnement de travail syndiqué, où les horaires ne sont pas prolongés et où il n'y a pas de pression pour faire des heures supplémentaires. On peut donc dire que le fait d'être syndiqué aide à éviter les conflits potentiels entre les demandes du travail et les obligations familiales.

Sophie a mentionné qu'étant seule et sans obligations familiales, elle n'a pas de conflits entre le travail et la famille. Cependant, elle a souligné la complexité de gérer ses études en parallèle avec son travail :

« C'est compliqué à dire, à part gérer mes travaux à l'école, sinon je n'ai jamais eu des conflits d'horaires comme je travaille que les fins de semaine » (Sophie, Préposée à la buanderie).

Il ressort de nos entretiens que la conciliation entre le travail et la famille est influencée par plusieurs facteurs, notamment la personnalité individuelle, la culture organisationnelle, la structure syndicale et les contraintes financières. Certains participants ont du mal à équilibrer les exigences du travail, des études et de la vie personnelle, ce qui peut entraîner des conséquences négatives, telles que des résultats scolaires médiocres ou une détérioration des relations familiales.

D'autre part, ceux qui bénéficient d'une plus grande flexibilité, ou qui travaillent dans des environnements syndiqués semblent mieux gérer les conflits entre le travail et les obligations familiales. La capacité à séparer clairement la vie professionnelle de la vie privée est également soulignée comme un mécanisme de gestion efficace. Cela suggère que les politiques organisationnelles qui favorisent la flexibilité et le respect des frontières entre le travail et la famille peuvent contribuer de manière significative à une meilleure conciliation travail- famille.

3.2.3 Évaluation de la qualité de vie et satisfaction par rapport à la vie personnelle et professionnelle

En réponse à la question portant sur l'évaluation de la qualité de vie et la satisfaction par rapport à la famille et professionnelle, Antoine a exprimé une satisfaction relative envers son travail, soulignant l'importance des heures de travail fournies et de la capacité à payer ses factures. Il semble moins préoccupé par le salaire horaire et plus par le revenu total. Cela indique une préoccupation pragmatique pour les besoins financiers fondamentaux plutôt qu'une satisfaction profonde issue de l'épanouissement professionnel.

«Tu sais je pensais moins à faire un gros salaire, je ne pensais pas trop à ça tu sais, dans ma vie je n'ai jamais trop pensé à ça, mais comme je t'ai dit comme il m'offrait des heures, j'étais content avec le nombre d'heures que je faisais par semaine j'étais content de pouvoir payer mes factures, etc., puisque j'avais de bons totaux de paye, même si je ne faisais pas un bon taux salaire par heure» (Antoine, Équipier).

Jacques, bien qu'il se contente de son salaire actuel, il a mentionné les avantages sociaux comme un point problématique. Il reconnaît la responsabilité personnelle dans sa situation actuelle, ce qui implique une certaine résignation vis-à-vis des aspects négatifs de son travail. Il souligne également l'importance des

avantages sociaux pour améliorer la qualité de vie, indiquant une prise de conscience des besoins de base nécessaires pour équilibrer la vie personnelle et professionnelle.

«Je pourrai être payé plus cher, mais je m'accommode à ce qu'il me donne présentement, mais le seul problème que j'ai, ce sont les avantages sociaux, mais je dois le dire aussi parce que c'est ma faute aussi, car ils m'ont offert le job de même, donc si je l'ai pris, je ne peux pas me plaindre maintenant si je n'ai pas d'assurance ou peu importe, donc si on parle de qualité de vie les avantages sociaux, ça aiderait beaucoup» (Jacques, Équipier).

Nathalie, a exprimé une satisfaction générale envers sa vie, sans mentionner spécifiquement des éléments liés au travail :

« Honnêtement, oui je suis très satisfaite, et ma vie va très bien, je n'ai pas à me plaindre » (Nathalie, Préposée aux chambres)

Cette satisfaction générale exprimée par Nathalie sans mentionner spécifiquement des éléments liés au travail suggère une séparation claire entre sa vie professionnelle et sa vie personnelle, impliquant peut-être que son travail ne joue pas un rôle prépondérant dans son évaluation globale de la qualité de vie.

Isabelle a souligné l'injustice perçue dans la rémunération, en particulier pour les femmes de chambre :

« Honnêtement avec le travail qu'on fait on n'est pas assez payé, les femmes de chambre c'est eux qui font le gros travaille, car sans nous, il y'aura pas chambres prêtes pour accueillir des clients, donc nous avons fait le plus gros travail, mais on est mal payé est ça n'aide pas pour améliorer la qualité de notre vie malheureusement » (Isabelle, Préposée aux chambres).

Isabelle a mis l'emphase sur la nature essentielle de leur travail, mais se plaint du salaire inadéquat. Cela indique une insatisfaction liée aux conditions de travail et de rémunération, mettant en lumière les difficultés économiques pouvant influencer négativement la qualité de vie et la satisfaction au travail.

Sophie, la préposée à la buanderie, semble indifférente envers son travail actuel, le considérant comme une étape transitoire :

« Je dirai ça va, c'est ça, ce n'est pas le métier où je vais passer ma vie, ce n'est pas non plus super, mais ce n'est pas l'horreur, comme étudiante, c'est mieux que mon métier avant » (Sophie, Préposée à la buanderie).

Elle ne mentionne pas de problèmes spécifiques, mais elle ne souligne pas non plus de points positifs. Cette attitude neutre pourrait indiquer un équilibre fragile entre la vie personnelle et professionnelle, mais sans un sentiment de satisfaction particulier dans l'un ou l'autre domaine.

À son tour, Julien a exprimé une satisfaction globale en raison de l'absence de loyer à payer et de la situation d'étudiant :

« Je dirais que ça va, j'ai mon salaire et les pourboires en plus, en tant qu'étudiant euh et je suis avec ma famille je n'ai pas de loyer à payer, à ce terme-là je suis satisfait de l'emploi que je fais » (Julien, Valet).

Cette déclaration, faite par Julien, implique que son niveau de satisfaction dépend fortement de sa situation personnelle plutôt que de son emploi actuel. Il met l'accent sur les avantages financiers plutôt que sur d'autres aspects de la qualité de vie, révélant, ainsi, une priorité relative à la stabilité financière.

Nos entretiens révèlent des perspectives variées en ce qui concerne la qualité de vie et la satisfaction au travail. Certains employés expriment une satisfaction pragmatique basée sur des besoins financiers immédiats, tandis que d'autres soulignent l'importance des avantages sociaux ou la frustration liée à la rémunération inadéquate. D'autres encore semblent indifférents, mettant en évidence un manque d'investissement émotionnel dans leur travail actuel.

Nos résultats soulignent l'importance d'une rémunération juste et des avantages sociaux pour garantir une meilleure qualité de vie pour les employés. Les conditions de travail et la rémunération adéquate jouent un rôle crucial dans l'évaluation de la qualité de vie, en particulier pour ceux qui exercent des métiers physiquement exigeants, telles que les femmes de chambre et les équipiers. L'absence de commentaires spécifiques sur la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle dans certains entretiens suggère que ce n'est pas une préoccupation dominante pour tous les employés, mais que des facteurs économiques et sociaux jouent un rôle crucial dans leur évaluation de la qualité de vie. Il est donc essentiel que les employeurs prennent en compte ces facteurs pour améliorer la satisfaction au travail et la qualité de vie de leurs employés.

3.3 Propositions et solutions pour l'amélioration des conditions de travail dans l'industrie de l'hôtellerie

3.3.1 Propositions innovantes pour l'amélioration des conditions de travail dans l'industrie de l'hôtellerie

Au cours de nos entretiens, diverses propositions ont été effectuées par les interviewés en vue de l'amélioration de leurs conditions de travail. Martin a mentionné la nécessité d'une meilleure gestion et de plus de rigueur dans le travail, en particulier pour les employés qui doivent jongler entre les études et le travail. Il a également souligné l'importance de la flexibilité des horaires, en particulier pour les employés plus âgés, qui pourraient trouver difficile de travailler dans des conditions physiquement exigeantes.

« Une meilleure gestion, euh plus de rigueur, faire les choses jusqu'au bout, mais y'a aussi la fonction, genre si t'as 50 ans tu ne vas pas être équipier, c'est très physique, tu rentres à la maison tu vas être épuisé, avoir mal partout, donc la fonction et l'horaire pour mieux gérer la famille avec la vie personnelle » (Martin, Équipier).

Antoine a mis en évidence le besoin d'une planification plus stable des horaires, notamment pour les employés plus âgés :

« euh par exemple l'année dernière, j'avais appliqué pour un hôtel, ils m'ont dit vous avez de l'expérience, etc. on va vous donner un shift de jour, mais finalement ils m'ont donné des shifts de jours et de nuits aussi, puisque parfois il y'avait des gens qui rentrait pas, du coup j'ai dû rentrer, et comme j'ai 60 ans aujourd'hui je mériterais d'avoir seulement des shifts de jours, mais malheureusement c'est tellement rare, c'est l'une des choses que j'aime pas trop dans l'hôtellerie, et je trouve ça dommage, à la dernière minute ils nous appellent parce que le gars du soir rentre pas, si j'avais 20 ans, 30 ans OK, mais à 60 ans on essaye déjà d'éviter le stress, on mérite un moment donné à avoir un horaire plus stable » (Antoine, Équipier).

Ainsi, Antoine a souligné la difficulté de gérer des horaires irréguliers, en particulier dans le contexte de l'hôtellerie. Il a aussi mis l'accent sur la nécessité de considérer les besoins spécifiques des employés en fonction de leur âge et de leur capacité à gérer le stress.

Jacques a insisté sur la question du respect et de la rémunération équitable pour tous les employés. Il a mis l'accent sur la nécessité d'un syndicat pour protéger les droits des travailleurs. De plus, il souligne l'importance de créer un environnement de travail positif en encourageant la collaboration et en

organisant des activités de renforcement d'équipe. Il a suggéré également que l'attention portée aux employés, comme offrir des récompenses ou des avantages, peut conduire à une amélioration significative de leur engagement et de leur performance.

« ... y'a beaucoup de choses à améliorer, la première chose se serait pour les employés, que tous les employés premièrement travail avec le respect qu'il nous doit, la deuxième des choses c'est la rémunération, la troisième des choses c'est d'avoir un syndicat pour régler les affaires et pour protéger les employés, et surtout le respect, car par exemple y'a certaines choses qu'un employé va le faire et l'autre non, prenant le cas de la réception, quand une personne travail à la réception il est tout de même responsable de la propreté de la réception, c'est pas seulement l'équipier, que ce soit un morceau de papier qui est tombé par terre ou que ce soit un client a laissé un verre sur la table c'est ta job comme personne qui travaille à la réception d'améliorer les choses où tu travailles, tout le monde doit faire partie de ça. Donc si vous voyez un papier par terre, ramasse les s'il vous plaît ne dites pas que l'équipier est là pour le faire, donc ce sont les petits changements de même qui peuvent améliorer les choses, tu sais dans un hôtel avant tu sais ce qu'on faisait ? en disait aux employés une fois par semaine ou une fois par mois que tout le monde apporte quelque chose à manger pour faire un grand souper ensemble, tout le monde mange ensemble en discute en parle, ça, c'est primordial pour créer un lien entre tes employés, par ce dont tu as besoin de tes employés parce que c'est eux qui font marcher ton business, ta job comme patron c'est de savoir exactement comment ils sont tes employés, donc tu dois travailler avec les autres pour que tu puisses faire grandir et raviser ton business, tu dois prendre soin de tes femmes de chambre aussi, par exemple la femme de chambre elle a travaillé pendant un an chez toi, est ce que tu ne peux pas lui offrir un petit quelque chose ça te coûte quoi 25\$, 50\$, si c'est 50\$ c'est pas un argent que tu perds, mais c'est un investissement, car elle va t'apporter beaucoup plus. Je pense que c'est comme ça qu'on doit penser en affaire, il faut toujours penser à la personne qui vient après toi, donc ça commence par le respect, je t'ai donné juste une petite idée, ce sont des choses assez simples...» (Jaques, Équipier).

Quant au réceptionniste, il a mis en avant la rigidité des horaires dans un environnement syndiqué et souligne la nécessité de réorganiser les horaires pour mieux convenir aux besoins des employés. Il suggère également que la flexibilité dans la gestion des horaires peut aider à améliorer la conciliation entre travail et vie personnelle des employés :

« ... si on me donnait une carte blanche j'aimerais pouvoir dire la, on va embaucher des gens qui savent qu'ils vont travailler que les fins de semaine et que ça ne va pas les déranger, donc un horaire qui accommoderait tout le monde » (Alexandre, Réceptionniste).

Nathalie a exprimé le souhait de réduire la charge de travail quotidienne en diminuant le nombre de chambres à gérer :

« ..., peut-être moins de charge, peut être deux chambres de moins chaque jour ... » (Nathalie, Préposée aux chambres).

À travers ces propos, Nathalie a signifié implicitement que la réduction du nombre de chambres à parcourir pourrait avoir un impact positif sur son travail quotidien, ce qui pourrait conduire à une meilleure qualité de travail et moins de fatigue.

Isabelle, à son tour, a partagé la nécessité d'avoir plus d'outils pour faciliter son travail, soulignant la nécessité d'innovations technologiques ou de méthodes de travail plus efficaces pour améliorer la productivité :

« ... on aimerait avoir beaucoup d'outils pour nous aider à bien faire notre travail » (Isabelle, Préposée aux chambres).

Julien qui occupe le poste du valet a exprimé le besoin d'équipements supplémentaires tels qu'un troisième chariot pour transporter les bagages des clients et un deuxième étage de parking. Cela reflète un besoin de ressources matérielles adéquates pour faciliter les tâches quotidiennes, ce qui peut conduire à une amélioration de l'efficacité du travail.

« ...pour améliorer mon travail, j'achèterais un troisième chariot pour apporter les bagages des clients, ça fait des années qu'on le demande on n'a jamais reçu, avoir un deuxième étage du parking aussi si je le peux je le ferai » (Julien, Valet).

Nos résultats soulignent certains aspects clés qui pourraient contribuer à améliorer les conditions de travail dans l'industrie de l'hôtellerie. Il est clair que la flexibilité des horaires, le respect des employés, la rémunération équitable, la réduction de la charge de travail et l'accès à des outils et ressources adéquats

sont des aspects essentiels à prendre en compte. De plus, la création d'un environnement de travail positif, axé sur la collaboration et la reconnaissance des efforts des employés, peut contribuer à améliorer la satisfaction au travail et à la productivité.

Ainsi, pour améliorer les conditions de travail dans l'industrie de l'hôtellerie, il est crucial de mettre en place des politiques de gestion des ressources humaines plus flexibles, de favoriser un environnement de travail respectueux et positif, d'investir dans des équipements et des outils modernes, et de garantir une rémunération équitable et des horaires stables, en tenant compte des besoins spécifiques des employés en fonction de leur âge et de leurs capacités physiques.

3.3.2 Suggestions de solutions pour améliorer la conciliation travail-famille pour les employés de l'hôtellerie

Au cours de l'entretien, Jacques a souligné un aspect important : la diversité des pratiques dans le secteur de l'hôtellerie. Selon lui, la mise en place de mesures concrètes pour améliorer la conciliation travail-famille nécessiterait une uniformité dans les politiques entre les hôtels, ce qui s'avère difficile à réaliser. Son commentaire met en lumière le défi structurel lié à la standardisation des politiques entre les établissements hôteliers, ce qui pourrait potentiellement entraver l'efficacité des initiatives de conciliation travail-famille.

« ...le problème c'est que chaque hôtel est différent, chaque hôtel traite ses employés de certaine façon, si tu devais changer les shifts pour les accommoder, tu devrais le changer dans chaque hôtel pour que ça soit égal partout et ça, c'est difficile à faire » (Jacques, Équipier).

Les propos du Alexandre à son tour ont mis l'accent sur le besoin d'horaires stables pour permettre une meilleure harmonisation entre le travail et la vie personnelle :

« ... avoir un horaire plus stable de 9h à 17h, en sachant que ma copine aussi finie à 17h, ça me permettra de passer mes soirées avec elle, cela améliorerait la famille, peut être essayé d'avoir le même horaire que notre compagnon, ça va améliorer la famille » (Alexandre, Réceptionniste).

Ainsi, il suggère la synchronisation des horaires avec les membres de la famille, ce qui indique une préférence pour un meilleur alignement des temps professionnels et personnels.

Le témoignage de Nathalie a mis en lumière le besoin d'une culture de travail plus collaborative :

« je crois que la chose à faire pour concilier travail et famille, c'est apprendre à travailler en équipe, malheureusement on sait pas travailler en équipe, chacun pense à lui-même, c'est ce que je trouve le plus pénible, c'est que chacun voit son propre intérêt, personnellement, ça ne s'est jamais arrivée, mais si quelqu'un me demande de lui remplacer par ce qu'il a des obligations familiales j'accepterai de le faire, car la famille c'est très important ça vient en premier, et si on pense qu'à nos propres intérêts cela peut influencer négativement les autres » (Nathalie, Préposée aux chambres).

L'analyse des propos de Nathalie révèle l'importance de la solidarité entre collègues pour pouvoir s'entraider dans le cadre des obligations familiales. Ce point met en évidence un besoin de renforcement des relations interpersonnelles au sein des équipes de travail dans le secteur de l'hôtellerie.

Les commentaires d'Isabelle ont mis en avant le besoin de flexibilité dans la gestion du temps de travail. La possibilité de travailler sur une base de quatre jours au lieu de cinq, avec la capacité de modifier les jours de congé selon les besoins, est suggérée comme une solution pour accorder plus de temps à la famille.

« Moi je préfère avoir un jour de congé en plus c'est-à-dire travailler 4 jours au lieu de 5 jours, comme ça en pourra avoir plus de temps consacré à la famille, mais aussi d'avoir une flexibilité pour changer les jours de congé si en on a besoin » (Isabelle, Préposée aux chambres).

Sophie, quant à elle, a souligné l'importance de définir des priorités claires entre le travail et la famille, en insistant sur la nécessité de placer la famille en premier :

« Moi je trouve qu'après tout il faut établir des priorités dans cette vie, et pour bien concilier le travail et la famille il faut donner la priorité à la famille, car si on a des problèmes que ce soit au travail ou la famille il faut les garder la ou ils sont, car ça impacte la santé mentale et après ça on va passer une mauvaise journée, mais aussi de bien communiquer et d'expliquer soit à la famille ou à l'employeur qu'on a telle ou telle chose à gérer donc ils vont être compréhensifs avec ça voilà» (Sophie, Préposée aux chambres).

Les propos de Sophie révèlent l'importance d'une communication ouverte et transparente, à la fois avec la famille et les employeurs, pour garantir une compréhension mutuelle des responsabilités familiales et professionnelles.

D'une autre part, les commentaires d'Isabelle ont mis en évidence le défi financier associé à la conciliation travail-famille. Elle a souligné la nécessité de maintenir un équilibre entre la quantité de travail et la rémunération perçue pour faire face au coût de la vie. Cette déclaration de la préposée aux chambres suggère donc un besoin de réévaluation des politiques de rémunération pour mieux répondre aux besoins financiers des employés du secteur hôtelier.

«...nous en fait le plus gros travaille, mais on est mal payé est ça n'aide pas pour améliorer la qualité de notre vie malheureusement... » (Isabelle, Préposée aux chambres).

Par ailleurs, les remarques de Julien ont révélé la nécessité d'horaires stables pour permettre une planification adéquate de la famille :

« Moi je dirai que la seule chose qui peut améliorer la conciliation travail-famille pour les employés de l'hôtellerie c'est d'avoir des horaires stables, car à l'hôtellerie tes horaires peuvent changer vraiment beaucoup et ce n'est pas du tout la meilleure façon de concilier la vie personnelle et la vie de famille ... » (Julien, Valet)

Toujours selon Julien, la capacité de planifier à l'avance les activités avec la famille est considérée comme essentielle pour maintenir un certain équilibre entre la vie professionnelle et personnelle, malgré la nature changeante des horaires dans le secteur de l'hôtellerie.

CHAPITRE 4

DISCUSSION

L'objectif de ce chapitre est de synthétiser les résultats des entretiens, de souligner les similitudes avec les recherches antérieures sur la conciliation travail-famille, et de proposer des recommandations qui pourraient contribuer à améliorer la vie des travailleurs de l'industrie de l'hôtellerie.

4.1 Analyse des défis de la conciliation travail-famille dans l'industrie de l'hôtellerie

Dans l'ensemble, les entretiens révèlent les multiples difficultés auxquelles font face les employés travaillant dans le secteur de l'hôtellerie pour équilibrer leur vie professionnelle et personnelle. Ces défis sont en grande partie liés à des horaires changeants, des contraintes financières et la nécessité de travailler pendant les fins de semaine. Cependant, certains parviennent à organiser leur quotidien de manière efficace, tandis que l'attitude bienveillante de l'employeur peut favoriser cette harmonie. Les contraintes financières jouent également un rôle essentiel dans l'équation de conciliation entre travail et vie personnelle.

Il convient de noter que les difficultés varient selon la situation personnelle de chaque employé, notamment en fonction de la présence d'enfants et des responsabilités familiales.

Les résultats de notre étude soulignent une série de défis auxquels font face les travailleurs du secteur de l'hôtellerie, en mettant particulièrement en lumière les horaires variables, qui constituent ainsi le sujet le plus prépondérant et fréquemment abordé au cours de notre mémoire, mais aussi le manque de soutien organisationnel qui apparaît comme une problématique cruciale, en accord avec les observations d'Ollier-Malaterre (2010) dans son article intitulé "Les pratiques work-life des employeurs anglo-saxons favorisent-elles l'implication ?". Les travailleurs expriment un besoin essentiel de comprendre si leurs contributions sont valorisées par leurs employeurs, ainsi que la mesure dans laquelle ces derniers accordent une importance à leur bien-être. Dans un contexte exigeant de l'hôtellerie, où le stress est omniprésent, la reconnaissance de la part de l'employeur revêt une signification cruciale. En effet, lorsque les salariés perçoivent un soutien de la part de leur employeur, ils développent une propension plus marquée à s'identifier à l'organisation et à nourrir la conviction que leurs efforts sont récompensés. Ainsi, cette dynamique entre le soutien organisationnel et l'implication des employés émerge comme une

composante essentielle du contexte professionnel, particulièrement dans des environnements où le stress est prédominant.

L'analyse des réponses met en évidence une grande diversité en termes de souplesse horaire parmi les employés de ce secteur. Alors que certains bénéficient d'une certaine latitude pour gérer leurs besoins personnels, d'autres font face à des obstacles logistiques ou ressentent une pression implicite pour restreindre leur temps libre. Il est essentiel de reconnaître que la conciliation entre le travail et la vie personnelle peut être complexe dans l'industrie hôtelière en raison de la nature des quarts de travail et des exigences de service 24 heures sur 24. Cette réalité peut affecter la capacité des employés à planifier et à profiter de leur temps personnel, ce qui peut entraîner des conséquences négatives sur leur bien-être et leur productivité au travail.

L'analyse indique également que la possibilité de demander des congés varie d'une entreprise à l'autre et même entre les différents postes. Alors que certaines entreprises offrent des politiques flexibles pour aider les employés à gérer leurs responsabilités familiales, d'autres peuvent être plus strictes en raison des impératifs opérationnels propres à l'industrie hôtelière. La capacité des employés à prendre des congés peut avoir un impact considérable sur leur équilibre entre travail et la famille. Les contraintes financières, les politiques d'entreprise et le soutien de la direction sont autant de facteurs cruciaux qui influencent la capacité des employés à concilier leur travail et leur vie personnelle dans le secteur de l'hôtellerie.

4.2 Analyse des défis de conciliation travail-famille et gestion des conflits : Correspondances avec la Littérature

En effet, les informations révélées par notre analyse des entretiens de ce mémoire rejoignent relativement les 6 principaux défis de conciliation travail-famille recensés dans la littérature par Coneo (2016), l'absence de soutien de la part de l'employeur, une culture d'entreprise qui ne favorise pas la conciliation travail-vie personnelle, une charge de travail hebdomadaire importante, les complications associées aux remplacements, une surcharge de travail et des contraintes empêchant la prise de congés.

Selon Tremblay (2008c), les départs anticipés du marché du travail en raison du vieillissement de la population constituent aussi un défi majeur pour la conciliation travail-famille. Ainsi, il soutient que le vieillissement de la population entraîne des départs anticipés du marché du travail, ce qui constitue un défi tant pour le Québec que pour la France.

En ce qui concerne la gestion des conflits travail-famille, on note, d'après nos résultats, que la conciliation entre le travail et la famille est affecté par divers éléments, notamment la culture organisationnelle, la flexibilité professionnelle, la structure syndicale et les contraintes financières. Certains employés gèrent ce conflit en procédant par voie syndicale. La capacité à maintenir une distinction claire entre la sphère professionnelle et la sphère personnelle a également été soulignée par certains employés comme un mécanisme efficace de gestion.

4.3 Perspectives d'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail dans le secteur hôtelier

Au cours de nos entrevues, certains interviewés ont exprimé une satisfaction relative concernant leur qualité de vie et aussi par rapport à leur vie personnelle et professionnelle. Les résultats ont également révélé l'importance d'une rémunération équitable et de prestations sociales adéquates afin d'assurer une amélioration de la qualité de vie des employés. Les conditions de travail, ainsi qu'une rémunération appropriée, ont aussi été souligné comme étant des facteurs essentiels dans l'évaluation de la qualité de vie, surtout pour les individus exerçant des professions physiquement exigeantes, à l'instar des femmes de chambre. L'ensemble de ces résultats (concernant la qualité de vie et la satisfaction par rapport à la vie personnelle et professionnelle des employés du secteur hôtelier) converge d'une part avec les découvertes de Wong et Ho (2013), qui démontrent, dans l'industrie de l'hôtellerie et du tourisme à Taiwan, l'existence d'une corrélation négative entre le déséquilibre travail-loisirs et la qualité de vie d'une part, et d'autre part, l'existence d'une liaison positive entre la satisfaction par rapport au système de prestation de loisirs et la qualité de vie.

Les entrevues ont fait des suggestions clés qui peuvent contribuer à l'amélioration de leur condition de travail dans l'industrie de l'hôtellerie. Il s'agit essentiellement de la flexibilité des horaires, du respect des employés, de la rémunération équitable, de la réduction de la charge de travail et de l'accès à des outils et ressources adéquats. La création d'un environnement de travail positif, axé sur la collaboration et la reconnaissance des efforts des employés, ont également été suggérées pour l'améliorer de la satisfaction au travail et la productivité. Ces suggestions de solutions rejoignent celles proposées par Checcaglini et al., (2004). Selon des auteurs, les employeurs peuvent contribuer à améliorer la situation de leurs salariés en mettant en place un climat favorable aux échanges, qui permet de mettre à jour des problèmes avant qu'ils ne s'enveniment. Cela peut inclure des discussions collectives pour proposer des solutions ou des améliorations au sein de l'établissement, ainsi que la reconnaissance de la réciprocité des efforts consentis

par l'entreprise et les employés. Des auteurs proposent également des pistes pour améliorer la gestion des temps professionnels, notamment en portant une attention particulière à la gestion des plannings et en choisissant des personnes compétentes pour encadrer les unités. Enfin, les enquêtes ont aussi fait des suggestions pouvant permettre l'amélioration de la conciliation travail-famille dans le secteur de l'hôtellerie.

Ces suggestions comprennent essentiellement la mise en place de normes et de politiques uniformes pour les horaires de travail et les congés, l'offre d'horaires stables pour faciliter la planification familiale, la promotion d'une culture de travail solidaire, l'instauration d'une plus grande flexibilité horaire et la mise en avant d'une communication ouverte entre employés, employeurs et membres de la famille. Notons ici que parmi les solutions suggérées rejoignent mesures organisationnelles présentées par Chrétien et Létourneau (2010). Elles convergent également avec les bonnes pratiques proposées par Checcaglini et al., (2004), qui, outre celles-ci, proposent des idées plus concrètes, telles que la création de crèches ouvertes 24 heures sur 24, des services de qualité d'aide à domicile, ou encore des activités professionnelles plus attractives en termes d'organisation personnelle.

4.4 Solutions pour une conciliation travail-famille améliorée dans le secteur hôtelier

Les résultats des entretiens révèlent des thèmes communs tels que des horaires de travail changeants, des contraintes financières et une culture d'entreprise parfois défavorable à la conciliation entre vie professionnelle et personnelle. De plus, des facteurs tels que la charge de travail élevée et les contraintes financières. En approfondissant l'analyse de ces thèmes, des pistes de solutions potentielles pour améliorer la conciliation travail-famille dans le secteur de l'hôtellerie peuvent être dégagées comme :

- Établir des normes plus uniformes et des politiques communes au sein de l'industrie pour garantir une cohérence et une équité dans les horaires de travail et les politiques de congé, cela implique de considérer les besoins variés des employés, notamment en matière de flexibilité horaire et de congé, pour permettre une meilleure harmonisation entre les responsabilités professionnelles et familiales. En favorisant une approche plus équitable, cette initiative aspire à créer un environnement de travail où les employés peuvent concilier plus efficacement leurs engagements professionnels et familiaux, contribuant ainsi à améliorer la satisfaction au travail et le bien-être général des travailleurs du secteur hôtelier.

- Horaires de travail stables et prévisibles : Offrir des horaires de travail stables et prévisibles est crucial pour améliorer la qualité de vie des employés du secteur hôtelier. Les horaires changeants et irréguliers sont l'une des principales sources de stress pour ces travailleurs. Lorsque les employés ne savent pas quand ils travailleront, il devient extrêmement difficile de planifier des activités familiales ou personnelles. Des horaires plus stables permettraient aux employés de mieux organiser leur temps et de répondre à leurs engagements familiaux sans compromettre leur performance au travail.
- Promotion d'une culture de travail solidaire : Un autre aspect essentiel pour favoriser la conciliation travail-famille est la promotion d'une culture de travail solidaire. Les employés doivent se sentir soutenus par leurs collègues et leurs supérieurs hiérarchiques pour équilibrer leurs obligations familiales avec leurs responsabilités professionnelles.
- Accorder une plus grande flexibilité dans la gestion du temps de travail, notamment en offrant la possibilité de travailler sur des horaires compressés ou de modifier les jours de congé en fonction des besoins personnels.
- Mettre l'accent sur la communication ouverte entre les employés, les employeurs revêtent une importance cruciale dans la promotion de la conciliation travail-famille, le fait d'exprimer ses besoins et ses contraintes familiales, permettant aux employeurs de prendre des décisions plus informées en matière de planification des horaires et d'offrir des mesures de soutien plus adaptées.

En combinant ces éléments, il est possible de créer un environnement de travail plus propice à la conciliation entre la vie professionnelle et personnelle, ce qui contribuerait à améliorer la satisfaction au travail et la productivité des employés dans le secteur de l'hôtellerie, car certaines de ces mesures ne nécessitent pas de changements majeurs et peuvent être mises en place facilement, offrant ainsi des avantages tant pour les employés que pour les employeurs.

CONCLUSION

La conciliation entre travail et la famille constitue un enjeu majeur, touchant diverses professions au sein du secteur hôtelier. Chaque métier au sein de ce domaine présente des défis spécifiques en matière de conciliation travail-famille, à travers des horaires de travail souvent irréguliers, des exigences opérationnelles contraignantes, et même des conditions professionnelles qui peuvent impacter significativement la vie personnelle des employés. Notre objectif était d'explorer la complexité de la conciliation travail-famille au sein du secteur hôtelier, mettant en évidence les défis particuliers rencontrés par différents professionnels, tels que les réceptionnistes, les valets, les équipiers en entretien ménager et les préposés aux chambres.

Cette recherche a adopté une approche qualitative exploratoire, se plongeant dans les expériences des employés du secteur hôtelier. L'étendue du travail a impliqué des entretiens semi-dirigés approfondis avec huit participants, représentant une diversité de rôles au sein de l'industrie.

Les résultats des entretiens ont mis en évidence la complexité de la conciliation travail-famille dans l'industrie hôtelière. Les employés sont confrontés à une multitude de défis, notamment des horaires de travail qui changent souvent, des contraintes financières et une culture d'entreprise parfois défavorable à la conciliation entre vie professionnelle et personnelle. De plus, des facteurs tels que la charge de travail élevée et les contraintes financières exercent une pression considérable sur la conciliation travail-famille, affectant la qualité de vie des employés.

La question de recherche a été axée sur la mise en place de politiques de conciliation travail-famille pour soutenir les employés du secteur hôtelier confrontés à des horaires de travail irréguliers. Cependant, il est important de noter que l'hôtel où travaillent les employés qui ont participé à l'étude ne dispose pas encore d'une politique de conciliation travail-famille établie.

L'objectif principal a été de comprendre en profondeur les défis spécifiques auxquels les employés du secteur hôtelier font face et de proposer des solutions concrètes pour améliorer la conciliation travail-famille au sein du secteur hôtelier.

Les résultats de l'étude ont mis en lumière plusieurs défis majeurs auxquels les participants sont confrontés. Parmi ces défis :

Complexité de la Conciliation, les employés du secteur hôtelier font face à une conciliation travail-famille complexe, accentuée par des horaires instables, certains postes, tels que les réceptionnistes et les équipiers, sont particulièrement touchés par des horaires variables, impactant davantage la conciliation travail-famille.

Les contraintes financières sont identifiées comme un défi majeur, avec des employés soulignant que la rémunération ne reflète pas toujours la nature exigeante de leur travail.

La charge de travail représente un facteur qui exerce une pression significative sur la conciliation travail-famille, influant sur la qualité de vie des employés. Cette charge engendre souvent une fatigue accrue chez les travailleurs.

Chaque étude présente des limites, et dans notre cas, des contraintes telles que les contraintes de temps, des obstacles pour la réalisation de cette étude. De plus, des imprévus de dernière minute ont entraîné l'indisponibilité de certains participants et les ont empêchés de prendre part à l'étude. Malgré ces limitations, nous croyons que notre recherche a apporté des éclairages sur la complexité de la conciliation travail-famille dans le domaine de l'hôtellerie.

À partir de notre recherche, des recommandations concrètes émergent comme la mise en place de politiques plus flexibles, la création d'un environnement de travail plus collaboratif et l'adoption de mesures concrètes, comme la création de crèches ouvertes 24 heures sur 24, qui pourraient contribuer de manière significative à un équilibre plus harmonieux entre travail et vie personnelle. La gestion des plannings et des politiques de congé plus adaptées a également été mentionnée comme des mesures essentielles.

Par ailleurs, la sensibilisation et l'éducation des employés et des employeurs sur l'importance de la conciliation travail-famille pour la productivité et le bien-être au travail ont été soulignées comme des mesures clés. Pour engendrer un changement durable et positif, il est impératif que les entreprises hôtelières reconnaissent la nécessité d'une approche qui tient compte des besoins individuels des employés et qui favorise un environnement de travail équilibré. Cet engagement en faveur du bien-être

des employés peut non seulement améliorer la qualité de vie des travailleurs, mais aussi renforcer la réputation et la productivité de l'entreprise dans son ensemble.

Nous envisageons aussi certaines pistes pour continuer la recherche dans le secteur hôtelier surtout en ce qui concerne les femmes de chambre ainsi que les autres travailleurs exerçant des fonctions physiquement exigeantes, car le métier des femmes de chambre est complexe et nous croyons qu'il vaut la peine d'être étudié.

Finalement nous espérons que cette recherche pourrait servir la cause des travailleurs dans le secteur hôtellerie, et nous espérons aussi que cette recherche permettra de reconnaître et valoriser chaque métier au sein de ce domaine qui présente des défis majeurs en matière de conciliation travail-famille.

« ... je suis forcé à travailler les fins de semaine, alors que ma famille sont en congé les fins de semaine, donc je manque beaucoup d'évènements familiaux, des fois des anniversaires, c'est embêtant surtout si c'est le quart du soir, car c'est les plus anciens qui travaille de jour, donc il finit à 15h il peut profiter de la soirée, à 15h lorsque les anciens finissent moi je commence, alors que beaucoup de gens en fini leurs journées de travail, ce qui fait que je manque beaucoup d'évènements ... » (Alexandre, Réceptionniste)

ANNEXE A GUIDE D'ENTRETIEN

Bonjour,

D'abord, j'aimerais vous remercier d'accepter de répondre à mes questions pour mon mémoire de maîtrise sur la conciliation travail – la famille. Comme tout travail académique, tout sera traité d'une manière confidentielle et anonyme. Personne n'aura accès à ces données.

Avant de commencer, j'aimerais demander votre consentement pour enregistrer notre entrevue, car je ne veux pas manquer de l'information. Tout ce que vous allez me dire est très important pour ma recherche et je ne veux rien oublier.

Questions de profil général :

- 1) J'aimerais commencer pour vous demander votre âge?
- 2) Quel est votre état civil? (Célibataire, marié, etc.)
- 3) Avez-vous des enfants? Si oui, combien? Quel est leur âge? Est-ce qu'ils habitent avec vous?
- 4) Qu'est-ce que vous faites comme travail ? Votre métier ?
- 5) Pouvez-vous me décrire une journée de travail typique ?
- 6) Depuis quand occupez-vous ce poste de travail ?
- 7) Pourquoi avez-vous choisi de travailler dans ce métier ?
- 8) Comment trouvez-vous ce métier ? Pourquoi ?
- 9) Si vous aviez un enfant, aimeriez-vous que votre fille fasse le même métier que vous ? Pourquoi ?

Questions à propos le sujet :

- 1) Quels sont les défis que vous rencontrez pour concilier votre vie professionnelle et personnelle ?
- 2) Comment trouvez-vous vos horaires de travail ? Pourquoi ?
- 3) Est-ce que votre organisation vous aide à gérer vos horaires irréguliers et souvent prolongés ?
- 4) Est-ce que vous pouvez demander du temps libre (un congé) pour des obligations familiales ? Comment l'entreprise traite-t-elle ces demandes de congés ?
- 5) Avez-vous suffisamment de flexibilité pour adapter votre horaire de travail en fonction de vos besoins personnels ?
- 6) Comment faites-vous pour gérer les conflits entre les demandes du travail et les obligations familiales ?
- 7) Comment évaluez-vous la qualité de vie et la satisfaction de votre vie personnelle et professionnelle ?
- 8) Si on vous donnait une carte blanche, tous les pouvoirs, qu'est-ce que vous feriez pour améliorer votre travail ?
- 9) Avez-vous des suggestions pour améliorer la conciliation travail-famille pour les employés de l'hôtellerie

Conclusion (Fin de l'entretien) :

- 10) Est-ce qu'il y a quelque chose que vous trouvez important dont nous n'avons pas parlé pendant l'entrevue ?
- 11) Selon vous existe-t-il d'autres préoccupations ou de défis ? Est-ce que vous aimeriez revenir sur quelques points ?

ANNEXE B
DESCRIPTIF DU PROJET

Titre du projet de recherche : Conciliation travail famille pour les employés de l'hôtellerie

Étudiant-chercheur : Meliani Khaled

Direction de recherche : PhD. Angelo Dos Santos Soares

Bonjour,

Nous menons actuellement une étude sur la conciliation travail-famille dans le secteur de l'hôtellerie, et nous aimerions avoir votre point de vue et vos expériences sur le sujet. Nous savons que la conciliation travail-famille peut être un défi pour les employées du secteur de l'hôtellerie, qui peuvent souvent travailler des horaires irréguliers et être appelées à travailler pendant les fins de semaine et les jours fériés.

Nous aimerions comprendre comment vous gérez la conciliation entre votre travail et votre vie de famille, et quelles sont les ressources qui vous aident à concilier ces deux aspects de votre vie. Nous sommes convaincus que vos expériences pourraient aider à améliorer les conditions de travail pour les employées de l'hôtellerie dans l'avenir.

En participant à notre étude, vous aurez également la possibilité de partager vos idées et vos suggestions pour améliorer la conciliation travail-famille dans le secteur de l'hôtellerie. Votre contribution pourrait aider à améliorer les politiques et les ressources disponibles pour les employées du secteur de l'hôtellerie.

Cordialement,

ANNEXE C
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Titre du projet de recherche : Conciliation travail famille pour les employés de l'hôtellerie

Étudiant-chercheur : Meliani Khaled

Direction de recherche : PhD. Angelo Dos Santos Soares

Préambule

Nous sommes en train de réaliser une étude sur la conciliation travail-famille dans le secteur de l'hôtellerie. Nous sommes intéressés à recueillir des informations auprès des membres de la direction de l'hôtel afin de mieux comprendre leurs perspectives et pratiques en matière de conciliation travail-famille. Si vous êtes une personne de plus de 18 ans que vous êtes actuellement dans le secteur de l'hôtellerie j'aimerais bien vous rencontrer.

Les objectifs de cette étude sont les suivants :

- Comprendre les défis auxquels les travailleurs de l'hôtellerie sont confrontés en matière de conciliation travail-famille.
- Identifier les stratégies efficaces utilisées par les travailleurs de l'hôtellerie pour concilier travail et famille.
- Proposer des recommandations pour améliorer la conciliation travail-famille dans le secteur de l'hôtellerie.

Nature et durée de votre participation

Nous vous demandons de participer à un projet de recherche sur la conciliation travail famille pour les employés de l'hôtellerie. Vous serez invité à une entrevue individuelle. L'entrevue ne durera pas plus de 30 minutes. L'entrevue sera enregistrée afin que nous puissions recueillir les informations de manière

précise et détaillée. Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent.

Avantages liés à la participation

Vous pouvez bénéficier d'une expérience de réflexion sur votre expérience de conciliation travail-famille, ainsi que de la possibilité de contribuer à des recommandations pour améliorer la situation des travailleurs de l'hôtellerie en matière de conciliation travail-famille.

Risques liés à la participation

Puisque ce projet touche un sujet tel que la conciliation travail-famille, il est possible que certaines questions portent sur des sujets sensibles pour vous. Vous pouvez à tout moment durant l'entrevue préciser si vous ressentez de l'inconfort face à une question, afin que nous passions à la suivante.

Vous serez aussi pleinement libre de mettre fin à l'entretien à tout moment, sans avoir à fournir de raison.

Confidentialité

Toutes les informations recueillies au cours de cette étude seront confidentielles et anonymes. Les entrevues transcrites seront anonymisées grâce à un code alphanumérique et seuls le chercheur et son directeur auront accès à la liste des participants et du numéro qui leur aura été attribué. À la fin de l'étude, les enregistrements et tous les documents relatifs à votre entrevue seront détruits de manière sécurisée pour assurer la confidentialité et l'anonymat des participants.

Participation volontaire et retrait

Votre participation à cette étude est volontaire. Si vous acceptez de participer, vous pouvez vous retirer à tout moment sans aucune conséquence. Si vous avez des questions ou si vous souhaitez retirer votre consentement, vous pouvez contacter Meliani Khaled et toutes les données vous concernant seront détruites.

Indemnité compensatoire

Aucune indemnité compensatoire n'est prévue.

Des questions sur le projet ?

Pour toute question additionnelle sur le projet et sur votre participation, vous pouvez communiquer avec les responsables du projet : PhD. Angelo Dos Santos Soares ; par courriel (soares.angelo@uqam.ca) et Khaled Meliani, au 5144483741 ou par courriel (meliani.khaled@courrier.uqam.ca).

Des questions sur vos droits ? Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPÉ plurifacultaire) a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche sur le plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains ou pour formuler une plainte, vous pouvez contacter la coordination du CERPÉ plurifacultaire (courriel : cerpe-pluri@uqam.ca; téléphone : 514-987-3000, poste 3642).

Pour toute autre question concernant vos droits en tant que personne participante à ce projet de recherche ou pour formuler une plainte, vous pouvez communiquer avec le bureau de la protectrice universitaire de l'UQAM (courriel : protectriceuniversitaire@uqam.ca; téléphone : 514-987-3151).

Remerciements

Nous tenons à vous remercier sincèrement de votre participation à cette étude. Votre contribution est très importante pour nous aider à mieux comprendre la conciliation travail-famille dans le secteur de l'hôtellerie.

Consentement

Je déclare avoir lu et compris le présent projet, la nature et l'ampleur de ma participation, ainsi que les risques et les inconvénients auxquels je m'expose tel que présenté dans le présent formulaire. J'ai eu l'occasion de poser toutes les questions concernant les différents aspects de l'étude et de recevoir des réponses à ma satisfaction.

Je soussigné(e) accepte volontairement de participer à cette étude. Je peux me retirer en tout temps sans préjudice d'aucune sorte. Je certifie qu'on m'a laissé le temps voulu pour prendre ma décision.

Une copie signée de ce formulaire d'information et de consentement doit m'être remise.

ANNEXE D

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

UQAM | **Comités d'éthique de la recherche
avec des êtres humains**

No. de certificat : 2024-5820

Date : 2023-05-23

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE plurifacultaire) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains*(2020) de l'UQAM.

- Titre du projet : Conciliation travail famille pour les employés de l'hôtellerie
- Nom de l'étudiant : Khaled Meliani
- Programme d'études : Maîtrise ès sces de la gestion (ress. hum. , avec mémoire)
- Direction(s) de recherche : Angelo Dos Santos-Soares

Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année au plus tard un mois avant la date d'échéance (**2024-05-23**) de votre certificat. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.



Caroline Coulombe
Professeure, Département de management
Présidente du CERPÉ plurifacultaire

ANNEXE E AVIS FINAL DE CONFORMITÉ

No. de certificat : 2024-5820

Date : 2024-04-02

AVIS FINAL DE CONFORMITÉ

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPÉ plurifacultaire) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (janvier 2016) de l'UQAM.

Titre du projet : Conciliation travail famille pour les employés de l'hôtellerie

Nom de l'étudiant : Khaled Meliani

Programme d'études : Maîtrise ès sces de la gestion (ress. hum. , avec mémoire)

Direction(s) de recherche : Angelo Dos Santos-Soares

Merci de bien vouloir inclure une copie du présent document et de votre certificat d'approbation éthique en annexe de votre travail de recherche.

Les membres du CERPÉ plurifacultaire vous félicitent pour la réalisation de votre recherche et vous offrent leurs meilleurs voeux pour la suite de vos activités.



Raoul Graf, M.A., Ph.D.

Professeur titulaire, département de marketing

Président du CERPÉ plurifacultaire

ANNEXE F

PROFILS DES PARTICIPANTS DANS L'ÉTUDE

Homme/Femme	Participant(e)	Profil général	Perception du métier dans l'hôtellerie	Perspectives	Opinion sur la syndicalisation
Homme	MARTIN (ÉQUIPIER)	- 23 ans	- Début en 2022, 1 an d'expérience en hôtellerie	- Travail temporaire, préfère des métiers "plus valorisés"	- Favorable à la syndicalisation, voit une meilleure protection
Homme	ANTOINE (ÉQUIPIER)	- 60 ans	- Apprécie le contact direct avec les clients	- Ouvert à ce que ses enfants suivent la même carrière	- Favorable à la syndicalisation
Homme	JACQUES (ÉQUIPIER)	- 52 ans	- Expérience hôtelière depuis l'enfance, recherche des défis	- Envisage une évolution vers l'entretien technique	- Favorable à la syndicalisation en général
Homme	ALEXANDRE (RÉCEPTIONNISTE)	- 29 ans	- Apprécie le contact avec les clients, amélioration sociale	- Considère le métier comme offrant de bonnes opportunités	- Favorable à la syndicalisation en général
Femme	NATHALIE (PRÉPOSÉE AUX CHAMBRES)	- 55 ans	- Apprécie le contact avec les clients	- Préférerait un travail en équipe	- Favorable à la syndicalisation en général
Femme	ISABELLE (PRÉPOSÉE AUX CHAMBRES)	- 45 ans	- Perçoit le métier comme convenable, peut-être difficile	- N/A	- Favorable à la syndicalisation en général
Femme	Sophie (PRÉPOSÉE A LA BUANDERIE)	- 30 ans (étudiant e)	- Perçoit le métier de préposée à la buanderie comme gérable	- Apprécie le travail en tant qu'emploi à temps partiel	- Ne mentionne pas la syndicalisation
Homme	JULIEN (VALET)	- 23 ans	- Apprécie le métier en tant qu'étudiant, rémunérateur	- Considère le travail adapté pour un étudiant	- Ne mentionne pas la syndicalisation

BIBLIOGRAPHIE

- Allen, T. D. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278-308.
- Amossé, T., Perraudin, C., et Petit, H. (2011). Mobilité et segmentation du marché du travail : quel parcours professionnel après avoir perdu ou quitté son emploi ? *Économie et Statistique*, p.450.
- Barrère-Maurisson, M. A. (2003). *Travail, famille : le nouveau contrat*. Paris, Gallimard. Collection "Folio actuel - Le Monde".
- Barrère-Maurisson, M. A. (2004). Masculin/féminin : vers un nouveau partage des rôles ? *Cahiers français*, no 322, 22-28.
- Barrère-Maurisson M.A. (2006). *Les femmes françaises créent l'exception*. halshs-00009702.
- Barrère-Maurisson M.A. (2007). Familialisme, féminisme et « parentalisme » : trois âges de la régulation sociale, *Cahiers de la Maison des sciences économiques*, no 43.
- Bell, E., et Bryman, A. (2007). The ethics of management research: an exploratory content analysis. *British journal of management*, 18(1), 63-77.
- Bosse, N., et Guégnard, C. (2008). Quelles dynamiques formation emploi dans l'hôtellerie ? *XV Journées d'études sur les données longitudinales dans l'analyse du marché du travail*, pp. 25-35. Lille, France.
- Bué, J., Rey, F., et Roux-Rossi, D. (2013). Le temps partiel moins attractif ? Nouvelles régulations temporelles dans deux secteurs de services. *Travail et emploi*, 134, 59-74.
<https://doi.org/10.4000/travailemploi.6000>
- Boucher, M.-P., & Noisieux, Y. (2010). Effets de la libéralisation des marchés sur les conditions de travail des Québécoises : huit études de cas. Institut de recherches et d'études féministes, Université du Québec à Montréal.
- Cerdin, J.-L., Colle, R., et Peretti, J.-M. (2003). L'entreprise à la carte : une innovation pour fidéliser, *Colloque de l'IFBAE*.
- Cette G., Méda D., Sylvain A., Tremblay D.G. (2007). Activité d'emploi et difficultés de conciliation emploi-famille : une comparaison fine des taux d'activité en France et au Canada, *Loisir et Société/Society and Leisure*, 29 (1): 117-154.
- Checaglini, A., et Gosseume, V. (2004). Les bonnes pratiques. *Céreq*, 79-88.
- Chrétien, L., & Létourneau, I. (2010). La Conciliation travail-famille: au-delà des mesures à offrir, une culture à mettre en place. *Gestion*, 35(3), 53-61,5,8,11. Retrieved from <https://www.proquest.com/trade-journals/la-conciliation-travail-famille-au-delà-des/docview/763309593/se-2>

- Chrétien, L., Létourneau, I. (2010), 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 (REMEST)*, vol. 5, n° 1, p. 70-94.
- Clark, S.C. (2001), Work cultures and work-family balance, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 58, n° 3, p. 348-365.
- Coneo, Y. (2016). *Les stratégies de conciliation travail-famille des femmes entrepreneures de la Capitale-Nationale*, thèse de doctorat, Université Laval.
- Conseil de la famille et de l'enfance (2007, révisé 2008). La politique familiale au Québec : visée, portée, durée et rayonnement, Québec, Conseil de la famille et de l'enfance, p.1-76.
- DARES. (2002). *Temps partiels des femmes : Entre choix et contraintes*. Synthèse, Ministère de l'Emploi et de solidarité. n° 08.2, p.2-8.
- DARES. (2009). Horaires atypiques et contraintes dans le travail : une typologie en six catégories. Premières Synthèses n°22.2, p 2-7.
- De Sardan, J.P.O (2008). La rigueur du qualitatif. Les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique, 2008, Louvain-La-Neuve, Academia-Bruylant, p.368.
- Denison, D. R. (1996), «What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars», *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 3, p. 619-654.
- Duxbury, L., Higgins C., Coghill, D. (2003). Témoignages canadiens : à la recherche de la conciliation travail-vie personnelle, Développement des ressources humaines Canada. p.104.
- Duxbury, L., Higgins, C. (2003), *Le conflit entre le travail et la vie personnelle au Canada durant le nouveau millénaire : état de la question (Rapport 2)*, Santé Canada. p.143.
- Duxbury, L., Higgins, C. (2005), *Qui sont les personnes à risque ? Les variables prédictives d'un haut niveau de conflit entre le travail et la vie personnelle (Rapport 4)*, Santé Canada.p.5.
- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., et Brinleya, A. (2003). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002). *Journal of Vocational Behavior* (66), 124–197.
- Flick, U. (2007). Sur la qualité de la recherche qualitative – discours et approches. Maison d'édition VS pour les sciences sociales. (pp. 188-209).
- Fried, M. (1998), *Taking Time: Parental Leave Policy and Corporate Culture*, temple University Press.
- Friedman, D. E. (1990), Work and family: The new strategic plan, *HR. Human Resource Planning*, vol. 13, n° 2, p. 79-89.
- Galinsky, E., Bond, J. T., Sakai, K., Kim, S. S., Giuntoli, N. (2008), *2008 National Study of Employers, Families and Work Institute*. p.6.

- Galinsky, E., Friedman, D. E., Hernandez, C. A. (1991), *The Families and Work Institute Family-friendly Index*, Families and Work Institute.
- Gervais, M. (2006). *Conditions de travail, de santé et de sécurité des travailleurs du Québec*. *Canadian Electronic Library*. doi:<https://policycommons.net/artifacts/1231566/conditions-de-travail-de-sante-et-de-securite-des-travailleurs-du-quebec/17>.
- Glaser, B. G., et Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago, CA: Aldine.
- Gordon, J. R., Whelan-Berry, K. S., Hamilton, E. A. (2007), The relationship among work-family conflict and enhancement, organizational work-family culture, and work outcomes for older working women, *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 12, n° 4, p. 350-364.
- Greenhaus, J. H., et Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *The Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.
- Greenhaus, J.H., Beutell, N.J. (1985), Sources of conflict between work and family roles, *The Academy of Management Review*, vol. 10, n° 1, p. 76-88.
- Grodent, F., & Tremblay, D. (2013). La conciliation vie privée-vie professionnelle des gestionnaires hommes et femmes : le cas d'une société de transport québécoise. *@GRH*, 6, 117-147. <https://doi.org/10.3917/grh.131.0117>.
- Gouvernement du Québec, Institut de la statistique du Québec. (2022). *Bilan du marché du travail au Québec en 2022*.
- Guérin, G., St-Onge, S., Haines, V., Trottier, R., Simard, M. (1997), Les pratiques d'aide à la conciliation emploi-famille dans les organisations au Québec, *Relations industrielles*, vol. 52, n° 2, p. 274-301.
- Jacqueline Rodrigue . (2009, 16 mai) *Oser la conciliation famille-travail au quotidien*. CSN - Confédération des syndicats nationaux. <https://www.csn.qc.ca/actualites/osser-la-conciliation-famille-travail/>
- Kelloway, E.K., Gottlieb, B.H., Barham, L. (1999), The source, nature and direction of work and family conflict: A longitudinal investigation, *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 4, n° 4, p. 337-346.
- Kossek, E. E., Hammer, L. B. (2008), Supervisor work/life training gets results, *Harvard Business Review*, vol. 86, n° 11, p. 36.
- Lamoureux, A. (2000). *Recherche et méthodologie en sciences humaines (2e édition)*. Laval, Québec : Éditions Études vivantes.
- Lazzari, N. (2012). *La conciliation emploi famille / vie personnelle*. Thèse de doctorat en Administration, Université du Québec à Montréal.
- Leduc, P. (2007). La notion d'incommensurabilité chez Thomas kuhn. Thèse de doctorat en Philosophie, Université du Québec à Montréal.

- Lefèvre, C., Pailhé, A., et Solaz, A. (2007). Comment les employeurs aident-ils leurs salariés à concilier travail et famille ? *Population et Sociétés*, 11(440), 1-4.
- Lero, D. S., Richardson, J., Korabik, K. (2009), *Examen des coûts et des avantages des pratiques de conciliation travail-vie*, Association canadienne des administrateurs de la législation ouvrière (A CALO) ; p.36.
- Lewis, S. (1997), Family friendly employment policies: A route to changing organizational culture or playing about at the margins?, *Gender, Work et Organization*, vol. 4, n° 1, p. 13-23.
- Lewis, S. (2001), Restructuring workplace cultures: The ultimate work-family challenge?, *Women in Management Review*, vol. 16, n° 1, p. 21-29.
- Lin J.H., Wong J.Y., et Ho C.H., (2013), «Promoting frontline employees' quality of life: Leisure benefit systems and work-to-leisure conflicts», *Tourism Management*, vol.36, P. 178-187.
- Mansour, S., et Commeiras, N. (2015). Le conflit travail-famille médiatise-t-il les effets des conditions de travail sur le stress professionnel ? Une étude auprès du personnel en contact dans le secteur hôtelier. *Revue de gestion des ressources humaines*, 1(95), 3-25.
- Mansour, S., et Tremblay, D.-G. (2018). Le conflit travail-famille-loisirs et l'intention de quitter l'entreprise : une analyse dans le secteur hôtelier au Québec. *@GRH*, 3(28), 65-96.
- MESSF. (2004). *Vers une politique gouvernementale sur la conciliation travail-famille*. Québec : Gouvernement du Québec.
- O'Neill, J. W., et Follmer, K. (2020). A Multilevel Review of Hospitality Industry Work–Family Conflict Research and A Strategy for Future Research. *Journal of Hospitality et Tourism Research*, 44(1), 3-44. DOI: 10.1177/1096348019864653.
- O'Neill, J. W., et Xiao, Q. (2010). Effects of organizational/occupational characteristics and personality traits on hotel manager emotional exhaustion. *International Journal of Hospitality management* (29), 652–658.
- Ollier-Malaterre, A. (2010). Les pratiques work-life des employeurs anglo-saxons favorisent-elles l'implication? *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (78), 2-16,77,79.
<https://www.proquest.com/trade-journals/les-pratiques-work-life-des-employeurs-anglo/docview/853437909/se-2>
- Pierre, B., et Jean-David, F. (1999). Les rythmes de travail hors norme. *Economie et statistique*, 321-322, 111-131.
- Poupart, J. (1997). *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*. G. Morin.
- Prace, D. (2014). *Marketing dans le domaine de l'hôtellerie, cas de la résidence new rochelle*. Mémoire de maîtrise, Université Palacky à Olomouc, Faculté de Philosophie.

- Premeaux, S. F., Adkins, C. L., Mossholder, K.W. (2007), « Balancing work and family: A field study of multi-dimensional, multi-role work-family conflict», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 28, n° 6, p. 705-727.
- Revfine. (2022, 06 10). Un aperçu complet de toutes les positions d'hôtel. Consulté le 01 30, 2023, En ligne: <https://www.revfine.com/fr/hotel-positions/>
- Sahibzada, K., Hammer, L. B., Neal, M. B., Kuang, D.C. (2005), The moderating effects of work-family role combinations and work family organizational culture on the relationship between family friendly workplace supports and job satisfaction, *Journal of Family Issues*, vol. 26, n° 6, p. 820-839.
- Salah, L. H., Radhia, I. B., et Ammar-Mamlouk, Z. B. (2009). Les centres d'appels : « eldorado technologique » ou forme moderne de dégradation des conditions de travail ? *Management et Avenir*, 6(26), 74-94.
- Sandrine, R. (2018, 11 28). *Les 100 mots de la sociologie*. Récupéré sur <https://journals.openedition.org/sociologie/676#tocto2n1>
- Savoie-Zajc, L. (2003). L'entrevue semi-dirigée. In B. Gauthier (Eds). *Recherche sociale, de la problématique à la collecte de données*, (4e édition), pp. 293-316. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Savoie-Zajc, L., 2009. L'entrevue semi-dirigée , p. 337-360 dans B. Gauthier (dir). *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données* (5• édition). Québec : Presses de l'Université du Québec
- Schein, E.H. (1985), *Organizational Culture and Leadership : A Dynamic View*. JosseyBass.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). Sage Publications, Inc.
- St-Amour, N., Laverdure, J., Devault, A., & Manseau, S. (2005). La difficulté de concilier travail-famille : ses impacts sur la santé physique et mentale des familles québécoises. Institut national de santé publique du Québec.
- Thiéart, R. (2014). *Méthodes de recherche en management*. Dunod.
<https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01>
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., Lyness, K. S. (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, n° 3, p. 392-415.
- Tong, S. (2007), Vers des milieux de travail et une société plus favorable à la conciliation travail-famille, dans Jézéquel, M. (dir), *Les accommodements raisonnables : quoi, comment, jusqu'où ? Des outils pour tous*, Éditions Yvon Blais, p. 173.
- Torres, S. (2012). *Conciliation famille-études-travail en Estrie- Portrait et stratégie d'action*. Centre d'intégration au marché de l'emploi (CIME)
- Tremblay D.G. (2008a). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux, Québec/Toulouse*, Presses de l'Université du Québec, p.342.

- Tremblay D.G. (2008b). *Vers une articulation des temps sociaux tout au long de la vie ; l'aménagement et la réduction du temps de travail*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Tremblay D.G. (2008c). Les politiques familiales et l'articulation emploi-famille au Québec et au Canada, in Bigras N., Cantin G. (dir), *Les services de garde éducatifs à la petite enfance du Québec – Recherches, réflexions et pratiques*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 13-26.
- Tremblay, D. G., et Barrère-Maurisson, M. A. (2008). La gouvernance de la conciliation travail-famille : comparaison entre la France et le Québec. *Santé, société et solidarité*, (1), 85-94.
- Tremblay, D.-G. (2008). *Conciliation emploi famille et temps sociaux*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 2e édition
- Tremblay, D.-G., & Ilama, I. I. (2015). Work–Life Integration and Workplace Rights for Domestic Workers in Support to Elderly Persons: A Real Challenge in a Complex Working Environment! *Journal of Workplace Rights. SAGE Open*, 1-10. doi:10.1177/2158244015584236.
- Tremblay, D.-G., & Trottier, M. (2017). Les enjeux de la conciliation emploi-famille dans un secteur. *Ad Machina*, 1(1), 4-25.
- Tsui, P.-L. (2021). Would Organizational Climate and Job Stress Affect Wellness? An Empirical Study on the Hospitality Industry in Taiwan during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and public Health*. doi.org/10.3390/ijerph181910491
- Voydanoff, P. (2004). The effects of work demands and resources on work-to-family conflict and facilitation. *Journal of Marriage and Family*, 66(2), 398-412.