**Les transitions entre les rôles du travail et de la famille : le cas du secteur du tourisme**

Mélanie Trottier, professeure, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal
Diane-Gabrielle Tremblay, professeure, École des sciences administratives, Téluq

1. Introduction

Selon une vaste étude multisectorielle réalisée au Québec par Tremblay (2010), 55,2% des femmes et 42,6% des hommes sur le marché du travail rapportent avoir de la difficulté à concilier travail et famille. Nombre d’autres études ont aussi confirmé les difficultés à concilier, certaines faisant état du manque de temps exprimé par les parents de jeunes enfants, (Frederick, 1995; Fusulier, 2011), ainsi que des conflits entre l’emploi et la famille (Stephens et Sommer, 1996). Cette thématique revêt une importance encore plus grande lorsque la culture même du secteur de travail est une source importante de ce conflit et c’est ce dont fait état le présent article en traitant de la conciliation travail-famille dans le secteur du tourisme.

Bien que cette thématique renvoie à la fois au travail et à la famille, la recherche tend à isoler ces deux domaines en étudiant l’influence de l’un sur l’autre à tour de rôle. C’est ainsi que la littérature relative à la conciliation travail-famille s’est principalement développée autour de deux approches : l’approche du «conflit» (Greenhaus et Beutell, 1985) où l’on traite de l’impact négatif du travail sur la famille et l’approche de l’enrichissement (Greenhaus et Powell, 2006), qui soutient que le fait d’occuper plusieurs rôles crée une synergie. Ces deux approches ont permis de mieux comprendre les déterminants et les conséquences d’un rôle sur l’autre. Toutefois, la transition entre le travail et la famille est laissée pour compte par ces approches. Ce passage du rôle de travailleur vers celui de parent et vice-versa est pourtant d’une grande importance pour les individus puisqu’il s’agit de transitions réalisées tous les jours. Les études montrent que les individus ont une représentation des limites de chacun des rôles qu’ils occupent (Ashforth, Kreiner et Fugatee, 2000), représentation qui influence la dynamique entre les rôles et la façon dont les gens gèrent cette dualité de rôles. Cette transition renvoie à un mouvement physique et/ou psychologique entre les rôles (Ashforth et al., 2000); il s’agit de ce lieu et moment où il y a passage d’un rôle vers l’autre, par exemple le retour à la maison le soir ou encore les moments au travail où l’on doit s’occuper de responsabilités familiales. Les recherches montrent généralement que la frontière d’un rôle est moins perméable et flexible, c’est-à-dire qu’elle se laissera moins envahir par un autre rôle, lorsque ce rôle est très saillant pour l’individu. Par exemple, quelqu’un qui accorde une très grande importance à sa carrière ne se permettra pas de s’occuper de responsabilités familiales durant les heures de travail. Un autre concept associé aux frontières, la gestion des frontières, tend à montrer que les individus ont un pouvoir sur ces mouvements entre les frontières du travail et de la famille en utilisant des stratégies pour séparer ou intégrer les demandes et attentes de chacun des rôles (Kossek, Noe et DeMarr, 1999). La littérature tend actuellement à reconnaître la proposition d’Ashforth et al. (2000) selon laquelle plus il y a une segmentation entre les rôles, plus le passage d’un rôle vers l’autre est difficile.

Cette gestion des frontières se pose de façon particulière dans le cas du secteur du tourisme où le travail est caractérisé par un contact direct avec la clientèle, posant des enjeux particuliers aux employés lors du passage du travail à la maison et de la maison au travail. C’est d’ailleurs pour cette raison que nous nous sommes intéressées à ce cas particulier des employés du secteur du tourisme; on y relève des caractéristiques différentes de ce que l’on peut observer dans des emplois où les salariés sont davantage maîtres de l’organisation de leur travail et de ces transitions. Aussi, alors que nombre de travaux actuels mettent l’emphase sur une certaine latitude qu’auraient les individus quant à la gestion de cette frontière entre le travail et la famille (Kreiner, 2006; Allen, Cho et Meier, 2014), nous avons voulu déterminer dans quelle mesure les employés de ce secteur bénéficient effectivement d’une telle latitude, que l’on retrouve plus souvent chez les cadres que chez des employés ou personnels techniques.

1. Méthode

Comme peu de travaux ont porté sur ce thème et ce secteur, nous avons opté pour une approche qualitative. Les résultats exposés sont fondés sur 36 entretiens individuels semi-structurés (hommes et femmes) réalisés auprès de travailleurs du secteur de l’hôtellerie et de la restaurationau Québec ayant partagé leurs parcours et expérience personnelle dans le cadre d’un entretien individuel d’une durée d’environ 1 heure. Ces participants proviennent de tous types d’établissements (chaînes hôtelières, petits hôtels-haut de gamme, restaurants haut de gamme ou familial), assurant une bonne représentation de la diversité du secteur est ainsi assurée par les répondants. Les données ont été analysées par une méthode thématique adductive, à la fois déductive et inductive, fondée sur l’aller-retour entre la théorie et les résultats. Dans ce cadre, les entrevues ont été transcrites et codées de manière à repérer les enjeux de conciliation travail-famille en réponse aux questions posées mais également à dégager des thèmes émergents qui n’étaient pas à priori ciblés dans le guide d’entretien (Patton, 2002). C’est ainsi que les transitions entre les rôles du travail et de la famille sont apparues comme étant un enjeu particulièrement important pour ce secteur.

1.2 Particularités du secteur

Outre un contexte marqué par les restrictions budgétaires, le secteur du tourisme est caractérisé par une clientèle plus exigeante que jamais en raison du coût de la vie de plus en plus élevé qui la rend sensible à la qualité du service obtenu pour les sommes dépensées et d’une culture de la clientèle désormais caractérisée par une multitude de moyens pour faire connaître son insatisfaction (ex. : «Trip advisor» et autres forums de commentaires), ce qui exerce une grande pression sur les travailleurs du secteur qui ont entre leurs mains la satisfaction de cette clientèle. Cette pression est exacerbée par le fait que ces entreprises ont des moyens financiers souvent limités (faible marge bénéficiaire), par une faible syndicalisation des employés et des travailleurs souvent peu scolarisés et captifs de l’industrie. Selon les recherches réalisées dans d’autres pays, les employés du tourisme ont souvent de longues heures de travail (Zhao et al., 2014), une lourde charge de travail (Karatepe, 2008; Karatepe et Aleshinloye, 2009), et sont souvent exposés au stress (Kim et al., 2009), une caractéristique importante du secteur de l’hôtellerie (Hsieh and Eggers, 2011). Nous verrons que cela se retrouve au Québec. En effet, bien que l’État du Québec soutienne la conciliation des responsabilités parentales et professionnelles par de bons services de garde à la petite enfance, et par un bon congé parental et de paternité (Tremblay et Dodeler, 2015), il n’y a pas de droit légal à des aménagements de temps de travail pour des raisons familiales, comme c’est le cas en Grande-Bretagne, aux Pays-Bas ou en Australie (Tremblay et Nogues, 2015).

1. Analyse et discussion

Les données recueillies conduisent à des constats intéressants à l’égard des transitions entre les rôles, remettant en question certains postulats mis de l’avant dans la littérature actuelle qui souligne la latitude qu’ont les individus quant à la gestion de cette frontière entre le travail et la famille (Park et Jex, 2011). Effectivement, les témoignages des employés montrent que les caractéristiques des organisations de ce secteur (établissements hôteliers, restaurateurs, établissements d’enseignement en tourisme) ont un rôle prépondérant qui redéfinit les frontières entre le travail et la famille et, ce faisant, montre un aspect différent des transitions. Nos observations relatives aux particularités du secteur à l’égard des frontières s’articulent autour de la nature même du travail, de la culture du travail existant au sein de ce secteur, de l’asymétrie que cela implique pour les transitions entre les rôles du travail et de la famille et finalement des implications identitaires potentielles pour ces travailleurs.

2.1 Transitions et nature du travail

Comme l’ont indiqué nos répondants, le travail au sein du secteur du tourisme est caractérisé par une charge élevée de travail, une cadence d’exécution rapide et une imprévisibilité du travail à accomplir. On comprend que le service est ordonnancé par le client, par ses demandes, la rapidité qu’il souhaite pour le service des plats, etc. Il en va très souvent du salaire de l’employé qui compte sur le pourboire ou les commissions de ventes dans l’hôtellerie. Le service est ainsi totalement sous l’emprise du client, ce qui est source de stress pour plusieurs employés, qui n’ont aucun contrôle sur le travail, alors que ce contrôle peut faciliter le travail et réduire le stress. Ces caractéristiques, les travailleurs affirment qu’elles sont inhérentes au service direct à la clientèle en tourisme et que rien ne peut en modifier la nature. C’est dire à quel point tous ont intégré cette vision du secteur et de leur métier.

 «C’est sûr que c’est stressant parce qu’il y a toujours la satisfaction du client. Toujours arriver à temps dans les délais, par exemple pour livrer les chambres. Les gens arrivent, ont leur prise de possession pour 16 heures, donc oui il y a un niveau de stress élevé.» *(Mère de 2 enfants, chef d’équipe à l’entretien ménager dans une chaîne hôtelière).*

 «Il peut y avoir un client qui t’attend en avant à la réception parce qu’il y a quelque chose qui ne fonctionne pas dans sa salle (d’hôtel) mais tu es au téléphone avec un autre qui veut une salle pour demain… il y a plein d’affaires qui arrivent en même temps. C’est parce que c’est événementiel, des imprévus.» *(Mère d’un enfant, gérante des ventes banquets dans une chaîne hôtelière).*

 «Pour les clients il y a des temps répartis pour chaque service, chaque plat, ça on le sait. Il y a des temps à respecter, puis c’est sûr que c’est là qu’est tout le stress. (…) Je dirais qu’avant que le service commence, c’est super, c’est très relaxe, tout le monde est joyeux. Tout le monde est à son affaire, tu fais la mise en place, la préparation et tout. Puis ça commence tout le temps vers 5 h et demie, les premières livraisons. Quand les commandes commencent à s’empiler et tout, là bien tout le monde est un peu tendu. Plus le restaurant est plein, plus le climat peut être tendu.» *(Père d’un enfant, chef cuisinier dans un restaurant de type bistro).*

Le contact avec la clientèle teinte donc complètement la nature du travail; il faut être rapide mais aussi être capable de gérer l’imprévisibilité et les variations dans l’activité. Ces particularités du secteur, plusieurs rapportent en avoir été informés dès leur entrée dans une formation pour exercer un métier du secteur, contribuant à maintenir cette culture du travail.

«À l’école, la première chose qu’on se fait dire c’est : « C’est un milieu qui n’est pas payant. C’est un milieu où vous allez travailler quand tout le monde va se réunir pour avoir du plaisir puis vous, vous allez travailler pour leur donner du plaisir. Vous n’êtes pas dans le bon domaine, si vous voulez avoir des beaux horaires». *(Père d’un enfant, chef cuisinier dans un restaurant de type Bistro).*

«Moi quand j’ai commencé à l’ITHQ, la première chose qu’ils ont dit c’est : «si vous voulez une famille oubliez ça, ce n’est pas le domaine pour cela… Si vous êtes laid non plus. Faut être beau… ». Tu te dis d’accord, c’est tout un domaine dans lequel on se lance!» *(Représentant des ventes dans un chaîne hôtelière en processus d’avoir un enfant).*

Bref, il semble que pour ceux qui font une formation dans le domaine, les enseignants tentent de les prévenir des difficultés propres au secteur du tourisme afin de s’assurer qu’ils aient une motivation et un intérêt suffisants pour faire face aux difficultés futures. Les prochaines sections analysent de façon détaillée comment les horaires de travail, le rythme de travail ainsi que la culture de la disponibilité sont des facteurs influençant les transitions quotidiennes entre le travail et la famille.

2.1.1 Horaires de travail

Les liens entre la nature même du travail décrite plus haut et les frontières entre le travail et la famille se situent sur plusieurs plans. Une première caractéristique est l’imprévisibilité de la fin du quart de travail qui est typique au secteur du tourisme. Effectivement, tous ceux et celles qui travaillent avec la clientèle rapportent ne pas connaître avec exactitude l’heure à laquelle ils termineront leur travail (ex. : temps que prennent des clients dans un restaurant), ce qui complique grandement la transition vers le rôle dans la famille pour plusieurs raisons : l’organisation avec le conjoint, la garderie ou le service de garde de l’école. Or, les théories sur la gestion des frontières ne traitent pas de cet aspect plus physique des transitions qui est pourtant un enjeu important pour des transitions réussies ou satisfaisantes comme nous l’ont indiqué plusieurs travailleurs :

 «On n’a pas le droit de quitter et de laisser un client là. Jamais on ne va le faire non plus, ce n’est pas approprié. C’est en nous. Si un client arrive à un comptoir vide (pas de réceptionniste au comptoir d’un hôtel) et qu’il a le moindrement attendu… ça va paraître dans «Trip advisor». Alors effectivement, en hôtellerie, tu sais à quelle heure tu commences mais tu ne sais pas tout le temps à quelle heure tu finis nécessairement.» *(Mère de 2 enfants, coordonnatrice aux banquets, chaîne hôtelière)*

«Il faut que je m’en aille parce que les enfants m’attendent, la gardienne m’attend avec une facture de retard. Mais quand le client s’en vient, c’est une entreprise de luxe ici, je n’ai pas le droit de dire «je m’excuse il faut que je m’en aille».» *(Mère de 2 enfants, réceptionniste dans une chaîne hôtelière)*

Les heures mêmes de travail au sein du secteur du tourisme peuvent également être une source de difficulté pour la transition d’un rôle à l’autre. Effectivement, pour plusieurs, les heures sont telles qu’il faut effectuer une transition à des moments peu propices pour la famille tel que l’illustrent les citations suivantes :

«La plupart du temps c’est correct dans le sens où je suis chanceuse parce que mon conjoint travaille dans une pâtisserie alors généralement il finit tôt. Parfois j’ai des rendez-vous avec des clients après le travail pour des cocktails, ou pour prendre l’apéro et faire du réseautage Puis là c’est sûr que je ne pourrais pas aller chercher le petit à la garderie alors c’est mon conjoint qui s’en occupe.» (*Mère d’un enfant, déléguée commerciale au sein d’un petit hôtel de haut de gamme*)

«En hôtellerie on va faire ce qu’on appelle des quarts de travail coupés. C’est-à-dire qu’on va travailler le midi et le soir, et entre les deux on va avoir un 2 ou 3 heures de libre. C’est bien quand on n’habite vraiment pas loin mais si tu travailles à 45 minutes de ton travail, ça ne vaut même pas la peine de retourner chez vous. » *(Père d’un enfant, chef cuisinier dans un restaurant de type bistro)*

Ces difficultés conduisent même certains employés à quitter leur emploi, trouvant ces transitions trop difficiles tel qu’en témoigne un ancien chef-cuisinier :

«Je ne pouvais jamais être là pour lui (son enfant) donner son bain le soir ou pouvoir le coucher, lui raconter une histoire. Aussi, s’il y avait un imprévu de temps, s’il fallait que ma conjointe parte travailler plus tôt, je ne pouvais pas l’aider en m’occupant de mon fils avant d’aller le reconduire à la garderie. Ça n’a juste pas d’allure.» *(Père d’un enfant, chef cuisinier dans un restaurant de type bistro)*

On voit donc à quel point les horaires de travail présentent un défi majeur pour les salariés de ce secteur. Outre les horaires, le rythme de travail est également un obstacle aux transitions et fait l’objet de la prochaine section.

2.1.2 Rythmes de travail

Une autre caractéristique issue de la nature même du travail dans le secteur du tourisme est le décalage de rythmes entre les rôles du travail et de la famille. De fait, le rythme effréné du travail est souvent incompatible avec l’énergie qu’il faut ensuite consacrer au rôle familial. Ainsi, plusieurs identifient le passage du travail à la famille comme étant une transition très difficile et indiquent ne plus avoir l’énergie nécessaire pour écouter les enfants ou le/la conjoint(e), ayant eu à interagir (écouter, expliquer, répéter) avec des clients toute la journée. Il s’agit d’un contact direct avec le client que peu de secteurs connaissent. Certains affirment qu’une fois arrivés dans leur rôle familial, il leur faut un certain moment pour changer de rythme et être fonctionnel dans ce rôle.

«C’est sûr qu’il y a des fois où je me dis «Mon Dieu ça ne nous tente pas d’être assis à terre et de jouer avec elle (sa fille)». Elle a besoin d’attention mais il faut faire le souper, il faut faire la vaisselle, il faut s’occuper d’elle en même temps, il faut lui donner son bain… tu as juste hâte qu’elle aille se coucher parce que dans le fond tu es épuisé.» *(Mère d’un enfant, coordonnatrice aux banquets dans une chaîne hôtelière*)

 «C’est drainant de toujours donner des explications à des clients. On n’est pas dans un bureau assis à taper à un ordinateur, ce qui fait en sorte qu’à la fin de la journée t’as le goût de parler. Non. Toute la journée tu es avec des clients, tu expliques toute la journée. Donnez-moi juste 30 secondes quand je reviens à la maison.». (*Mère de 4 enfants, réceptionniste dans une grande chaîne hôtelière)*

Dans certains cas, plus particulièrement dans la restauration, le besoin de décompresser pour effectuer la transition entre les rôles est tel que le processus peut prendre jusqu’à plusieurs heures. En raison du milieu, et parce qu’ils travaillent souvent de soir, les employés sont nombreux à prendre des consommations alcoolisées pour laisser retomber la pression subie durant les heures de service. Plusieurs rapportent la nécessité d’une zone tampon où ils laissent la pression redescendre avant de rentrer à la maison, n’ayant pas eu de contrôle sur la cadence dans les heures précédentes. Dans plusieurs cas, les répondants ont évoqué que cela pouvait mener à des dérapages (abus d’alcool, utilisation de drogues) :

«Il faut peut-être une heure pour décompresser, pour ne pas être d’humeur massacrante puis revenir dans un monde normal là. Bien je dirais que c’est pas mal la même chose, pas mal dans tous les restaurants. Le soir on se retrouve tout le staff ensemble à boire quelques bières et parler quand c’est fini, avant le retour à la maison. Après un service, on veut décompresser, on revient tard. Si la cuisine ferme à 11 h, ça veut dire que je n’étais pas chez nous avant 1 h du matin, 2 h peut-être. C’est pour ça qu’au début, c’était quand même difficile avec mon enfant qui se réveillait la nuit. Mais je voulais dormir aussi pour récupérer, pour le lendemain et tout. Donc c’est sûr que je n’étais pas souvent là, puis quand j’étais là, j’étais plus ou moins présent.» *(Père d’un enfant, chef cuisinier dans un restaurant de type bistro)*

«Quand on travaille dans la section «bar» d’un restaurant, après 11h, le restaurant est fermé. C’est là où ça débordait inévitablement. Tu conduis en état d’ébriété… Je suis rentrée souvent à 3 ou 4 heures du matin et le lendemain je travaillais.» *(Mère de 2 enfants, gérante d’un restaurant de type familial)*

Tel que l’illustrent ces propos, cette difficulté à transiter d’un rôle à l’autre a dans certains cas des incidences dramatiques sur les individus et les familles. Ces comportements, que l’on pourrait qualifier de décompression, représentent un mécanisme important pour effectuer cette transition d’un rôle à l’autre et semblent constituer le symptôme de cette difficile gestion des frontières en raison de rythmes différents. La particularité même du domaine, en raison de l’accès à de la nourriture et de l’alcool, crée un environnement propice à ces comportements. Ce constat rejoint d’ailleurs les études relatives à la stigmatisation des rôles qui montrent que plus les caractéristiques d’un rôle contrastent avec un autre rôle, plus les frontières sont rigides (Ashforth et Kreiner, 1999), rendant ainsi les transitions plus difficiles.

2.1.3 Culture de la disponibilité

Ainsi, il apparaît que les transitions du travail vers la famille soient difficiles pour les travailleurs du tourisme. Par contre, les transitions de la famille vers le travail sont beaucoup moins évoquées dans les récits des personnes interviewées; ils indiquent que leur vie familiale ne peut pas empiéter sur leur travail. Il y a une forte culture de fiabilité et de disponibilité constante au sein du secteur du tourisme qui est transmise par les gestionnaires supérieurs selon les répondants. De façon générale, il apparaît que les propriétaires et gestionnaires s’attendent à ce que les employés du secteur soient toujours disponibles et ne comptent pas leurs heures, comme en témoignent les citations suivantes:

«Les grands patrons, même si l’hôtellerie c’est un monde de femmes, les grands patrons sont encore beaucoup des hommes. Moi j’ai travaillé pour une chaine française où tous les grands patrons c’était tous des gars et tous avec des femmes à la maison. Donc ils peuvent travailler 70 heures semaine, leur femme est à la maison, c’est elle qui faisait tout, qui s’occupait des enfants. (…) Donc, la plupart des filles de mon âge que je côtoie depuis des années, un moment donné on était 2 sur 8 à avoir des enfants, je veux dire, souvent ça va être 1 enfant ou… ma patronne n’a pas d’enfant. Les femmes qui sont dans des postes haut placés, la plupart, n’auront pas d’enfant.» *(Mère de 2 enfants, directrice adjointe des ventes dans une chaîne hôtelière)*

 «Le directeur général a une mentalité un peu plus vieille école, plus «old school». Donc lui, quelqu’un qui travaille en hébergement, c’est quelqu’un qui est là, qui est disponible en tout temps, qui travaille toutes les fins de semaine, qui reste tard le soir.» *(Mère de 2 enfants, directrice de l’hébergement dans un petit hôtel haut de gamme)*

Cette culture de la disponibilité semble d’ailleurs entretenue par les collègues qui ont intégré cet éthos professionnel (Fusulier, 2011; Tremblay, 2012) ou ces normes de fonctionnement :

 «Je me le fais dire par mes collègues «bien voyons t’est ben parti tôt» ou «ben voyons t’es où?». Parce qu’on choisit de respecter un horaire disons plus régulier, bien ça finit qu’un moment donné on dirait qu’on n’en fait pas assez là.» *(Directrice des opérations dans un petit hôtel haut de gamme, en processus d’avoir un enfant)*

«Bien en fait, moi je me limite à 40 heures. Je pourrais en faire beaucoup plus mais par choix, je me limite à 40 heures et ça c’est accepté. Je te dirais que c’est accepté par les autres, mais avec des préjugés admettons.» *(Mère d’un enfant, coordonnatrice aux banquets dans une chaîne hôtelière)*

Bien que cette culture de la disponibilité ne soit pas unique au secteur du tourisme, elle se joint aux facteurs spécifiques précédents pour créer un contexte peu propice aux transitions entre les rôles. Au-delà de cette pression qui semble ancrée dans la culture au point de faire naître une culpabilité chez ceux et celles qui ne s’y conforment pas, il est important de noter que les personnes rencontrées affichent un grand sens du dévouement à l’endroit de leur travail. Ce faisant, elles maintiennent une frontière du travail très hermétique, de sorte que la famille n’ait pas d’effets négatifs sur leur travail. Cette frontière très rigide à l’égard du travail est telle que les employés effectuent, notamment dans le secteur de l’hôtellerie, un grand nombre d’heures supplémentaires non rémunérées, qu’ils ne reprennent pas lors de périodes moins achalandées. Plusieurs mentionnent rester travailler plus tard le soir et rentrer la fin de semaine pour des événements, mais déclarent également se sentir inconfortables de prendre un congé lorsque nécessaire. Dans certains cas, certains ne s’autorisent pas à déclarer des congés personnels permis pour ne pas mettre dans le pétrin des collègues de travail. Les extraits suivants appuient cette analyse :

«Tout le monde en fait plus. Ce n’est pas clair si c’est une directive, ce n’est pas dans le contrat de personne mais je suis pas mal toujours la première à partir (à 17h30). Dans l’hôtellerie, c’est vraiment la culture, tout le monde fait de l’«overtime» et personne ne le réclame. C’est comme ça partout.» *(Mère de 2 enfants, représentante aux ventes dans une chaîne hôtelière)*

«C’est sûr que les congés d’obligation familiale existent mais moi prendre ça pendant le temps des fêtes vous ne pouvez pas savoir comme ça me rend malade. Je ne peux pas faire ça à mes collègues, je me sens mal. Le 31 décembre je ne peux pas dire je ne rentre pas parce que je n’ai pas de gardienne. Je ne peux pas.» *(Mère de 4 enfants réceptionniste dans une chaîne hôtelière)*

La culture de disponibilité évoquée ci-haut constitue donc un fort incitatif à s’investir dans son travail en termes d’énergie et d’heures; ceci semble surpasser la saillance que quelqu’un pourrait accorder à ce rôle du travail. Ce faisant, il apparaît que les travailleurs de ce secteur ne se permettent pas de laisser des préoccupations de la famille influencer leur travail, ce dont traite la prochaine section.

2.2 Frontières asymétriques

Il semble y avoir une grande asymétrie quant à la perméabilité des frontières du travail et de la famille. On constate que, lors des moments de transition, la frontière du travail est beaucoup plus rigide que celle de la famille, conformément à ce qui est généralement indiqué dans la littérature (Eagle, Miles et Icenogle, 1997). Toutefois, la raison sous-jacente mérite d’être explorée. Effectivement, les recherches évoquent généralement la saillance du rôle, pour expliquer cette asymétrie. Par exemple, les individus qui perçoivent le rôle de la famille comme étant important vont tenter de le protéger en empêchant que le travail n’empiète sur la famille (Sanz-Vergel, Demerouti, Bakker et Moreno-Jiménez, 2011). Dans le cas des travailleurs du secteur du tourisme, ce n’est pas tant l’importance du travail qui semble expliquer la rigidité de cette frontière mais plutôt la culture du milieu qui exige beaucoup de l’employé en termes de temps de travail, de disponibilité. On peut parler d’une culture du temps de travail au sens où les longues heures sont souvent exigées par le travail et où ces exigences sont partagées par tous, de sorte que l’on peut parler d’un véritable éthos professionnel commun à tous. Comme certains l’ont évoqué plus haut, on ne quitte pas lorsqu’il y a du travail, des clients, et ce, même si l’on a terminé les heures de travail prévues. Ce comportement est ancré dans la culture du secteur et il induit cette imperméabilité de la sphère du travail et au contraire, une perméabilité de la sphère de la famille, comme d’autres auteurs l’avaient noté dans des travaux sur le secteur de l’éducation (Descarries et Corbeil, 1995). On observe ainsi que les répondants indiquent que leur travail influence leur vie familiale et non l’inverse :

«Quand tu es en hôtellerie, l’horaire, la charge affecte un peu notre moral en ce sens où des fois on peut être plus impatient, on est plus stressé. Mais en termes de présence avec les enfants je pense que ce n’est pas tant ressenti peut-être. Mais le stress n’a pas d’impact sur la qualité du service à la clientèle, sur la performance au travail parce que je suis une personne qui performe bien sous pression. Donc c’est juste qu’à un moment donné, quand tu relâches, et bien cela a un impact sur d’autres aspects de ta vie.» *(Mère de 3 enfants, directrice de l’hébergement dans un petit hôtel haut de gamme)*

«Parfois je dois quitter plus tard. Ça ne va pas affecter mon travail en tant que tel parce que j’ai la chance d’avoir des enfants qui ne sont pas malades donc je n’ai pas à m’absenter pour eux. Sinon, quand je suis au travail je suis au travail puis quand je suis à la maison… j’essaye d’être juste à la maison. » *(Mère de 2 enfants, directrice adjointe des ventes dans une chaîne hôtelière)*

2.3 Implications identitaires

Tel qu’indiqué plus tôt, dans le cas des travailleurs du tourisme, la saillance ne semble pas être un facteur d’importance pour expliquer la façon dont ceux-ci gèrent les transitions. En effet, alors que les personnes soulignent que les responsabilités familiales constituent un rôle important dans leur vie, les normes de durée du travail imposées par le travail viennent éclipser cet effet de la saillance. Puisque cette saillance est liée à l’identification d’un individu à l’égard d’un rôle, quelles sont les conséquences identitaires d’une telle tension? À ce chapitre, la «self-discrepancy theory» de Higgins (1987) apporte un éclairage intéressant pour discuter des effets potentiels de ces tensions. Higgins affirme que l’identité de rôle d’un individu se définit à la fois en regard de ce qu’il aimerait être dans ce rôle mais également en regard de ce qu’il croit que les autres s’attendent de lui (normes) et soutient que toute personne est motivée à atteindre une cohérence entre ces identités.

Ainsi, et c’est là le principal apport de cette théorie pour comprendre la situation au sein du secteur du tourisme, Higgins propose qu’une incohérence entre l’identité actuelle et l’identité idéale crée une situation où l’individu perçoit qu’il n’y aura pas les résultats escomptés dans un rôle, ce qui mène à des émotions d’abattement telles que la déception et la tristesse. On peut alors penser que les travailleurs du tourisme vivent une tension continue entre cette identité idéale (souhaitée) au travail et dans la famille et l’identité actuelle forgée par les normes auxquelles ils sont confrontés au travail. Ils seraient ainsi prédisposés à vivre de telles émotions à l’égard de leur rôle de travailleur mais également de parent.

Cette tension expliquerait-elle ce niveau élevé de stress et d’épuisement professionnel au sein de l’industrie (Geurts, Kompier, Roxburgh et Houtman, 2003; Hsieh et Eggers, 2011; Mansour et Commeiras, 2012), que l’on attribue généralement à la nature même du travail en tourisme? Il y a là une question à explorer pour mieux comprendre et soutenir les travailleurs de ce secteur qui, en dépit des difficultés discutées, témoignent d’un grand plaisir à travailler dans ce secteur et d’un dévouement sans limite, en raison de la valorisation que leur apporte le contact avec le public.

3. Conclusion

À la lumière des résultats exposés ci-haut, la culture de gestion des frontières observée chez les employés du secteur du tourisme présente une facette différente de la difficile conciliation travail-famille observée ailleurs. Cette forte culture caractérisée par une mise en disponibilité constante, une flexibilité continue, une absence de contrôle sur le rythme de travail et une culpabilité lorsque la famille vient influencer le travail est non seulement le résultat du service à la clientèle dans le secteur du tourisme mais également encouragée par les employeurs et entretenue par les employés eux-mêmes qui s’imposent cette pression. On peut ici parler d’éthos du métier (Fusulier, 2011; Tremblay, 2012), au sens d’une série de normes (ex. : heures non rémunérées) qui s’imposent à l’ensemble des travailleurs et qu’ils hésitent fortement à ne pas respecter, même au prix d’une vie familiale réduite ou moins épanouissante. Sur le plan empirique, nous avons constaté que les employeurs soutiennent une vision reposant sur de longues heures et une grande disponibilité au travail, entretenue par l’ensemble des acteurs du milieu. Ces résultats apportent ainsi un éclairage nouveau sur la conciliation travail-famille puisque nous nous sommes intéressées aux transitions quotidiennes qui s’y observent, transitions caractérisées par des obstacles physiques bien réels : heures difficiles, rythmes décalés entre le travail et la famille et frontières asymétriques. Sur le plan théorique, ces données sont d’un grand intérêt puisqu’elles soulèvent des questions à l’égard des postulats présentés actuellement dans la littérature; principalement le postulat selon lequel le travailleur a un contrôle important dans la gestion des frontières de ses rôles. Dans le secteur du tourisme, ces frontières apparaissent davantage imposées et entretenues par les acteurs que par un style personnel ou encore une volonté individuelle même si cela engendre à l’occasion de travailler gratuitement.

En ce qui a trait aux limites, si nous avons pu approfondir l’analyse de l’articulation ou conciliation travail-famille dans le secteur du tourisme, principalement l’hôtellerie et la restauration, nous ne pouvons prétendre présenter un portrait complet du secteur. Ainsi, nous pourrions prolonger l’analyse par une enquête quantitative qui permettrait de confirmer la prégnance de ces aspects de longues heures et de présence au travail, que l’on trouve plus souvent dans les secteurs de l’économie du savoir, ou tout au moins qui ont été davantage documentés dans ces secteurs (Commission des normes du travail, 2011a,b). Il est intéressant de voir que, loin d’être limités à l’économie du savoir, ces particularités touchent aussi des groupes que nous pourrions qualifier de vulnérables, au sens où ils n’ont pas toujours beaucoup d’autres options en termes d’emploi et doivent donc accepter les conditions de travail et normes qui sont imposées par le secteur. Pour l’avenir, il serait intéressant, en augmentant le nombre de répondants, de pouvoir comparer plus systématiquement les hommes et les femmes, mais aussi de voir si les comportement des nouvelles générations sont différents des anciennes.

Références

Allen, T.D., Cho, E. et L.L. Meier (2014). «Work–family boundary dynamics», in Annual Review Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1(1), pp.99-121.

Ashforth, B.E. et G.E. Kreiner (1999). «How can you do it? Dirty work and the challenge of constructing a positive identity», in Academy of management Review, 24(3), pp.413-434.

Ashforth, B.E., Kreiner, G E. et M. Fugate (2000). «All in a day's work: Boundaries and micro role transitions», in Academy of Management Review, 25(3), pp.472-491.

Commission des normes du travail (CNT) (2011a). Durée du travail sous l’angle des heures supplémentaires, Diagnostic, rapport final, 31 mars 2011, Québec.

Commission des normes du travail (CNT) (2011b). Profil des salariés non syndiqués et assujettis à la loi sur les normes du travail et application de certaines dispositions de la loi, Enquête évaluation de l’application de certaines dispositions de la Loi sur les normes du travail, édition 2010, série rapport de recherche no 1, Québec.

Descarries, F. et C. Corbeil (1995). Ré/Conciliation famille/travail : les enjeux de la recherche, Cahiers Réseau de Recherches Féministes, nº 3, Université du Québec à Montréal, Institut de recherches et d’études féministes, Montréal.

Eby, L.T., Casper, W.J., Lockwood, A., Bordeaux, C. et A. Brinley (2005). «Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980-2002)», in Journal of Vocational Behavior, 66(1), pp.124-197.

Eagle, B.W., Miles, E.W. et M.L. Icenogle (1997). «Interrole conflicts and the permeability of work and family domains: Are there gender differences?», in Journal of Vocational Behavior, 50(2), pp.168-184.

Frederick, J.A (1995). «Au fil des heures... l’emploi du temps des Canadiens», Ottawa : Statistique Canada, nº 89-544F au catalogue.

Fusulier, B. (2011). Articuler vie professionnelle et vie familiale, Presses universitaires de Louvain, Louvain.

Geurts, S., Kompier, M.A.J., Roxburgh, S. et I.L.D Houtman (2003), «Does work–home interference mediate the relationship between workload and well-being?», in Journal of Vocational Behavior, 63(3), pp.532-559.

Greenhaus, J. H., et N.J. Beutell (1985). «Sources of Conflict between Work and Family Roles», in The Academy of Management Review, 10(1), pp.76-88.

Greenhaus, J. H., et G.N. Powell (2006). «When work and family are allies : a theory of family enrichment», in The Academy of Management Review, 31(1), pp.72-92.

Higgins, E.T. (1987). «Self-discrepancy: A theory relating self and affect», in Psychological Review, 94(3), pp.319-340.

Hsieh, Y. C. et P.D. Eggers (2011). «Coping strategies used by lodging managers to balance work and personal lives: An exploratory study», in International Journal of Hospitality & Tourism Administration, 11(1), pp.39-58.

Karatepe, O.M. (2008). «Work-family conflict and facilitation: implications for hospitality researchers», in Tesone, D. (éd.), Handbook of Hospitality Human Resources Management, Butterworth, Heinemann, Elsevier, Oxford, pp.237-264.

Karatepe, O.M. et K.D. Aleshinloye (2009). «Emotional dissonance and emotional exhaustion among hotel employees in Nigeria», in International Journal of Hospitality Management, 28(3), pp.349-358.

Kim B.P., Murrmann S.K. et G. Lee (2009). «Moderating effects of gender and organizational level between role stress and job satisfaction among hotel employees», in International Journal of Hospitality Management, 28(4), pp.612–619.

Kossek, E., Noe, R.A. et B.J. DeMarr (1999). «Work-family role synthesis: Individual and organizational determinants», in International Journal of Conflict Management, 10(2), pp.102-129.

Kreiner, G.E. (2006). «Consequences of work-home segmentation or integration: A person-environment fit perspective», in Journal of Organizational Behavior, 27(4), pp.485-507.

Mansour S et N. Commeiras (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», in Revue de gestion des ressources humaines, 1(95), pp.3-25.

Park, Y., Fritz, C. et S.M. Jex (2011). «Relationships between work-home segmentation and psychological detachment from work: the role of communication technology use at home», in Journal of Occupational Health Psychology, 16(4), pp.457-467.

Patton, M.Q. (2002). Qualitative Research & Evaluation Methods, Sage Publications, Thousand Oaks.

Sanz-Vergel, A. I., Demerouti, E., Bakker, A.B., et B. Moreno-Jiménez (2011). «Daily detachment from work and home: The moderating effect of role salience», in Human relations, pp.775-799.

Stephens, G.K. et S.M. Sommer (1996). «The Measurement of work to family conflict», in Educational and Psychological Measurement, 56(3), pp.475-486.

Tremblay, D.-G. (2010). Conciliation emploi-famille et temps sociaux, Presses de l’Université du Québec, Montréal.

Tremblay, D.-G. (2012). Articuler emploi et famille : Le rôle du soutien organisationnel au coeur de trois professions, Presses de l’université du Québec, Québec.

Tremblay, D.-G. et N.Dodeler(2015), Les pères et la prise du congé parental/de paternité. Une nouvelle réalité. Québec: Presses de l’université du Québec.

Tremblay, D.-G. et S. Nogues (2015). “Right to Request Flexible Working” : une mesure de conciliation travail-famille pour les parents et les travailleuses proches-aidantes ? Note de recherche de l’ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux. Téluq, Université du Québec. 24p. [benhur.teluq.uquebec.ca/SPIP/aruc/IMG/pdf/note\_recherche\_aruc\_rtor\_fet\_d\_.pdf](http://benhur.teluq.uquebec.ca/SPIP/aruc/IMG/pdf/note_recherche_aruc_rtor_fet_d_.pdf) (page consultée le 3 octobre 2015)

Zhao X.R., Mattila A.S. and Ngan, N.N. (2014), “The Impact of Frontline Employees' Work−Family Conflict on Customer Satisfaction: The Mediating Role of Exhaustion and Emotional Displays”, Cornell Hospitality Quarterly, online version: [cqx.sagepub.com/content/early/2014/01/07/1938965513517172](http://cqx.sagepub.com/content/early/2014/01/07/1938965513517172)