



## Titre : Les enjeux de la conciliation emploi-famille dans un secteur caractérisé par des conditions de travail difficiles : la restauration

Catégorie : Article avec comité de lecture

Auteurs : TREMBLAY, Diane-Gabrielle<sup>1</sup>, TROTTIER, Mélanie<sup>2</sup>

Date de réception : 09/12/2016      Date de publication : 08/05/2017

Citation : TREMBLAY, Diane-Gabrielle et TROTTIER, Mélanie (2017). Les enjeux de la conciliation emploi-famille dans un secteur caractérisé par des conditions de travail difficiles : la restauration. *Ad Machina*, 1(1), p. 4-25.

### Affiliation des auteurs

<sup>1</sup> TÉLUQ  
Courriel : diane-gabrielle.tremblay@teluq.ca  
<sup>2</sup> ESG UQAM  
Courriel : trottier.melanie@uqam.ca

### Remerciements

Diane-Gabrielle Tremblay tient à remercier le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, qui lui a permis de mener cette recherche grâce à un financement du programme Savoir.

### Déclaration des conflits d'intérêts

Aucun conflit d'intérêts à déclarer



## Résumé

Cet article présente les résultats d'une recherche qualitative menée dans le secteur de la restauration, lequel est reconnu pour ses conditions de travail difficiles. En effet, il est caractérisé par des horaires de travail variables, qui occasionnent des difficultés du point de vue de la conciliation emploi-famille. Ces difficultés sont principalement dues au fait que les horaires sont atypiques, imprévisibles et incompatibles avec les mesures habituelles de conciliation emploi-famille telles que les services pour la garde des enfants. Malgré ces difficultés et le caractère stressant des emplois dans le secteur de la restauration, les individus interviewés disent demeurer au sein de cette industrie parce qu'ils aiment travailler avec le public; ils aiment la montée d'adrénaline et la satisfaction intrinsèque associées à leur travail. Une raison importante qui explique la rétention des employés malgré les difficultés de conciliation est le fait que leur métier est payant en proportion du nombre d'heures travaillées. Les résultats exposés dans cette étude permettent de brosser un portrait contrasté de la conciliation emploi-famille dans un secteur marqué par un dilemme entre obstacles et bénéfices.

## Mots clés

Conciliation emploi-famille, restaurants, conditions de travail, horaires de travail, stress

## Droits d'auteur

Ce document est en libre accès, ce qui signifie que le lectorat a accès gratuitement à son contenu. Toutefois, cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence [Creative Commons Attribution \(CC BY\)](#).



## **Les enjeux de la conciliation emploi-famille dans un secteur caractérisé par des conditions de travail difficile : la restauration**

**Diane-Gabrielle Tremblay  
Mélanie Trottier**

### **INTRODUCTION**

L'articulation ou la conciliation entre emploi et famille est un thème de plus en plus présent dans les études sur le travail, la situation étant devenue relativement complexe dans la plupart des pays industrialisés. En effet, si l'on pouvait être amenées à penser que la situation actuelle est plus facile parce que le nombre d'enfants est inférieur à ceux des générations précédentes, il n'en est rien. En fait, les parents sont généralement tous deux sur le marché du travail et les exigences familiales ou professionnelles sont souvent plus fortes. Or, la plupart des milieux de travail ne se sont pas nécessairement adaptés à ces nouvelles réalités. Par exemple, on observe que les mesures offertes par les employeurs pour favoriser l'articulation (définie sous l'angle d'une conciliation) des responsabilités parentales et professionnelles sont généralement insuffisantes (Tremblay, 2012a,b).

Selon nos recherches, les entreprises, et, plus largement, les organisations où se déroule le travail rémunéré, nous semblent pourtant pouvoir jouer un rôle médiateur, favorable ou défavorable, dans la mise en œuvre et en pratique de dispositifs d'articulation (Tremblay, 2012a,b; Fusulier, Tremblay, di Loreto, 2008). Toutefois, les milieux de travail ne se réduisent pas aux organisations ou au seul directeur de l'entreprise. Les collègues jouent aussi un rôle, tout comme le milieu « professionnel » ou la catégorie professionnelle, qui a aussi ses normes et son éthique professionnelle (Tremblay, 2012a). Ainsi, au fil des ans, nos travaux nous ont-ils amenés à nous intéresser à l'employeur, à sa direction et à ses cadres, mais aussi de plus en plus à des groupes professionnels précis, et à étudier ce que nous appelons la « médiation professionnelle ». Nous l'avons d'abord fait dans le cadre d'un programme de recherche conjoint Belgique/Québec, appliqué à trois professions axées sur la relation et le lien social que sont le travail social, le service policier et les soins infirmiers (Tremblay, 2012a).

Puis, au fil des ans, après avoir étudié plusieurs catégories professionnelles, dont celle des infirmières (Tremblay, 2014; Lazzari-Dodeler et Tremblay, 2015) et des avocates (Tremblay et Mascova, 2015, 2013), ainsi que, plus généralement, les milieux de l'éducation et de la santé, nous avons voulu nous orienter vers des milieux de travail où l'emploi est plus précaire, le travail souvent plus difficile. Nous nous sommes ainsi intéressées aux travailleuses en services à domicile (Tremblay et Ilama, 2015), aux employé-e-s de l'hôtellerie (Mansour et Tremblay, 2016a,b) et, aujourd'hui, plus particulièrement, aux travailleuses de la restauration (majoritairement féminines). Pour cadrer cette recherche, nous allons présenter quelques éléments d'autres recherches récentes sur la conciliation emploi-famille. Mais d'abord un mot sur la terminologie utilisée.

### **1. LA QUESTION DE TERMINOLOGIE**

Précisons ici que, comme nous l'avons indiqué ailleurs (Tremblay, 2012a), nous utilisons autant le terme « articulation » que le terme de « conciliation » emploi-famille dans nos écrits ou conférences. Le terme « articulation » nous paraît plus juste parce qu'il rend mieux compte des ajustements, des arrangements et des négociations qui se réalisent autour du temps de travail et des autres temps sociaux, dont ceux de la vie familiale. Par contre, au Québec, l'expression la plus couramment employée est celle de « conciliation », qui nous paraît également correcte, bien qu'elle rende moins

efficacement le sens d'arrangements et d'ajustements autour de cette question. Nous utilisons donc les deux expressions, même si nous préférons personnellement l'expression « articulation emploi-famille » ou articulation entre la vie personnelle/familiale et la vie professionnelle. Cette dernière est plus longue et peut parfois rendre la lecture de certaines phrases difficile, mais elle traduit mieux la réalité d'une articulation entre l'ensemble du champ lié à la profession et l'ensemble du champ de la vie familiale et personnelle. Nous conservons donc les expressions « articulation emploi-famille » et « conciliation emploi-famille ». Par contre, nous n'employons pas l'expression « *équilibre* travail-famille », souvent utilisée dans le langage courant. Nous excluons de notre vocabulaire le mot *équilibre*, qui visait à traduire l'anglais *balance*, très utilisé aux États-Unis (*Work-Family Balance*), car nous considérons qu'il est assez difficile d'arriver à l'équilibre, que l'on n'observe d'ailleurs pas beaucoup dans la réalité actuelle (Tremblay, 2012a).

Par ailleurs, dans notre expression, nous préférons utiliser « emploi » plutôt que « travail », parce que la notion de travail englobe bien davantage que la notion d'emploi, la première pouvant même circonscrire les aspects du travail domestique, comme le revendiquaient les féministes. Nos choix lexicaux parviennent mieux à saisir le conflit entre l'emploi (le travail à l'extérieur de la sphère domestique) et les responsabilités familiales (qui elles-mêmes incluent le travail domestique généralement non rémunéré) que nous avons observé. Autrement dit, dans notre expression, nous préférons le terme « emploi » au terme « travail » pour éviter que la notion de travail figure des deux côtés de l'équation (travail et famille), le travail domestique appartenant déjà au paradigme de la famille, ou du travail familial (Tremblay, 2012a).

Revenons maintenant sur la problématique de l'articulation emploi-famille afin d'introduire notre sujet, puis nos résultats.

## **2 LA PROBLEMATIQUE DE L'ARTICULATION EMPLOI-FAMILLE**

De nombreuses études effectuées au Québec et ailleurs ont mis en évidence l'accroissement d'un conflit entre emploi et famille. Selon notre recherche, il s'agit d'un aspect important de la qualité d'un emploi ou de conditions de travail difficiles, comme c'est le cas dans le secteur de la restauration, que nous avons étudié, parmi d'autres (tourisme, hôtellerie, etc.; voir Mansour et Tremblay, 2016a,b). Le conflit entre vie professionnelle et vie personnelle se traduit par le manque de temps auquel font face les parents, surtout les femmes. La problématique se manifeste par un conflit entre le temps que les parents accordent au travail et celui qu'ils accordent ou qu'ils désirent accorder à la famille et à d'autres activités (politiques, sociales, culturelles), ces dernières étant souvent laissées pour contre. En effet, les parents les remettent parfois à plus tard et finissent par les exclure entièrement de leur vie (Jang et Zippay, 2011; Tremblay, 2012a, b), phénomène qui s'avère surtout dans les secteurs des services, notamment ceux de la santé (Lazarri et Tremblay, 2016), caractérisés par des horaires variables.

Par ailleurs, certaines recherches indiquent qu'une grande part des parents avec un emploi se sentent stressés car ils n'arrivent pas toujours à concilier leurs obligations professionnelles et leurs obligations familiales (Duxbury *et coll.*, 1993, Duxbury *et coll.*, 1994; Nelson et Quick, 1985). Qui plus est, la multitude des formes d'emplois (temporaire, autonome, sur appel, occasionnel) et d'horaires (temps partiel, horaires brisés, etc.) augmenterait d'autant les difficultés qu'ont les personnes à articuler emploi et famille, de même qu'à mener une carrière qui répond aux souhaits de chacun. Au Québec, comme au sein de toutes les sociétés industrialisées, la reconfiguration du marché du travail, la transformation de la famille, de même que les mutations démographiques occasionnent des difficultés relatives à la conciliation de l'emploi et de la famille, ce qui semble être le cas dans le secteur de la restauration, caractérisé notamment par des conditions de travail difficiles, des charges de travail lourdes et des horaires souvent imprévisibles (Tremblay, 2012a,b).

En ce qui concerne les difficultés de conciliation emploi-famille, des études montrent que les particularités de l'emploi sont essentielles pour expliquer l'importance du conflit emploi-famille (Guérin *et coll.*, 1997; Guérin *et coll.*, 1994). Par contre, peu d'études ont été consacrées aux bas salariés et aux groupes ayant des conditions de travail plus difficiles, la majorité des travaux ayant porté sur les cadres, les professionnels et autres groupes relativement « plus favorisés » sur le plan des conditions de travail et de l'autonomie au travail (Tremblay et Mascova, 2013; Guérin *et coll.*, 1997; Guérin *et coll.*, 1994).

Greenhaus et Beutell (1985) définissent le conflit emploi-famille comme étant l'incompatibilité entre les exigences de l'emploi et les exigences familiales, faisant en sorte que l'implication dans un rôle rend difficile l'implication dans l'autre. Le conflit apparaît lorsque l'individu perçoit les attentes de son rôle familial comme contradictoires avec les attentes de son (ou ses) rôle(s) professionnel(s), et vice versa (Frone *et coll.*, 1992a,b). Ajoutons qu'un certain nombre d'études font état du manque de temps généralisé exprimé par les parents de jeunes enfants, principalement des enfants de moins de 6 ans, ou, dans certains cas, d'adolescents (Galinsky *et coll.*, 2001; Frederick, 1995; Frederick et Fast, 2001).

Selon Carlson *et coll.* (2000), les études menées jusqu'à maintenant confirment la validité de la distinction entre trois formes de conflit qui avait été proposée par Greenhaus et Beutell (1985), soit les conflits de *temps* (surcharge due aux rôles multiples); les conflits de *tension* (tension dans un rôle et effet de cette tension sur l'autre rôle; par ex. : tensions dans le travail influant sur le rôle familial); et les conflits de *comportement* (lorsque le comportement spécifique à un rôle est incompatible avec le comportement attendu dans un autre rôle et que les ajustements nécessaires ne sont pas faits par la personne) (Frone *et coll.*, 1992a,b; Kossek et Ozeki, 1998 ; Lee *et al.*, 2000; Stephens et Townsend, 1997). Comme nous le verrons, les conflits de temps et les conflits de tension sont mis en relief par notre recherche.

D'autres travaux ont regroupé les divers facteurs associés à l'environnement de travail qui influent sur l'ampleur du conflit emploi-famille. En plus d'identifier surtout les pratiques de conciliation emploi-famille observées, ils mettent en lumière l'appui des dirigeants, des supérieurs et des collègues. Nous nous sommes aussi penchées sur l'environnement de travail et le rôle des collègues et des supérieurs.

Comme nous l'avons indiqué plus haut, nous avons donc voulu nous intéresser à des travailleurs, et surtout à des travailleuses, moins avantagés, avec des conditions de travail difficiles, afin d'étudier leurs conditions de travail et leur qualité d'emploi, en lien avec le conflit emploi-famille. C'est ce qui nous a amenées à nous interroger sur le secteur de la restauration. Nous cherchions à déterminer si les conditions de travail y sont plus difficiles et si la conciliation emploi-famille, de ce fait, y est plus ardue, ou encore si des aménagements ont pu être trouvés pour y faciliter la conciliation. Il nous paraît important de documenter les secteurs des services et du commerce de détail, qui regroupent un grand nombre de travailleurs, dont une majorité de femmes, dans des conditions de travail atypiques.

### **3. METHODOLOGIE**

#### **3.1 Sollicitation**

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(euses) du secteur de la restauration. Une enquête quantitative réalisée auprès d'environ 200 travailleurs du secteur plus global de

l'hôtellerie et de la restauration complète la recherche, mais n'est pas exploitée directement ici<sup>1</sup>. Le recrutement des participants à la partie qualitative des entretiens a été réalisé par l'intermédiaire d'une communication effectuée par le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme et par l'Association Hôtellerie Québec, et au moyen d'une invitation à répondre à un questionnaire en ligne. La sollicitation de travailleurs du secteur de la restauration est particulièrement problématique en raison des horaires de travail variables et de la difficulté à établir un moment qui convient pour l'entretien. Les participants à une entrevue étaient donc ensuite invités à recommander des collègues et/ou amis vivant une situation de conciliation emploi-famille dans ce même secteur. Le nombre d'individus rejoints par ce processus de recrutement mixte (sollicitation ciblée et boule de neige) est difficile à estimer, de sorte que le taux de réponse ne peut être évalué.

### **3.2 Description des répondants**

Notre groupe de répondants (tableau 1) est composé de 10 femmes et 8 hommes. Ils ont chacun présenté leur parcours et leur expérience personnels dans le cadre d'un entretien individuel d'environ 1 heure. Ces participants proviennent de tous les types d'organisations, que ce soit de petits restaurants, des restaurants hauts de gamme ou les maillons d'une chaîne de restauration familiale. Les régions représentées sont principalement celles de Montréal et de Québec (incluant les banlieues). Le nombre de participants rencontrés est jugé très satisfaisant puisqu'il a permis d'atteindre le niveau de saturation des données, les derniers entretiens étant davantage une confirmation des éléments déjà partagés lors des entretiens qui les ont précédés, plutôt qu'un ajout de nouveaux contenus pour analyse.

Le secteur de l'hôtellerie et de la restauration est vaste. En 2014, il englobait 186 112 emplois au sein de 15 624 entreprises, ce qui représente 54 % de l'emploi total du secteur du tourisme au Québec. Parmi les participants rencontrés figurent des serveurs(euses), des propriétaires, des gérants(es) et des cuisiniers(ères), soit un éventail représentatif des emplois qu'on rencontre dans l'industrie. Rappelons que la partie quantitative de la recherche fournit d'autres données (Mansour et Tremblay, 2016a,b), alors que dans les entretiens nous nous sommes concentrés sur le vécu de l'articulation emploi-famille dans ce secteur d'activité.

### **3.3 Déroulement des entretiens individuels**

Nous avons rejoint les individus par l'intermédiaire d'une association sectorielle. Les candidats ayant manifesté leur intérêt à participer à l'entretien ont été rejoints par un membre de l'équipe de recherche, qui leur a donné plus de précision sur le projet d'étude. Lorsque les participants donnaient leur consentement à l'étude, on enclenchait le processus des entretiens individuels, soit lors de rencontres en personne ou lors d'échanges téléphoniques. Comme nous l'avons indiqué, quelques personnes ont aussi été recommandées par un participant et rejointes directement par la suite. Afin de s'assurer de l'uniformité du processus, tous les entretiens ont été réalisés par la même personne au moyen d'une grille d'entrevue préalablement validée.

### **3.4 Analyse des données**

Les données ont été analysées par une méthode abductive. À la fois déductive et inductive, cette approche est fondée sur l'aller-retour entre la théorie et les résultats. Dans un tel cadre, on a transcrit intégralement chacune des entrevues. On a ensuite codé les transcriptions selon les thèmes. Ce processus visait à repérer les enjeux de conciliation emploi-famille en réponse aux questions posées et à dégager des thèmes qui n'étaient pas a priori ciblés dans le guide d'entretien. Ce faisant, la grille d'entretien était suffisamment ouverte pour permettre la découverte d'éléments

---

<sup>1</sup>À ce sujet, voir Mansour et Tremblay (2016a,b).

non prédéfinis dans l'étude et dont certains sont discutés dans cette recherche. Le présent article rapporte les résultats en respectant cette analyse thématique qui s'articule principalement autour de trois thèmes : le contexte de travail, incluant la charge de travail; la situation de conciliation emploi-famille des travailleurs, incluant les obstacles et les facteurs favorables; et le stress et la qualité de vie au sein du secteur.

## **4. ANALYSE DES RÉSULTATS**

### **4.1 Contexte de travail**

Le secteur de la restauration, comme l'ensemble du secteur du tourisme, est très sensible aux variations de la conjoncture économique et, de fait, a connu de grandes fluctuations au cours des dernières années. Alors que le secteur se porte relativement bien en ce moment au Québec, les organisations portent encore les marques des ralentissements économiques passés. Ainsi, les individus rencontrés mentionnent-ils que les coupures effectuées à la suite du ralentissement de 2008, tant dans les budgets que dans le ratio d'employé sur les différents postes, n'ont souvent pas été compensées depuis. De plus, on relève que des mesures de rationalisation sont constamment mises en œuvre par la direction des établissements. Ce faisant, les employés voient leur charge de travail augmenter sans cesse, et ce, dans tous les secteurs du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration. Il faut ajouter que la clientèle est plus exigeante que jamais en raison du coût de la vie de plus en plus élevé et en raison, aussi, d'une culture nouvelle qui offre à la clientèle de nombreux moyens de faire connaître son insatisfaction (ex. : « Trip Advisor » et autres sites du genre). Ces deux facteurs contribuent à exercer une grande pression sur les travailleurs du secteur, qui se voient régulièrement évalués par la clientèle. Il faut également mentionner que beaucoup d'emplois de ce secteur sont occupés par des individus jeunes, disponibles et sans enfant, de sorte que les employeurs arrivent à leur imposer une certaine variabilité des horaires de travail, qui ne convient toutefois pas à tous, notamment aux parents de jeunes enfants ou aux travailleurs proches aidants. Cette situation engendre, d'une part, un haut taux de roulement dans les emplois occupés par les étudiants et, d'autre part, une insatisfaction à l'égard de certains qui sont perçus comme moins fiables. Cette constatation est d'ailleurs liée à une certaine pénurie de la main-d'œuvre qualifiée et à un coût très élevé pour les employeurs dont les marges de profit sont relativement modestes. Un propriétaire a bien résumé ce contexte : « Actuellement on ne trouve pas de personnel qualifié, ce n'est que des étudiants. Il y a vraiment une pénurie de main-d'œuvre sur Montréal ou les personnes qui pourraient le faire veulent 25 ou 30 \$ de l'heure, ce qui est hors budget pour nous. Et puis ceux qui sont à notre niveau de salaire, bien, c'est les étudiants. » (Répondant 11)

Les prochaines sections donnent des précisions sur les éléments contextuels caractéristiques du travail dans la restauration. Il s'agit plus particulièrement du contexte d'entrée dans le secteur, de la satisfaction à l'endroit du travail, de la charge de travail, mais aussi de la culture de solidarité que nous y avons observée.

#### *4.1.1 Entrée dans le secteur de la restauration*

Bien qu'il puisse y avoir plusieurs raisons qui expliquent l'entrée des individus dans le secteur de la restauration, un parcours paraît cependant commun à plusieurs. Les individus font souvent leur entrée dans le secteur de la restauration à temps partiel afin d'avoir des revenus pendant leurs études. Ils se rendent alors compte qu'il s'agit d'un métier très payant en raison des pourboires qu'on leur verse. Ce faisant, plusieurs des répondants confient avoir délaissé leurs études, souvent en raison de l'attrait de l'argent qu'ils obtenaient à court terme et, aussi en raison de la difficulté qu'ils rencontraient à travailler en restauration tout en poursuivant des études. Ceux qui n'ont pas délaissé les études montrent clairement l'ampleur que prend le travail au moment des études en raison de l'attrait des revenus engendrés. Les horaires sont souvent exigeants et difficilement

compatibles avec les études, comme le rapporte cette première participante qui a commencé à travailler comme plongeuse dans un restaurant à l'âge de 12 ans :

« Quand j'ai eu 16 ans, là j'ai commencé comme serveuse. Parce que j'avais l'âge. Mais ça nuisait un petit peu, parce qu'en étant serveuse, on se ramasse tout le temps des sous. Puis j'ai lâché mes études, je n'ai même pas fini mon secondaire III, parce qu'il fallait que j'aie travaillé à 16 h après l'école, puis j'avais des devoirs, donc ça ne me tentait plus. Moi, j'aimais mieux gagner de l'argent. » (Répondant 1)

D'autres partagent cet avis :

« En troisième année de bac, je suis arrivée au restaurant alors, puis après un an et demi, j'étais en train de terminer mon bac. J'étais pas mal sur la fin de mon bac, bien en fait, la gérante est partie, puis moi j'ai pris le poste de gérante, puis j'ai décidé de faire mes cours optionnels par correspondance. Pour terminer mon bac par la suite. » (Répondant 8)

« J'allais à l'université en enseignement. Puis c'est là que je me suis mis à plus m'impliquer, à faire des soirées événements dans le restaurant. Puis là, ils (propriétaires) m'ont dit évidemment : "Veux-tu faire de la gérance.". Puis là j'ai dit : "Ah! Oui! Je vais aller à l'école à temps partiel", mais bon... Ça n'a pas marché, l'école à temps partiel a pris le bord. » (Répondant 2)

« J'ai continué le cours de gestion hôtelière en travaillant 6 soirs/semaine dans un resto, c'était payant, fait qu'on ne refusait pas de shift ou de boulot. Donc, je finissais par faire à peu près 40 heures de boulot, 35 heures de cours, puis à m'occuper d'un bébé la nuit. J'ai quitté les études. » (Répondant 3)

#### *4.1.2 Service à la clientèle – source de satisfaction et de valorisation*

De tous les facteurs expliquant pourquoi les participants travaillent au sein de la restauration, la satisfaction qu'ils retirent du service à la clientèle est le plus important. Ainsi, en dépit des obstacles rencontrés à l'égard de la qualité de vie ou de la conciliation emploi-famille, les individus rencontrés affirment retirer une grande satisfaction de leur métier dans la restauration. Ce contact avec des clients fait partie des sources de satisfaction, comme en témoignent les extraits suivants :

« Bien moi, j'aime la clientèle, j'aime beaucoup avoir des atomes crochus. Par exemple, moi, j'aime beaucoup servir les personnes âgées ou bien les petites familles. Un lien se crée. » (Répondant 1)

« Je ne sais pas comment dire? Quand j'arrive au restaurant, j'aime ça, donc. J'aime le contact avec les gens, ce n'est pas une corvée. » (Répondant 4)

La clientèle constitue une source de satisfaction qui vient compenser l'absence de valorisation extérieure que les répondants soulignent très souvent. Effectivement, la quasi-majorité des répondants a indiqué qu'elle ne sent pas que les métiers dans la restauration, et plus particulièrement les métiers de serveurs, sont valorisés socialement. Plusieurs affirment même que leur propre famille perçoit ce métier négativement. Les extraits suivants illustrent bien cette perception :

« Moi, je rencontrais des gens de la famille que je ne voyais pas souvent puis ils disaient : "Ah! tu es waitress!". (...) Je disais oui. Mais aussi, je manquais peut-être un peu d'assurance puis de confiance, puis le fait d'être serveuse, j'aimais autant pas dire ce que je faisais. » (Répondant 1)



« Ce n'est vraiment pas valorisé. Bien je l'ai vécu avec ma famille par contre. Parce que bien moi, j'avais le choix de continuer dans la restauration en faisant mes études. Et bien mes parents auraient bien aimé que je sois en nutrition, dans mon domaine. Puis ça leur a pris du temps à comprendre que ce que je faisais touchait un peu à mon domaine d'études. Mais que c'est ça qui m'allumait, qui m'inspirait, puis que c'est dans ce domaine-là que je voulais être. Mais ça a pris du temps avant qu'ils comprennent. » (Répondant 8)

#### 4.1.3 Culture de solidarité

Les entretiens réalisés montrent qu'il existe généralement une grande solidarité entre les employés ainsi qu'une grande loyauté envers l'employeur. En effet, les individus se sentent responsables à l'endroit du restaurant où ils travaillent et sont souvent prêts à sacrifier leur vie personnelle pour leur emploi. Toutefois, cette loyauté est également teintée, voire motivée, par une crainte de perdre des privilèges professionnels, sinon leur poste. Un exemple très représentatif de ce sentiment de loyauté est celui d'une femme qui a abrégé son congé de maternité pour rendre service à son employeur.

« Mais je n'ai pas pu (prendre le congé de maternité), à cause que mon patron, il m'a appelée puis il m'a dit : "J'ai vraiment besoin de toi". Je travaillais sur le Plateau Mont-Royal, dans ce temps-là. Il a dit : "J'ai vraiment besoin de toi, celle qui te remplace, elle ne rentre pas la moitié du temps ou bien elle arrive et elle est toute croche". Donc je me suis sentie mal à l'aise, t'sais...(…) Comme ça, fait qu'après 3 mois, j'ai été obligée de faire garder ma fille. C'est ça, ça a été terrible, mais je n'ai pas pu profiter de mon congé parental. Fait que je n'ai vraiment pas aimé ça. T'sais je trouvais qu'elle était trop petite encore pour se faire garder. Mais t'sais des fois, on se sent obligée parce qu'on a comme une sorte de pression quand même, sans vraiment que ça paraisse... » (Répondant 1)

#### 4.1.4 Charge de travail

Le nombre d'heures de travail diffère selon le rôle ou le métier des participants dans le restaurant. Alors que les serveurs déclarent bien gagner leur vie en ne faisant que peu d'heures, les chefs déclarent travailler de nombreuses heures, notamment parce qu'il n'y a souvent qu'un seul chef par restaurant. « La restauration n'est pas un domaine payant, donc il faut faire des heures pour vivre. Donc partager une cuisine avec un autre chef pour faire moins d'heures n'est pas une option. Ce n'est vraiment pas dans notre intérêt », déclare le chef d'un restaurant de type bistro (Répondant 6). Les gestionnaires et propriétaires sont ceux qui déclarent avoir la plus grande charge de travail sur le plan des heures et des responsabilités. Il semble difficile d'évaluer le nombre d'heures, puisque leur disponibilité envers le restaurant est continue, mais l'on rapporte une moyenne variant entre 60 et 80 heures. À titre illustratif, une propriétaire de restaurant dit travailler environ 8 à 9 heures par jour lorsque tout se passe bien alors que d'autres rapportent être au restaurant de l'ouverture à la fermeture et ce, presque tous les jours de la semaine.

Outre les nombreuses heures en poste, l'intensité des tâches (cadence, rapidité d'exécution, stress collatéral) ajoute grandement à la charge de travail. Nous revenons sur la charge de travail dans la section 2.3, soit au moment où nous traiterons de la qualité de vie des travailleurs du secteur de la restauration.

## 4.2 La situation de conciliation emploi-famille

La présente section présente dans un premier temps les facteurs qui font obstacle à la conciliation emploi-famille pour les travailleurs du secteur de la restauration. Plus particulièrement, on y aborde les horaires de travail, la charge de travail et les modes de garde. Dans un second temps, on y traite des facteurs facilitant la conciliation emploi-famille que sont l'employeur, les lois et les normes ainsi que les congés.

### Obstacles

#### 4.2.1 Horaires de travail

Les obstacles à la conciliation emploi-famille les plus fréquemment identifiés sont tout d'abord liés aux horaires de travail. L'aspect atypique caractéristique des horaires dans la restauration représente la plus grande difficulté identifiée. Tout d'abord, le fait de travailler la fin de semaine, soit par obligation imposée par l'employeur, soit parce que ce sont les quarts de travail où les pourboires sont les plus intéressants, diminue, aux yeux de participants, la qualité de la vie familiale. Sans équivoque, les participants indiquent que le manque de moments en famille est une conséquence négative de ces horaires de travail. Certains relèvent également le fait qu'ils doivent souvent être absents d'événements familiaux (ex. : mariage, funérailles, etc.) en raison des horaires qui ne le leur permettent pas, mais également en raison de la perte financière encourue s'ils échangent leurs horaires de fin de semaine pour des quarts de travail en semaine.

« On ne pouvait pas se faire remplacer comme ça parce que les autres, ils ont des beaux chiffres, ils veulent les garder leurs chiffres, comprends-tu? Fait que c'était mal vu aussi. Fait que moi, il y a bien des mariages dans ma famille, auxquels je n'ai même pas été. » (Répondant 1)

« Je passais la journée avec mes enfants et le soir, ce n'est pas moi qui les couchait. Ils étaient privés de moi à partir de 16 h pour et passaient 3 heures avec la gardienne. J'étais en garde partagée, donc ce n'est pas évident parce que pas de garderie, ça prend quelqu'un à la maison qui est fiable et en garde partagée c'est juste une semaine sur deux, donc est-ce qu'il y a quelqu'un qui veut travailler juste une semaine sur deux? (...) Noël, tu travailles, jour de l'An, tu travailles, les congés fériés, tu travailles. » (Répondant 5)

« Dans la restauration, on sait quand on commence, mais on ne sait pas quand on finit. Quand mon enfant était bébé, je rentrais tard (vers 1 h du matin). Donc je n'étais pas souvent là, et quand j'étais là, j'étais pas vraiment là, car j'étais fatigué. » (Répondant 6)

L'incompatibilité des horaires de travail avec les services nécessaires à la conciliation emploi-famille (tels que les services de garde) est également identifiée comme un obstacle :

« En revenant du congé de maternité, à cause de mon horaire (11 h à 20 h), mes parents, qui habitent loin, prenaient ma cocotte le jeudi soir et la ramenaient le samedi matin. Pas voir ma fille pendant deux jours de temps... on les aime, on s'ennuie, on ne veut pas que ce soit nos parents qui les élèvent. Aujourd'hui, je fais de 11 h à 17 h et le dimanche soir, mais c'est sûr que ce n'est pas le même salaire. » (Répondant 4)

« À mon retour du congé de maternité, je ne pouvais plus faire les mêmes horaires. Mon conjoint finissait les soirs de semaine à 17 h 30-18 h et ma garderie ferme à 17 h, donc je n'ai pas le choix, c'est moi qui faut qui aille chercher mon fils. Donc la semaine je ne pouvais plus travailler de soir. (...) Je fais des demi-journées, donc mes heures ont diminué (...) En pourboire

ça représente le quart de moins, même la demie je dirais. Car ce sont les soirs que l'on fait plus. » (Répondant 4)

« À l'école il ne faut pas être en retard, car le service de garde ferme à 17 h 45, et c'est 1 \$ la minute de retard. » (Répondant 15)

#### 4.2.2 Travail et gestion des frontières

Parmi les facteurs nuisant à la conciliation emploi-famille, figure l'imprévisibilité associée, pour certains, aux horaires de travail. Le service à la clientèle est au cœur du travail dans la restauration. Un restaurant doit en effet servir sa clientèle aux heures prévues, et sans faux bond. Ainsi, le quart de travail se termine-t-il lorsque les clients que l'on sert ont terminé, et pas avant. Ainsi, la fin d'un quart de travail n'est-elle jamais parfaitement prévisible.

« Ce qui est stressant est que c'est toujours de l'imprévu, toujours, toujours, toujours. Aussitôt qu'on pense, oui, en quelque part, on connaît notre... par exemple, au niveau de la restauration ou au niveau de l'événementiel, on a beau être organisé, on a beau... Il faut toujours garder en tête que, oui, on est prêt, mais il y a des impondérables, il y a des choses qu'on ne contrôle pas. (...) On peut prévoir par exemple, de recevoir, on a 60 réservations mais finalement, il y a 100 clients qui rentrent. Puis on est trois, pour faire 100 clients. Donc ça, ça s'appelle on "roule" tant qu'il y a des clients. » (Répondant 12)

Ce facteur d'imprévisibilité semble accentué dans le cas plus particulier des gestionnaires de restaurants. Lorsqu'un imprévu survient (ex. : panne d'électricité, problème avec un fournisseur, serveur malade, etc.), il est de leur responsabilité d'assurer le service ou de prendre en charge la situation. Ce contexte se traduit par une mise en disponibilité quasi totale et des horaires de travail imprévisibles. La difficulté à maintenir une frontière entre l'emploi et la famille a une influence négative sur la qualité de la conciliation entre les deux pôles. Chez les gestionnaires disant être l'unique répondant dans les situations ou les tâches particulières (responsabilité de la comptabilité, problème avec un employé; problème d'ordre technique), cet élément semble avoir une importance encore plus grande :

« Bien, je suis satisfaite de mon travail, j'aime mon travail, mais ce que je supporte de moins en moins, c'est, par exemple, on a prévu une sortie en famille et puis il y a quelqu'un qui tombe malade au restaurant et puis tout tombe à l'eau, puis il faut aller remplacer, quoi. Donc ça là, je suis de moins en moins patiente par rapport à ça. Puisque tout devient lourd après, puisque les enfants râlent, tout le monde est de mauvaise humeur! La journée est gâchée, mais on n'a comme pas le choix, on ne peut pas mettre la clé sur la porte puisque le cuisinier ne rentre pas. » (Répondant 1)

« Je me rappelle, c'est un lundi d'été et on va passer une journée aux glissades d'eau avec les enfants et on n'amène pas les cellulaires. Quand on est revenus, ça avait débordé (et j'ai regretté). » (Répondant 7)

Parmi les facteurs montrés du doigt pour expliquer la lourdeur de l'emploi chez les propriétaires et gestionnaires figure le manque de ressources financières nécessaires à l'embauche de personnel de gestion. Ainsi, pour éviter d'embaucher des employés supplémentaires, le propriétaire est-il souvent celui qui fait la gestion sur le plancher ou qui fait du service à la place des employés absents ou manquants. On comprend donc qu'il existe une grande diversité des tâches à effectuer et que la frontière entre l'emploi et la famille est difficile à tracer, le rôle d'unique et d'ultime responsable des

opérations d'un restaurant demandant une disponibilité continue. La difficulté qu'est celle de prévoir l'affluence de la clientèle contribue grandement à la problématique :

« En fait le problème de notre resto c'est qu'il n'est pas assez grand pour dire : "On met un gérant". Et il n'est pas assez petit pour dire qu'on le fait à deux propriétaires comme nous sommes. Donc automatiquement... En fait, on varie entre huit et dix-huit employés. » (Répondant 11)

« On se lève la nuit s'il y a quelque chose à faire, s'il y a le système d'alarme qui se déclenche. C'est 24 heures sur 24. » (Répondant 7)

« Ça n'a pas toujours été facile pour elle (notre fille). (...) Bien sûr à la maison on parlait de business. Un jour notre fille a dit : "Je ne veux plus qu'on parle du restaurant. Aujourd'hui c'est dimanche, c'est ma journée, vous ne parlez plus de business". Tous les deux on avait les larmes aux yeux et on a juré que le dimanche on n'en parlait plus. » (Répondant 16).

#### 4.2.3 Modes de garde

Les horaires atypiques décrits plus haut engendrent également des problèmes relatifs aux modalités de garde. Il est effectivement difficile de trouver une garderie ou une gardienne qui offre ses services les fins de semaine ou les soirs. Lorsque les répondants disent en avoir trouvé une, ils mentionnent d'emblée que ses coûts sont élevés, ce qui est identifié comme un obstacle important à la conciliation emploi-famille.

« L'équilibre emploi-famille je le cherche encore, parce que justement, étant donné qu'il n'y a pas de stabilité, que tout est tout le temps en changement, les horaires, les ci, les ça, on est tout le temps en train de s'adapter. (...) Bien on demande à un employé qui postule (...) d'avoir un minimum de disponibilités, samedi, dimanche. Il faut absolument qu'il soit disponible le samedi et le dimanche, puis les jours fériés, plus un minimum d'une journée par semaine parce que tu connais ton horaire une semaine à l'avance. (...) Les services de garde qui ferment à 17 h 30 quand tout le monde finit à 17 h, puisqu'il te reste une demi-heure, tu es pris dans le trafic. Donc tu arrives en retard, puis tu te fais regarder de travers. (...) La fin de semaine, par exemple, il n'y en a pas de service de garde, puis on n'a pas tous des familles qui sont disponibles à garder là, des enfants, par exemple. » (Répondant 12)

« Fait que moi, dans mes journées de congé, ma fille se faisait garder juste deux soirs dans le fond. Comme il fallait que je trouve une madame qui était vraiment conciliante. C'était une garderie privée, c'est sûr. Ça me coûtait 25 \$ par jour, mais dans ce temps-là on n'avait pas de remboursement non plus, là. » (Répondant 1)

« Je travaillais le vendredi, le samedi et le dimanche parce que ce sont les journées les plus payantes. Nous avons à faire garder notre enfant une fin de semaine sur deux. (...) Mais le moins bien qu'il y avait un problème, c'est moi qui devais m'en occuper (de l'enfant). Mon conjoint travaille de 6 h le matin à 18 h le soir ou de 18 h le soir à 6 h le matin, ce n'est pas vraiment les heures de garderie. Donc, c'est moi qui avait le poids complètement. Ce n'est pas facile de concilier les deux. (...) Je n'avais pas envie de quitter mon emploi mais ça ne fonctionnait pas (...). Si mon conjoint avait eu un horaire normal ou si ça avait été mieux avec la gardienne, peut-être que je serais restée. » (Répondant 17).

## Facteurs facilitants

### 4.2.4 Lois et normes

#### *Congé parental*

Plusieurs articles de diverses réglementations sont identifiés comme des facteurs facilitant la conciliation emploi-famille. Tout d'abord, le congé de maternité est généralement perçu comme étant un moyen de mieux concilier son emploi et sa famille. Il est souvent vu comme normal et facile de prendre un congé parental, comme en témoignent les extraits d'entretiens suivants représentatifs de la majorité des participants :

« Le congé de maternité (le prendre) ça a super bien été. » (Répondant 4)

« En général, on remplace les départs pour congé de maternité, en fait, on le sait en avance, ça nous est arrivé 2 fois, 3 fois? Un cuisinier, deux serveuses. Et puis, bien, on le sait à l'avance, donc souvent on passe une annonce, on remplace les gens. Et puis quand ils reviennent, on les reprend. » (Répondant 11)

Certains aspects du congé sont toutefois jugés plus sévèrement, notamment le faible montant des prestations reçues, montant établi en fonction du salaire horaire, très bas, des serveurs, et la date trop tardive de l'entrée en vigueur du congé de maternité pour les serveuses.

« Côté monétaire, c'est difficile nous sommes payés 8 \$ de l'heure, donc si tu calcules ça... je recevais 700 \$ par mois (lors du congé). (...) J'ai travaillé enceinte jusqu'à 24 semaines avec un patron un peu fou. Il ne fallait pas que je m'assoie, je ne pouvais pas manger, il me ridiculisait. Ça a été une période tellement difficile, j'ai tellement pleuré. Mais les clients aussi, tu échappes quelque chose par terre et ils ne t'aident pas. Je me demande pourquoi la CSST ne nous arrête pas avant. Les assiettes sont vraiment très lourdes, le plancher est parfois mouillé, on peut tomber par terre, on n'a pas de pause. Pour les toilettes, on y va quand on a le temps. » (Répondant 4)

« Durant le congé de maternité, sur le régime, nous, on a un salaire de base moindre que le minimum parce qu'on a des pourboires non pris en compte. Ce sont les pourboires qui sont payants. Donc avec le Régime québécois d'assurance parentale, le chèque aux 2 semaines, ce n'est pas grand-chose. Donc moi je suis retournée sur le marché du travail avant la fin de mon congé pour des raisons financières, quand mon fils avait 4 mois. » (Répondant 14)

Malgré la facilité à se prévaloir du congé de maternité à l'annonce d'une grossesse, certains ont toutefois indiqué que ce congé a dû être interrompu ou dérangé en raison de préoccupations professionnelles. C'est le plus souvent le cas des gestionnaires (ou propriétaires) du secteur de la restauration dont les responsabilités sont maintenues même lors des congés reconnus. C'est d'ailleurs ce dont témoigne le propriétaire suivant lorsqu'on l'interroge sur le déroulement du congé parental.

« Mais on s'entend que ce n'est pas (un vrai congé)... Tu es à la maison, mais tu n'as pas de congé. Dans le sens où les soucis restent là. Et souvent, il y en a bien plus quand je n'y suis pas que quand j'y suis. Donc les maux de tête... En fait, j'avais plus de maux de tête à être à la maison qu'à être sur place. » (Répondant 11)

En ce qui concerne les hommes, il semble que le congé ne soit pas aussi facile à prendre : « C'est sûr qu'en restauration, ce n'est pas pareil, surtout que j'étais chef. Tu ne peux pas prendre 5 semaines. Moi j'ai pris 2 jours (à la naissance de son enfant) et quelques journées de temps en temps quand je le pouvais. Le congé n'était pas une option, car il est né en septembre. Ce n'était pas une option pour mes patrons. » (Répondant 6)

### *Syndicat*

La présence du syndicat est identifiée par deux répondants comme étant un facteur contribuant à de meilleures conditions de travail. Les employés syndiqués sont en effet identifiés comme étant mieux traités, tel qu'en témoignent les extraits suivants :

« Bien oui (les syndiqués sont mieux traités)! Il n'y avait pas personne qui pouvait passer en avant de toi, même si elle était plus jeune et plus belle que toi. Tu n'avais pas à combattre tout le temps pour garder tes heures, garder tes sections. Ah! Oui, oui, syndiqué là, s'ils sont syndiqués ça va mieux. Mais comme je vous dis, ici, ça va bien. On n'est pas syndiqué, mais ils respectent la Loi. Parce que c'est quand même... Si, mettons, elle décide du jour au lendemain, que je ne rentre pas demain matin, ça ne marche plus. T'sais je n'ai plus 15 ans. Je vais faire des appels, puis ça, ils ont bien peur là-dessus parce que plus que tu appelles souvent, puis que c'est toujours ton nom qui revient, bien à un moment donné, ils vont venir voir. » (Répondant 1)

« Je ne retournerais pas en arrière dans un petit restaurant ailleurs (non syndiqué). Encore aujourd'hui je fais des fins de semaine de 30 heures. Mais si je commence à 6 h 30, je suis sûr d'être parti à 14 h. Anciennement ce n'était pas ça. Ils nous maintenaient même s'il n'y avait pas de client au cas où. » (Répondant 18)

### *4.2.5 Congés et horaires*

Deux journées de congé consécutives ou une ou deux journées de congé la fin de semaine sont les mesures les plus fréquemment évoquées pour mieux concilier emploi et famille. Ces solutions permettraient, selon les répondants, de passer du temps avec tous les membres de la famille, comme le démontrent ces extraits où les impacts des horaires de travail sont mis en évidence :

« Il aurait fallu peut-être avoir une journée au moins, une journée dans la fin de semaine. Comme maintenant je ne travaille pas le dimanche. T'sais au moins... Mais avant je travaillais : jeudi, vendredi, samedi, dimanche, lundi. Fait qu'il aurait fallu au moins avoir une journée dans la fin de semaine! Pas tout le temps les mêmes à faire toutes les journées, mettons, samedi, dimanche, lundi. (...) J'aurais été en famille, on aurait pu partir aller glisser dans la côte sur le Mont-Royal. Mais t'sais, c'était tout le temps, un qui y allait tout seul avec la petite... T'sais, on n'était jamais les trois ensemble! Pour moi, je trouve qu'une fin de semaine sur deux, comme dans d'autres compagnies, ça existe, ça devrait exister aussi dans la restauration. » (Répondant 1)

La gestion des horaires pour accommoder les travailleurs ayant des enfants est d'ailleurs une pratique que des propriétaires de restaurant disent avoir mise en place pour améliorer la qualité de vie de leurs employés :

« Ils ont toujours deux jours de congé collés. Et souvent on s'organise pour qu'ils aient comme un soir, deux jours de congé ou alors deux jours de congé et un midi, pour que ça leur fasse deux jours et demi de congé. » (Répondant 1)

« Bien, c'est sûr que nous, on a un besoin précis par rapport aux horaires, mais on est toujours selon le cas de chacun à voir si l'horaire convient quand même. Comme là, on a un retour de congé de maternité depuis peu, puis elle, pour le moment, son conjoint est en congé, mais c'est sûr que si son conjoint travaillait aussi, elle ne pourrait pas faire du 7 h à 15 h, parce que son horaire ne conviendrait pas avec le fait qu'il faudrait qu'elle aille reconduire son enfant à la garderie. Mais si son conjoint venait à recommencer à travailler, il y aurait de la flexibilité de notre part là, pour voir si son horaire, c'est encore possible pour elle de faire cet horaire-là. Ou bien il faudrait changer là. » (Répondant 8)

« On a beaucoup d'employés à temps plein qui ont des enfants maintenant et chez nous ils sont de jour de semaine. Donc, les femmes prennent leur congé au complet. Une femme qui était de soir et qui revient d'un congé, on lui offre si elle veut travailler de jour ou de soir. » (Répondant 7)

#### *4.2.6 Personnalité et rôle de l'employeur*

Parmi les facteurs facilitant la conciliation emploi-famille au sein de la restauration figure l'employeur même. Les participants identifient en effet l'importance de leur employeur comme facteur pouvant être facilitant ou, au contraire, comme une pierre d'achoppement. Dans certains cas, le facteur facilitant à la conciliation prend la forme d'une compréhension de la part de l'employeur, qui permet une plus grande souplesse dans la préparation des horaires et la gestion des congés. La communication apparaît comme un autre facteur de succès.

« Puis elle (la gestionnaire), elle est compréhensive, si tu lui expliques vraiment. Si tu sais comment communiquer, il est possible de s'arranger. » (Répondant 1)

« Heureusement que maintenant on a une patronne, c'est beaucoup plus facile. Si on aimerait prendre un weekend, c'est oui. J'ai pu prendre mon 24 décembre. Elle dit oui, elle priorise les jeunes parents, les familles. On fait des demandes et on voit après. Un patron qui est à l'argent, qui n'a pas d'enfant, oublie ça. » (Répondant 4)

Des propriétaires disent avoir une influence personnelle sur les questions de conciliation emploi-famille de leurs employés :

« Oui, oui, oui, c'est normal, mais disons... vu la situation qu'on vit (plusieurs enfants), pour nous, c'est normal. Je ne sais pas comment vous dire. Je veux dire, nous c'est la priorité, les enfants, donc automatiquement quand quelqu'un a besoin, on trouve ça logique quoi! Mais les gens qui ont des enfants, on leur demande toujours l'horaire qu'ils veulent. Puisque comme là, on a une maman monoparentale qui a deux petits, donc elle a ses enfants le lundi, mardi et mercredi. Bien de jour, ils vont à la garderie, le soir ils sont chez elle donc, d'office, elle ne travaille pas ces trois soirs-là. » (Répondant 11)

« Quand je les engage, je leur demande quelles sont leurs disponibilités. Tout dépendant de mes besoins aussi. (...) Mais je leur dis qu'ils ont choisi de travailler dans la restauration, ne vous attendez pas à avoir tous les congés. Par exemple, pour les congés de Noël, les premiers octroyés sont pour les femmes qui ont des enfants. Je les accomode autant que possible, avec ceux qui m'accommodent aussi. » (Répondant 5)

Une mesure évoquée par un propriétaire de restaurant semble efficace pour réduire le stress lié au travail et favoriser l'esprit d'équipe. Il s'agit de la rotation des tâches et du partage du pourboire sur deux semaines de travail (Répondant 7). Ainsi, tous ont la chance d'effectuer des tâches de service, de cuisine, etc. La normalisation des processus permet une telle organisation du travail. Une

meilleure connaissance de la réalité de tous et le partage des revenus fonctionnent très bien dans le cas évoqué, en plus de permettre une grande flexibilité pour l'employeur et une plus grande latitude pour les employés qui veulent se faire remplacer. Conséquemment, cette convention de partage simplifie la gestion des horaires.

#### 4.3 Stress et qualité de vie des travailleurs

Une caractéristique importante du milieu de la restauration est le niveau de stress des employés. Les répondants s'entendent pour dire qu'il s'agit d'un métier où le niveau de stress est extrêmement élevé. Ils l'expliquent par la charge de travail qui survient avec l'affluence de la clientèle sur laquelle ils n'ont aucun contrôle. Tel que le décrit un propriétaire de restaurant : « La seule chose qui est prévue en restauration, c'est l'imprévisibilité! » (Répondant 9)

Charge de travail, absence de contrôle sur la cadence de travail et pression de performance sont les éléments qui ressortent du discours des travailleurs de ce secteur. Ce stress est également physique en raison de la rapidité d'exécution demandée et de la nature de la tâche qui consiste à transporter des plats. Les témoignages suivants rendent compte de ces caractéristiques professionnelles :

« Dans une cuisine, avant que le service commence, tout le monde est joyeux. Puis ça commence doucement et quand les commandes arrivent, tout le monde est plus tendu et quand le restaurant est plein, cela dépend des clients. Si les clients sont plus... ou moins relax, ça peut avoir un impact sur le climat. » (Répondant 6).

« Bien, physiquement, c'est sûr que j'étais plus en forme, mais je courais! T'sais on courait là, ce n'était pas... Je ne pouvais pas relaxer dans le sens où... Le restaurant, il roulait, il roulait, il roulait, il y avait des line-up. Les restaurants, ils avaient des line-up, fait que t'sais physiquement il fallait être en forme. On ne traînait pas dans les allées. Il fallait marcher vite, puis... Ça demandait de la force parce que t'sais quand on fait le *open*, on a du nettoyage à faire. T'sais la moppe, ce n'est pas juste les gars qui vont la faire, nous autres aussi, on va la faire, les filles. » (Répondant 10)

« Il faut être en forme, physiquement même. C'est stressant, le monde arrive lors du dîner, tous en même temps. Parfois les gens sont impatients. Il faut que ça roule, bon, l'un m'a demandé, ça et ça... » (Répondant 14)

« C'est un travail où il y a beaucoup de stress, où il faut toujours que tu te donnes à 100 %. Tu ne peux pas arriver fatiguée au travail. Non, non. Il faut que tu sois alerte. Il faut que tu sois conscient que les gens viennent dans leur heure de lunch. Il faut penser aux autres clients à côté, aux patrons qui sont en arrière puis qui vérifient si tu ramasses tes assiettes, faut que tu travailles en équipe, faut que tu tournes constamment, il faut que tu ailles chercher tes breuvages au bar, tes desserts, faut que tu demandes si tes clients sont satisfaits, oups, il faut aller chercher des *refills*. On est constamment en mouvement. Débarrasse tes tables, plus vite que tu débarrasses tes tables, plus vite que tu vas avoir des nouveaux clients, plus que tu vas faire de l'argent. Si tu laisses ça traîner, le patron n'aimera pas ça non plus. » (Répondant 4)

« C'est arrivé quand on a changé de patron, il fallait démontrer qu'on était performant. Tu vas être zélé, marcher plus vite, prendre plus d'assiettes dans les mains. Si un patron est toujours en arrière, ça peut se mettre à mal aller, tu es maladroite, tu échappes des assiettes. Si le patron une journée il ne va pas bien, il remarque chaque petite chose, tu peux perdre facilement sa confiance. On en a eu un qui se fâchait, qui criait, qui lançait des assiettes. » (Répondant 4)



« En restauration, des petits problèmes on en vit 1 000 à l'année. Quand le restaurant tourne au maximum de sa capacité, plus de sel, plus de pommes, problème avec ceci... T'sais la vitesse, puis la dynamique du temps que le client va passer sur place rend la chose encore plus prenante. Donc c'est un stress... Moi, ça me motive quand même sinon je ne serais pas un passionné du métier. » (Répondant 9)

« Oui, l'achalandage qui peut être plus stressant parce qu'on veut satisfaire la clientèle, mais en même temps, on n'est pas pour faire rentrer 10 personnes sur le plancher quand on aurait juste eu besoin d'être cinq, parce qu'il n'y a personne là. Alors... Je trouve peut-être d'essayer de prévoir l'achalandage... Parce qu'on peut avoir des bons ratios d'employés... Bien oui, c'est ça, c'est toujours le défi, parce que veux, veux pas, la rentabilité en restauration est quand même minime. Donc il faut toujours réduire au maximum l'équipe, puis pour bien servir les clients, mais ne pas avoir d'overstaff là... » (Répondant 8)

Les épuisements professionnels ne sont pas rares dans le secteur de la restauration, mais, puisqu'il s'agit d'un milieu où la pression fait partie du métier même, sa révélation ou son acceptation est marginale, selon les personnes interviewées.

« J'ai fait une dépression il y a 5 ou 6 ans. Je n'étais plus capable, me réveiller... je voulais rester couché. J'ai eu beaucoup de soutien, mais j'ai été chanceux car dans la plupart des cas on se fait dire qu'on n'est pas à sa place en restauration. (...) La pire chose qui peut arriver à une femme en cuisine c'est de craquer sous pression et de pleurer au travail car elle est étiquetée comme pas à sa place. » (Répondant 6)

« Bien la chose qu'il y a, c'est qu'ils ne se rendent pas à l'épuisement. Les gens démissionnent avant. » (Répondant 11)

Questionnés sur le sujet, les travailleurs jugent le stress inévitable, indiquant qu'il est dans la nature même du travail. Néanmoins, certains propriétaires et gestionnaires mettent en pratique des mesures pour réduire et prévenir l'épuisement professionnel commun à plusieurs travailleurs de ce secteur :

« Puis à un moment donné, nous, la politique c'est 6 à 7 services par semaine. Après, on se dit que c'est trop. Puisque c'est physique, mais c'est quand même... Tu es en contact avec les gens, c'est qu'à un moment donné, tu as beau être patient, tu as beau vouloir, tu ne peux pas. Moi je dis aux gens, c'est mieux d'avoir une deuxième job, et de compléter puisque ce n'est pas les mêmes bobos. Tandis que si tu fais tout au même endroit, c'est toujours les mêmes collègues, c'est toujours la même atmosphère. »

« Si je vois qu'un serveur ou une serveuse râle sur une table, je le stoppe, il n'y va plus, c'est quelqu'un d'autre qui y va. Parce qu'on est toujours au minimum deux. Tu sais des fois, ça ne passe pas, ça ne passe pas là! Ça ne sert à rien d'insister. Donc je lui dis : "Arrête d'aller à la table, je vais y aller ou quelqu'un d'autre va y aller". Puis pour la cuisine aussi. On fonctionne avec des listes de travail. Donc en fait, on se sert souvent des points forts des gens, et puis moi, je pars du principe que ce que les gens aiment faire, ils le font bien. Donc en cuisine, par exemple, s'il y en a un qui aime faire la pâtisserie, bien il va faire la pâtisserie. Par contre, s'il y en a un qui me dit : "Moi j'ai horreur de faire les crèmes caramel", bien il ne fera pas les crèmes caramel. C'est quelqu'un d'autre qui les fera. »

Les effets de ce stress se manifestent de nombreuses façons, dont la consommation d'alcool et de drogues. Cette consommation est perçue soit comme un moyen de décompresser une fois l'adrénaline retombée après un quart de travail, soit comme associée au milieu en raison de la relation avec le client dans le contexte du bar.

« Le soir on se retrouve tout le *staff* ensemble à prendre quelques bières et à se parler pour décompresser avant de retourner à la maison. » (Répondant 6)

« Il y a des problèmes d'alcool chez les serveurs dans les restaurants. En principe, dans un resto-bar, il y a le côté bar et c'est l'alcool qui va circuler le plus. Par exemple, il y avait un client qui payait l'alcool aux autres. Tu ne peux pas dire non à un client qui vient de dépenser 75 \$ pour une bouteille de vin, tu sais on est en affaire. Les clients t'offrent un verre, ce qui fait que tu dépasses la limite. Quand le restaurant était fermé, les employés étaient responsables de leurs affaires et c'est là que ça débordait. » (Répondant 5).

« Puis t'sais c'est un milieu où souvent les gens vont tomber dans les drogues puis dans de la boisson. Les équipes de soir souvent vont fermer à 1 h ou 2 h du matin! Donc à 1 h ou 2 h du matin, il n'y a rien d'autre à faire que d'aller au bar, ou rentrer chez toi. Puis en terminant de travailler pour quelque chose qui est intense comme ça, bien on ne peut pas couper sec à 1 h du matin puis dire : "Bon je vais me coucher là." » (Répondant 9)

Cette situation est perçue comme étant très difficile par les propriétaires, qui se sentent peu outillés pour intervenir et qui ont tout de même la pression d'opérer un commerce qui ne peut pas ralentir, même si certains employés sont moins fonctionnels :

« Bien t'sais on essaie dans le meilleur des mondes de soutenir, d'aider, mais t'sais... Souvent on les a rencontrés pour en parler, on essaie d'aider, on essaie de comprendre ce qui se passe. Mais t'sais, il y a un certain moment où tout le monde a de la pression aussi. Puis on peut comme ne plus arrêter. T'sais le fait de... On a comme je disais, on parle de 20 employés l'hiver, puis 90 l'été. Puis tout ça à coup, c'est une bombe, puis il y a du monde partout, puis ça n'arrête pas... Fait que ça, ça fait qu'il y en a sûrement qui sont échappés sur le chemin. Qu'on essaie d'aider ou de prendre le pouls un petit peu. Mais qu'on n'y arrive pas. (...) En cuisine, c'est beaucoup plus difficile. Après... T'sais... Il y a d'autres facteurs peut-être aussi, mais quand on arrive en pleine saison, il ne nous est pas permis de lâcher une certaine discipline. Il y a des gens qui vont arriver à plusieurs reprises en retard, parce qu'ils ont géré leur stress de la mauvaise façon, puis qu'ils sont allés au bar, puis qu'ils ont pris des drogues, fait qu'ils ne se présentent pas une journée, deux journées, trois journées. Puis à un moment donné, bien, il faut juste tirer sur la plogue quand même, malgré tout. Parce que si on ne le fait pas, c'est que c'est une situation qui dégénère sur tous les autres. » (Répondant 9)

Il faut toutefois souligner que certains se nourrissent du stress relié à leur emploi :

« Bien moi je fonctionne... (rire) Je m'alimente avec ça (le stress), donc si je n'ai pas de pression, je ne suis pas... J'ai besoin de pression pour fonctionner, donc c'est mon défi qui me fait rouler. Il faut que j'aie plein de choses devant moi, pour être fonctionnelle, puis... De voir toutes les choses que j'ai à faire, pour les faire là. Si j'ai trop de temps devant moi, bien je procrastine un petit peu, donc c'est vraiment efficace pour moi, d'être dans une situation de rush. » (Répondant 8)

« Oui c'est stressant, mais moi je carbure au stress. » (Répondant 6)

## CONCLUSION

Malgré le caractère stressant des emplois dans le secteur de la restauration et les difficultés associées aux horaires de travail, les individus interviewés disent demeurer au sein de cette industrie parce qu'ils aiment travailler avec le public; ils aiment leur travail en raison de la montée d'adrénaline associée au service, tel que le décrit une participante :

« Le kick d'adrénaline qu'on a, par certains moments avant le service, par exemple, quand on est prêts puis que le service commence, il y en a un qui se mettait à siffler, un autre à drummer sur son four avec quelque chose... On le savait là, tout le monde était prêt, là il y a quelque chose dans l'air à ce moment-là.(...) Quand on réussit à passer à travers de ça (le rush de service), quand on voit le résultat final, bien c'est gratifiant parce qu'on voit le client content. » (répondant 12).

Un autre aspect important expliquant leur rétention est le fait que les employés jugent leur métier payant, compte tenu du nombre d'heures travaillées :

« C'est l'aspect financier le plus grand incitatif. Par exemple, un gars qui a une petite de 8 ans et une de 3 mois disait : "Je rentre travailler, j'ai des sous en poche, quoi" ». (Répondant 4)

« Le salaire est intéressant. Tu veux plus d'argent, tu as juste à travailler plus. » (Répondant 5)

« Je ne suis pas obligée de faire 40 heures par semaine pour faire 500 \$. (...) Parfois je me dis que je changerais, mais je devrais faire plus d'heures pour avoir le même salaire. » (Répondant 14)

La relation coûts-bénéfices joue donc un rôle significatif dans la rétention des employés du secteur de la restauration. Nos entretiens ont permis de constater que malgré des horaires difficiles, une lourde charge de travail, un niveau élevé de stress, l'esprit de camaraderie et le rush de début de service pèsent grandement dans la balance de la rétention. Ces éléments sont d'une grande importance pour les travailleurs du secteur, car ils permettent de compenser des horaires et conditions de travail parfois difficiles. De plus, les employés affirment que les salaires (et les pourboires) peuvent constituer un contrepoids au stress et favoriser une meilleure qualité de vie.

Il faut cependant souligner que trois des individus rencontrés ont quitté le secteur de la restauration ou étaient en processus de départ en raison de la trop grande difficulté à concilier emploi et famille. Ils soulignaient notamment l'absence de présence à la maison à des heures importantes dans une vie familiale, telles que l'heure du bain, les devoirs, etc. C'est donc une situation contrastée, sans doute à l'image de plus en plus de secteurs d'activité où les horaires sont variables et parfois difficiles, et les conditions parfois précaires. Il importe d'étudier tous les secteurs du point de vue des horaires de travail et de la conciliation emploi-famille, car certains, comme la restauration, présentent des défis particuliers.

Concluons en rappelant les limites de la recherche à l'égard de l'approche méthodologique employée. Une recherche qualitative ne peut prétendre être parfaitement représentative de l'ensemble de la population visée, notamment en raison du nombre restreint d'individus rencontrés (18 répondants). L'analyse effectuée dans la présente recherche a toutefois révélé que les réponses avaient atteint un point de saturation. Ce qui permet de dire que le portrait obtenu était juste et suffisamment représentatif d'un secteur peu étudié. C'est d'ailleurs ce niveau de saturation atteint qui a guidé les chercheurs pour identifier le moment opportun de cesser les entretiens. Nous avons ainsi privilégié des entretiens en profondeur donnant accès à des informations riches et mises en contexte. Il faut rappeler qu'une étude quantitative ayant une visée plus représentative de l'ensemble du secteur a d'ailleurs également été réalisée (Mansour et Tremblay, 2016a,b).

Dans des travaux futurs, nous allons continuer à nous intéresser aux travailleurs en situation vulnérable dans le secteur du tourisme et de l'hôtellerie, ainsi que, plus largement, aux groupes de travailleuses « moins favorisées », ou ayant des conditions de travail difficiles à l'égard de la conciliation emploi-famille, car il est vrai que ces secteurs font l'objet de moins de recherches et que les défis qui s'y posent sont particulièrement importants. Nous avons d'ailleurs entrepris une recherche dans le secteur du personnel navigant commercial (PNC), soit les agents de bord et les chefs de cabine de l'aviation commerciale. Ces catégories professionnelles présentent aussi des défis importants, notamment du point de vue des horaires de travail.

**Tableau 1**  
**Caractéristiques des répondants**

Identifiant	Sexe	Âge	État civil	Nbre d'enfants	Secteur	Poste
1	Femme	55 et plus	Union	1	Restauration familiale	Serveuse
2	Homme	36-45	Union	2	Restauration rapide (siège social)	Conseiller aux opérations et ancien propriétaire de restaurant
3	Homme	26-35	Union	1	Restauration type bistro	Propriétaire
4	Femme	26-35	Union	1	Restaurant familial	Serveuse
5	Femme	26-35	Célibataire	2	Restaurant familial	Serveuse et gérante
6	Homme	26-35	Union	1	Restaurant type bistro	Chef
7	Homme	36-45	Union	3	Restaurant type familial	Propriétaire
8	Femme	26-35	Union	1	Restaurant type familial	Gestionnaire et serveuse
9	Homme	26-35	Union		Restaurant type bistro	
10	Femme	26-35	Célibataire	1	Restaurant de type rapide	Serveuse
11	Femme	36-45	Union	4	Restaurant type bistro	Serveuse et propriétaire
12	Femme	36-45	Union	2	Restaurant de type bistro	Pâtissière
13	Femme	26-45	Célibataire	1	Restaurant type familial	Serveuse
14	Femme	26-35	Union	1	Restaurant familial	Serveuse
15	Femme	46-55	Union	1	Restaurant type bistro	Serveuse et propriétaire
16	Homme	46-55	Union	1	Restaurant type bistro	Serveur et propriétaire
17	Femme	26-35	Union	1	Restaurant type café	Gérante et serveuse
18	Homme	36-45	Union	1	Restaurant d'hôtel	Serveur

## Références

- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational behavior*, 56(2), 249-276.
- Dodeler, L. et Tremblay, D.-G. (2016). La conciliation emploi-famille/vie personnelle chez les infirmières en France et au Québec: une entrée par le groupe professionnel, *Revue Interventions économiques*, 54.
- Duxbury, L., Higgins, C., & Lee, C. (1993). The impact of job type and family type on work-family conflict and perceived stress : a comparative analysis. *Ressources humaines, ASAC'93*, 14(9), 21-29.
- Duxbury, L., Higgins, C., & Lee, C. (1994). Work-family conflict: A comparison by gender, family type, and perceived control. *Journal of Family Issues*, 15(3), 449-466.
- Ernst Kossek, E., & Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139-149.
- Frederick, J.A. (1995). Au fil des heures... l'emploi du temps des Canadiens. *Ottawa : Statistique Canada*, 89-544F au catalogue.
- Frederick, J.A. et Fast, J.E. (2001). Aimer son travail : une stratégie efficace pour équilibrer la vie professionnelle et la vie privée? *Tendances sociales canadiennes*, été, p. 9-13.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Prevalence of work-family conflict: are work and family boundaries asymmetrically permeable? *Journal of organizational behavior*, 13(7), 723-729.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: testing a model of the work-family interface. *Journal of applied psychology*, 77(1), 65.
- Fusulier, B., Tremblay, D.-G. et di Loreto, M. (2008). La conciliation emploi-famille dans le secteur du travail social au Québec : une différence de genre? Quelques éléments de réponse. *Politiques sociales*, 68(1), p. 63-81.
- Galinsky, E., Kim, S.S. & Bond, J.T. (2001). Feeling Overworked : When Work Becomes too Much - Executive Summary. With support from Pricewaterhouse Coopers, LLP. Families and Word Institute.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76-88.
- Guérin, G., St-Onge, S., Chevalier, L., Denault, K. et Deschamps, M. (1997). *Conflit emploi-famille : ses causes et ses conséquences, résultats d'enquête*, Montréal, Université de Montréal, École de relations industrielles.
- Guérin, G., St-Onge, S., Trottier, R., Simard, M., & Haines, V. (1996). Les pratiques organisationnelles d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille : la situation au Québec, *Gestion*, 19(2), 74-82.
- Jang, S. J., & Zippay, A. (2011). The juggling act: Managing work-life conflict and work-life balance. *Families in Society: The Journal of Contemporary Social Services*, 92(1), 84-90.
- Lee, K., Carswell, J.J. et Allen, N.J. (2000). A meta-analytic review of occupational commitment: relations with person-and work-related variables, *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 799-811.
- Mansour, S., & Tremblay, D. G. (2016a). How the need for "leisure benefit systems" as a "resource passageways" moderates the effect of work-leisure conflict on job burnout and intention to leave: A study in the hotel industry in Quebec. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 27, 4-11.
- Mansour, S., & Tremblay, D. G. (2016b). Workload, generic and work-family specific social supports and job stress: Mediating role of work-family and family-work conflict. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(8), 1778-1804.
- Stephens, M.A.P. et Townsend, A.L. (1997). Stress of parent care : Positive and negative effects of women's other roles, *Psychology and Aging*, 12, 376-386.

- Tremblay, D.-G. (2012a). *Articuler emploi et famille : Le rôle du soutien organisationnel au cœur de trois professions (infirmières, travailleuses sociales et policiers)*, Québec : Presses de l'université du Québec.
- Tremblay, D.-G. (2012b). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux (3<sup>e</sup> édition)*, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Tremblay, D.-G. (2014). *Infirmière : vocation, engagement et parcours de vie*. Montréal : Éditions du Remue-Ménage.
- Tremblay, D.-G. et Ilima, 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, 5(2), 2158244015584236.
- Tremblay, D.-G. et Mascova, E. (2013). *Les avocats, les avocates et la conciliation travail-famille*, Montréal, Éditions du Remue-Ménage.
- Tremblay, D.-G. et Mascova, E. (2015). Conflict between professional engagement and temporal regimes of lawyers: the challenge of work-life permeability, *Revue Interventions économiques*, 53.
- Trottier, M. et Tremblay, D.-G. (2016). Les transitions entre les rôles du travail et de la famille : le cas du secteur du tourisme. *Les Mondes du travail*, 16.