

# LE CONFLIT TRAVAIL-FAMILLE-LOISIRS ET L'INTENTION DE QUITTER L'ENTREPRISE : UNE ANALYSE DANS LE SECTEUR HÔTELIER AU QUÉBEC

Sari Mansour et Diane-Gabrielle Tremblay

De Boeck Supérieur | « @GRH »

2018/3 n° 28 | pages 65 à 96

ISSN 2034-9130

ISBN 9782807392243

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/revue-@grh-2018-3-page-65.htm>  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

© De Boeck Supérieur. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

---

# LE CONFLIT TRAVAIL-FAMILLE- LOISIRS ET L'INTENTION DE QUITTER L'ENTREPRISE : UNE ANALYSE DANS LE SECTEUR HÔTELIER AU QUÉBEC

---

**Sari Mansour**

Professeur, ESA, Téléuq

**Diane-Gabrielle Tremblay**

Professeure à l'École des sciences de l'administration  
TÉLUQ, Université du Québec

---

## Résumé

FR

*Cette recherche, réalisée auprès de 258 personnes dans le secteur hôtelier au Québec, vise à examiner le rôle médiateur de l'épuisement professionnel entre les conflits travail-famille et travail-loisirs sur l'intention de quitter, modéré par la position hiérarchique, le genre, le type d'hôtel et le type d'horaires. Les résultats de l'analyse bootstrap et du test de Sobel confirment la médiation proposée. Également, les résultats démontrent que les managers perçoivent différemment l'effet des conflits sur l'épuisement par rapport aux employés de service. Ils indiquent aussi que le conflit travail-famille a plus d'impact sur l'épuisement chez les hommes que chez les femmes et que le lien entre le conflit travail-loisirs et l'épuisement est plus fort dans les chaînes hôtelières par rapport à d'autres types d'organisations.*

## Mots-clés

*Conflit travail-famille, conflit travail-loisirs, épuisement émotionnel, intention de quitter, industrie hôtelière.*

---

## Abstract

EN

*This research, conducted among 258 workers in the hotel sector in Quebec, aims to examine the mediating role of emotional exhaustion on the relationship between work-family and work-leisure conflicts and the intention to leave, moderated by the hierarchical*

*position, gender, the type of hotel and the type of schedule. The results of the bootstrap analysis and the Sobel test confirm the proposed mediation. In addition, the results show that managers perceive the effect of conflicts on burnout differently than service employees. They also indicate that work-family conflict has a greater impact on men's burnout than women's, and that the effect of work-leisure conflict on burnout is stronger in chains of hotels than in other types of organizations.*

### **Keywords**

*Work-family conflict, work-leisure conflict, emotional exhaustion, intention to leave, hotel industry.*

---

## **INTRODUCTION**

Le secteur touristique et en particulier l'industrie hôtelière doivent constamment améliorer la qualité des services pour satisfaire les besoins des clients et rester compétitifs. De plus, les organisations touristiques et hôtelières doivent tenter d'offrir de meilleures conditions de travail pour fidéliser leur personnel et attirer du personnel qualifié dans un contexte de vive concurrence. En effet, les attitudes et les comportements des employés dans le secteur hôtelier peuvent influencer sur la satisfaction et la loyauté des clients (Lin, Wong et Ho, 2013). Cependant, ce contexte concurrentiel met plus de pression sur les employés de ce secteur qui doivent faire face à des exigences élevées imputables à la concurrence accrue entre les entreprises et les attentes importantes des clients en matière de service. De fait, il semble que les conditions de travail dans ce secteur d'activité soient difficiles et stressantes (Mansour et Commeiras, 2015). Plus précisément, ces employés ont souvent une charge de travail importante (Karatepe, 2008 ; Karatepe et Aleshinloye, 2009 ; Mansour et Commeiras, 2015), ainsi que des heures de travail longues et irrégulières (Zhao *et al.*, 2014). De même, ils éprouvent des difficultés à concilier la vie professionnelle et la vie familiale, ce qui se traduit par un conflit travail-famille (Namasivayam et Zhao., 2007, Yavas *et al.*, 2008, Choi et Kim, 2012, Mansour et Commeiras, 2015) et souvent, ils ne trouvent pas assez de temps ou d'énergie pour profiter et s'engager dans des activités de loisirs pendant leur temps libre, provoquant ainsi un conflit travail-loisirs (Wong et Lin, 2007). Ces conflits peuvent toucher de nombreux secteurs, mais ils sont particulièrement difficiles dans les secteurs des services, où le travail se fait en dehors du « 9 à 5 ». Ces employés sont ainsi inévitablement exposés au stress au travail (Kim *et al.*, 2009), qui constitue un défi majeur dans l'hôtellerie (Hsieh et Eggers, 2011). Ces conditions de travail difficiles et stressantes conduisent les employés à envisager de quitter leur travail (Burke, 2003 ; Tsaur, Liang, et Hsu, 2012, Sharma, Verma, Verma et Malhotra, 2010).

Par conséquent, les entreprises hôtelières font face à un enjeu important en ce qui concerne le taux de roulement assez élevé et ont de la difficulté à recruter et à retenir du personnel qualifié.

La question du conflit travail-loisirs et de l'interface travail-famille est particulièrement importante étant donné que l'industrie de l'accueil est composée de 59 % de femmes. Dans le contexte du Québec, étudié ici, la question est d'autant plus importante puisque le Québec compte 37561 travailleurs dans ce secteur (2012), constituant ainsi 11 % de l'industrie du tourisme. C'est un secteur en pleine croissance où les emplois ont augmenté de 16 % au Québec de 2004 à 2014, et les heures de travail ont augmenté de 17 %, soit environ 62 millions d'heures au cours de la même période. Au Canada, le secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration est le deuxième plus important après le commerce de détail, et pour le Québec, il est le 5<sup>e</sup> secteur d'exportation, avec des revenus de 10,6 milliards de dollars au total.

Au cours des dernières décennies, les chercheurs se sont de plus en plus intéressés à la question de l'interface travail-famille (Barnett, Greenhaus et Powell, 2006 ; Greenhaus et Allen, 2011) et cet intérêt va de plus en plus vers l'analyse de professions ou de secteurs particuliers (Tremblay, 2012a ; Fusulier, 2011), car la diversité des conditions de travail doit être prise en compte.

Par ailleurs, l'étude du conflit travail-loisirs intéresse plusieurs chercheurs du domaine touristique et hôtelier (Lin, Huang, Yang et Chiang, 2014). L'intérêt pour cette question est mentionné par Taneja (2013), qui note que « la quête pour équilibrer les loisirs et le travail, y compris la façon de le faire et de maintenir les normes d'excellence continue d'être un sujet d'intérêt » (Taneja, 2013, p. 113). Cependant, tel qu'indiqué par Tsaour *et al.* (2012), peu d'études se sont concentrées sur le concept de conflit travail-loisirs, qui provoque une baisse de la satisfaction au travail et une baisse de la qualité de vie (Lin *et al.*, 2013) et conduit à plus d'épuisement au travail et moins de bien-être (Lin *et al.*, 2014).

## LA PRÉSENTE ÉTUDE

Notre étude contribue à la littérature dans le domaine de la gestion touristique et hôtelière de plusieurs façons. Premièrement, bien que le secteur hôtelier présente de nombreuses contraintes (Hsieh et Eggers, 2011), très peu de recherches se sont concentrées sur les deux types de conflits que nous mobilisons dans notre recherche, soit le conflit travail-famille et le conflit travail-loisirs. De plus, il existe très peu d'appui empirique à la proposition selon laquelle le conflit travail-famille influe sur le stress au travail ou l'épuisement professionnel des employés et les études dans ce domaine ne sont pas concluantes (Zhao *et al.*, 2014), de sorte qu'il faut faire davantage de recherches empiriques. Deuxièmement, très peu de recherches ont tenté de tester l'effet médiateur du burnout sur la relation entre le conflit travail-famille et le conflit travail-loisirs d'un

côté et l'intention de quitter de l'autre. Troisièmement, les loisirs sont valorisés dans les sociétés contemporaines avec un intérêt accru pour le bien-être personnel face à la mondialisation, à l'informatisation, au manque de temps et aux changements de modes de vie. Cependant, « les gens semblent avoir oublié l'idée du loisir dans le cadre de leurs horaires quotidiens » (Taneja, 2013, p. 113). Ainsi, le temps de loisirs est de plus en plus en concurrence avec le travail et il est d'autant plus important de poursuivre la recherche sur le conflit travail-loisirs. En effet, les recherches théoriques et empiriques dans le domaine du travail et des loisirs n'ont pas été nombreuses (Tsaour *et al.*, 2012) et les études sur le conflit travail-loisirs sont également rares (Lin *et al.*, 2014). Cette question est d'autant plus importante que l'industrie hôtelière se caractérise par des horaires de travail longs et irréguliers, le travail pendant les week-ends et de courtes vacances, ce qui laisse moins de temps pour les loisirs. En outre, nous testons les effets modérateurs des caractéristiques individuelles (et plus particulièrement de la position hiérarchique, du genre et du type d'horaires, – réguliers ou atypiques, ainsi que du type d'établissement hôtelier – indépendant ou de chaîne, ces variables pouvant agir sur la relation entre les conditions de travail et le stress professionnel (Mansour et Commeiras, 2015).

## 1. LA THÉORIE DE LA CONSERVATION DES RESSOURCES (CDR) COMME CADRE CONCEPTUEL

La théorie de la CDR de Hobfoll (1989) fournit un cadre théorique assez complet pour comprendre la nature du stress au niveau individuel, dans la sphère professionnelle et non professionnelle. Hobfoll (1989) définit le stress comme suit : la réaction à l'environnement qui conduit à : une menace de perte de ressources, à une perte nette de ressources et à un manque de gain de ressources après un investissement important de ressources. Avec cette théorie, Hobfoll propose un modèle motivationnel pour expliquer le comportement des individus en présence et en l'absence de facteurs de stress. Fondée sur la conviction que les individus cherchent à développer et à protéger leurs ressources, cette théorie souligne le rôle des ressources pour faire face aux événements stressants, et non comme le résultat d'un déséquilibre entre les exigences du travail et les ressources, contrairement au modèle classique du stress (Karasek, 1979). Il existe quatre catégories de ressources selon Hobfoll :

1. les ressources personnelles (par exemple, l'estime de soi) ;
2. les ressources matérielles (par exemple voiture, maison) ;
3. les conditions de vie (par exemple l'emploi) ; et
4. les ressources énergétiques (par exemple l'argent).

Hobfoll propose deux spirales : la spirale des pertes et la spirale des gains – chacune d'elles s'expliquant par un effet d'association et d'accroissement des pertes ou des

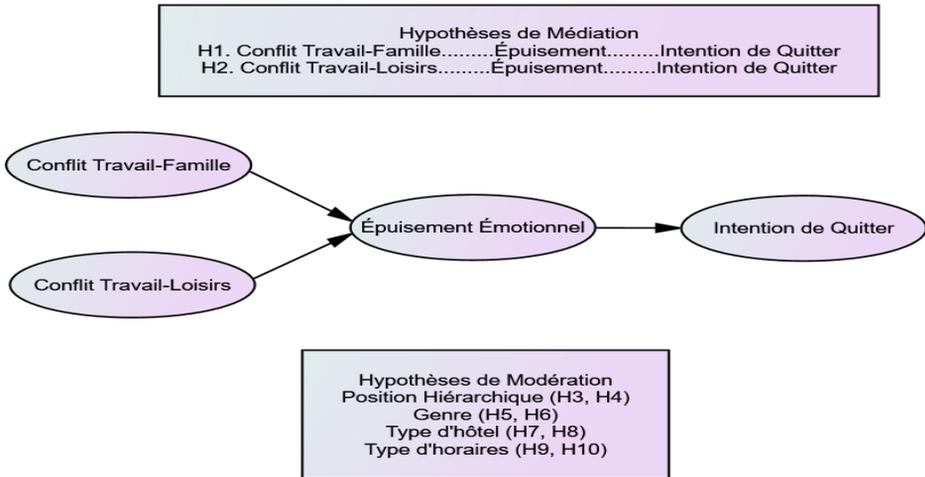
gains de ressources dans le temps (Hobfoll *et al.*, 1996, p. 327). Dans le premier cas, Hobfoll (1998, p. 81) explique la spirale des pertes en indiquant que « ceux qui manquent de ressources ne sont pas uniquement fragiles face à la perte de ressources, mais la perte initiale conduit à des pertes futures ». Quant à la spirale des gains, Hobfoll (1998, p. 82) précise que « ceux qui possèdent des ressources sont plus enclins à en gagner de nouvelles et que des gains initiaux conduisent à des gains futurs ». Cependant, Hobfoll ajoute que « puisque la perte est perçue comme plus importante que le gain, les cycles de pertes auront plus d'impact et entraîneront des pertes de façon plus accélérée que ne le feront les cycles de gain » (Hobfoll, 2001, p. 355).

L'un des principaux avantages de la théorie de la CDR découle de sa capacité à formuler un large éventail d'hypothèses particulières, contrairement à d'autres modèles qui se concentrent sur une seule ressource centrale telle que le contrôle (Karasek 1979), ou qui évoquent des ressources de manière générale (Hobfoll, Halbesleben, Neveu et Westman, 2018). En effet, la théorie de la CDR fournit des indications particulièrement utiles aussi bien pour l'étude du conflit travail-famille que pour celle de l'épuisement émotionnel prolongé. En outre, cette théorie explique les résultats du stress à la fois sur les plans intrarôle et interrôle. Par exemple, les employés confrontés à un conflit de travail peuvent être forcés d'investir davantage de leurs ressources dans le travail, par crainte de perdre leur statut professionnel. De même, la théorie de la CDR présume que le conflit interrôle engendre du stress parce que les ressources sont perdues dans le processus consistant à jongler avec le travail et les rôles familiaux, conduisant ainsi à l'insatisfaction, à la dépression et à l'intention de quitter et ce, afin de remplacer les ressources ou de les protéger (Grandy et Cropanzano, 1999). Selon ces auteurs, une autre raison qui nous incite à choisir ce cadre conceptuel est liée au fait que la théorie de la CDR permet d'inclure des variables modératrices entre la relation travail et famille. Ainsi, le statut matrimonial et le poste occupé, l'ancienneté et la position hiérarchique constituent des exemples de ressources professionnelles et familiales qui sont valorisées et recherchées. Notre recherche tient compte des variables modératrices telles que le genre, le type d'hôtel, la position hiérarchique et le type d'horaires. En outre, la théorie de la CDR fournit aux chercheurs une grande précision dans la prédiction des conséquences de l'épuisement émotionnel (Lee et Ashforth, 1996). Leiter (1991, 1993) a proposé que les individus émotionnellement épuisés surestiment les mécanismes d'évitement ou d'adaptation, ce qui conduit à la diminution de la satisfaction au travail, au roulement volontaire et à la diminution de la performance au travail.

En se basant sur la théorie de la CDR (Hobfoll, 1989, 1998), notre recherche propose d'examiner les effets du conflit travail-famille et du conflit travail-loisirs sur l'intention de quitter l'entreprise, en posant l'épuisement professionnel comme variable médiatrice. En effet, Kar et Suar (2014) soulignent que la relation entre exigences de l'emploi

et résultats de l'emploi peut manquer de spécification, ce qui suppose que des médiateurs tels que le burnout peuvent y intervenir. En se basant sur la définition de l'effet médiateur de Barron et Kenny (1986), Kar et Suar (2014) indiquent que l'épuisement professionnel représente le mécanisme générique et le médiateur le plus important par lequel les exigences de l'emploi peuvent influencer les résultats de l'emploi tels que l'intention de quitter. Plus récemment, Laughman, Boyd et Rusbasan (2016) et Mansour et Mohanna (2018) notent que très peu de chercheurs se sont intéressés aux mécanismes sous-jacents liant le conflit travail-famille aux résultats négatifs au travail, et que les recherches futures devraient donc tenter de mieux comprendre ces mécanismes. Notre recherche cherche à combler cette lacune dans la littérature. Le modèle de recherche est représenté dans le schéma 1.

### Schéma 1. Modèle Conceptuel



## 2. DÉFINITIONS DES CONCEPTS RETENUS

### › 2.1. Le conflit travail-famille

Selon Greenhaus et Beutell (1985), le conflit inter-rôles est vécu lorsque les pressions qui résultent d'un rôle sont incompatibles avec celles résultant d'un autre rôle. Greenhaus et Beutell (1985) indiquent que le conflit entre le travail et les rôles non professionnels apparaît lorsque les rôles associés au travail et à la famille sont déséquilibrés ou incompatibles. Ces auteurs ont conceptualisé le conflit travail-famille comme étant basé sur trois sources de conflit, à savoir le conflit fondé sur le temps, le conflit fondé sur la tension et le conflit fondé sur le comportement. Netemeyer *et al.* (1996) ont distingué le conflit travail-famille et le conflit famille-travail. Le premier renvoie à « une forme de conflit inter-rôle au sein duquel les exigences générales, le temps consacré et

la tension créée par le travail interfère avec l'exercice des responsabilités familiales » (Netemeyer *et al.*, 1996, p. 401). Le deuxième renvoie à « une forme de conflit inter-rôle au sein duquel les exigences, le temps consacré et la tension créée par la famille interfèrent avec les exigences du travail (Netemeyer *et al.*, 1996, p. 401). Dans notre étude, nous avons retenu les définitions de ces auteurs.

## › 2.2. Le conflit travail-loisirs

Quant au concept du conflit travail-loisirs, Sheng-Hsiung ; Ying-Wen ; Huei-Ju (2012) le définissent comme une forme de conflit inter-rôles qui se produit lorsque les pressions ou les demandes relatives aux rôles de travail et de loisirs sont mutuellement incompatibles à certains égards. Nous pouvons dans une certaine mesure assimiler le conflit travail-loisirs au conflit travail-famille et suggérer que le conflit travail-loisirs se produit lorsque les employés éprouvent des difficultés à gérer les exigences élevées de l'emploi et ont donc moins d'occasions, de temps et d'énergie pour participer aux activités de loisirs pendant leur temps libre.

## › 2.3. Le burnout

Le burnout est le résultat d'une longue expérience de stress ou de facteurs qui conduisent au stress répétitif et épuisent les ressources des individus (Maslach et Schaufeli, 1993, Schaufeli, Maslach et Marek, 1993, Truchot, 2004). Pour Halbesleben (2008). L'épuisement professionnel renvoie à « une faiblesse psychologique engendré par un état de stress chronique et incontrôlé entraînant de la fatigue et de la frustration, spécifiquement chez les employés ». Selon Maslach et ses collègues (Maslach, Jackson, et Leiter, 1996 ; Maslach, Schaufeli, et Leiter, 2001), le burnout est un processus au sein duquel l'individu souffre d'abord de l'érosion de ses ressources émotionnelles, ce qui conduit progressivement au désengagement face aux tâches assignées. Cela introduit ainsi une phase de dépersonnalisation cynique, ce qui conduit à une absence d'accomplissement au travail (Lee et Ashforth, 1996, Maslach et Jackson, 1981). La définition de ces auteurs englobe trois dimensions du burnout, soit l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et l'accomplissement personnel. Nous retenons ici uniquement la dimension de l'épuisement émotionnel, soit le cœur du processus de burnout (Halbesleben, 2010). L'épuisement émotionnel renvoie à un affaiblissement des ressources physiques, psychologiques et émotionnelles des individus face aux exigences du travail, affaiblissement qui dépasse leur capacité d'adaptation au travail (Halbesleben et Bowler, 2007 ; Lee et Ashforth, 1996).

## › 2.4. Intention de quitter

Mobley (1982, p. 68) définit le taux de roulement comme l'intention de l'employé de quitter son emploi actuel. Des recherches antérieures ont montré que l'intention de

partir peut conduire à un départ effectif des travailleurs de l'entreprise (Griffeth *et al.*, 2000, Porter et Steers, 1973). De plus, l'intention de quitter un emploi est une réaction émotionnelle au travail (Price et Mueller, 1981). L'intention de quitter est aussi définie comme le projet d'un salarié visant à quitter le poste actuel ; l'employé est alors impatient de trouver un autre emploi dans un futur proche (Purani et Sahadev, 2007).

### 3. LE RÔLE MÉDIATEUR DU BURNOUT ENTRE LE CONFLIT TRAVAIL-FAMILLE, LE CONFLIT TRAVAIL-LOISIRS ET L'INTENTION DE QUITTER

Les employés du secteur de l'hôtellerie sont confrontés à une lourde charge de travail et ont donc tendance à perdre des ressources précieuses (énergie, temps et émotions), provoquant ainsi un conflit travail-famille (Mansour et Commeiras, 2015) et un conflit travail-loisirs (Mansour, 2015a). Cela est en accord avec le principe de la « spirale de la perte de ressources » de Hobfoll. Gorgievski et Hobfoll (2008) expliquent également cette spirale par le fait que la perte de ressources est accompagnée d'émotions et de sentiments négatifs et d'une détérioration de la santé mentale et physique de l'individu. Face à cette perte de ressources, les personnes peuvent à peine satisfaire simultanément leurs responsabilités professionnelles et familiales en raison du manque de ressources, se traduisant par un conflit travail-famille (Mansour et Commeiras, 2015). En ce qui concerne le principe de la quantité de ressources disponibles, la théorie de la CDR soutient qu'une personne ayant des ressources limitées pourrait être plus vulnérable aux pertes subséquentes (Hobfoll et Shirom, 2001). Le conflit travail-famille peut ainsi susciter une nouvelle perte potentielle de ressources, induisant le stress, voire même le burnout.

Dans le même ordre d'idées, des quantités excessives de travail empêchent les travailleurs de consacrer assez de temps à d'autres activités et influencent le temps de loisirs dont disposent ces employés (Lin, Wong et Ho, 2013). Lin *et al.* (2014) ont constaté que le conflit travail-loisirs influence positivement l'épuisement professionnel et négativement le bien-être dans les secteurs de l'hôtellerie et du tourisme à Taiwan. Par ailleurs, les occasions de loisirs tels que le temps de vacances prolongé et les loisirs subventionnés peuvent motiver les employés et accroître l'engagement envers une organisation (Snir et Harpaz, 2002). Certains chercheurs ont suggéré que les loisirs jouent un rôle central dans le choix des travailleurs de rester dans leur organisation actuelle ou de partir (Ford *et al.*, 2007 ; Slattery, Selvarajan et Anderson, 2008). Cependant, à ce jour, aucune étude n'a examiné l'effet médiateur du burnout, intervenant entre le conflit travail-loisirs et l'intention de quitter l'organisation.

Comme le suggère la théorie de la CDR, le conflit travail-famille et le conflit travail-loisirs peuvent épuiser une grande partie des ressources mentales et émotionnelles des individus. Selon le principe de spirale de perte de ressources, « ceux qui manquent

de ressources ne sont pas uniquement fragiles face à la perte de ressources, mais la perte initiale conduit à des pertes futures » (Hobfoll, 1998, p. 82). En conséquence, face à cette perte de ressources, les employés adoptent des stratégies défensives, les amenant à protéger leurs ressources au travail (Hobfoll, 1998). Ces stratégies comprennent le désengagement, qui peut conduire à augmenter l'intention de quitter l'organisation. Nous proposons donc les hypothèses suivantes :

H1. L'épuisement émotionnel médiatise positivement la relation entre le conflit travail-famille et l'intention de quitter.

H2. L'épuisement émotionnel médiatise positivement la relation entre le conflit travail-loisirs et l'intention de quitter.

#### 4. QUELLES VARIABLES MODÈRENT LA MÉDIATION DE L'ÉPUISEMENT ÉMOTIONNEL ENTRE LE CONFLIT TRAVAIL-FAMILLE, LE CONFLIT TRAVAIL-LOISIRS ET L'INTENTION DE QUITTER ?

La littérature révèle que les caractéristiques individuelles et plus particulièrement le genre et la position hiérarchique peuvent intervenir lorsque l'on traite du conflit travail-famille ou du stress. Dans la même perspective, il nous a semblé intéressant d'analyser l'effet modérateur du type d'hôtel (franchisé ou indépendant) et du type d'horaires (les mêmes tous les jours ou les horaires irréguliers) sur cette relation, les conditions de travail, le conflit travail et hors-travail et le stress étant différents (Mansour et Commeiras, 2015).

##### *Le rôle modérateur de la position hiérarchique*

Les résultats de quelques recherches réalisées sur le conflit travail-famille ou d'autres aspects tels le stress semblent controversés. En effet, des chercheurs affirment que les personnels de première ligne (non encadrants) sont plus vulnérables au stress professionnel que les autres catégories de personnels (Karatepe et Sokmen, 2006 ; Karatepe et uludag, 2008). Mansour et Commeiras (2015) dans leur étude sur le rôle modérateur de la catégorie hiérarchique entre les conditions de travail et le stress, via le conflit travail-famille, expliquent cela par le fait que les personnels de première ligne « *souffrent de l'exigence d'une interaction constante avec les clients et doivent respecter les délais convenus à l'avance, pouvant conduire à des pertes de ressources* » (Mansour et Commeiras, 2015, p. 9). Ces auteurs s'appuient sur la théorie de la conservation des ressources de Hobfoll (1989) pour postuler que la montée dans l'échelle professionnelle met à la disposition des cadres une quantité plus élevée de ressources telles que les compétences détenues ou le statut professionnel. Ils avancent aussi l'idée que « *la montée dans l'échelle*

*professionnelle au sein d'une entreprise est considérée comme une ressource précieuse que l'employé sollicite et valorise, constituant ainsi un gain de ressource* » (Mansour et Commeiras, 2015, p. 9). Toutefois, les résultats des travaux de recherche de O'Neill et Davis (2011) et de Zohar (1994) indiquent que les managers ressentent plus de stress et de facteurs de stress que les autres catégories professionnelles.

Quant au rôle modérateur de la catégorie hiérarchique sur la relation entre le conflit travail-famille, le conflit travail-loisirs et l'intention de quitter via l'épuisement émotionnel, à notre connaissance, aucune étude n'a examiné une telle hypothèse. Bien que des managers et superviseurs dans le domaine de l'hôtellerie puissent travailler de longues heures, ils disposent de ressources telles qu'une plus grande autonomie et le contrôle de leurs horaires, leur permettant plus de flexibilité (Tremblay, 2012, b). Ils peuvent ainsi, dans une certaine mesure bien sûr, décider quand et où travailler (télétravail) ce qui pourra conduire à diminuer les effets négatifs des heures de travail. Cette flexibilité leur permet ainsi une meilleure conciliation travail-famille, ce que les personnels de première ligne n'ont pas. De fait, récemment, Lin, Wong et Lin (2014) ont souligné que le contrôle sur son travail et notamment la flexibilité des horaires de travail réduisent le conflit travail-loisirs.

Nous pouvons donc proposer les hypothèses suivantes :

H3. La position hiérarchique a un effet modérateur sur la relation entre, d'une part, le conflit travail-famille et l'épuisement émotionnel d'autre part, cet effet étant plus fort chez les managers que chez les employés de service.

H4. La position hiérarchique a un effet modérateur sur la relation entre, d'une part, le conflit travail-loisirs et l'épuisement émotionnel d'autre part, cet effet étant plus fort chez les managers que chez les employés de service.

### ***Le rôle modérateur du genre***

Les différences entre les sexes dans les conflits entre le travail et la famille sont complexes, et différentes variables peuvent intervenir dans cette relation telles que la situation familiale, le statut des femmes dans la société, la structure familiale (Misra et Strader, 2013). De même, le genre peut aussi être lié aux autres ressources car les femmes ont généralement un statut d'emploi et des salaires moins élevés que les hommes (Grandy et Cropanzano, 1999). L'analyse de la littérature révèle aussi que les hommes et les femmes perçoivent différemment le stress (O'Neil et Davis, 2011) et le conflit travail-famille (Ferguson *et al.*, 2012). Par exemple, les femmes peuvent être plus tolérantes à ce conflit, comme aux conditions précaires de travail, parce qu'elles s'attendent à subir ces situations (Tremblay, 2012b). Cependant, comme l'effet du genre semble complexe, les résultats des recherches réalisées à ce jour semblent parfois contradictoires. En effet, Sénécal *et al.* (2001), Matai, Nishikido et Murashima (2008) et

Ansari (2011) n'ont pas trouvé de différence entre les hommes et les femmes en matière de conflit travail-famille. Les travaux de O'Neill et Davis (2011) dans le secteur hôtelier révèlent aussi que le genre n'agit pas sur les stressés au travail. Grandy et Cropanzano (1999) n'ont pas révélé d'effet significatif de genre sur les stressés familiaux.

Des recherches indiquent en revanche que le genre peut jouer un rôle dans l'expérience de ce conflit (Duxbury et Higgins 1991 ; Gutek *et al.*, 1991). Par exemple, Keene et Reynolds (2005) soulignent que les femmes sont plus susceptibles d'ajuster leur charge de travail en fonction de leurs obligations familiales. Duxbury et Higgins (1994) soulignent que compte tenu des différences dans la socialisation des sexes, les femmes tendent à mettre en place des limites raisonnables telles que décliner des emplois ou des promotions qui nécessitent un déménagement pour tenter d'équilibrer leurs responsabilités professionnelles et familiales (Mansour et Commeiras, 2015). Fu et Shaffer (2001) et Adam (2008) ont rapporté des différences entre les sexes en indiquant que les femmes affichaient des niveaux plus élevés de conflit famille-travail tandis que les hommes souffraient de plus de conflit travail-famille.

La base théorique des différences entre les sexes dans la relation entre le conflit travail-famille et les résultats au travail et à la maison est abordée dans la théorie du rôle du genre (Eagly et Karau, 1991). Selon cette théorie, les hommes et les femmes mettent l'accent différemment sur le travail et les rôles familiaux en raison des stéréotypes associés aux rôles qu'ils occupent. Cette théorie suggère qu'en raison de la plus grande centralité du rôle de la famille, les femmes se concentrent davantage sur les activités non professionnelles et réagissent plus fortement aux conflits famille-travail. Inversement, le rôle du genre pousse les hommes à travailler plus d'heures à l'extérieur de la maison et à être plus sensibles au conflit travail-famille (Cloninger *et al.*, 2015). Selon ces auteurs, malgré l'avancée en matière d'égalité entre les sexes en ce qui a trait au rôle professionnel et familial, la division traditionnelle du travail selon le genre s'impose encore aujourd'hui. Ce constat conduit ainsi à penser que les hommes réagissent plus fortement au conflit travail-famille que les femmes, qui réagissent plus fortement au conflit famille-travail (Antalyali et Oksay, 2015). Cette perspective semble plausible, mais il existe très peu d'études empiriques qui ont tenté de la vérifier (Lucky *et al.*, 2016).

Selon la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989), lorsqu'une spirale de perte de ressources ou de menace de perte de ressources est en cours, les individus tentent de mettre en place des stratégies défensives pour protéger leurs ressources et prévenir une nouvelle perte. À la lumière de ces perspectives théoriques, il semble que davantage de femmes que d'hommes arrivent plus facilement à mettre en place de telles stratégies (établir des frontières entre les deux sphères). Ainsi, nous pouvons supposer que l'effet du conflit travail-famille sur l'épuisement peut être perçu comme étant plus important chez les hommes que chez les femmes, parce qu'ils sont davantage dépassés par ce conflit. Nous formulons donc les hypothèses suivantes :

H5. Le genre a un effet modérateur sur la relation entre, d'une part, le conflit travail-famille et l'épuisement émotionnel d'autre part, cet effet étant plus fort chez les hommes que chez les femmes.

H6. Le genre a un effet modérateur sur la relation entre, d'une part, le conflit travail-loisirs et l'épuisement émotionnel d'autre part, cet effet étant plus fort chez les hommes que chez les femmes.

### *Le rôle modérateur du type d'hôtel*

Les hôtels indépendants ou autonomes sont des entreprises juridiquement et économiquement autonomes, souvent familiales. Les chaînes sont constituées par des professionnels, regroupés afin d'améliorer le chiffre d'affaires de leurs établissements. Bien que les hôtels de chaîne offrent habituellement davantage de ressources à leur personnel (développement d'une veille sociale et des mesures pour concilier vie professionnelle/familiale) que les hôtels indépendants (une écoute et un soutien d'ordre personnel et social), il semble que les exigences soient tout de même plus fortes dans les chaînes hôtelières. Ainsi, Guégnard et Mériot (2010) indiquent dans leur étude sur les femmes de chambre travaillant dans le secteur hôtelier dans plusieurs pays d'Europe que la cadence de travail est toujours soutenue, éprouvante, et provoque une augmentation du stress chez les personnels travaillant dans des chaînes hôtelières ou des hôtels de luxe. De même, ces auteurs soulignent que les femmes de chambre dans les hôtels indépendants en Europe sont isolées et peu intégrées à la vie collective de l'établissement, à l'exception de la France, où l'on a parfois la possibilité de travailler en binôme (Guégnard et Mériot, 2010).

Les résultats de la recherche réalisée par Mansour et Commeiras (2015) dans le secteur hôtelier en France montrent que l'effet du conflit travail-famille sur le stress est plus fort dans les hôtels indépendants que dans les hôtels de chaîne. Au Québec, à notre connaissance, aucune recherche n'a testé de telles relations et aucune comparaison entre ces deux types d'établissements n'a été faite. Selon la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1998), plus les individus disposent des ressources, moins ils sont vulnérables à la perte et plus ils sont enclins à en investir pour en gagner de nouvelles. En accord avec ce principe et avec l'étude faite par Mansour et Commeiras, nous présumons que dans les hôtels de chaîne, les personnels disposent de plus de ressources et sont donc plus en mesure de faire face à la perte résultant du conflit travail-famille et du conflit travail-loisirs et à leurs conséquences sur l'épuisement émotionnel. Nous proposons donc les hypothèses suivantes :

H7. Le type d'hôtel a un effet modérateur sur la relation entre, d'une part, le conflit travail-famille et l'épuisement émotionnel d'autre part, cet effet est plus fort dans les hôtels indépendants que dans les hôtels de chaîne.

H8. Le type d'hôtel a un effet modérateur sur la relation entre, d'une part, le conflit travail-loisirs et l'épuisement émotionnel d'autre part, cet effet est plus fort dans les hôtels indépendants que dans les hôtels de chaîne.

### *Le rôle modérateur du type d'horaires*

Le travail des employés dans le secteur hôtelier se caractérise par des heures de travail longues et irrégulières (Zhao *et al.*, 2014) ce qui suscite un conflit travail-famille (Namasivayam et Zhao., 2007, Yavas *et al.*, 2008, Choi et Kim, 2012, Mansour et Commeiras, 2015) et un conflit travail-loisirs (Wong et Lin, 2007). En outre, selon O'Neill *et al.* (2007), les heures imprévisibles et longues, le travail pendant les jours fériés, et le fait de travailler sur appel pourraient influencer sur la santé du personnel hôtelier. Qu'en est-il pour les employés qui ont des horaires standards ou réguliers ? Est-ce qu'ils souffrent du même stress ? Éprouvent-ils des conflits entre le travail et la vie familiale ou le temps libre ? À notre connaissance, aucune étude n'a examiné le rôle modérateur des types d'horaires sur de tels liens. Cependant, une telle étude permettrait d'affiner les résultats de la recherche et ses implications. Mansour (2015b) a trouvé un lien significatif entre les horaires atypiques et le stress professionnel. En revanche, son étude n'a pas pu identifier des effets médiateurs du conflit travail-famille et du conflit travail-loisirs entre les horaires atypiques et le stress. Nous pouvons penser que les employés qui ont ce type d'horaires atypiques vivent plus de stress que ceux qui ont des horaires standards, car ils ont de la difficulté à vivre une vie familiale satisfaisante, leurs horaires ne correspondant pas à ceux du reste de la famille ou de la majorité des travailleurs. Ainsi, les horaires irréguliers peuvent affecter le rythme de vie au travail et à la maison. En effet, les salariés tentent d'assurer une vie familiale satisfaisante, parfois au détriment du repos ou du sommeil, notamment pour les personnes ayant des horaires de soir ou de nuit. Ils disposent donc de moins de ressources énergétiques, ce qui occasionne du conflit travail-famille, du conflit travail-loisirs et en conséquence de l'épuisement émotionnel.

Conformément à la théorie de la CDR, nous pouvons postuler que ceux qui ont des horaires standards de 9 à 5 semblent disposer plus de ressources pour articuler le travail et la famille. En effet, ces horaires leur permettent de déposer leurs enfants à l'heure d'ouverture des services de garde et d'aller les chercher, sans avoir à dépenser plus de ressources en termes de temps et/ou d'argent (par exemple, payer une nourrice pour s'occuper des enfants avant l'arrivée des parents, ou même payer des heures supplémentaires aux services de garde lorsque les parents doivent faire plus d'heures supplémentaires ou sur appel... , une réalité fréquente dans le travail hôtelier). Les hypothèses suivantes sont ainsi proposées :

H9. Le type d'horaires a un effet modérateur sur la relation entre, d'une part, le conflit travail-famille et l'épuisement émotionnel d'autre part, cet effet étant plus fort dans le cas des horaires atypiques que dans le cas des horaires réguliers.

H10. Le type d'hôtel a un effet modérateur sur la relation entre, d'une part, le conflit travail-loisirs et l'épuisement émotionnel d'autre part, cet effet étant plus fort dans les hôtels indépendants que dans les hôtels de chaîne.

## 5. MÉTHODOLOGIE

### › 5.1 Échantillon

L'étude a été menée dans le secteur de l'hôtellerie de la province de Québec (Canada) en partenariat avec une association touristique. Il y avait également un appel à participants sur le site Web LinkedIn. Le tableau 1 présente les caractéristiques des répondants. Des mots clés tels que directeur d'hôtel, superviseur, front office, chef de réceptions, femme de ménage, concierge, serveur / serveuse, réceptionniste de nuit, etc., ont été recherchés sur LinkedIn. Ensuite, un courriel a été envoyé, incluant une lettre indiquant le but de la recherche, et invitant les gens à répondre au sondage. Pour que l'échantillon soit représentatif du secteur hôtelier, nous avons contacté des personnes travaillant dans différents types d'hôtels, indépendants ou franchisés. Il nous était difficile d'avoir un échantillon parfaitement représentatif, car il n'y a pas de liste de tous les hôtels par catégorie, mais nous avons obtenu une diversité de réponses, ce qui est important puisque les salaires et certaines conditions de travail peuvent varier selon le type d'hôtel (chaînes vs. indépendants) et selon la taille. Deux cent cinquante-huit réponses ont été recueillies. L'échantillon se compose de 37,2 % de personnel de gestion (96 répondants), de 35,7 % de personnel de première ligne (92 répondants) et de 27,1 % de superviseurs ou d'intermédiaires (70 répondants). Sur ces 258 personnes, 185 travaillent dans des chaînes hôtelières et 73 dans de petites auberges, motels ou hôtels indépendants. Il ne s'agit évidemment pas d'un échantillon parfaitement représentatif, mais il couvre la diversité des situations dans l'industrie hôtelière. L'enquête est représentative du point de vue du genre (57 % dans l'échantillon, 59 % dans l'industrie hôtelière), mais on observe une surreprésentation des grands hôtels (4 et 5 \*).

### › 5.2. Échelles de mesure retenues

Les échelles de mesure retenues dans cette recherche sont toutes issues des travaux traitant du comportement organisationnel. La personne s'auto-évalue sur des échelles de Likert à 5 échelons. L'échelle développée par Netemeyer *et al.* (1996) a été retenue pour mesurer le conflit travail-famille. L'instrument de mesure utilisé par Wong et Lin (2007) a été choisi pour mesurer le conflit travail-loisirs. Pour l'épuisement professionnel, nous avons utilisé l'échelle Maslach Burnout Inventory (MBI) (Maslach et Jackson, 1986 ; Maslach, Jackson, et Leiter, 1996) qui comporte trois sous-échelles et 22 items. Bien que les trois composantes du burnout, soit l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et l'accomplissement personnel, soient potentiellement importantes, un

consensus de recherche croissant a permis de conclure que l'épuisement émotionnel est la dimension clé de l'épuisement professionnel (Cordes et Dougherty, 1993, Gaines et Jermier, 1983, Wright et Bonett, 1997, Zohar, 1997, Bakker, P.L. Costa, 2014). Par exemple, sur la base d'une revue détaillée de la littérature disponible, Shirom (1989) a soutenu que la « signification centrale » de l'épuisement professionnel se trouve surtout dans l'épuisement physique et psychologique qui caractérise l'épuisement émotionnel. Shirom a, en outre, noté que définir l'épuisement professionnel comme épuisement émotionnel aide à le distinguer des autres concepts en sciences sociales. De même, une étude de terrain de Lee et Ashforth (1993a) a déterminé que l'épuisement émotionnel jouait un rôle central de médiation dans le processus d'épuisement professionnel. C'est la raison pour laquelle nous n'avons retenu que cette dimension dans notre étude. Tous les instruments de mesure de cette dimension proposent des énoncés semblables, nous retenons donc l'échelle de MBI, la plus utilisée dans la littérature pour mesurer ce concept. Nous avons ainsi retenu uniquement le premier facteur, soit l'épuisement émotionnel (9 items). Nous avons appliqué une échelle de type Likert de sept points : 0 = Jamais, 1 = Quelques fois par an ou moins, 2 = Une fois par mois ou moins, 3 = Quelques fois par mois, 4 = Une fois par semaine, 5 = Quelques fois par semaine, et 6 = Tous les jours. Nous avons utilisé l'échelle de Mobley (1982) pour évaluer l'intention de quitter (3 items). Une échelle de cinq points de type Likert de 1 = fortement en désaccord à 5 = fortement d'accord a été utilisée.

### › 5.3. Analyse de données

En ce qui concerne le biais possible, Podsakoff *et al.* (2003) ont proposé quatre méthodes pour réduire le biais de variance commune. Il s'agit des éléments suivants : (1) l'ajout d'items inversés dans l'enquête, (2) l'organisation aléatoire des items, (3) la dissimulation du but de la recherche, et (4) la dissimulation de la relation entre les questions. L'enquête a été fondée sur ces principes. En outre, l'analyse factorielle confirmatoire a été menée pour vérifier les problèmes de dimensionnalité, de convergence et de discrimination (Anderson et Gerbing, 1988) et les items de chaque échelle ont été étudiés à l'aide d'un test psychométrique rigoureux (Jöreskog et Sörbom, 1996). Les hypothèses de recherche ont été testées en utilisant AMOS version 20 (Arbuckle, 2011). La taille de l'échantillon effectif était de 258. Les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire sont présentés dans le tableau 1. Pour vérifier la fiabilité et la validité des échelles, le modèle de mesure a été évalué avec les 258 réponses et examiné par le maximum de vraisemblance.

Afin de vérifier la structure des concepts, une analyse factorielle confirmatoire a été réalisée. Nous avons retenu des indices comparatifs considérés comme étant peu sensibles à la taille de l'échantillon tels que le Gfi, l'AGFI (Joreskog et Sorbom, 1993) et le CFI (Bentler, 1990). Le chi-deux, extrêmement sensible à la taille de l'échantillon,

est mentionné en vue de comparer deux à deux des modèles en utilisant un test de différence de chi-deux. De plus, lors de l'examen de la validité convergente, la variance moyenne extraite (RHôvc) est utilisée pour estimer la variance moyenne expliquée des mesures par échelles ; la valeur supérieure à 0,5 signifiant une bonne validité convergente (Fornell et Larcker, 1981).

#### › 5.4. Modèle de mesure

La littérature distingue entre le concept de conflit travail-famille et de conflit travail-loisirs. En effet, des auteurs considèrent le conflit travail-loisirs parmi les employés du tourisme en tant que concept distinct qui influence le conflit travail-famille et provoque des effets négatifs dans les organisations (Lin, Wong, & Ho, 2015, Mansour et Mohanna, 2018, Khorakian *et al.* 2017). Pour écarter la possibilité d'un chevauchement entre les deux concepts, nous avons effectué plusieurs tests. D'abord, nous avons réalisé une analyse en composante principale pour vérifier la structure de ces deux concepts. Autrement dit, nous avons voulu tester si tous les items de ces deux concepts, soit 10 items, sont attribués à un seul facteur ou à deux.

L'analyse a permis d'extraire deux dimensions expliquant plus de 66 % de la variance, attestant ainsi d'un modèle bidimensionnel à deux facteurs, soit le conflit travail-famille et le conflit travail-loisirs. Les résultats préliminaires de l'analyse factorielle confirmatoire montrent que le modèle de mesure proposé regroupant tous les concepts ne s'ajuste pas bien aux données collectées. Par conséquent, selon les indices de modification dans AMOS, plusieurs éléments ont été supprimés en raison de faibles contributions factorielles (< 0,50) ou des résidus standardisés élevés. Plus précisément, quatre items de l'épuisement émotionnel et un item du conflit travail-loisirs ont été retirés de l'analyse.

De plus, la covariance entre les erreurs de mesure a été ajoutée entre CTL1 et CTL2. La fiabilité varie entre 0,87 et 0,95. Concernant la validité convergente, les résultats montrent qu'elle varie entre 0,56 à 0,85, ce qui indique une cohérence interne satisfaisante. La validité discriminante est également confirmée car la corrélation entre chaque paire de variables est inférieure à la validité convergente. Le tableau 1 montre les corrélations entre les construits. Cette analyse factorielle confirmatoire nous a aussi permis de comparer l'ajustement du modèle de mesure concernant les concepts de conflit travail-famille et conflit travail-loisirs aux données collectées. En effet, un modèle unidimensionnel à 10 items a été comparé avec un autre modèle bidimensionnel où chaque concept est représenté par 5 items :

1. Le modèle à 10 items :  $\chi^2 / DF = 6,18$ ,  $p < 0,001$ ; RMSEA = 0,142; GFI = 0,869 et AGFI = 0,77 ; NFI = 0.914 et CFI = 0.926.
2. Le modèle bidimensionnel :  $\chi^2 / DF = 3,35$ ,  $p < 0,001$ ; RMSEA = 0,09 ; GFI = 0,932 et AGFI = 0,878; NFI = 0.955 et CFI = 0.968.

Le modèle bidimensionnel s'ajuste mieux aux données, ce qui confirme encore une fois la distinction entre les deux concepts. L'analyse de la validité discriminante permet aussi de constater que les deux concepts ne se recouvrent pas car la validité convergente de ces deux concepts est supérieure au carré de la corrélation entre les deux variables.

**Tableau 1. Moyenne, écart type, fiabilité et validité convergente des échelles retenues**

Variables	CR	Moy	Ecart-Type	RHôvc <sup>1</sup>	1	2	3	4
<b>1. Intention to Quitter</b>	0.946	2.64	1.3	0.85				
<b>2. Conflit Travail-Famille</b>	0.902	3.3	1.09	0.65	0.42			
<b>3. Conflit Travail-Loisirs</b>	0.889	2.91	1.19	0.67	0.35	0.57		
<b>4. Épuisement Émotionnel</b>	0.874	2.54	1.43	0.59	0.56	0.53	0.51	

L'analyse confirmatoire pour le modèle de mesure complet indique que le modèle correspond bien aux données avec un  $\chi^2 / DF = 2.162$ ,  $p < 0,001$ , ce qui est moins de 5; RMSEA = 0.067 et est inférieur à 0.08 (Bollen, 1990); GFI = 0.9 et AGFI = 0.87 sont proches de 0.9 (Joreskog et Sorbom, 1993); NFI = 0.93 CFI = 0.93, dépassant ainsi 0.9 (Bentler, 1990). Le modèle de recherche est donc valide sur le plan interne.

## › 5.5. Le modèle de structure

### *L'analyse de la médiation*

Afin de tester les effets de médiation, nous avons choisi de retenir la méthode de test des effets indirects reposant sur une analyse en bootstrap (Preacher et Hayes, 2004), qui permet de dépasser les limites de la démarche de Baron et Kenny (1986), traditionnellement utilisée dans l'analyse de la médiation, et plus précisément le problème de pouvoir statistique (Edwards et Lambert, 2007) et la baisse de l'erreur de type I (Preacher et Hayes, 2008). Nos analyses s'appuient sur 2000 répliquions générées par la méthode du bootstrap avec un intervalle de confiance de 95 %. Ces analyses ont été complétées par un test de Sobel (1982) des effets indirects en cas de distribution normale.

### *Les analyses des effets modérateurs*

Bien que des études traitant de la médiation, de la modulation, ou des deux soient nombreuses, les tests officiels des effets indirects conditionnels sont moins fréquents (Preacher *et al.*, 2007). Traditionnellement, c'est la méthode de Ping (1995) dont la rigueur et l'efficacité sont largement éprouvées qui est utilisée pour le test des effets

[1] rhôvc signifie validité convergente

d'interaction (Cortina, Chen et Dunlap, 2001). Lorsque le modérateur est une variable continue, on pourrait créer un terme d'interaction entre la variable indépendante et le modérateur qui aurait prédit le médiateur et/ou un deuxième terme d'interaction entre le médiateur et la variable dépendante (Lance, 1998). Toutefois, les variables modératrices retenues dans notre recherche, à savoir le genre, la position hiérarchique, le type d'hôtel et le type d'horaires sont toutes des variables discrètes. Selon Little *et al.* (2007), si le modérateur est une variable discrète, on peut combiner l'analyse de la médiation avec des approches de multi-groupes qui se caractérisent par le fait que l'on peut tester si une série de relations complexes, telle que la médiation, est modérée par une variable discrète contextuelle (Flore, Khoo et Chaissin, 2007). Plus précisément, la force de la relation de la médiation au travers des sous-groupes discrets peut être vérifiée afin de savoir s'il y a une égalité entre les groupes. Si ces relations sont différentes au travers des groupes, il est évident qu'il existe une médiation modérée (Little *et al.*, 2007).

D'autres approches intéressantes telles que PROCESS de Hayes (2016) permettent de tester les effets modérateurs, et ce aussi bien pour des variables discrètes que continues. Or, ces méthodes de régression ne permettent d'intégrer qu'une variable indépendante à la fois. Selon Little *et al.* (2007), le test des hypothèses complexes telles que la médiation et la modération est plus facile et plus robuste lorsqu'il s'effectue par les méthodes des équations structurelles qui permettent de fournir des données empiriques solides et des effets plus corrects par rapport aux méthodes standards de régression. C'est pour ces raisons et en cohérence avec le choix de la méthode des équations structurelles pour le test des effets médiateurs par le bootstrap, que nous avons opté pour la méthode de la médiation modérée par l'approche multi-groupes pour tester les hypothèses relatives aux effets modérateurs des variables du modèle.

Ainsi, nous avons procédé à une analyse multi-groupes pour vérifier si les paramètres sont différents entre les groupes. Pour ce faire, un test de comparaisons par paires de coefficients (*Critical Ratios for Differences between Parameters*) a été effectué. Ce test fournit une valeur Z, qui est égale au test t de Student, entre chaque paire de coefficients (Mansour et Commeiras, 2015). Toutes ces analyses ont été menées à l'aide du logiciel AMOS v.20.

### *Qualité du modèle global*

Les corrélations entre les variables (cf. tableau 1) semblent cohérentes avec l'ensemble des hypothèses du modèle. Nous avons testé plusieurs modèles afin de nous assurer que le modèle théorique proposé s'ajuste mieux aux données :

1. Le modèle 1 où l'épuisement émotionnel influence l'intention de quitter via le conflit travail-famille et le conflit travail-loisirs :  $\chi^2 / DF = 4,26$ ,  $p < 0,001$ ; RMSEA = 0,113; GFI = 0,85 et AGFI = 0,8 ; NFI = 0,85 et CFI = 0,88.

2. Le modèle 2 où l'épuisement émotionnel et le conflit travail-famille influencent l'intention de quitter via le conflit travail-loisirs :  $\chi^2 / DF = 2,59$ ,  $p < 0,001$ ; RMSEA = 0,08 ; GFI = 0,877 et AGFI = 0,837; NFI = 0,91 et CFI = 0,94.
3. Le modèle 3 où le conflit travail-famille et le conflit travail-loisirs influencent l'épuisement émotionnel via l'intention de quitter :  $\chi^2 / DF = 4,372$ ,  $p < 0,001$ ; RMSEA = 0,13 ; GFI = 0,84 et AGFI = 0,8 ; NFI = 0,85 et CFI = 0,87.
4. Le modèle 4 où l'épuisement émotionnel et le conflit travail-loisirs influencent l'intention de quitter via le conflit travail-famille :  $\chi^2 / DF = 2,5$ ,  $p < 0,001$ ; RMSEA = 0,076; GFI = 0,879 et AGFI = 0,84 ; NFI = 0,9 et CFI = 0,92.

Les valeurs des indices d'ajustement de notre modèle proposé sont considérées comme satisfaisantes. En effet, le  $\chi^2/ddl$  est égal à 2.18 ;  $p < 0.001$ ), RMSEA est à 0.06, le GFI à 0,9, l'AGFI à 0,87, le CFI à 0.96 et le NFI à 0,93. Le pouvoir explicatif du modèle est aussi satisfaisant, le coefficient de corrélation multiple étant de 0,3 pour l'épuisement émotionnel et de 0,33 pour l'intention de quitter. En comparant ces différents modèles, il semble que notre modèle théorique s'ajuste le mieux aux données collectées et nous le retenons pour le test des hypothèses.

## 6. RÉSULTATS DU TEST DES HYPOTHÈSES

L'hypothèse **H1** postule que **l'épuisement émotionnel médialise positivement la relation entre le conflit travail-famille et l'intention de quitter**. Cette hypothèse est **validée**. En effet, les résultats des analyses statistiques révèlent un lien très significatif d'une part, entre le conflit travail-famille et l'épuisement émotionnel ( $\gamma = 0.373$  ;  $p < 0,001$ ) et d'autre part, entre le l'épuisement émotionnel et l'intention de quitter ( $\gamma = 0.548$  ;  $p < ,001$ ). Le test de Bootstrap permet de repérer la valeur et la signification de l'effet indirect du conflit travail-famille sur l'intention de quitter via l'épuisement émotionnel ( $\gamma = 0.204$  ;  $p < 0,01$ ). Le test de Sobel des effets indirects en cas de distribution normale soutient également ce résultat ( $Z = 4.65$  ;  $p < 0,001$ ). Selon l'hypothèse **H2**, **l'épuisement émotionnel médialise positivement la relation entre le conflit travail-loisirs et l'intention de quitter**. Cette hypothèse est **vérifiée**. En effet, les tests statistiques indiquent une relation très significative entre d'une part, le conflit travail-loisirs et l'épuisement émotionnel ( $\gamma = 0.244$  ;  $p < 0,001$ ) et d'autre part, entre le l'épuisement émotionnel et l'intention de quitter ( $\gamma = 0.548$  ;  $p < ,001$ ). La valeur de l'effet indirect du conflit travail-loisirs sur l'intention de quitter via l'épuisement émotionnel est significative ( $\gamma = 0.133$  ;  $p < 0,05$ ). Le test de Sobel vient confirmer ce résultat ( $Z = 3.48$  ;  $p < 0,001$ ).

**Tableau 2. Les résultats de l'analyse de bootstrap et du test de Sobel des effets directs et indirects du conflit travail-famille et du conflit travail-loisirs sur l'intention de quitter via l'épuisement émotionnel**

Relations	Épuisement	Intention de quitter	Test Sobel	Effet indirect
	$\gamma$	$\gamma$	z-score	
Conflit Travail-Famille	0.373***	-	4.65***	0.204***
Conflit Travail-Loisirs	0.244***	-	3.48***	0.133*
Épuisement	—	0.548***	-0.072ns	
R2	0.303	0.196		—

\* Significatif à  $p < 0,05$  ; \*\* significatif à  $p < 0,01$  ; \*\*\* significatif à  $p < 0,00$ . Les coefficients ( $\gamma$ ) sont non-standardisés.

### › Les résultats des effets modérateurs

#### *L'effet modérateur de la position hiérarchique*

Le test des effets de médiation modérée présenté au tableau 3 est significatif en ce qui concerne les relations entre le conflit travail-famille et le conflit travail-loisirs d'une part et l'épuisement émotionnel d'autre part ( $Z = 2,136^{**}$ ;  $Z = 2.523^{**}$ ). En observant les différents liens testés dans le tableau 3, nous pouvons remarquer que l'effet du conflit travail-famille sur l'épuisement émotionnel est significatif et positif pour les deux catégories, à savoir les employés de service et les superviseurs et managers. De plus, ce lien est plus fort chez les superviseurs et managers que chez les employés de service ( $\gamma = 0.78$  ;  $p < 0,001$ ;  $\gamma = 0.3$  ;  $p < 0,05$ ) respectivement. L'hypothèse H3 est donc validée. Cependant, l'effet du conflit travail-loisirs sur l'épuisement émotionnel est significatif seulement pour les employés de service et il est ainsi plus fort chez les employés de service que chez les superviseurs et managers ( $\gamma = 0.51$  ;  $p < 0,001$ ;  $\gamma = 0.13ns$ ) respectivement. L'hypothèse H4 est alors validée partiellement.

**Tableau 3. Résultats du test de comparaisons par paires de coefficients des effets modérateurs de la position hiérarchique**

Relations	Employés de service (92)	Superviseurs et managers (166)	Différence
	$\gamma$	$\gamma$	
Épuisement<--- Conflit Travail-Famille	0.30*	0.78***	2.136**
Épuisement<--- Conflit Travail-Loisirs	0.51***	0.13ns	2.523**
Intention de quitter<--- Épuisement	0.52***	0.51***	-0.072
R2 épuisement	0.303	0.196	
R2 intention de quitter	0.241	0.32	

\* Significatif à  $p < 0,05$  ; \*\* significatif à  $p < 0,01$  ; \*\*\* significatif à  $p < 0,00$ . Les coefficients ( $\gamma$ ) sont non-standardisés.

### *L'effet modérateur du genre*

Le test des effets de médiation modérée présenté au tableau 4 est significatif seulement pour la relation entre le conflit travail-famille d'une part et l'épuisement émotionnel d'autre part ( $Z = 2,074^{**}$ ).

**Tableau 4. Résultats du test de comparaisons par paires des coefficients des effets modérateurs du genre**

Relations	Femmes (148)	Hommes (110)	Différence
	$\gamma$	$\gamma$	<b>z-score</b>
Épuisement<--- Conflit Travail-Famille	0.36*	0.82***	2.074**
Épuisement<--- Conflit Travail-Loisirs	0.29**	0.32***	0.204ns
Intention de quitter<--- Épuisement	0.51***	0.56***	0.45ns
R2 épuisement	0.101	0.371	
R2 intention de quitter	0.272	0.344	

\* Significatif à  $p < 0,05$  ; \*\* significatif à  $p < 0,01$  ; \*\*\* significatif à  $p < 0,00$ . Les coefficients ( $\gamma$ ) sont non-standardisés.

Le tableau 4 nous montre aussi que l'effet du conflit travail-famille sur l'épuisement émotionnel est significatif et positif pour les deux catégories, à savoir les hommes et les femmes. En outre, ce lien est plus fort chez les hommes que chez les femmes ( $\gamma = 0.82$  ;  $p < 0,001$  ;  $\gamma = 0.36$  ;  $p < 0,05$  respectivement). L'hypothèse H5 est donc validée et l'hypothèse H6 est rejetée.

### *L'effet modérateur du type d'hôtel*

Le test des effets de médiation modérée exposé au tableau 5 est significatif uniquement sur lien entre le conflit travail-loisirs d'une part et l'épuisement émotionnel d'autre part ( $Z = 1.1981^{**}$ ).

**Tableau 5. Résultats du test de comparaisons par paires de coefficients des effets modérateurs du type d'hôtel**

Relations	Hôtel de chaîne (186)	Hôtel indépendant (72)	Différence
	$\gamma$	$\gamma$	<b>z-score</b>
Épuisement<--- Conflit Travail-Famille	0.62***	0.8***	0.784ns
Épuisement<--- Conflit Travail-Loisirs	0.32***	0.034ns	1.981**
Intention de quitter<--- Épuisement	0.51***	0.6***	0.63ns
R2 épuisement	0.189	0.287	
R2 intention de quitter	0.313	0.308	

\* Significatif à  $p < 0,05$  ; \*\* significatif à  $p < 0,01$  ; \*\*\* significatif à  $p < 0,00$ . Les coefficients ( $\gamma$ ) sont non-standardisés.

Le tableau 5 nous indique également que l'effet du conflit travail-loisirs sur l'épuisement émotionnel est significatif et positif uniquement pour les hôtels de chaîne. En outre, ce lien est plus fort dans ces hôtels que dans les hôtels autonomes ( $\gamma = 0.32$  ;  $p < 0,001$ ;  $\gamma = 0.034ns$ ) respectivement. L'hypothèse H7 est donc infirmée et l'hypothèse H8 est partiellement acceptée. En effet, notre hypothèse H8 présume que le lien est plus fort dans les hôtels indépendants que dans les hôtels de chaîne. Toutefois, le résultat indique l'inverse. Nous donnons plus d'explications pour ce résultat surprenant dans la discussion.

### *L'effet modérateur du type d'horaires*

Le test des effets de médiation modérée affiché au tableau 6 est significatif uniquement sur la relation entre le conflit travail-famille d'une part et l'épuisement émotionnel d'autre part ( $Z = 2,901^{***}$ ). Le tableau 6 nous montre aussi que l'effet du conflit travail-famille sur l'épuisement émotionnel est significatif et positif pour les deux catégories, à savoir les horaires réguliers et atypiques. En outre, ce lien est plus fort dans le cas des horaires atypiques que dans le cas des horaires réguliers ( $\gamma = 1.2$  ;  $p < 0,001$ ;  $\gamma = 0.41$  ;  $p < 0,001$ ) respectivement. L'hypothèse H9 est donc validée et l'hypothèse H10 est rejetée.

**Tableau 6. Résultats du test de comparaisons par paires des coefficients des effets modérateurs du type d'horaires**

Relations	Horaires Réguliers (131)	Horaires atypiques (127)	Différence
	$\gamma$	$\gamma$	<b>z-score</b>
Épuisement<--- Conflit Travail-Famille	0.41***	1.2***	2.901***
Épuisement<--- Conflit Travail-Loisirs	0.28**	0.25**	-0.242ns
Intention de quitter<--- Épuisement	0.46***	0.59***	1.08ns
R2 épuisement	0.128	0.337	
R2 intention de quitter	0.215	0.385	

\* Significatif à  $p < 0,05$  ; \*\* significatif à  $p < 0,01$  ; \*\*\* significatif à  $p < 0,001$ . Les coefficients ( $\gamma$ ) sont non-standardisés.

## 7. DISCUSSION

La présente recherche apporte des contributions scientifiques de différents ordres. Elle corrobore un certain nombre de connaissances antérieures sur les relations entre d'une part, le conflit travail-famille et l'épuisement professionnel et d'autre part, l'intention de quitter. Toutefois, à notre connaissance, elle est la seule à analyser les effets du conflit travail-famille dans la relation entre le conflit travail-famille, le conflit travail-loisirs et l'intention de quitter l'entreprise via l'épuisement émotionnel et ce, en prenant en considération les caractéristiques individuelles et le type d'hôtel et d'horaires en tant que variables modératrices. Les résultats de l'étude empirique réalisée dans le secteur hôtelier au Québec, indiquent que l'épuisement émotionnel médiatise les relations entre

d'une part, le conflit travail-famille et le conflit travail-loisirs et d'autre part, l'intention de quitter. Face à des conditions de travail stressantes, les personnels dans le secteur hôtelier perdent des ressources précieuses (énergie, temps, estime...) et n'arrivent pas à bien concilier la vie professionnelle, la vie familiale et le temps libre de loisirs. Lorsque les ressources dont ils disposent ne sont pas suffisamment disponibles ou sont inadéquates pour contourner la perte de ressources initiale, ils deviennent encore plus vulnérables et perdent de nouvelles ressources, ce qui se traduit par un état de stress ou d'épuisement. Ce résultat est en accord avec la spirale de perte de Hobfoll (1998). Les personnels tentent dans ce cas de mettre en place des stratégies défensives pour se protéger contre la perte ou pour éviter des pertes futures. Ces stratégies peuvent consister en un état de désengagement les conduisant à envisager de quitter l'entreprise dans laquelle ils travaillent.

Par ailleurs, la prise en considération des caractéristiques individuelles et le type d'hôtel et d'horaires en tant que variables modératrices permet d'affiner ces différentes relations testées dans notre recherche. Or à notre connaissance, aucune recherche n'a étudié ces effets modérateurs sur le rôle médiateur de l'épuisement entre les deux types de conflit étudiés et l'intention de quitter, ce qui constitue un apport de notre recherche. Les résultats de la médiation modérée indiquent que les superviseurs et managers ainsi que les employés de service perçoivent que le conflit travail-famille est une source d'épuisement émotionnel. Or la perception des managers est plus significative que celle des employés de service, signifiant ainsi que les managers éprouvent plus de difficultés à amortir le conflit travail-famille, ce qui nuit à leur santé psychologique notamment par l'augmentation du niveau du burnout. Ce résultat est en conformité avec le travail de Mansour et Commeiras (2015) qui soulignent que les personnels cadres souffrent plus que les non-cadres des fortes exigences du travail les conduisant à ressentir plus fortement le conflit entre le travail et la famille et, en conséquence, du stress. Les résultats des travaux de O'Neill et Davis (2011) menés aux États-Unis vont dans le même sens. Ils attestent que les managers d'hôtel sont exposés à un niveau de stress plus élevé que les employés non-managers, provoqué par les tensions interpersonnelles, les relations avec les clients et la surcharge de travail.

Dans la même perspective, l'étude de Zohar (1994) indique que les managers perçoivent plus de facteurs de stress au travail et plus précisément de conflit de rôle, d'ambiguïté de rôle et une surcharge de travail que les employés de première ligne dans les hôtels canadiens. Ainsi, notre recherche apporte un éclairage sur les résultats contradictoires des recherches précédentes. Néanmoins, nos résultats montrent que les managers ne perçoivent pas le conflit travail-loisirs comme un facteur d'épuisement, contrairement aux employés de service qui trouvent que cela suscite chez eux de l'épuisement émotionnel. Ce résultat contredit notre hypothèse affirmant que les managers éprouvent plus de difficultés à concilier travail et loisirs, source de l'épuisement. Ce résultat est

intéressant et peut être expliqué par la théorie de Hobfoll que nous avons mobilisée dans cette recherche, et notamment le corollaire qui stipule que la quantité initiale de ressources à la disposition des individus joue un rôle prépondérant dans leurs réactions et leurs stratégies d'investissement de ressources (Hobfoll, 1998). En effet, les managers, qui disposent généralement de plus de ressources que les autres catégories de personnels (par exemple l'autonomie, la flexibilité, le statut professionnel, les compétences détenues, la sécurité financière) peuvent en investir pour en gagner davantage. En d'autres termes, ils arrivent à investir des ressources, notamment financières, pour des activités de loisirs, contrairement aux employés de service qui ont souvent une faible rémunération, sont issus de groupes socialement défavorisés, et n'ont pas le même statut professionnel (Marcoe-Lajara et Úbedae-García, 2013). Ces résultats sont très intéressants et démontrent l'importance de la prise en compte de la position hiérarchique comme une variable modératrice, ce qui contribue à mieux distinguer les effets différents des conflits travail-famille et travail-loisirs sur l'épuisement chez les deux catégories. Il est aussi important d'indiquer que les résultats montrent que l'épuisement émotionnel conduit à l'intention de quitter chez les deux catégories, sans que cet effet soit différent entre eux.

Un autre résultat intéressant de cette recherche concerne le rôle modérateur du genre. En effet, les résultats des tests de médiation modérée confirment une différence significative entre les hommes et les femmes quand il s'agit de l'effet du conflit travail-famille sur l'épuisement émotionnel. En d'autres mots, les deux sexes éprouvent de la difficulté à concilier vie professionnelle et vie familiale, ce qui se traduit par un épuisement émotionnel chez eux, mais ils perçoivent différemment cette relation. Comme nous le prévoyions dans nos hypothèses, les résultats indiquent que les hommes perçoivent que le conflit travail-famille a plus d'impact sur leur état d'épuisement que les femmes. Ce résultat est en accord avec les travaux précédents qui soulignent que le sexe joue un rôle dans la perception du stress ou du conflit (Ferguson *et al.*, 2012 ; Duxbury et Higgins 1991 ; Gutek *et al.*, 1991). Duxbury et Higgins (1994) expliquent ce fait par les différences dans la socialisation des sexes, et soulignent que les femmes ont tendance à mettre en place des limites pour protéger leur vie familiale. Ce résultat est aussi en conformité avec la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989), et notamment la stratégie de *coping* que les individus essaient de mettre en place pour se protéger et contourner toute nouvelle perte de ressources. Autrement dit, les femmes arrivent davantage que les hommes à mettre en place de telles stratégies (établissement de frontières entre les deux sphères). Toutefois, les résultats attestent que les deux sexes perçoivent de la même manière l'effet du conflit travail-loisirs sur l'épuisement, les conduisant à penser à quitter l'entreprise.

En ce qui concerne l'effet modérateur du type d'établissement hôtelier, les analyses montrent que les personnels travaillant dans les deux types d'établissement, à savoir

indépendant et chaîne, éprouvent de la difficulté à gérer la vie professionnelle et familiale, ce qui conduit à l'épuisement et à l'intention de quitter l'entreprise sans que la différence entre les deux groupes ne soit significative. Cela pourrait s'expliquer par l'insuffisance ou l'inadéquation des ressources offertes aux employés dans ce secteur en termes de conciliation travail-famille. En effet, dans certaines entreprises, des mesures de conciliation, déjà existantes, pourraient se révéler inefficaces si elles ne correspondent pas aux attentes et aux besoins des employés. Ce résultat contredit notre hypothèse sur l'effet modérateur du type d'hôtel ainsi que les résultats de l'étude Mansour et Commeiras (2015), qui avaient constaté que les employés dans les hôtels indépendants expérimentent plus d'obstacles pour concilier le travail et la famille à cause des conditions de travail très difficiles par rapport aux chaînes hôtelières en France. Il semble que la situation au Québec diffère car on peut observer un certain équilibre entre les deux types d'établissement qui, d'après les résultats de notre recherche, n'offrent pas d'excellentes conditions de conciliation travail-hors travail.

En revanche, les résultats indiquent que le conflit travail-loisirs n'a pas d'effet sur l'épuisement dans les hôtels indépendants et est significatif et positif dans les hôtels de chaînes. Cela pourrait s'expliquer par le fait que dans les hôtels indépendants ou autonomes, le soutien des collègues joue un rôle plus important pour organiser le temps et les tâches de travail, ce qui peut aider à mieux organiser le temps libre et les loisirs dans ce type d'établissements, contrairement aux chaînes hôtelières où la clientèle, plutôt internationale, est souvent plus exigeante et la charge de travail est ainsi plus importante.

Quant au rôle modérateur du type d'horaires (atypiques versus réguliers), les résultats démontrent que ceux qui ont des horaires atypiques (de nuit, sur appel, rotation...) ont plus de difficulté à gérer les obligations professionnelles et familiales. En effet, les employés qui ont des horaires de travail atypiques peuvent avoir des difficultés professionnelles relatives au rythme irrégulier du travail, ce qui provoque de la fatigue, notamment physique, ce qui est en accord avec la théorie de Hobfoll. Cette fatigue pourrait créer de la tension à la maison lors de la gestion des tâches familiales, ce qui peut se transformer en conflit travail-famille, pouvant aller jusqu'à l'épuisement émotionnel et la volonté de chercher un autre travail dans une autre entreprise. Aussi, d'autres types de questions pourraient être utiles pour compléter ce résultat : est-ce que l'employé est satisfait de ses horaires atypiques ou non ? Est-ce qu'il souhaite avoir de tels horaires ou est-ce que ces horaires sont imposés par l'établissement ?

## IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

Notre étude présente une contribution pratique majeure car ses résultats pourraient aider les employeurs dans le secteur hôtelier à identifier des solutions aux situations d'épuisement des employés, mais aussi au roulement du personnel et au départ des

employés de l'entreprise et de l'industrie. Les résultats de notre recherche devraient envoyer un message aux employeurs et les amener à reconnaître que le bien-être et la satisfaction des employés sont essentiels à la satisfaction du client et à une meilleure qualité de service, ce qui est aussi important pour maintenir et accroître leur activité. En effet, notre recherche révèle que les conséquences du conflit travail-famille et du conflit travail-loisirs sur le burnout et l'intention de quitter l'entreprise sont coûteux pour l'individu et l'organisation.

Les employeurs du secteur de l'hôtellerie doivent donc satisfaire les besoins de leurs employés en mettant en œuvre des pratiques permettant de concilier la vie professionnelle, la vie familiale et le temps de loisirs. Bien que de telles mesures existent dans certaines entreprises, on ne peut garantir que de telles pratiques correspondent vraiment aux attentes des salariés, ni que ceux-ci se sentent à l'aise pour les utiliser. En effet, bien que ces programmes soient généralement considérés comme bénéfiques (Fiksenbaum, 2014), Hammer *et al.* (2009) constatent que leur présence dans une organisation ne suffit pas pour réduire les difficultés entre la sphère professionnelle et familiale, car leur utilisation dépend de la discrétion informelle des gestionnaires (Hammer *et al.*, 2009) ou de leur soutien face à la conciliation (Tremblay, 2012a,b). Ainsi, de nombreux employés pourraient éviter d'utiliser ces pratiques en raison de la stigmatisation qui peut y être attachée, comme un comportement qui n'est pas apprécié par la société (Fiksenbaum, 2014).

Bien que certaines politiques puissent être considérées comme coûteuses, de nombreux hôtels ont déjà des installations de loisirs et pourraient les rendre accessibles à leurs employés, en dehors des heures habituelles ou lorsqu'il y a moins de clients présents. Cela peut être d'autant plus important qu'il est souvent difficile d'augmenter les salaires dans ce secteur, en raison de faibles marges bénéficiaires.

Nos résultats devraient inciter les employeurs de ce secteur à élaborer des stratégies pour « analyser les horaires des employés travaillant dans l'organisation du point de vue de l'employé, élaborer des calendriers fondés sur la mission et la vision à long terme de l'organisation et formuler des stratégies efficaces » (Taneja, 2013, page 118).

En conséquence, les implications de cette étude sont que les employeurs devraient essayer d'identifier, à travers des entrevues formelles et informelles ou des enquêtes périodiques, les travailleurs qui ont le plus besoin de mesures de conciliation travail-famille et/ou travail-loisirs et le type de mesure préférable pour eux, plutôt que de mettre en œuvre un type particulier de programmes, comme le suggèrent des recherches antérieures. Une telle approche pourrait contribuer à réduire les coûts associés à ces mesures tout en augmentant leur efficacité, en satisfaisant vraiment les besoins des employés. Cela pourrait être utile surtout dans les organisations qui ont des pénuries de main-d'œuvre, et qui doivent attirer et retenir le meilleur personnel. En effet, comme le remplacement et la formation des travailleurs sont toujours

très coûteux et que la qualité du service diminue avec un taux de roulement élevé, les employeurs devraient s'intéresser à la mise en place de telles pratiques dans leur hôtel. Cela pourrait également compenser, au moins en partie, les conditions de travail difficiles et les bas salaires souvent constatés dans ce secteur, ce qui le rend moins attrayant.

Les différents résultats exposés ici pourraient donc être utiles pour les employeurs désireux d'améliorer leurs pratiques pour attirer et retenir la main-d'œuvre.

## LIMITES ET RECHERCHES FUTURES

Il existe plusieurs limites liées à notre recherche et celles-ci constituent des avenues possibles pour la recherche future. Premièrement, les méthodes quantitatives employées dans cette recherche n'ont peut-être pas exposé pleinement toutes les opinions des travailleurs sur certaines questions. Des recherches futures avec des entrevues approfondies pourraient combler cette lacune. En outre, les recherches futures devraient tester le modèle de recherche dans d'autres secteurs pour la validation externe, et cela serait intéressant à faire avec d'autres pays, pour voir si les différentes valeurs culturelles ou autres peuvent avoir un effet. De même, une étude longitudinale pourrait peut-être contribuer à expliquer certains résultats. Par exemple, les horaires atypiques peuvent être stressants ou peuvent provoquer du conflit vie-professionnelle-vie privée à un moment donné mais ils pourraient aussi être bénéfiques à un autre moment ou pour d'autres personnes, qui y trouveraient une amélioration des possibilités de conciliation travail-famille. Finalement, nous avons utilisé la théorie de la CDR dans cette étude et le parallèle que nous avons fait entre nos résultats et les principes de cette théorie pourrait être biaisé car notre la recherche ne mesure pas réellement les ressources, ce qui constitue une autre limite et nécessite des recherches futures.

---

## BIBLIOGRAPHIE

---

- ANDERSON, J. C., & GERBING, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411–423.
- ARBUCKLE, J. L. (2011). IBM SPSS Amos 20 user's guide. Amos Development Corporation, SPSS Inc.
- BABAKUS, E., YAVAS, U., & ASHILL, N. J. (2009). The role of customer orientation as a moderator of the job demand-burnout performance relationship: a surface level trait perspective. *Journal of Retailing*, 85(4), 480-492.

- BARNETT, R. C., BRENNAN, R. T., GAREIS, K. C., ERTEL, K. A., BERKMAN, L. F., & ALMEIDA, D. M. (2012). Conservation of resources theory in the context of multiple roles: An analysis of within and cross-role mediational pathways, community. *Work and Family*, 15, 131–148.
- BENTLER, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246.
- BOLLEN, K. A. (1990). Overall fit in covariance structure models: two types of sample size effects. *Psychological Bulletin*, 107(2), 256-259.
- BOLLEN, K. A. (1990). Overall fit in covariance structure models: Two types of sample size effects. *Psychological Bulletin*, 107, 256–259.
- BURKE, R. (2003). Nursing staff attitudes following restructuring: the role of perceived organizational support, restructuring processes and stressors. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 23(8/9), 129-157.
- CHOI, H.J. and KIM, Y.T. (2012), "Work-family conflict, work-family facilitation, and job outcomes in the Korean hotel industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 24 No. 7, pp. 1011-1028.
- FIKSENBAUM, L.M. (2014). Supportive work–family environments: implications for work–family conflict and well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 25, 5, 653-672.
- FLORA D.B., KHOO S.T. et CHASSIN L. (2007), "moderating effects of a risk factor: modeling longitudinal moderated mediation in the development of adolescent heavy drinking", in T.D. Little, J.A. Boivard et N.A. cards (eds), *Modeling contextual effects in longitudinal studies*, mahwah, NJ: Erlbaum, p. 231-254.
- FORD, M. T., HEINEN, B. A., & LANGKAMER, K. L. (2007). Work and family satisfaction and conflict: a meta-analysis of cross-domain relations. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 57-80.
- FORNELL, C., & LARCKER, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39–50.
- FUSULIER, B. (2011), *Articuler vie Professionnelle et vie Familiale*, Presses Universitaires de Louvain, Louvain, p. 250.
- GORGIEVSKI, M., & HOBFOLL, S. (2008). Work can burn us out or fire us up: Conservation of resources in burnout and engagement. In J. Halbesleben (Ed.), *Handbook of stress and burnout in health care* (pp. 7–22). New York, NY: Nova Science Publishers.
- GRANDEY, A. A., & CROPANZANO, R. (1999). The conservation of resources model applied to work-family conflict and strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 350-370.
- GRAYWACZ J. G., T.A. ARCURYA. MARÍN L. CARRILLO B. BURKE M. L. COATES et S.A. QUANDT. (2007), « Work-family conflict: experiences and health implications among immigrant Latinos », *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, n° 4, p. 1119–1130.

- GREENHAUS, J. H., & ALLEN, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (2<sup>nd</sup> ed., pp. 165–183). Washington, DC: American Psychological Association.
- GREENHAUS, J. H., & BEUTELL, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- GRIFFETH, R. W., HOM, P. W., & GAERTNER, S. (2000). A Meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover, update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 463–488.
- GUÉNARD C. et MÉRIOT S.A. (2010), « hôtels et dépendances : les femmes de chambre en Europe », *Travail et Emploi*, n° 121, p. 55-66.
- HALBESLEBEN, J. R. (2008). *The handbook of stress and burnout in health care*. Hauppauge, NY: Nova Science.
- HALBESLEBEN, J. R. B., HARVEY, J., & BOLINO, M. C. (2009). Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1452–1465.
- HALBESLEBEN, J. R., & BOWLER, W. M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: mediating role of motivation. *Journal of Applied Psychology*, 91, 93-106.
- HAMMER, L.B., KOSSEK, E.E., YRAGUI, N.L., BODNER, T.E., & HANSON, G.C. (2009). Development and validation of a multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors (FSSB). *Journal of Management*, 35(4), 837–856. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206308328510>.
- HOBFOLL, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513-524.
- HOBFOLL, S. E. (1998). *Stress, culture, and community: The psychology and philosophy of stress*. New York: Plenum Press.
- HOBFOLL, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 337–421.
- HOBFOLL, S.E. and SHIROM, A. (2001), "Conservation of resources theory", in Golembiewski, R. (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior*, Dekker Press, New York, NY, pp. 57-80.
- HSIEH, Y. C., & EGGERS, P. D. (2011). Coping strategies used by lodging managers to balance work and personal lives: An exploratory study. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 11, 39–58.
- JORESKOG, K. G., & SORBOM, D. (1993). LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language. Chicago, IL: Scientific Software International.
- JÖRESKOG, K. G., & SÖRBOM, D. (1996). LISREL 8 user's reference guide. Uppsala: Scientific Software International.

- KARASEK, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–308.
- KARATEPE, O. M. (2008). Work-family conflict and facilitation: Implications for hospitality researchers. In *Handbook of hospitality human resources management* (pp. 237–264). Oxford: Butterworth, Heinemann, Elsevier.
- KARATEPE, O. M., & ALESHINLOYE, K. D. (2009). Emotional dissonance and emotional exhaustion among hotel employees in Nigeria. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 349–358.
- KARATEPE, O. M., & SOKMEN, A. (2006). The effects of work role and family role variables on psychological and behavioral outcomes of frontline employees. *Tourism Management*, 27, 255–268.
- KARATEPE, O. M., & ULUDAG, O. (2008). Role stress, burnout and their effects on frontline hotel employees' job performance. *International Journal of Tourism Research*, 10(2), 111-126.
- LEE, R. T., & ASHFORTH, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81, 123-133.
- LIN, J. H., WONG, J. Y., & HO, C. H. (2013). Promoting frontline employees' quality of life: leisure benefit systems and work-to-leisure conflicts. *Tourism Management*, 36(0), 178-187.
- LIN, Y. S., HUANG, W. S., YANG, C. T., & CHIANG, M. J. (2014). Work-leisure conflict and its associations with well-being: the roles of social support, leisure participation and job burnout. *Tourism Management*, 45, 244-252.
- MANSOUR, S. a (2015), « L'allocation travail-loisirs, un outil pour fiabiliser la relation conditions de travail et stress professionnel, une étude auprès du personnel travaillant dans le secteur hôtelier », *Revue Internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. XXI, N° 51, p. 75-98, Printemps 2015, Éditions ESKA, Paris.
- MANSOUR, S. b (2015), Conditions de travail, stress professionnel et qualité de service perçue : une étude dans le secteur hôtelier, thèse de doctorat soutenue à l'Université Montpellier.
- MANSOUR, S., & COMMEIRAS, N. (2015). Le conflit travail-famille médiatise-t-il les effets des conditions de travail sur le stress professionnel ? Une étude auprès du personnel en contact dans le secteur hôtelier, *Revue de gestion des ressources humaines*, 1/2015, 3–25.
- MANSOUR, S. & MOHANNA, D. (2018). Mediating role of job stress between work-family conflict, work-leisure conflict, and employees' perception of service quality in the hotel industry in France. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 17 (2), 154-174.
- MARCO-LAJARA, B., & ÚBEDA-GARCÍA, M. (2013). Human resource management approaches in Spanish hotels: an introductory analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 339-347.

- MASLACH, C., & JACKSON, S. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2, 99-113.
- MASLACH, C., & JACKSON, S. E. (1986). Maslach burnout inventory. Manuel (2<sup>nd</sup> ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- MASLACH, C., & LEITER, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512.
- MASLACH, C., JACKSON, S. E., & LEITER, M. P. (1996). Maslach burnout inventory. Manuel (3<sup>rd</sup> ed.). Mountain View, CA: Consulting Psychologists Press.
- MOBLEY, W. (1982). Employee turnover: Causes, consequences, and control. Reading, MA: Addison-Wesley.
- NAMASIVAYAM, K., & ZHAO, X. (2007). An investigation of the moderating effects of organizational commitment on the relationships between work-family conflict and job satisfaction among hospitality employees in India. *Tourism Management*, 28, 1212-1223.
- NETEMEYER, R. G., BOLES, J. S., & MCMURRIAN, R. (1996). Development and validation of workfamily conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81, 400-410.
- O'NEILL J.W et DAVIS K. (2011), "Work stress and well-being in the hotel industry", *International journal of Hospitality management*", 30, 2, pp. 385-390.
- O'NEILL, J. W., & DAVIS, K. (2011). Work stress and well-being in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 385-390.
- PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., LEE, J. Y., & PODSAKOFF, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- PORTER, L. W., & STEERS, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Journal of Management*, 80, 151-176.
- PREACHER, K.J. and HAYES, A.F. (2004), "SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models", *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, Vol. 36, No. 4, pp. 717-731.
- PREACHER, K.J. and HAYES, A.F. (2008), "Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models", *Behavior Research Methods*, Vol. 40 No. 3, pp. 879-891.
- PRICE, J. L., & MUELLER, C. W. (1981). Professional turnover. New York, NY: SP Medical and Scientific Books.
- PURANI, K., & SAHADEV, S. (2007). The moderating role of industrial experience in the job satisfaction, intention to leave relationship: An empirical study among salesmen in India. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23, 475-485.

- SCHAUFELI, W.B., MASLACH, C., & MAREK, T. (1993). Professional burnout: Recent developments in theory and research. Washington, DC: Taylor & Francis.
- SHARMA, A., VERMA, S., VERMA, C., & MALHOTRA, D. (2010). Stress and burnout as predictors of job satisfaction among lawyers. *European Journal of Social Sciences*, 14(3/4), 348-359.
- SHENG-HSHIUNG T., YING-WEN L., et HUEI-JU H., (2012), « A Multidimensional Measurement of Work-Leisure Conflict », *Leisure Sciences*, Vol. 34, n° 5, pp. 395-416.
- SLATTERY, J., SELVARAJAN, T., & ANDERSON, J. (2008). Influences of new employee development practices on temporary employee role stressors and work-related attitudes of temporary employees. *International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2268-2293.
- SNIR, R., & HARPAZ, I. (2002). Work-leisure relations: leisure orientation and the meaning of work. *Journal of Leisure Research*, 34, 178-203.
- SOBEL M.E. (1982), "asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation model's", *Sociological Methodology*, vol. 13, 290– 313.
- TANEJA, S. (2013). Sustaining work schedules: balancing work and leisure. *Academy of Strategic Management Journal (ASMJ)*, 12(2), 113-122.
- TREMBLAY, D.-G. (2012a). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*. Québec: Presses de l'Université du Québec. 340 p. (Nouvelle édition à paraître en 2019). <http://puq.ca/catalogue/livres/conciliation-emploi-famille-temps-sociaux-edition-1803.html>
- TREMBLAY, D.-G. (2012,b). *Articuler emploi et famille : Le rôle du soutien organisationnel au coeur de trois professions (infirmières, travailleuses sociales et policiers)*. 284 p. Québec : Presses de l'université du Québec. <http://puq.ca/catalogue/livres/articuler-emploi-famille-1306.html>
- TRUCHOT, D. (2004). *Épuisement professionnel et burnout concepts, modèles, interventions* Paris: Dunod.
- TSAUR, S.-H., LIANG, Y.-W., & HSU, H.-J. (2012). A multidimensional measurement of work leisure conflict. *Leisure Sciences*, 34(5), 395-416.
- WONG, J. Y., & LIN, J. H. (2007). The role of job control and job support in adjusting work-family conflict on customer satisfaction, the mediating role of exhaustion and emotional displays. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(4), 408-421.
- YAVAS, U., BABAKUS, E., & KARATEPE, O. M. (2008). Attitudinal and behavioral consequences of work–family conflict and family–work conflict, *International Journal of Service Industry Management*, 19, 7–31.
- 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*, available at: <http://cqx.sagepub.com/content/early/2014/01/07/1938965513517172>