

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

CONFLIT TRAVAIL-VIE PERSONNELLE DES PILOTES D'AVION AU
QUÉBEC : ANALYSE DE L'INFLUENCE DES NORMES
ORGANISATIONNELLES ET DE LA PERCEPTION DES EFFETS ANTICIPÉS
SUR L'UTILISATION DES MESURES ET PRATIQUES DE CONCILIATION
TRAVAIL-VIE PERSONNELLE EN ENTREPRISE

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA
MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR
STEPHANIE NORMAND

MAI 2021

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.04-2020). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Je désire débiter mon mémoire en prenant le temps de remercier convenablement tous les gens qui ont contribué à la réussite de mon mémoire.

Mes remerciements les plus sincères sont d'abord adressés à mes deux directrices de recherche, Mme Mélanie Trottier et Mme Mélanie Lefrançois, pour avoir accepté de m'encadrer dans mon projet de recherche. Elles m'ont guidées tout au long de mon mémoire en m'aiguillant sur des pistes de réflexion riches et porteuses qui ont contribué à alimenter mes réflexions. Je les remercie pour leur disponibilité, la qualité de leur accompagnement et pour l'ensemble des conseils judicieux qu'elles ont pu me prodiguer, sans quoi, ce mémoire n'aurait jamais vu le jour.

J'aimerais reconnaître le soutien moral et intellectuel de mon amie Camille Lefèvre, étudiante à la maîtrise dans le même programme que moi, qui fut déterminant dans mon parcours scolaire au 2^e cycle, surtout dans les moments les plus difficiles de cette épreuve académique. Je souhaite aussi remercier ma collègue de maîtrise, Maude Viger-Meilleur. Son aide et sa disponibilité ont su faire toute la différence durant la mise en ligne de mon questionnaire et l'analyse de mes résultats et sans quoi, je n'aurais jamais avancé aussi rapidement.

Je tiens également à exprimer ma reconnaissance pour le soutien et l'amour inconditionnel de ma famille, qui furent significatifs dans la réalisation de mon mémoire. Je remercie précisément mes parents, Lyne et Michel, ainsi que mon frère, Charles, qui n'ont cessé de m'encourager, de me motiver et de me féliciter.

Je tiens finalement à remercier mon conjoint, Xavier Barbucci, qui m'a soutenu bien au-delà de ce mémoire.

C'est donc avec plaisir que je réserve cette page en guise de profonde gratitude à tous ceux qui m'ont permis de mener à terme la réalisation de ce mémoire.

AVANT-PROPOS

Ce mémoire de recherche aborde la profession de pilote d'avion. Au moment d'écrire ces lignes, une mise en garde au lecteur s'impose. Le secteur de l'aviation est l'un des contextes d'emploi qui a été profondément bouleversé par les restrictions de voyage imposées depuis le début de la crise sanitaire mondiale de la COVID-19, en mars 2020. Il est primordial de mentionner que l'ensemble de la présente étude, et plus précisément la collecte de données, a été effectué au tout début de la pandémie, avant que les impacts de la COVID-19 affectent de manière plus permanente le secteur de l'aviation. Par souci de préserver la cohérence avec la problématique et les données telles que récoltées, les analyses et conclusions issues des résultats de recherche sont alors présentées en fonction du contexte de travail existant avant la pandémie actuelle.

Avis aux lecteurs : Nous vous invitons à considérer ce mémoire de recherche et ses conclusions en fonction du marché de l'emploi préalable à la pandémie du COVID-19.

TABLES DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS.....	iv
LISTE DES FIGURES.....	xiii
LISTE DES TABLEAUX.....	xv
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	xvi
LISTE DES SYMBOLES ET UNITÉ.....	xvii
RÉSUMÉ.....	xviii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE.....	7
1.1 Contexte de la recherche.....	7
1.2 Problème général.....	11
1.3 Objectif de la recherche.....	16
1.4 Pertinence scientifique et sociale de la recherche.....	16
CHAPITRE II CADRE CONCEPTUEL.....	19
2.1 Présentation des variables à l'étude.....	19
2.1.1 Conflit TVP.....	19
2.1.1.1 Conciliation travail-famille et conciliation TVP.....	20
2.1.1.2 Conflit travail-famille.....	21
2.1.1.3 Bidirectionnalité du conflit travail-famille.....	23

2.1.1.4	Définition du conflit TVP.....	24
2.1.1.5	Antécédents généraux du conflit travail-famille et du conflit TVP.....	26
2.1.2	Les normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP.....	30
2.1.3	Mesures formelles et pratiques informelles de conciliation TVP.....	34
2.1.3.1	Définition des mesures formelles de conciliation TVP.....	35
2.1.3.2	Définition des pratiques informelles de conciliation TVP.....	37
2.1.3.3	Effets anticipés des mesures et pratiques de conciliation TVP comme variable indépendante.....	39
2.1.3.4	Utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP comme variable médiatrice.....	41
2.2	La théorie du comportement planifié (Ajzen, 1985, 1988) pour comprendre le conflit TVP.....	42
2.3	Le modèle d'analyse.....	48
2.3.1	L'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP comme variable médiatrice de la relation entre les effets anticipés des mesures et pratiques de conciliation TVP et le conflit TVP.....	49
2.3.2	L'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP comme variable médiatrice de la relation entre les normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP et le conflit TVP.....	52
CHAPITRE III	CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	58
3.1	Devis de la recherche.....	58
3.2	Population.....	59
3.3	Technique d'échantillonnage.....	60

3.3.1 Échantillon de la collecte de données.....	60
3.4 Déroulement de la collecte de données.....	63
3.4.1 Recrutement des participants.es.....	63
3.4.2 Mode de collecte de données.....	64
3.5 Outil de collecte de données.....	64
3.5.1 Conflit TVP.....	65
3.5.2 Effets anticipés des mesures et pratiques de conciliation TVP.....	66
3.5.3 Normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP.....	68
3.5.4 Utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP.....	70
3.5.5 Variables de contrôle.....	71
3.6 Considérations éthiques.....	71
CHAPITRE IV RÉSULTATS.....	73
4.1 Comparaison de moyennes.....	73
4.2 Analyses factorielles.....	75
4.2.1 Conflit TVP.....	76
4.2.2 Normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP.....	77
4.3 Échelles de mesure formatives.....	80
4.3.1 Effets anticipés des mesures et pratiques de conciliation TVP.....	81
4.3.2 Utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP.....	82
4.4 Analyses des statistiques descriptives.....	84
4.4.1 Conflit TVP.....	88
4.4.2 Normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP.....	88

4.4.2.1 Soutien managérial.....	88
4.4.2.2 Conséquences en termes de carrière et exigences en matière de temps.....	89
4.4.2.3 Sommaire des statistiques descriptives des normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP.....	90
4.4.3 Effets anticipés des mesures et pratiques de conciliation TVP.....	90
4.4.3.1 Mesures spécifiques à la famille.....	90
4.4.3.2 Autres congés non spécifiques à la famille.....	91
4.4.3.3 Pratiques informelles.....	91
4.4.3.4 Avantage sociaux.....	92
4.4.3.5 Sommaire des statistiques descriptives des effets anticipés des mesures et pratiques de conciliation TVP.....	92
4.4.4 Utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP.....	93
4.4.4.1 Mesures spécifiques à la famille.....	93
4.4.4.2 Autres congés non spécifiques à la famille.....	94
4.4.4.3 Pratiques informelles.....	94
4.4.4.4 Avantage sociaux.....	95
4.4.4.5 Sommaire des statistiques descriptives de l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP.....	95
4.4.5 Sommaire des statistiques descriptives de toutes les variables du modèle.....	95
4.5 Analyses de corrélations.....	96
4.5.1 Matrice de corrélation incluant toutes les variables du modèle théorique.....	96

4.5.1.1	Corrélation entre les effets anticipés des pratiques informelles de conciliation TVP et l'utilisation des pratiques informelles de conciliation TVP.....	99
4.5.1.2	Corrélation entre les normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP (soutien managérial) et l'utilisation des congés non spécifiques à la famille.....	99
4.5.1.3	Corrélation entre les normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP (soutien managérial) et l'utilisation des pratiques informelles de conciliation TVP.....	100
4.5.1.4	Corrélation entre les normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP (soutien managérial) et l'utilisation des avantages sociaux.....	100
4.5.1.5	Autres corrélations pertinentes.....	100
4.5.2	Matrice de corrélation incluant les variables de contrôle et la variable dépendante du modèle théorique.....	101
4.5.2.1	Corrélation entre le statut marital et le conflit TVP.....	104
4.6	Analyses de régression.....	105
4.6.1	Vérification de l'hypothèse 1 : Une perception positive des effets anticipés à l'égard de l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP favorise l'utilisation de ces mesures et pratiques, qui elle à son tour diminue le conflit TVP vécu par les employés.es.....	106
4.6.2	Vérification de l'hypothèse 2 : Les normes organisationnelles favorables à la conciliation TVP favorisent l'utilisation des mesures et pratiques de	

conciliation TVP, ce qui diminue par la suite le conflit TVP vécu par les employés.es	109
4.6.3 Sommaire des résultats.....	113
CHAPITRE V DISCUSSION.....	114
5.1 Contribution à la littérature au regard des caractéristiques de l'échantillon à l'étude.....	114
5.2 Contributions théoriques.....	116
5.2.1 L'effet médiateur de l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP sur la relation entre les effets anticipés des mesures et pratiques de conciliation TVP et le conflit TVP.....	116
5.2.2 L'effet médiateur de l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP sur la relation entre les normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP et le conflit TVP.....	118
5.2.3 Analyses complémentaires.....	122
5.2.3.1 L'effet indirect conditionnel entre les effets anticipés des pratiques informelles de conciliation TVP, l'utilisation de ces pratiques, les normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP (soutien managérial) et le conflit TVP.....	123
5.2.3.2 L'effet indirect conditionnel entre les effets anticipés des autres congés non spécifiques à la famille, l'utilisation de ces congés, les normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP (soutien managérial) et le conflit TVP.....	124
5.3 Contributions pratiques.....	128

5.3.1 L'effet bénéfique du soutien managérial pour contribuer aux effets anticipés et à l'utilisation des pratiques informelles de conciliation travail vie personnelle sur le conflit TVP.....	129
5.3.2 La diversité des mesures et pratiques de conciliation TVP.....	133
5.4 Limites de la recherche.....	135
5.5 Recherches futures.....	138
CONCLUSION.....	141
ANNEXE A STATISTIQUES DESCRIPTIVES DES VARIABLES SOCIODÉMOGRAPHIQUES.....	145
ANNEXE B COURRIEL D'INVITATION POUR LA PARTICIPATION À L'ÉTUDE.....	150
ANNEXE C ÉCHELLE DE MESURE DU CONFLIT TVP.....	153
ANNEXE D ÉCHELLE DE MESURE DES EFFETS ANTICIPÉS DES MESURES ET PRATIQUES DE CONCILIATION TVP.....	155
ANNEXE E ÉCHELLE DE MESURE DES NORMES ORGANISATIONNELLES EN LIEN AVEC LA CONCILIATION TVP.....	159
ANNEXE F ÉCHELLE DE MESURE DE L'UTILISATION DES MESURES ET PRATIQUES DE CONCILIATION TVP.....	163
ANNEXE G FORMULAIRE DU CERTIFICAT ÉTHIQUE.....	167
ANNEXE H TEST-T (COMPARAISON DE MOYENNES) RELATIF À LA LANGUE.....	168
ANNEXE I TABLE DES FRÉQUENCES POUR LES VARIABLES DU MODÈLE THÉORIQUES.....	171

ANNEXE J ANALYSE DE VARIANCE SIMPLE (ANOVA) POUR LE CONFLIT TVP EN FONCTION DU STATUT MARITAL.....	179
ANNEXE K ANALYSES DE RÉGRESSION.....	182
RÉFÉRENCES.....	188

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
Figure 2.1 Modèle du conflit travail-famille (tiré de Greenhaus et Beautell, 1985)	22
Figure 2.2 Exemples de mesures organisationnelles de conciliation travail-famille (tirés de Chrétien et Létourneau, 2010).....	35
Figure 2.3 Théorie du comportement planifié (<i>theory of planned behavior</i> , tirée de Ajzen, 1988)	43
Figure 2.4 Modèle d'analyse du mémoire.....	49
Figure 4.1 Effets des effets anticipés des mesures et pratiques de conciliation TVP sur le conflit TVP via l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP.....	107
Figure 4.2 Effets des normes organisationnelles (soutien managérial) en lien avec la conciliation TVP sur le conflit TVP via l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP	110
Figure 4.3 Effets des normes organisationnelles (conséquences en termes de carrière et exigences en matière de temps) en lien avec la conciliation TVP sur le conflit TVP via l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP.....	112
Figure 5.1 Effet indirect conditionnel des effets anticipés des pratiques informelles de conciliation TVP sur le conflit TVP via l'utilisation de ces pratiques avec la modération des normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP (soutien managérial).....	124
Figure 5.2 Effet indirect conditionnel des effets anticipés des autres congés non spécifiques à la famille sur le conflit TVP via l'utilisation de ces mesures avec	

la modération des normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP (soutien managérial)	126
--	-----

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
Tableau 2.1 Synthèse des antécédents du conflit travail-famille	29
Tableau 3.1 Comparaison de l'échantillon et de la population	62
Tableau 3.2 Dimensions des mesures et pratiques de conciliation TVP	67
Tableau 4.1 Test des échantillons indépendants.....	74
Tableau 4.2 Matrice des composantes du conflit TVP.....	76
Tableau 4.3 Matrice des composantes des normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP.....	77
Tableau 4.4 Score maximal possible des effets anticipés en fonction des dimensions des mesures et pratiques de conciliation TVP.....	82
Tableau 4.5 Score maximal possible de l'utilisation en fonction des dimensions des mesures et pratiques de conciliation TVP.....	84
Tableau 4.6 Statistiques descriptives des variables du modèle théorique	86
Tableau 4.7 Matrice de corrélations : moyennes, écarts-types et corrélations bivariées entre les variables du modèle théorique.....	98
Tableau 4.8 Matrice de corrélations : moyennes, écarts-types, et corrélations bivariées entre les variables contrôles et la variable dépendante	103

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

TVP	Travail-vie personnelle
TCP	Théorie du comportement planifié
TAR	Théorie de l'action raisonnée

LISTE DES SYMBOLES ET UNITÉS

α Alpha de Cronbach

RÉSUMÉ

La conciliation travail-vie personnelle est une préoccupation qui peut toucher toute personne occupant un emploi sur le marché du travail actuel. Les milieux de travail à prédominance masculine et les horaires de travail atypiques créent des conditions particulières pouvant influencer le conflit travail-vie personnelle. Ceux-ci sont deux caractéristiques contextuelles pouvant influencer le niveau de conflit travail-vie personnelle vécu en emploi. Cependant, les études qui ciblent cette problématique sont rares et plus encore dans le secteur de l'aviation auprès des pilotes d'avion.

Cette étude a pour objectif de comprendre de quelle façon les effets anticipés des mesures et pratiques de conciliation travail-vie personnelle et les normes organisationnelles influencent l'utilisation de ces mesures et pratiques offertes en entreprise et, ultimement, le niveau de conflit travail-vie personnelle vécu par les pilotes d'avion. En mobilisant la théorie du comportement planifié de Ajzen (1985, 1988), il est attendu que l'anticipation positive des effets de l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation travail-vie personnelle et des normes organisationnelles favorables à la conciliation travail-vie personnelle favorise l'utilisation de ces mesures et pratiques, ce qui diminue par la suite le conflit travail-vie personnelle vécu par les pilotes d'avion.

Pour atteindre cet objectif, une enquête par questionnaire a été réalisée auprès de 98 pilotes d'avion travaillant au sein d'une compagnie aérienne basée à Montréal. Les résultats de recherche n'ont pas confirmé les hypothèses postulées. En effet, l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation travail-vie personnelle ne jouent pas un rôle de médiation, d'une part, entre les effets anticipés de ces mêmes mesures et pratiques et le conflit travail-vie personnelle, et, d'autre part, entre les normes organisationnelles et le conflit travail-vie personnelle.

Des analyses complémentaires qui positionnent les normes organisationnelles comme un modérateur dans la relation entre les effets anticipés des mesures et pratiques de conciliation travail-vie personnelle, l'utilisation de celles-ci et le conflit travail-vie personnelle permettent toutefois de mettre en lumière le potentiel qu'ont ces normes pour accentuer l'influence de l'utilisation des pratiques informelles de conciliation travail-vie personnelle sur le conflit travail-vie personnelle.

Sur le plan scientifique, cette étude contribue à l'avancement des connaissances sur le conflit travail-vie personnelle en raison de son contexte spécifique très peu abordé dans les études empiriques, soit la profession de pilote d'avion, un type d'emploi à prédominance masculine avec des horaires de travail atypiques. La compréhension plus précise du rôle des normes organisationnelles sur le conflit travail-vie personnelle est aussi mise en lumière. D'un point de vue pratique, les résultats de cette étude fournissent des pistes de réflexion sur des moyens pour soutenir les organisations et particulièrement les gestionnaires du secteur de l'aviation souhaitant améliorer la conciliation travail-vie personnelle des personnes employées.

Mots clés : Conflit travail-vie personnelle, normes organisationnelles, mesures et pratiques de conciliation travail-vie personnelle, secteur de l'aviation, horaires atypiques, emploi à prédominance masculine

INTRODUCTION

Dans le monde du travail actuel, la recherche de l'équilibre entre les exigences et les responsabilités liées à la vie professionnelle et à la vie personnelle est un enjeu important pour les travailleurs et travailleuses (Messersmith, 2007; Chrétien et Létourneau, 2010). Les entreprises qui accordent de l'importance à la conciliation travail-vie personnelle peuvent autant réduire les contrecoups du conflit travail-vie personnelle sur la santé des personnes en emploi¹ et sur la performance organisationnelle (Akter *et al.*, 2021), que prévenir ceux-ci (Chrétien et Létourneau, 2010).

Plusieurs changements importants au sein de la société actuelle requièrent l'adaptation autant des mesures formelles de conciliation travail-vie personnelle, qui sont uniformément disponibles à tous (Behson, 2005 ; Ollier-Malaterre et Andrade, 2015), que des pratiques informelles prévues à cet effet, qui sont de nature davantage instrumentale (Chrétien et Létourneau, 2010). La présence grandissante et durable des femmes sur le marché du travail [Institut de la statistique du Québec (ISQ), 2020], notamment dans des milieux de travail non traditionnels et à prédominance masculine (Heymann, 2016; Tremblay *et al.*, 2011) et le partage plus égalitaire des responsabilités familiales (Cooper, 2000) en sont des exemples. À cela s'ajoutent de nouvelles

¹ La forme masculine peut parfois être utilisée non pas dans le but d'exclure les autres genres et sexes, mais seulement dans l'objectif d'alléger le texte.

préoccupations visant à développer des mesures et pratiques de conciliation travail-vie personnelle étendues au-delà de la nécessité de concilier seulement travail et famille (Kelliher *et al.*, 2019). À cet effet, plusieurs écrits rapportent une diversification dans les valeurs au travail auprès des plus jeunes générations qui entrent sur le marché de l'emploi (génération Y, milléniaux), à savoir les responsabilités et priorités personnelles de toutes sortes (Bruke et Ng, 2006; Cogin, 2021 ; Fray *et al.*, 2015; Ng *et al.*, 2010; St-Onge *et al.*, 2017). D'autres études suggèrent que ces différences interpersonnelles sont davantage reliées à l'âge des employé.es, plutôt qu'à la génération à laquelle ils appartiennent (Cramer *et al.*, 2011; Parry et Urwin, 2011). Le travail, les relations sociales, les loisirs, les tâches domestiques et la famille sont quelques exemples d'activités diversifiées ayant dorénavant une importance dans la perspective de conciliation travail-vie personnelle d'une personne en emploi (Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail (CGSST), 2020; Chrétien et Létourneau, 2010).

Considérant les impacts du conflit travail-vie personnelle sur la performance organisationnelle (Allen, *et al.*, 2000; Amstad *et al.*, 2011; Brough *et al.*, 2008; Eby *et al.*, 2005; Thompson *et al.*, 1999), cette problématique ne doit plus être considérée seulement comme une préoccupation individuelle touchant les travailleurs et travailleuses, mais comme un enjeu collectif, incluant les employeurs. Afin d'assurer la pérennité, les entreprises doivent s'adapter aux nouvelles réalités familiales et personnelles de leur main-d'œuvre ² et cela passe inévitablement par leur intérêt à favoriser la conciliation travail-vie personnelle de celle-ci (Desrosiers, 2017; Fray *et al.*, 2015). D'autant plus que la relève de personnel qualifié s'annonce plutôt rare en

² La présente étude est en fonction du contexte du marché de l'emploi québécois. On réfère donc ici au secteur de l'aviation et à la réalité de pénurie de pilotes d'avion existante et actuelle au Québec.

raison des départs massifs à la retraite en lien avec le vieillissement de la population (Burke et Ng, 2006; Dermers *et al.*, 2010; ISQ, 2020; St-Onge *et al.*, 2017).

Le secteur de l'aviation est notamment durement touché par les défis mentionnés ci-dessus relatifs à la gestion des ressources humaines (Conseil canadien de l'aviation et de l'aérospatiale (CCAA), 2018). De plus, les exigences particulières qu'impose le type d'horaire de travail à la gestion de la vie quotidienne rendent ce secteur pertinent à étudier au regard des impacts sur la vie personnelle des personnes employées (Ribeiro-Silva *et al.*, 2016), d'autant plus que la profession de pilote d'avion en est une très peu étudiée sous cet angle, à ce jour.

La présente étude a été réalisée au sein d'une compagnie aérienne régionale, basée à Montréal, qui dessert principalement les régions du Nord du Québec, mais aussi d'autres régions du Canada et des États-Unis. Nous avons ciblé une profession précise de ce secteur d'emploi, soit celle de pilote d'avion, qui s'avère intéressante à étudier puisqu'elle compose avec des horaires de travail atypiques et qu'il s'agit d'une profession à prédominance masculine. D'autant plus que l'importance accordée à la conciliation travail-vie personnelle dans des milieux de travail traditionnellement masculin est plutôt faible (Heyman, 2016), principalement en raison des stéréotypes de genre et des idées préconçues qu'un homme en emploi doit être uniquement dévoué envers sa carrière (Acker, 1990; Blair-Loy, 2003; Williams, 2000).

La présente recherche vise à soutenir les employeurs, plus particulièrement ceux du secteur de l'aviation, qui souhaitent favoriser la conciliation travail-vie personnelle de leur personnel. Plus précisément, elle vise à *comprendre de quelle façon les effets anticipés des mesures et pratiques de conciliation travail-vie personnelle et les normes organisationnelles influencent l'utilisation de ces mesures et pratiques offertes en entreprise et, ultimement, le niveau de conflit travail-vie personnelle vécu par les*

pilotes d'avion. Ces deux antécédents sont retenus en fonction de la théorie du comportement planifié (Ajzen, 1985, 1988) qui permet d'expliquer comment ces deux éléments viennent influencer l'utilisation que font les employé.es des mesures et pratiques de conciliation TVP. Cette dernière promet de contribuer à la littérature en comprenant plus précisément le rôle des normes organisationnelles par rapport au conflit travail-vie personnelle et l'influence des effets anticipés des mesures et pratiques de conciliation conflit travail-vie personnelle sur l'utilisation de celles-ci ainsi que sur le conflit conflit travail-vie personnelle. Les résultats de cette étude permettront aussi d'agir de façon plus ciblée sur des facteurs qui pourraient influencer le personnel à se prévaloir ou non des mesures et pratiques de conciliation travail-vie personnelle mises en place dans l'entreprise.

Ce mémoire de recherche est divisé en cinq parties. Le premier chapitre présente la problématique de recherche et discute de l'enjeu du conflit travail-vie personnelle dans le secteur de l'aviation et de l'importance de s'y intéresser en raison des multiples conséquences envisageables, autant d'un point de vue individuel qu'organisationnel. Un bref aperçu des principaux déterminants reconnus du conflit travail-vie personnelle est ensuite exposé.

Le second chapitre se consacre au cadre conceptuel de la recherche et expose les principaux concepts à l'étude, c'est-à-dire le conflit travail-vie personnelle, les normes organisationnelles et les mesures et pratiques de conciliation travail-vie personnelle. Une attention particulière est portée à la présentation du conflit travail-vie personnelle et aux normes organisationnelles en lien avec la conciliation travail-vie personnelle, les deux variables centrales dans cette étude. La théorie du comportement planifié (Ajzen, 1985, 1988) est utilisée afin de comprendre la dynamique entre les variables à l'étude. Le modèle d'analyse de ce mémoire s'appuyant sur cette théorie est présenté, énonçant

par le fait même les hypothèses de recherche postulées, ainsi que leurs justifications théoriques et empiriques respectives.

Le troisième chapitre présente le cadre méthodologique de la recherche. Le devis corrélational de recherche est discuté en regard de la population à l'étude et de la technique d'échantillonnage utilisée. Le chapitre se poursuit en exposant le déroulement de la collecte de données, en prenant bien soin d'expliquer en détail le recrutement des pilotes d'avion pour la participation au questionnaire en ligne et l'utilisation de la plateforme *LimeSurvey* pour l'administration de celui-ci. Les instruments de mesure utilisés sont ensuite expliqués, pour finalement aborder les variables de contrôle. Le chapitre se termine en discutant des considérations éthiques liées à la collecte de données.

Le quatrième chapitre expose les résultats de la recherche, issus des analyses statistiques. Le début de ce chapitre rapporte les analyses factorielles exploratoires ainsi que les analyses des statistiques descriptives des principales variables à l'étude. Les analyses statistiques permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche sont par la suite présentées, c'est-à-dire les corrélations entre les variables principales du modèle théorique de ce mémoire ainsi que celles avec les variables de contrôle. La fin du chapitre se penche sur les résultats issus d'analyses de régressions multiples dans l'objectif de vérifier les hypothèses de recherche.

Le cinquième chapitre propose une discussion quant aux résultats de l'étude. Ceux-ci sont d'abord discutés au regard de la théorie mobilisée ainsi que de la littérature relative au conflit travail-vie personnelle et aux normes organisationnelles. Les contributions scientifiques et pratiques, incluant des pistes pour améliorer la conciliation travail-vie personnelle dans la profession de pilote d'avion, sont ensuite traitées en fonction des

résultats de recherche propres à chacune des hypothèses. Les limites de la recherche et certaines pistes pour des recherches futures sont finalement abordées.

Le mémoire se termine en présentant la conclusion générale de la présente étude.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Ce mémoire porte sur le conflit travail-vie personnelle (ci-après appelé « TVP ») des pilotes du secteur de l'aviation, un type d'emploi à prédominance masculine exposé à des horaires de travail atypiques. Plus particulièrement, nous nous intéressons aux facteurs qui influencent l'utilisation que font ces pilotes des mesures et pratiques de conciliation TVP, pour ensuite comprendre comment cette utilisation influence leur conflit TVP.

1.1 Contexte de la recherche

La conciliation TVP des personnes employées est une préoccupation pour la majorité des organisations du monde du travail d'aujourd'hui vu les conséquences organisationnelles engendrées par le conflit TVP. Ce type de conflit, qui touche tous les domaines professionnels et personnels, renvoie à l'interférence générale que la vie professionnelle tend à avoir sur la vie personnelle ou familiale, et vice versa (Messersmith, 2007; Reynolds, 2005). Plusieurs auteurs.es font référence à l'interface « travail-famille » du conflit (Greenhaus et Beutell, 1985) tandis que d'autres utilisent le terme plus général du « conflit travail-vie personnelle » (Lewis et Campbell, 2008; Messersmith, 2007; Reynolds, 2005). La perspective du conflit TVP englobe les personnes employées qui n'ont pas nécessairement de responsabilités familiales, tout en considérant que celles-ci peuvent avoir des responsabilités et activités autres

qu'uniquement celles en lien avec la famille (Lewis et Campbell, 2008). Ce mémoire se concentre précisément sur le conflit entre l'interface du travail et de la vie personnelle. Le conflit travail-famille et le conflit TVP sont deux concepts très similaires. À cet effet, la littérature relative au conflit travail-famille est utilisée ultérieurement pour comprendre et discuter du conflit TVP (cette distinction est définie aux sections 2.1.1.2 et 2.1.1.4).

Une attention particulière doit être accordée à la conciliation TVP dans la mesure où les difficultés liées à celle-ci peuvent entraîner des répercussions autant pour un individu que pour une organisation. D'une part, les conflits travail-famille et TVP impliquent des conséquences individuelles telles que des problèmes de santé physique et mentale, comme l'épuisement professionnel ou la dépression (Allen, 2000; Amstad, 2011; Eby *et al.*, 2005), le stress et l'anxiété en lien avec le travail et la famille, etc. (Hammer *et al.*, 2004). D'autre part, il s'agit d'une problématique organisationnelle importante pour la gestion des ressources humaines. En effet, la performance et la productivité au travail, l'engagement de l'employé envers son emploi, la satisfaction au travail ou les comportements de retrait tels que le roulement et l'absentéisme sont tous des exemples de conséquences organisationnelles potentiellement résultantes aux conséquences individuelles (Allen, *et al.*, 2000; Amstad *et al.*, 2011; Brough *et al.*, 2008; Eby *et al.*, 2005) pouvant engendrer des coûts pour une organisation. C'est pourquoi les organisations ont intérêt à développer des stratégies en étant soucieuses d'aider leurs employés.es à mieux intégrer leurs vies professionnelles et personnelles (Chrétien et Létourneau, 2010) puisqu'éviter le conflit TVP est une formule gagnante autant pour les employeurs, en réduisant les coûts organisationnels, que pour les employés.es, en favorisant leur qualité de vie (Allen *et al.*, 2000; Amstad *et al.*, 2011; Brough *et al.*, 2008; Hammer *et al.*, 2004).

Ces enjeux de conflit travail-famille et TVP sont d'autant plus saillants dans les emplois où les horaires de travail sont notamment atypiques, par exemple le secteur des services (Caroly, 2011; Mills et Rosiello, 2015; Rathi et Barath, 2011) comme celui du transport (Lefrançois et Probst, 2020). Les horaires de travail atypiques se définissent par le fait de travailler à des heures irrégulières, en dehors d'une semaine standard de travail, qui est normalement du lundi au vendredi, de 9h à 17h (Presser, 2006). Plus précisément, il s'agit de devoir travailler le soir, la fin de semaine, sur appel, ou encore sur des quarts de travail variables, rotatifs ou fractionnés (Albersten *et al.*, 2008; Mills et Rosiello, 2015; Presser, 2003). Ces horaires de travail atypiques ont d'ailleurs des impacts reconnus sur le conflit travail-famille vécu par les individus en emploi (Cho, 2018; Haines *et al.*, 2008). Par conséquent, travailler en dehors des heures normales de travail peut influencer négativement la conciliation entre le travail et la vie personnelle (Albersten *et al.*, 2008). Toutefois, en contexte d'horaires de travail atypiques, la flexibilité et le degré de contrôle d'un employé sur son horaire de travail peuvent réduire le conflit TVP vécu (Brough et O'Driscoll, 2010; Gerstel et Clawson, 2018; Henly et Lambert, 2014; Kelly, *et al.*, 2011; Kelly et Moen, 2007) et améliorer la conciliation TVP (Nogue et Tremblay, 2019).

Le conflit TVP est une problématique qui a été étudiée auprès de deux types d'emploi au sein du secteur de l'aviation, notamment le personnel au sol ainsi que le personnel navigant (agents.es de bord), en raison de leurs horaires de travail atypiques impliquant parfois des séjours à l'extérieur du domicile qui interfèrent avec leur vie personnelle (Nawaz *et al.*, 2012; Nogue et Tremblay, 2019; Ren et Foster, 2011; Ribeiro-Silva *et al.*, 2016; Shakir et Noorani, 2014). Pour certains emplois du secteur de l'aviation, le degré de contrôle sur l'horaire de travail est un moyen de favoriser la conciliation entre le travail et la vie personnelle des personnes employées (Nogue et Tremblay, 2019; Shakir et Noorani, 2014). Pour les pilotes d'avion et les agents.es de bord, ce contrôle s'explique par le mode de planification des horaires de travail qui implique un choix

de journées de congé par ordre d'ancienneté (*bidding process*) (Gamache *et al.*, 1998; Nogue et Tremblay, 2019). Malgré la possibilité de choisir des journées de congés à l'avance, la réalité de ces types d'emploi peut tout de même entraîner un conflit TVP. Ces travaux soulignent l'importance, pour le secteur de l'aviation où les horaires de travail atypiques prédominent et accentuent le conflit TVP, d'offrir des mesures formelles mais aussi d'instaurer des pratiques informelles favorisant la conciliation travail-famille (Ribeiro-Silva *et al.*, 2016).

En plus des impacts du conflit TVP sur la santé des travailleurs.es et sur la performance organisationnelle, le secteur de l'aviation a tout intérêt à développer des mesures organisationnelles favorisant la rétention de sa main-d'œuvre, incluant des mesures de conciliation TVP. En effet, de manière générale, le contexte actuel du marché du travail au Québec se caractérise par une pénurie de main-d'œuvre où ce ne sont plus les employeurs qui choisissent leurs employés.es. À l'inverse, se sont plutôt les employés.es qui ont l'embarras du choix parmi une multitude d'employeurs (Demers *et al.*, 2010; St-Onge *et al.*, 2017). Cette tendance affecte particulièrement le secteur de l'aviation. À cet effet, un rapport d'information sur le marché du travail du secteur de l'aviation (CCAA, 2018) souligne que les compagnies aériennes sont lourdement affectées par des défis de recrutement. La profession de pilote d'avion en est une avec les plus grands besoins d'embauche pour les années à venir, dû au contexte de vieillissement de la population et à l'augmentation des vols commerciaux³ (CCAA, 2018). Par conséquent, afin de satisfaire leurs besoins en main-d'œuvre, les

³ Au moment de la rédaction de ces lignes, il est trop tôt pour se positionner sur les impacts à moyen et long terme qu'aura la crise mondiale du COVID-19, qui chamboule actuellement le milieu de l'aviation. Pour la suite de ce mémoire, nous nous basons sur le portrait du secteur encore valide jusqu'en mars 2020.

compagnies aériennes doivent notamment attirer, de par leurs stratégies de recrutement, les employés.es sous-représentés du secteur de l'aviation, à savoir les femmes, par exemple (CCAA, 2018). Il importe de préciser que ce secteur est encore à ce jour dominé par les hommes, car la main-d'œuvre de ce secteur compte seulement 30% de femmes (CCAA, 2018).

Pour soutenir les initiatives d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre dans des emplois du secteur de l'aviation, avoir des mesures formelles et des pratiques informelles facilitant la conciliation TVP est une bonne façon de marquer un souci organisationnel pour la qualité de vie des personnes employées (Nawaz *et al.*, 2012). En ce sens, les mesures de conciliation TVP sont généralement considérées comme attrayantes (Batt et Valcour, 2003; Bretz et Judge, 1994; Carless et Wintle, 2007; Eby *et al.*, 2005; Honeycutt et Rosen, 1997). De plus, les organisations ayant en vigueur et offrant ce genre de mesures à leurs employés.es sont perçues comme des employeurs particulièrement désirables (Eby *et al.*, 2005).

1.2 Problème général

Depuis son introduction, le concept de conflit travail-famille, plus tardivement étendu au conflit TVP, a fait l'objet de plusieurs études empiriques, notamment sur le plan de ses différents antécédents. Deux méta-analyses (Byron, 2005; Michel *et al.*, 2011) et une revue de la littérature incluant des études tant quantitatives que qualitatives (Eby *et al.*, 2005) ont permis d'identifier les multiples déterminants du conflit travail-famille. Le stress en lien avec le travail, la quantité de temps passé au travail, le type d'horaire de travail, le soutien de la part du supérieur, de l'organisation et des collègues, l'engagement d'un individu envers son emploi, les caractéristiques de l'emploi telles que l'autonomie au travail, la flexibilité de l'horaire de travail et l'accommodement de

l'organisation à l'égard des préoccupations familiales des employés.es, sont tous des exemples d'antécédents en lien avec le travail pouvant accentuer ou réduire le conflit travail-famille vécu par une personne employée (Byron, 2005; Eby et al., 2005; Michel *et al.*, 2011).

À tous les déterminants mentionnés ci-dessus s'ajoutent deux facteurs particulièrement importants, soit la perception des employés.es quant aux effets anticipés de leur utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP et les normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP.

D'une part, les organisations mettent en place des mesures formelles de conciliation TVP qui prennent souvent la forme de politiques organisationnelles (Behson, 2005; Chrétien et Létourneau, 2010). Par contre, ces mesures formelles sont souvent uniformes. Autrement dit, elles ne sont pas adaptées à chacun des employés.es, en considérant les différences autant dans leurs besoins individuels en matière de conciliation TVP, que dans la nature du travail qu'ils effectuent (Ollier-Malaterre et Andrade, 2015). Par conséquent, les employés.es peuvent ne pas percevoir de la même manière l'utilité de ces mesures et pratiques, puisque l'efficacité de celles-ci n'est pas la même afin de diminuer le conflit TVP pour tous ceux qui les utilisent. De plus, les employés.es peuvent ne pas avoir le temps de prendre conscience des politiques de conciliation TVP disponibles, en raison de la quantité de celles-ci et des changements fréquents qui y sont apportés (Ollier-Malaterre et Andrade, 2015). Il est donc important d'évaluer dans un premier temps, si les employés.es anticipent les mesures et pratiques comme utiles, et dans un second temps, s'ils les utilisent ou non, considérant que celles-ci sont pourtant disponibles. Le tout dans l'objectif d'améliorer l'efficacité de ces mesures et pratiques, afin d'ensuite diminuer le conflit TVP vécu par les employés.es.

D'autre part, il est démontré que le conflit travail-famille vécu par les employés.es peut varier d'une organisation à une autre en fonction des normes organisationnelles en vigueur à cet effet (Hammer *et al.*, 2004), pouvant être incarnées par le soutien au travail provenant du supérieur ou de l'organisation (Byron, 2005; Kossek *et al.*, 2011; Lapierre *et al.*, 2008; Michel *et al.*, 2011), ou des collègues (Kirby et Krone, 2002; Mesmer-Magnus et Glew, 2012; Trottier et Bentein, 2019). Dans le cas de la profession de pilote d'avion, le supérieur immédiat se trouve à être le chef pilote. L'étude de Hoffman et Cowan (2010) montre qu'il existe des règles implicites qui semblent structurer la manière dont les employés.es utilisent les mesures et pratiques de conciliation TVP qui leur sont offertes. La perception de ceux-ci quant aux circonstances et conséquences de leur utilisation influence l'utilisation qu'ils font réellement des mesures et pratiques de conciliation TVP, ce qui pourrait ultimement avoir un effet sur le conflit TVP vécu (Hoffman et Cowan, 2010). D'autres recherches n'abordent pas directement les normes organisationnelles, mais s'intéressent à un concept qui s'y apparente, soit la culture organisationnelle comme déterminant du conflit travail-famille (Byron, 2005; Eby *et al.*, 2005; Michel *et al.*, 2011). Notamment, certains écrits soutiennent qu'une culture organisationnelle favorable à la conciliation travail-famille, transmise aux employés.es par un supérieur soutenant ce principe, réduit le conflit travail-famille vécu par ceux-ci (Chrétien et Létourneau, 2010; Eby *et al.*, 2005; Kossek *et al.*, 2011). D'ailleurs, une culture organisationnelle en faveur de la conciliation travail-famille influence positivement l'utilisation de mesures et pratiques de conciliation travail-famille faite par l'employé (Behson, 2005; Breaugh et Frye, 2007; Powell et Greenhaus, 2012; Thompson *et al.*, 1999).

Tel qu'abordé auparavant, la profession de pilote d'avion en est une à prédominance masculine. Un aspect important de ce contexte de travail concerne l'influence des normes organisationnelles sur l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP par les hommes en emploi, considérant les stéréotypes de genre qui peuvent leur

poser obstacles à se prévaloir d'accomodement pour la famille (Williams, 2000). La littérature relative au conflit TVP dans le secteur de l'aviation cible principalement le personnel navigant féminin et plus précisément les agentes de bord (Ng *et al.*, 2002; Nogue et Tremblay, 2019; Foster et Ren, 2015; Ren et Foser, 2011; Ribeiro-Silva *et al.*, 2016). Néanmoins, nous avons recensé très peu d'écrits sur la population cible de l'étude, soit les pilotes d'avion (Zheng, 2016). D'autres écrits empiriques qui n'abordent pas directement le conflit TVP des pilotes d'avion étudient toutefois cette même problématique dans un contexte qui s'y apparente, soit dans d'autres types d'emploi à prédominance masculine. Notamment, l'importance accordée à la conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle est plutôt faible dans des milieux de travail traditionnellement masculins (Heymann, 2016). Ceci étant en raison des stéréotypes de genre, puisque le monde du travail s'est développé en fonction du principe que l'employé idéal, c'est-à-dire entièrement dévoué envers sa carrière, disposé à travailler de longues heures, sans responsabilités familiales et sans jamais être distrait par aucune autre contrainte de toute sorte, ne peut être qu'un travailleur de sexe masculin, considérant ces caractéristiques (Acker, 1990; Blair-Loy, 2003; Williams, 2000). Un employé davantage investi envers son travail plutôt qu'envers sa famille aurait plus d'avantages tels que des opportunités d'avancement, des promotions ou des augmentations de salaire, qu'un employé qui dévoue davantage de temps à ses responsabilités familiales (Acker, 1990; Blair-Loy, 2003; Cech et Blair-Loy, 2014; Williams, 2000). Plusieurs employés.es hésitent alors à avoir recours aux mesures de conciliation travail-famille qui leur sont offertes de peur de subir des représailles négatives par la suite (Finkel *et al.*, 1994; Haas et Hwang, 1995; Hoffman et Cowan, 2010; Judiesch et Lyness, 1999; Perlow, 1995, Thompson *et al.*, 1999) et c'est surtout le cas des hommes en emploi (Coltrane *et al.*, 2013; Rudman et Mescher, 2013; Salle, 2012; Thompson *et al.*, 1999; Vandello *et al.*, 2013). Par conséquent, l'émergence du conflit travail-famille dans les emplois comme celui de pompiers (O'Neill et Rothbard, 2017), de policiers (Caroly, 2011; Tremblay, *et al.*, 2011), d'agents de prison (Akoensi, 2018) et de scientifiques (Damaské, *et al.*, 2014) peut devenir un enjeu significatif

puisque'il s'agit de milieux de travail à prédominance masculine (Mills et Rosiello, 2015; Minnotte *et al.*, 2010). Étant donné la culture masculine souvent très forte dans ce type d'emploi, la problématique du conflit travail-famille vécue par les hommes est souvent ignorée (Coltrane *et al.*, 2013; Cooper, 2000; Harvey et Tremblay, 2018). D'ailleurs, plusieurs études démontrent que les pères qui considèrent utiliser des mesures de conciliation travail-famille peuvent être victimes de représailles du fait de faire passer la famille avant le travail (Coltrane *et al.*, 2013; Rudman et Mescher, 2013; Salle, 2012; Thompson, *et al.*, 1999; Vandello *et al.*, 2013). À l'opposé, les femmes qui travaillent dans un emploi à prédominance masculine sont plus susceptibles de bénéficier des mesures de conciliation travail-famille sans être pénalisées, par rapport aux hommes exerçant ce même emploi (Heymann, 2016). Le contexte particulier pour la conciliation TVP dans des métiers à prédominance masculine a peu été étudié et la profession de pilotes d'avion est absente de la littérature à ce sujet. La présente étude vient ainsi contribuer à combler cette lacune.

Par ailleurs, les études mentionnées plus haut abordant l'interface TVP se concentrent davantage sur les antécédents directs du conflit TVP, mais aucune étude n'aborde la possibilité de l'influence de facteurs médiateurs dans la relation entre ces antécédents et le conflit TVP. Ainsi, étudier le rôle médiateur de l'utilisation de mesures formelles et des pratiques informelles de conciliation TVP, d'une part dans la relation entre les effets anticipés des mesures et pratiques de conciliation travail-vie personnelle et le conflit TVP et d'autre part, dans la relation entre les normes organisationnelles et le conflit TVP permettra de comprendre ce qui influence cette utilisation et comment celle-ci influence à son tour le conflit TVP vécu par les employés.es. Positionner ici l'utilisation de mesures et pratiques de conciliation TVP comme variable médiatrice constitue un apport aux études mentionnées ci-haut qui démontrent que la perception des employés.es à l'égard des mesures et pratiques de conciliation TVP et les normes organisationnelles sont antécédentes au conflit TVP. La théorie du comportement

planifié (« TCP » ci-après) de Ajzen (1985, 1988) permet de comprendre cette relation de médiation, en proposant que l'adoption d'un comportement soit influencée à la fois par la perception d'un individu à l'égard de ce comportement et par les normes subjectives en vigueur. Appliqué au phénomène étudié dans cette étude, cela voudrait dire qu'utiliser ou non les mesures et pratiques de conciliation TVP est nécessairement influencé par la perception des individus quant aux effets anticipés des mesures et pratiques de conciliation TVP et les normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP.

À la lumière de ces constats, les effets anticipés des mesures et pratiques de conciliation TVP et les normes organisationnelles sont deux antécédents du conflit TVP qui méritent une attention particulière vu leur influence potentielle sur l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP que font les pilotes d'avion, ce qui influencera par la suite le conflit TVP vécu par ceux-ci.

1.3 Objectif de la recherche

Considérant les informations mentionnées ci-haut, l'objectif de cette étude est de comprendre de quelle façon les effets anticipés des mesures et pratiques de conciliation travail-vie personnelle et les normes organisationnelles influencent l'utilisation de ces mesures et pratiques offertes en entreprise et, ultimement, le niveau de conflit travail-vie personnelle vécu par les pilotes d'avion.

1.4 Pertinence scientifique et sociale de la recherche

D'abord, d'un point de vue empirique, ce projet de recherche contribue à la compréhension du conflit TVP, une problématique beaucoup moins étudiée, à ce jour,

que le conflit travail-famille. Cette étude fera aussi avancer les connaissances sur le conflit TVP dans le secteur d'emploi de l'aviation, et plus précisément en raison de son contexte spécifique très peu abordé dans les études empiriques, soit la profession de pilote d'avion, un milieu de travail à prédominance masculine avec horaires de travail atypiques. Les écrits existants dans ce secteur d'emploi concernent plutôt le personnel au sol et le personnel navigant (agents.es de bord). Cette étude contribue à la littérature en comprenant davantage l'influence des effets anticipés des mesures et pratiques de conciliation TVP et des normes organisationnelles sur l'utilisation de ces mesures et pratiques et sur le conflit TVP. Plus précisément, cela promet de contribuer aux connaissances en permettant une compréhension plus précise du positionnement et du rôle des normes organisationnelles en lien avec l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP et le conflit TVP. D'autant plus que la pertinence d'étudier les relations entre les variables principales à l'étude, soit la culture travail-famille, les normes organisationnelles, l'utilisation de mesures et pratiques de conciliation travail-famille, les perceptions et les comportements des personnes en emploi a déjà été proposée comme pistes de recherches futures dans les écrits théoriques (Bourdeau *et al.*, 2019) et empiriques (Hammer *et al.*, 2004; Hoffman et Cowan, 2010).

Aussi, d'un point de vue pratique, notre étude permettra de saisir pourquoi le personnel se prévaut ou non des mesures formelles et pratiques informelles de conciliation TVP en vigueur, ce qui influencera par la suite le conflit en résultant. Nous répondons ainsi à une réelle préoccupation dans l'organisation participante, affectée par le contexte de pénurie de main-d'œuvre évoqué précédemment. Nos résultats permettront de réfléchir à l'efficacité des mesures et pratiques de conciliation TVP en place pour se démarquer parmi d'autres compagnies aériennes et retenir sa main-d'oeuvre. Comprendre les facteurs qui influencent les employés.es dans leurs décisions liées à la gestion de l'interface travail-famille pourrait aider la compagnie à mieux gérer leurs ressources humaines (Powell et Greenhaus, 2010). De manière plus générale, l'étude permettra

aussi d'identifier des pistes de réflexion et des moyens pour soutenir les organisations et les gestionnaires du même secteur, ainsi que des milieux à prédominance masculine où les horaires de travail sont atypiques, qui souhaitent améliorer la conciliation TVP de leurs employés.es.

CHAPITRE II

CADRE CONCEPTUEL

Ce chapitre présente de manière exhaustive toutes les variables qui sont à l'étude dans ce projet de recherche. Plus précisément, nous définissons de manière détaillée le conflit TVP, les normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP, l'utilisation de mesures et pratiques de conciliation TVP et les effets anticipés des mesures et pratiques de conciliation TVP. Le modèle théorique qui permet d'expliquer le lien entre ces variables est ensuite introduit. Nous concluons le chapitre avec le modèle d'analyse de ce mémoire ainsi que les hypothèses de recherche et leurs justifications théoriques et empiriques.

2.1 Présentation des variables à l'étude

La présente section sert à définir les concepts sous-jacents au modèle d'analyse de ce mémoire en vue de clarifier comment chacun de ceux-ci s'opérationnalisent en variables.

2.1.1 Conflit TVP

Le conflit TVP est le concept central de cette étude. Nous définissons cette première variable de notre modèle dans les paragraphes qui suivent. Il importe d'abord de

clarifier les différents concepts exploités dans la littérature pour traiter de l'interface TVP d'une personne en emploi.

2.1.1.1 Conciliation travail-famille et conciliation TVP

La conciliation ⁴ travail-famille est un concept distinct mais étroitement lié au conflit travail-famille (abordé plus en détails à la section 2.1.1.2). Chrétien et Létourneau (2010, p.53) définissent la conciliation travail-famille comme étant :

L'activité par laquelle les employés.es s'efforcent d'assumer convenablement leurs responsabilités professionnelles et familiales, dans un contexte où les exigences liées à leur vie au travail et à la maison tendent de plus en plus à augmenter et à s'opposer.

Lewis et Campbell (2008) proposent une définition plus générale qui traite de la conciliation TVP (traduction de *work-life balance*), qu'ils définissent comme étant l'amalgame cohérent d'un travail rémunéré avec des tâches non rémunérées telles que du bénévolat par exemple, ou encore des activités et loisirs personnels propres à tous les employés.es, plutôt que seulement des tâches et responsabilités familiales.

⁴ Certains travaux traduisent *work-life balance* par « équilibre travail-vie personnelle ». Dans le cadre de ce mémoire, le terme « conciliation » est retenu en fonction de la définition employée par le Ministère de la famille pour ses politiques sociales et québécoises en matière d'interface travail-famille (Québec, 2020).

2.1.1.2 Conflit travail-famille

La définition du conflit TVP trouve son origine dans la définition du conflit travail-famille, proposée par Greenhaus et Beutell (1985). Comme plusieurs chercheurs l'ont antérieurement fait (Lewis et Campbell, 2008; Messersmith, 2007; Reynolds, 2005), nous nous basons sur la littérature en lien avec le conflit travail-famille pour la généraliser au conflit TVP. Ainsi, le fondement théorique du conflit TVP est donc le même que celui pour le conflit travail-famille proposé par Greenhaus et Beutell (1985). Or, il est d'abord essentiel de saisir l'origine du conflit TVP, soit le conflit travail-famille, pour ensuite pouvoir réussir à le généraliser au conflit TVP.

Kahn et ses collaborateurs, en 1964, sont les premiers auteurs à définir une forme précise de conflit de rôle, soit le conflit interrôle. Ce type de conflit est présent lorsque les exigences qui résultent d'un rôle sont incompatibles avec les exigences résultantes d'un autre rôle⁵ (Kahn *et al.*, 1964, p.20). Les travaux de Kahn *et al.* (1964) sur le conflit interrôle ont inspiré les études menées par Greenhaus et Beutell (1985) sur le conflit travail-famille. Ainsi, ces auteurs définissent le conflit travail-famille comme étant « une forme de conflit interrôle qui survient lorsque les exigences en lien avec le travail et celles en lien avec la famille sont mutuellement incompatibles⁶ » (Greenhaus et Beutell, 1985, p.77). Le conflit travail-famille est alors un type de conflit interrôle qui résulte de la tension entre deux rôles nécessitant tous deux un investissement non

⁵ [...] *when pressures arising in one role are incompatible with pressures arising in another role* » (Kahn et al., 1964, p. 20) [Traduction libre]

⁶ [...] *a form of interrole conflict in which the role pressures from the work and the family domain are mutually incompatible in some respect* » (Greenhaus, Beutell, 1985, p.77) [Traduction libre].

négligeable. La participation dans un des deux rôles, ici le travail ou la famille, rend certainement la participation dans le deuxième rôle plus difficile (Greenhaus et Beutell, 1985). La figure 2.1 présente les trois formes possibles de conflit entre le travail et la famille proposées par Greenhaus et Beutell (1985). Ce modèle du conflit travail-famille postule que toutes les caractéristiques, associées soit au travail ou à la famille, peuvent influencer le temps accordé par une personne à chacun des rôles, la tension d'un rôle à l'autre ou les comportements nécessaires à ces rôles générant un potentiel conflit entre ces deux rôles (Greenhaus et Beutell, 1985).

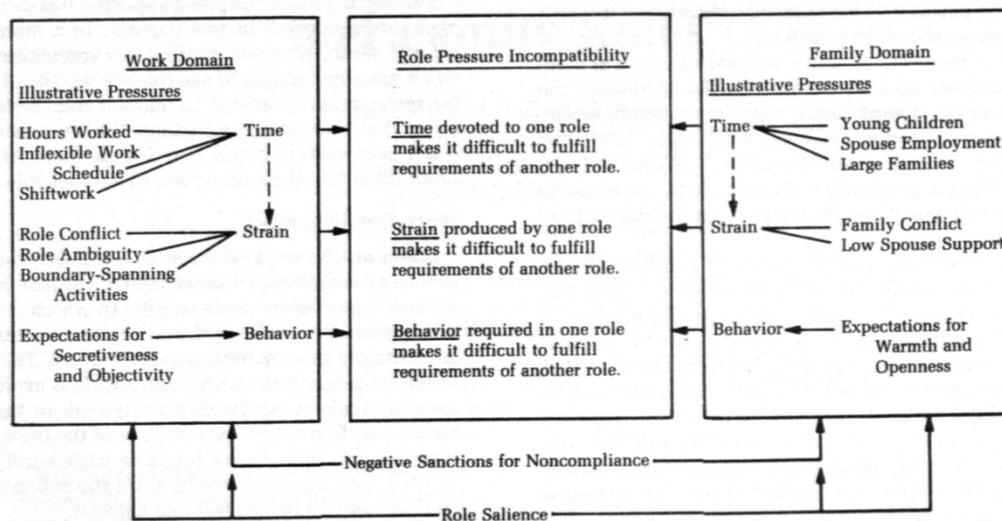


Figure 2.1 Modèle du conflit travail-famille (tiré de Greenhaus et Beutell, 1985, p.78).

De manière plus spécifique, le conflit dû au temps signifie que les exigences temporelles en lien avec le travail ou la famille sont incompatibles avec celles de l'autre domaine. En d'autres mots, plus une personne investit de temps ou bien dans son travail ou dans sa vie familiale, ce temps ne peut être à la fois investi dans l'engagement de deux rôles en même temps, ce qui entraîne une incompatibilité (Greenhaus et Beutell,

1985). Par exemple, l'impossibilité d'être à une rencontre au travail et d'aller chercher son enfant à l'école en même temps ou penser à devoir aller chercher son enfant à l'école au moment d'assister à une rencontre au travail (Trottier, 2015).

Le conflit dû à la tension atteste que les tensions vécues au travail ou dans la famille affectent la performance d'une personne dans l'accomplissement de l'autre rôle (Greenhaus, Beutell, 1985). Cette forme de conflit peut se manifester par de l'anxiété, de la fatigue, de l'irritabilité, provenant des deux rôles (Greenhaus et Beutell, 1985). Par conséquent, les personnes qui ressentent une tension au travail seront plus susceptibles de subir l'interférence de leur travail dans leur vie familiale ou vice versa. Par exemple, une personne ayant eu une journée éprouvante au travail peut en transférer sa mauvaise humeur à la maison (Trottier, 2015).

Enfin, le troisième type de conflit est celui basé sur les comportements qui fait référence aux comportements attendus dans un rôle pouvant être en opposition avec les comportements souhaités dans l'autre rôle (Greenhaus et Beutell, 1985). À titre d'exemple, les comportements privilégiés au travail, comme l'autorité, peuvent être incompatibles avec ceux requis à la maison, comme être chaleureux avec les enfants (Trottier, 2015).

2.1.1.3 Bidirectionnalité du conflit travail-famille

Un dernier aspect important du concept de conflit travail-famille touche la bidirectionnalité des effets entre le travail et la famille, c'est-à-dire les deux directions possibles du conflit dans cette interface (Eby *et al.*, 2005). D'abord, le conflit du travail vers la famille correspond aux « exigences générales créées par le travail qui interfèrent

avec l'exécution des responsabilités familiales⁷ » (Netemeyer *et al.*, 1996, p.401). C'est alors les caractéristiques en lien avec le travail qui diminuent la qualité de la vie familiale (Greenhaus et Powell, 2006). Ensuite, le conflit de la famille vers le travail survient lorsque ce sont « les exigences générales créées par la famille interfèrent avec l'exécution des responsabilités liées au travail⁸ » (Netemeyer *et al.*, 1996, p.401). Dans ce cas-ci, c'est la vie familiale qui nuit à la qualité de la vie professionnelle (Greenhaus et Powell, 2006). Il est alors essentiel de différencier l'orientation du conflit à savoir s'il s'agit d'un conflit travail-famille ou d'un conflit famille-travail, puisque les deux directions du conflit ont des antécédents et conséquences distincts et respectifs.

2.1.1.4 Définition du conflit TVP

Comme mentionné auparavant, les définitions du conflit TVP recensées dans la littérature se basent sur la définition du conflit travail-famille proposée par Greenhaus et Beutell (1985). Selon Reynolds (2005, p.1314), « le conflit travail-vie personnelle existe lorsque les activités en lien avec le travail interfèrent avec les activités personnelles ou familiales et vice-versa⁹ ». Messersmith (2007, p.430), pour sa part, définit plus largement « le conflit entre le travail et la vie personnelle comme un

⁷ « *WFC is a form of interrole conflict in which the general demands [...] created by the job interfere with performing family-related responsibilities* » (Netemeyer *et al.*, 1996, p.401) [Traduction libre].

⁸ « *FWC is a form of interrole conflict in which the general demands [...] created by the family interfere with performing work-related responsibilities* » (Netemeyer *et al.*, 1996, p.401) [Traduction libre].

⁹ « *Work-life conflict exists when work activities interfere with personal or family activities or vice versa* » (Reynolds, 2005, p.1314) [Traduction libre].

concept faisant référence à l'interférence générale que la vie professionnelle tend à avoir avec la vie personnelle d'un employé¹⁰ ». Pour notre étude, nous proposons d'intégrer ces définitions en considérant le conflit TVP comme une forme de conflit qui survient lorsque les exigences et responsabilités en lien avec le travail interfèrent avec celles de la vie personnelle et que celles-ci sont mutuellement incompatibles.

En ce qui concerne la portée du concept, le conflit TVP adopte une perspective plus large qui concerne toutes les personnes en emploi (Lewis et Campbell, 2008), peu importe le secteur d'activités (Messersmith, 2007) et inclut une variété de préoccupations en lien avec la vie personnelle qui ne se limitent pas seulement à la famille (CGSST, 2020; Chrétien et Létourneau, 2010; Kelliher *et al.*, 2019; Lewis et Campbell, 2008; Nogue et Tremblay, 2019). Par exemple, le conflit TVP peut se manifester autant lorsque les réunions trop longues au travail empêchent une personne d'être présente aux soupers en famille, que lorsque les préoccupations en lien avec des problèmes à résoudre au travail monopolisent les pensées d'un individu pendant une partie de golf entre amis (Messersmith, 2007). Dans cet esprit, Chrétien et Létourneau (2010) ainsi que la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité au travail dans les organisations (CGSST, 2020) proposent douze domaines de vie avec lesquelles le travail peut potentiellement interférer. La famille, les relations sociales, les loisirs et sports, les études, les tâches domestiques, les sorties et vacances en sont quelques exemples (CGSST, 2020; Chrétien et Létourneau, 2010). Par conséquent, dans une perspective d'égalité entre les employés.es, utiliser le terme conflit TVP met donc l'accent sur l'inclusivité, en considérant autant les hommes, les femmes (Lewis et

¹⁰ « *Work-life conflict is a construct referring to the general interference that work life tends to have on an employee's personal life* » (Messersmith, 2007, p.430) [Traduction libre].

Campbell, 2008) et les différentes générations (Kelliher *et al.*, 2019) dans cette problématique, peu importe la nature de leurs responsabilités en dehors du travail.

Tout comme pour le conflit travail-famille, les trois dimensions élaborées par Greenhaus et Beutell (1985) présentées ci-dessus (conflit dû au temps, à la tension et aux comportements) s'appliquent aussi au conflit TVP selon les mêmes processus (Messersmith, 2007). De même, comme pour le conflit travail-famille, il existe une bidirectionnalité possible concernant le conflit vécu par une personne entre son travail et sa vie personnelle (Reynolds, 2005). Notamment, le travail peut autant interférer avec la vie personnelle que l'inverse. Vu la portée d'action limitée des organisations dans l'interface du travail et de la vie personnelle des personnes employées, c'est sur les facteurs en lien avec le travail qu'ils ont la possibilité d'intervenir. Étant donné que pour les organisations, les implications pratiques de ce conflit sont celles issues du domaine du travail, dans le cas du présent mémoire, c'est la direction travail-vers-vie personnelle qui est privilégiée. Ainsi, dans les sections subséquentes, seul le conflit du travail orienté vers la vie personnelle (conflit TVP) sera abordé.

La prochaine sous-section vise à identifier les antécédents au conflit TVP en lien avec le travail, puisqu'ils représentent autant de leviers d'intervention importants pour les organisations.

2.1.1.5 Antécédents généraux du conflit travail-famille et du conflit TVP

Les facteurs antécédents ayant le plus grand impact sur le conflit orienté du travail vers la famille sont ceux en lien avec le travail (Byron, 2005). Bien que certains aspects de la vie familiale et d'autres, individuels ainsi que démographiques, puissent aussi être à l'origine du conflit travail-famille, ceux-ci ont une influence moins significative que

ceux provenant du travail. Par conséquent, le niveau de conflit travail-famille vécu par une personne en emploi est plus facilement expliqué par des variables provenant de l'interface du travail (Mesmer-Magnus et Viswesvaran, 2005). Étant donné que c'est la direction travail-vers-vie personnelle du conflit dont il est question dans ce mémoire, les antécédents issus de la famille et de la vie personnelle ne seront pas abordés dans cette section. Comme mentionné auparavant, la définition du conflit TVP (Lewis et Campbell, 2008; Messersmith, 2007; Reynolds, 2005) trouve son origine dans les bases théoriques du conflit travail-famille (Greenhaus et Beutell, 1985). Étant donné que la sphère du travail en est une commune au conflit travail-famille et au conflit TVP, il est possible de penser que certains de leurs antécédents, surtout ceux issus du travail, peuvent être les mêmes.

Certains facteurs individuels peuvent influencer la perception ou l'expérience de conflit travail-famille. Les traits de personnalité « du névrosisme » et de « l'affectivité négative », le locus de contrôle interne (Allen *et al.*, 2012), le niveau d'engagement au travail et la centralité de la sphère professionnelle dans la vie d'une personne peuvent avoir un impact sur le conflit travail-famille (Byron, 2005; Eby *et al.*, 2005; Michel *et al.*, 2011). De plus, le revenu de l'employé peut influencer le conflit travail-famille (Byron, 2005). Néanmoins, bien que les caractéristiques sociodémographiques des individus sont de moins bons prédicteurs du conflit travail-famille (Byron, 2005), plusieurs de ces éléments individuels/démographiques font partie des variables contrôles de la présente étude (voir section 3.5.5).

Les antécédents provenant du domaine du travail ont une influence significative sur le conflit travail dirigé vers la famille vécu par les employés.es (Byron, 2005; Mesmer-Magnus et Viswesvaran, 2005). Les facteurs de stress occasionnés par la pression au travail, les pressions qui sont incompatibles en ce qui concerne les rôles à combler au travail, une trop grande quantité de responsabilités à sa charge, des exigences

temporelles trop strictes pouvant mener à la surcharge au travail, l'ambiguïté dans les tâches à effectuer sont tous des éléments stressants en lien avec le travail qui peuvent être précurseurs du conflit travail-famille et en occasionner la présence (Byron, 2005 ; Mesmer-Magnus et Viswesvaran, 2005; Michel *et al.*, 2011). De plus, les caractéristiques qui concernent le travail à proprement dit, comme le type d'emploi, la variété des tâches à effectuer, le degré d'autonomie et de supervision (Eby *et al.*, 2005 ; Michel *et al.*, 2011), la flexibilité (Byron, 2005) le degré de contrôle sur l'horaire de travail (Henly et Lambert, 2014), sont aussi des facteurs susceptibles d'exercer une influence sur le conflit travail dirigé vers la famille.

Ensuite, que cela provienne du supérieur immédiat, des collègues ou même de l'organisation en soi, le soutien social au travail permet évidemment de réduire le conflit vécu entre le travail et la famille (Byron, 2005; Eby *et al.*, 2005; Kossek *et al.*, 2011; Michel *et al.*, 2011). Pouvoir bénéficier du support d'autrui au travail permet de diminuer le conflit travail-famille (Byron, 2005 ; Eby *et al.*, 2005).

Il a été démontré qu'une culture organisationnelle favorable à la conciliation travail-famille réduit le conflit travail-famille vécu (Eby *et al.*, 2005; Michel *et al.*, 2011). De là, un environnement de travail qui supporte et considère la réalité des parents qui doivent concilier travail et famille peut permettre de diminuer la saillance d'un potentiel conflit entre ces deux interfaces (Byron, 2005; Eby *et al.*, 2005; Mesmer-Magnus et Viswesvaran, 2005; Michel *et al.*, 2011). Par exemple, des politiques propices à la conciliation travail-famille entraîne à un niveau inférieur de conflit travail-famille (Michel *et al.*, 2011). Ainsi, une culture organisationnelle qui encourage la conciliation travail-famille et la présence ainsi que la disponibilité des mesures et pratiques de conciliation travail-famille dans une organisation peuvent certainement contribuer à réduire le conflit travail-famille en résultant (Eby *et al.*, 2005; Thompson *et al.*, 1999).

Une synthèse de l'ensemble des antécédents du conflit travail-famille mentionnés dans les paragraphes précédents est présentée au tableau 2.1 ¹¹. Ceux-ci sont classés en fonction de leur origine, soit individuelle ou issus du travail.

Tableau 2.1 Synthèse des antécédents du conflit travail-famille

Antécédents	Variables	
Individuels	<ul style="list-style-type: none"> - Type de personnalité (névrosisme et type d'affect)^a - Locus de contrôle^a - Engagement envers le travail^{b,c,d} 	<ul style="list-style-type: none"> - Centralité de la sphère professionnelle dans la vie personnelle^{b,c,d} - Revenu^b
Issus du travail	<ul style="list-style-type: none"> - Stress^{b,d,e} - Ambiguïté de rôle^{b,d,e} - Surcharge du rôle (surcharge au travail)^{b,d,e} - Exigences temporelles strictes^{b,d,e} - Type d'emploi^{c,d} - Variété des tâches^{c,d} - Autonomie^{c,d} 	<ul style="list-style-type: none"> - Supervision^{c,d} - Flexibilité de l'horaire de travail^b - Contrôle sur l'horaire de travail^f - Soutien social (superviseur et collègues)^{b,c,d,g} - Culture organisationnelle^{b,c,d,e} - Mesures et pratiques de conciliation travail-vie personnelle^{c,d}

^aAllen *et al.* (2012) ; ^bByron (2005) ; ^cEby *et al.* (2005) ; ^dMichel *et al.* (2011) ; ^eMesmer-Magnus et Viswesvaran (2005) ; ^fHenly et Lambert (2014) ; ^gKossek *et al.* (2011)

¹¹ Les antécédents recensés dans le tableau synthèse représentent une sélection de l'ensemble des antécédents mentionnés dans les études citées.

Parmi l'ensemble des antécédents du conflit TVP, nous accorderons une attention particulière à la culture organisationnelle de conciliation travail-famille, exprimée par le biais de normes organisationnelles, ainsi qu'aux implications des mesures et pratiques de conciliation travail-famille, qui, selon plusieurs études empiriques, constituent des déterminants clés du conflit travail-famille (Eby *et al.*, 2005; Michel *et al.*, 2011; Thompson *et al.*, 1999). Dans un contexte d'emploi à prédominance masculine, il nous apparaît important d'accorder une attention à ces deux antécédents, vu l'influence des normes organisationnelles genrées sur l'utilisation et les conséquences d'utiliser des mesures et pratiques de conciliation TVP.

Cette première section a permis d'établir le conflit TVP comme variable dépendante de notre modèle d'analyse et d'identifier deux antécédents d'intérêt à ce dernier. La prochaine section définit un de ces deux antécédents, soit les normes organisationnelles, comme manifestation de la culture organisationnelle de conciliation TVP, en tant que première variable indépendante de notre modèle.

2.1.2 Les normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP

Les normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP sont présentées, dans les paragraphes qui suivent, comme antécédent à l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP. Cette variable sera définie par les fondements de ce qu'est la culture organisationnelle favorable à la conciliation travail-famille, puisque les normes organisationnelles sont en fait véhiculées par celle-ci (Homans, 1950; Schein, 1992).

Dans le cadre de ce mémoire, une composante pertinente de la culture organisationnelle est celle qui concerne l'interface travail-famille. Cette culture dite travail-famille se définit comme étant « les idées, les croyances et les valeurs communes quant à la

mesure dans laquelle une organisation soutient et valorise l'intégration de la vie professionnelle et de la vie familiale des employés¹² » (Thompson *et al.*, 1999, p.394). Cette définition bien précise de la culture organisationnelle de conciliation travail-famille est d'ailleurs cohérente avec les définitions générales de la culture organisationnelle proposée par Schein (1985) et Denison (1996). Effectivement, ces auteurs soutiennent que la culture organisationnelle représente la structure organisationnelle qui est profondément ancrée dans un système de valeurs implicites, de croyances, de présupposées et de significations partagées par les membres d'une organisation, tels que la direction, les collègues de travail et le supérieur (Denison, 1996; Schein, 1985).

Il existe trois dimensions à la culture travail-famille, soit la réduction des contraintes temporelles susceptibles de nuire aux responsabilités familiales, la diminution des conséquences négatives sur la carrière suite à l'utilisation de pratiques de conciliation travail-famille et le soutien actif de l'organisation favorisant la conciliation entre les deux interfaces (Thompson *et al.*, 1999).

D'abord, la dimension temporelle concerne les attentes d'une organisation au sujet de la quantité de temps qu'un employé est supposé travailler pour refléter la priorité accordée à son travail par rapport à sa famille (Thompson *et al.*, 1999). Cette première dimension renvoie d'ailleurs à la dimension du conflit travail-famille basé sur le temps présentée plus haut (Greenhaus et Beutell, 1985). Pour prévenir ce conflit, l'organisation doit alors mettre en place une culture travail-famille favorisant la

¹² « [...] *work-family culture as the shared assumptions, beliefs, and values regarding the extent to which an organization supports and values the integration of employees' work and family lives* » (Thompson, Beauvais, Lyness, 1999, p.394) [Traduction libre].

réduction, dans la mesure du possible, des contraintes temporelles qui seraient susceptibles d'entraver les responsabilités familiales des employés.es.

Ensuite, la deuxième dimension de la culture travail-famille concerne la croyance des employés.es au regard des répercussions négatives potentielles sur leur carrière s'ils utilisent les mesures de conciliation travail-famille qui leur sont offertes (Thompson *et al.*, 1999). L'utilisation des mesures serait alors associée à un désir d'investir plus de temps dans la sphère familiale que dans sa carrière, ce qui véhiculerait un message négatif par rapport à son investissement au travail et qui aurait probablement des conséquences négatives sur sa situation. Par exemple, avoir recours aux pratiques de conciliation travail-famille pourrait diminuer, pour une personne employée, les opportunités d'avancement dans l'organisation (Thompson *et al.*, 1999). Il est alors primordial que la culture organisationnelle travail-famille déconstruise cette croyance préconçue pour encourager l'utilisation des programmes de conciliation travail-famille (Lyness *et al.*, 1999).

Enfin, la troisième dimension de la culture travail-famille concerne le soutien offert par l'organisation face aux responsabilités familiales de ses employés.es (Thompson *et al.*, 1999). Cette dimension renvoie indirectement au concept de normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP, qui se trouve à être la deuxième variable du modèle d'analyse théorique de ce mémoire. Un supérieur qui est sensible et soutient ses employés.es face à leur exigences familiales tend à diminuer le conflit travail-famille que ceux-ci vivent (Behson, 2005; Eby *et al.*, 2005; Thompson *et al.*, 1999). À cet effet, le soutien du supérieur est un facteur crucial dans l'efficacité des mesures de conciliation travail-famille (Kossek *et al.*, 2011; Powell et Greenhaus, 2012). D'ailleurs, l'application pratique des politiques et programmes favorisant la conciliation TVP émerge de l'interaction entre le supérieur et son personnel (Hammer *et al.*, 2011; Hoffman et Cowan, 2010; Kirby et Krone, 2002;). Effectivement, celui-ci

a le pouvoir d'encourager et/ou de décourager les personnes qui travaillent à avoir recours à ce genre de pratiques organisationnelles. D'une part, un supérieur peut choisir d'adhérer à la culture travail-famille de son organisation pour ainsi véhiculer un message favorisant l'utilisation de ce genre de programmes, favorisant ainsi un environnement de travail où la main-d'œuvre sera à l'aise de discuter de ses préoccupations familiales (Powell et Greenhaus, 2012). D'autre part, il a malheureusement aussi le pouvoir de faire comprendre à celle-ci de ne pas avoir recours à ce genre de politiques dans l'objectif de prioriser le travail (Hoffman et Cowan, 2010; Kirby et Krone, 2002). Le soutien du supérieur aura plus souvent pour effet de renforcer que d'atténuer les normes concernant la culture travail-famille en vigueur dans l'organisation (Thompson *et al.*, 1999). À noter que dans le cadre de la présente étude, le soutien managérial du supérieur est omniprésent et renvoie à une condition « implicite » favorable à la mise en oeuvre des pratiques informelles de conciliation TVP (voir à la section 2.1.3.2).

Bref, comme mentionné auparavant, les normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP sont le reflet et l'expression de la culture organisationnelle de conciliation TVP. Elles se manifestent par les attitudes et perceptions des employés.es (Homans, 1950; Thompson *et al.*, 1999) et influencent leurs actions (Ajzen et Fishbein, 1980). Il est alors possible de constater que la culture travail-famille d'un milieu de travail influence certainement la perception des employés.es par rapport à ce qui est acceptable en ce qui concerne l'utilisation de programmes adaptés et conçus pour une vie professionnelle et familiale plus équilibrée (Lyness *et al.*, 1999). Donc, mettre en place une culture organisationnelle favorable à la conciliation travail-famille permet autant de réduire les conséquences du conflit travail-famille vécu par les employés.es, que de prévenir celles-ci (Létourenau et Chrétien, 2010).

Maintenant que nous avons ciblé le positionnement des normes organisationnelles dans notre modèle d'analyse (variable indépendante), la prochaine section aborde le second antécédent que nous retenons pour comprendre le conflit TVP chez les pilotes d'avion, soit les mesures et pratiques de conciliation TVP.

2.1.3 Mesures formelles et pratiques informelles de conciliation TVP

Les entreprises mettent en place des mesures et pratiques pour tenter d'équilibrer la vie au travail et la vie familiale de leurs employés.es, dans l'objectif de favoriser leur conciliation travail-famille. Celles-ci prennent souvent la forme de programmes et avantages favorables à la famille, qui sont « des services permettant aux employés.es d'une organisation de mieux gérer l'interface entre le travail et la famille¹³ » (Thompson *et al.*, 1999, p.395).

Comme mentionné précédemment, étant donné que les concepts en lien avec le conflit TVP trouvent leur origine dans ceux du conflit travail-famille (Greenhaus, Beutell, 1985), les fondements théoriques des mesures et pratiques de conciliation travail-famille sont utilisés ici pour être généralisés à ceux de conciliation TVP. Ces mesures et pratiques de conciliation travail-famille ou TVP sont respectivement formelles et informelles (Behson, 2005). La distinction conceptuelle entre celles-ci est abordée dans les paragraphes qui suivent.

¹³ « *Family-friendly or family-supportive programs and benefits refer to services that enable employees to better manage the interface between work and family* » (Thompson, Beauvais, Lyness, 1999, p.395) [Traduction libre].

2.1.3.1 Définition des mesures formelles de conciliation TVP

Les mesures de conciliation travail-famille représentent tout ce qui est formellement et uniformément disponible à tous les membres d'une organisation. Autrement dit, lorsqu'il est question de mesures, il s'agit de procédures officielles et formelles en fonction d'un but à atteindre, dans le cas présent l'atteinte d'une conciliation entre le travail et la famille (Behson, 2005 ; Ollier-Malaterre et Andrade, 2015). La figure 2.2 présente les cinq grandes catégories de mesures organisationnelles formelles de conciliation travail-famille proposées par Chrétien et Létourneau (2010) qui sont offertes en entreprise.

Exemples de mesures organisationnelles de conciliation travail-famille	
CONGÉS	SOUTIEN À LA FAMILLE
Congés sans solde pour des obligations familiales Congés rémunérés pour des obligations familiales Conversion des journées de maladie non utilisées en vacances supplémentaires Conversion du temps accumulé en vacances supplémentaires Vacances annuelles de plus de deux semaines consécutives Congés parentaux bonifiés Année sabbatique	Service de garde en milieu de travail pour les jeunes enfants Service de garde d'urgence pour les enfants (enfants malades, journées pédagogiques, etc.) Camp de jour pour les enfants d'âge scolaire (l'été ou durant la semaine de relâche) Salle d'allaitement en milieu de travail Centre de ressources ou service de références concernant la garde des enfants Centre de ressources ou service de références concernant les proches en perte d'autonomie Groupe de soutien en milieu de travail pour les parents-travailleurs et les aidants naturels Service d'accueil et d'orientation pour les familles d'employés mutés Remboursement des frais de garde engagés en raison de voyages d'affaires Programme de bourses d'études pour les enfants du personnel
AMÉNAGEMENTS DU TEMPS ET DU LIEU DE TRAVAIL	
Travail à temps partiel Travail partagé Horaire flexible Semaine de travail comprimée Retour au travail ou départ à la retraite progressif Télétravail	SANTÉ ET BIEN-ÊTRE
AVANTAGES SOCIAUX	Programme d'aide aux employés Salle d'entraînement ou de relaxation en milieu de travail Rabais pour l'abonnement à un club sportif Service de soins de santé en milieu de travail (médecin, infirmière, psychologue, massothérapeute, etc.) Programme de gestion du stress Groupe de soutien en milieu de travail concernant les habitudes de vie (nutrition, tabagisme, etc.) Service de soutien pour la réintégration au travail à la suite d'un accident ou d'une maladie professionnelle

Figure 2.2 Exemples de mesures organisationnelles de conciliation travail-famille (Chrétien et Létourneau, 2010, p.55).

Ces mesures formelles de conciliation travail-famille font référence au soutien formel offert par l'organisation envers la famille des employés.es, incluant des politiques organisationnelles favorables à la conciliation travail-famille et la disponibilité de ces avantages (Behson, 2005). D'ailleurs, la mise en place de politiques prévues à cet égard constitue un moyen efficace de gérer le conflit entre l'interface travail et vie personnelle et/ou familiale (Messersmith, 2007). Ces politiques formelles de ressources humaines comprennent souvent des conditions et modalités de travail flexibles, comme le télétravail (Akter *et al.*, 2021), l'aménagement et la flexibilité des horaires de travail (Behson, 2005 ; Chrétien et Létourneau, 2010), les semaines de travail comprimées (Akter *et al.*, 2021 ; Kirby et Krone 2002), la réduction des heures de travail (French et Shockley, 2020), les postes permanents à temps partiel (Brough *et al.*, 2008) et le travail partagé (Chrétien et Létourneau, 2010).

Il y a aussi tous les types de congés payés et non payés possibles, par exemple les congés familiaux (congé parental, de paternité et de maternité), les congés pour raisons médicales, le soutien et les prestations pour personnes à charge, les services de garde d'enfants ou les services de soins destinés aux personnes plus âgées (Brough *et al.*, 2008 ; Chrétien et Létourneau, 2010 ; French et Shockley, 2020 ; Kirby et Krone, 2002 ; Thompson *et al.*, 1999). On inclut dans les mesures favorisant la conciliation travail-famille les programmes d'assistance et d'aide aux employés.es (PAE) comme les programmes de gestion du stress par exemple, qui peuvent aider les employés.es à concilier leur vie professionnelle et familiale (Brough *et al.*, 2008 ; Ollier-Malaterre et Andrade, 2015). De plus, certaines entreprises fournissent à leurs employés.es des allocations de dépenses spécifiques à la conciliation TVP et leur permettent d'utiliser le montant financier pour la famille pour les employés.es avec des enfants ou bien pour des activités personnelles pour ceux sans enfants (Messersmith, 2007). Ces exemples de mesures formelles peuvent être une manière pour les employés.es de percevoir

l'implication de l'organisation pour laquelle ils travaillent envers leur conciliation TVP ou familiale.

2.1.3.2 Définition des pratiques informelles de conciliation TVP

Distinct des mesures formelles, le terme « pratique » a une connotation moins officielle et fait plutôt référence à des aspects informels entourant les accommodements, attitudes et comportements liés à la conciliation travail-famille en entreprise (Behson, 2005 ; Ollier-Malaterre et Andrade, 2015). Les pratiques de conciliation travail-famille sont généralement de nature émotionnelle (French et Shockley, 2020), informationnelle ou instrumentale (Chrétien et Létourneau, 2010 ; French et Shockley, 2020). Plus précisément, ces pratiques informelles sont « souvent quotidiennes » (Ollier-Malaterre et Andrade, 2015) et se réfèrent indirectement à la culture organisationnelle de conciliation TVP en place (Behson, 2005 ; Eby *et al.*, 2005 ; French et Shockley, 2020 ; Powell et Greenhaus, 2012 ; Thompson *et al.*, 1999). Les pratiques informelles peuvent même être plus efficaces pour gérer les conflits travail-famille vécus par les personnes en emploi que les mesures formelles en vigueur dans une entreprise (French et Shockley, 2020). Vu les liens possibles, il est important de différencier ces pratiques informelles du soutien managérial, la deuxième dimension de la culture travail-famille présentée par Thompson *et al.* (1999). Dans le cadre de ce mémoire, les pratiques informelles renvoient à la manifestation concrète du soutien managérial offert par le supérieur. Autrement dit, l'accommodement et la compréhension du supérieur hiérarchique concernant les exigences familiales d'un.e employé.e et la sensibilité de l'organisation envers l'influence que la carrière de l'employé.e peut avoir sur sa famille sont des exemples de pratiques informelles (Behson, 2005). Favoriser un climat de travail dans lequel les employés.es sont à l'aise de discuter de leurs préoccupations familiales (Powell et Greenhaus, 2012) et ne pas pénaliser un employé qui accorde du temps à celles-ci (Behson, 2005) sont aussi considérées comme des pratiques

informelles de conciliation travail-famille. L'aide offerte aux employés.es dans l'exécution de leurs tâches au travail ou à la maison en fait aussi partie (Chrétien et Létourneau, 2010). Enfin, ces pratiques informelles de conciliation travail-famille peuvent aussi faire référence au degré d'autonomie et de contrôle dans un emploi (Behson, 2005), aux comportements de soutien du superviseur et aux attitudes des collègues favorables à la famille (Brough *et al.*, 2008 ; French et Shockley, 2020). En revanche, les normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP, véhiculées par la dimension du soutien managérial de la culture organisationnelle, constituent une condition favorable pour le déploiement de ces pratiques informelles. Dans le cadre de cette étude, la notion de pratiques informelles mobilisée renvoie à des comportements concrets visant à faciliter la conciliation TVP (voir la liste détaillée dans le tableau 3.2, section 3.5.2).

En somme, ces mesures et pratiques favorisant la conciliation entre le travail et la vie personnelle, tout comme les normes organisationnelles en vigueur dans une organisation, peuvent régir les comportements de conciliation TVP des employés.es en dehors des limites de l'organisation (Hammer *et al.*, 2004). En fait, en fonction du positionnement des valeurs d'une entreprise, ces mesures et pratiques peuvent exprimer de manière concrète les normes organisationnelles de conciliation TVP en vigueur. Par ailleurs, on comprend qu'à elles seules, les mesures formelles ne sont pas suffisantes pour favoriser la conciliation TVP (Brough *et al.*, 2008). Peu importe le type de programmes de conciliation travail-famille offerts par une organisation, ceux-ci ne suffisent pas à résoudre le conflit travail-famille et ses répercussions sur les employés.es (Powell et Greenhaus, 2012). De là, les mesures formelles et les pratiques informelles de conciliation travail-famille doivent être complémentaires pour être plus efficaces (French et Shockley, 2020). Par exemple, le soutien informel du superviseur peut encourager les employés à utiliser les mesures organisationnelles plus formelles offertes par l'organisation (Powell et Greenhaus, 2012). Ceci dit, les implications

pratiques des mesures formelles de conciliation travail-famille émergent des interactions interpersonnelles entre les membres d'une organisation (Hoffman et Cowan, 2010). D'où l'importance, au-delà des mesures formelles, de mettre en place une culture organisationnelle favorable à la conciliation TVP (Chrétien et Létourneau, 2010), qui se manifestera par la présence de pratiques informelles perçues comme facilitant la conciliation entre le travail et la famille et encourageant l'utilisation concrète des mesures et pratiques prévues à cet effet.

Maintenant que nous avons défini ce concept de mesures et pratiques de conciliation TVP de manière générale, nous précisons, dans les deux prochaines sous-sections, comment son opérationnalisation dans notre modèle se joue à deux niveaux. D'abord en mettant de l'avant les effets anticipés des mesures et pratiques de conciliation TVP, en amont de l'utilisation, comme deuxième variable indépendante et ensuite l'utilisation effective de ces mesures et pratiques comme variable de médiation.

2.1.3.3 Effets anticipés des mesures et pratiques de conciliation TVP comme variable indépendante

Avant même d'utiliser les mesures et pratiques de conciliation TVP offertes par une organisation, une personne employée peut anticiper des effets à ces mesures et pratiques pour la gestion de son interface TVP, à savoir si celles-ci seront utiles ou non pour diminuer son conflit TVP. À cet effet, il existe une distinction claire entre les effets anticipés à l'égard des mesures et pratiques de conciliation TVP et l'utilisation concrète de celles-ci (Muse *et al.*, 2008). Autrement dit, les personnes en emploi peuvent utiliser et évaluer l'utilité d'une mesure ou d'une pratique de conciliation TVP différemment.

Un nombre croissant de départements de ressources humaines proposent des mesures et pratiques de conciliation travail-famille à leurs employé.es (Ollier-Malaterre et Andrade, 2015). Toutefois, la perception des employé.es de la valeur et de l'utilité de ces mesures et pratiques peuvent différer même si ce qui est offert est normalisé entre ceux qui les utilisent (Meijerink *et al.*, 2016). Tel que mentionné précédemment, les mesures formelles de conciliation TVP proposées sont souvent uniformes et ne prennent pas toujours en considération les différences intra-organisationnelles selon les caractéristiques des employés.es et du travail effectué (Ollier-Malaterre et Andrade, 2015). À cet effet, l'hétérogénéité des employé.es peut être à l'origine des différentes perceptions d'utilité des mesures et pratiques de conciliation TVP (Meijerink *et al.*, 2016). Par conséquent, les personnes en emploi pourraient ne pas toutes avoir la même perception de l'utilité de ces mesures et pratiques, puisqu'elles ne sont pas universellement efficaces pour diminuer le conflit TVP de tous ceux qui les utilisent. Sans oublier que la perception d'utilité d'une mesure ou d'une pratique de conciliation TVP peut aussi dépendre de la valeur potentielle à laquelle celle-ci peut répondre aux besoins personnels des employé.es qui l'utilisent (Meijerink *et al.*, 2016). Notamment, ceux-ci peuvent anticiper l'utilité d'une même mesure ou pratique de conciliation TVP différemment (Muse *et al.*, 2008). Par exemple, les effets anticipés à l'égard de l'utilisation d'une mesure spécifique à la conciliation travail-famille pour diminuer le conflit TVP ne sont pas les mêmes pour une personne ayant une famille, par rapport à une autre personne n'ayant pas de famille.

En bref, il est aussi important de tenir compte des effets anticipés de l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP que de leur utilisation, considérant qu'ils ont une influence positive sur les attitudes et comportements des employés au travail (Muse *et al.*, 2008). D'autant plus que les résultats de l'étude de Muse *et al.* (2008) suggèrent que les mesures et pratiques de conciliation TVP n'ont pas besoin d'être utilisées pour être évaluées.

2.1.3.4 Utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP comme variable médiatrice

Suivant cette évaluation de l'utilité des mesures et pratiques de conciliation TVP dans l'objectif de réduire le conflit TVP, encore faut-il que les employé.es les utilisent pour que les effets s'opèrent.

L'utilisation des mesures et pratiques de conciliation offertes par une organisation ne se limite pas toujours strictement à la famille. Elles peuvent aussi inclure toutes les responsabilités et activités relevant de la vie personnelle de l'employé, telles que les soins aux proches, les activités sociales et les loisirs, les tâches domestiques, l'implication en société, etc. (CGSST, 2020; Chrétien et Létourneau, 2010 ; Lewis et Campbell, 2008). La présence de mesures et pratiques favorisant la conciliation TVP permet alors aux personnes employées de les utiliser autant pour des raisons familiales que non familiales, sans que certaines responsabilités soient considérées prioritaires par rapport à d'autres (Kelliher *et al.*, 2019).

L'utilisation de mesures formelles de conciliation TVP réfère à la fois à la mobilisation, par les personnes employées, des politiques, programmes et mesures mis en place par l'organisation pour soutenir la conciliation TVP, mais aussi à des dispositions prévues dans la Loi sur les normes du travail ou dans une convention collective. Par exemple, une personne employée peut avoir recours à un congé rémunéré ou sans solde, c'est-à-dire s'absenter du travail, avec ou sans salaire, pour remplir des obligations personnelles ou familiales. L'utilisation des pratiques informelles de conciliation TVP se joue davantage en marge des canaux officiels de l'organisation. Solliciter le soutien émotionnel de son supérieur afin de discuter de ses préoccupations personnelles ou familiales en est un exemple, tout comme le fait de solliciter de l'information pour bien comprendre les conditions de travail ayant un impact sur la conciliation TVP. Bien

entendu, l'utilisation des mesures formelles et des pratiques informelles de conciliation TVP peut aussi aller de pair. À titre d'illustration, un individu peut demander un accommodement pour effectuer du télétravail, mais il peut aussi souhaiter échanger avec son supérieur sur les défis de conciliation qu'il rencontre au quotidien. Autre exemple, demander un horaire de travail réduit ou à temps partiel constitue une forme de pratique informelle qui ne présuppose pas que l'horaire de travail sera modifié formellement tant sur une base individuelle ou collective, ni de manière permanente. Il est certain que l'utilisation complémentaire des mesures formelles et des pratiques informelles favorise la conciliation TVP d'une personne en emploi (French et Shockley, 2020). Cette distinction entre l'utilisation concrète des « mesures et pratiques » de conciliation TVP et la perception de normes favorables à leur utilisation est importante, car elle reflète l'écart entre la disponibilité et l'utilisation des mesures de conciliation travail-famille soulevé dans d'autres études (Hoffman et Cowan, 2010 ; Kirby et Krone, 2002).

Maintenant que nous avons défini les principales variables sous-jacentes à notre problématique, la prochaine section présente de manière détaillée la théorie retenue pour appuyer le modèle d'analyse de ce mémoire.

2.2 La théorie du comportement planifié (Ajzen, 1985, 1988) pour comprendre le conflit TVP

La théorie retenue pour expliquer le modèle théorique de ce mémoire est la théorie du comportement planifié (*theory of planned behavior*) (TCP) (Ajzen, 1985, 1988), qui est une extension de la théorie de l'action raisonnée (TAR) issue des travaux de Martin Fishbein et Icek Ajzen (1980). La TCP s'intéresse aux antécédents causaux des comportements humains. Ce n'est pas une théorie qui vise à prédire les comportements,

mais à les comprendre. Il s'agit alors de comprendre comment les comportements des individus sont influencés par leurs attitudes envers ce comportement ainsi que par les perceptions normatives liées à ce que les personnes importantes pour eux pensent de la mise en œuvre de ce comportement (Ajzen et Fishbein, 1980). La figure 2.3 représente le modèle théorique de la théorie du comportement planifié de Ajzen (1985, 1988).

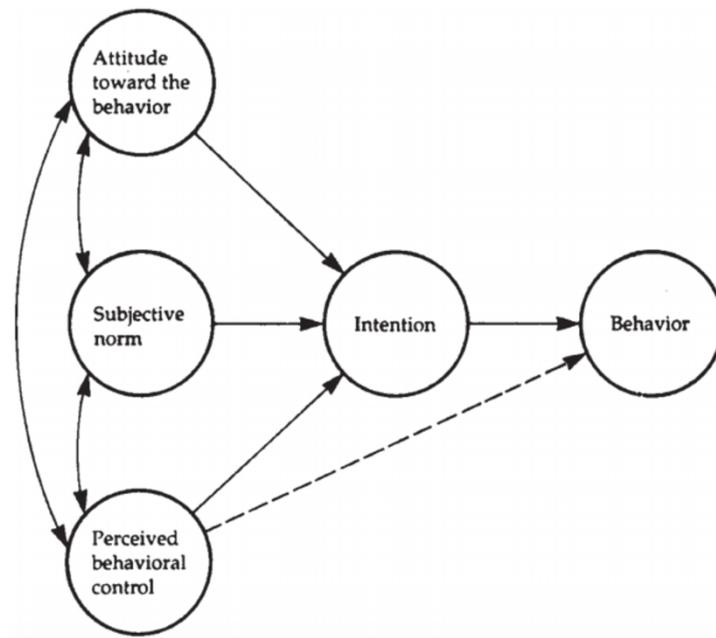


Figure 2.3 Théorie du comportement planifié (*theory of planned behavior*) (Ajzen, 1988, p. 133).

Cette théorie permet d'expliquer comment la perception des employés.es à l'égard des effets de leurs actions ainsi que les normes organisationnelles liées à la conciliation TVP, viennent influencer l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP faite par les employés.es d'une entreprise. Selon la TCP de Ajzen (1985, 1988), les antécédents principaux d'un comportement peuvent être d'abord d'origine attitudinale (attitude) ou normative (normes subjectives). La TCP considère aussi la possibilité

qu'un comportement puisse ne pas toujours être contrôlé volontairement de la part de l'acteur (Ajzen, 1985, 1988).

La première influence de l'adoption d'un comportement concerne l'attitude positive ou négative qu'aura un individu envers ce comportement, selon qu'il considère qu'adopter le comportement en question est bien ou mal (Ajzen et Fishbein, 1980; Fishbein et Ajzen, 1975). Nous retenons donc l'attitude comme une des variables antécédentes à l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP du modèle d'analyse de ce mémoire. Selon la TCP, cette attitude à l'égard d'un comportement est elle-même déterminée par des croyances saillantes envers ce comportement, appelées croyances comportementales et croyances en lien avec le résultat d'un comportement (Ajzen, 1988). Les croyances comportementales d'une personne sont liées aux informations qu'elle possède par rapport à un comportement et les croyances que ce comportement mènera à certaines conséquences (*behavioral beliefs*) (Fishbein et Ajzen, 1975). Les croyances en lien avec le résultat du comportement dépendront de l'évaluation faite par l'individu des conséquences potentielles à la suite d'un comportement (*behavioral outcomes*) (Ajzen et Fishbein, 1980; Ajzen, 1988). Par exemple, une personne qui croit qu'adopter un certain comportement aura des conséquences positives (*behavioral beliefs*) aura tendance à ressentir une attitude positive à l'égard de ce comportement et des conséquences en lien avec celui-ci (*behavioral outcomes*) (Ajzen et Fishbein, 1980; Ajzen, 1988). L'inverse est aussi possible. Les croyances en lien avec le résultat du comportement (*behavioral outcomes*), qui font références aux conséquences perçues à la suite du comportement, peuvent potentiellement se superposer à la deuxième dimension des normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP, soit les conséquences sur la carrière et ainsi introduire de la confusion dans les variables à l'étude. D'autant plus que le résultat du comportement (*outcome*) est le conflit TVP vécu, il pourrait être confondant de mesurer à la fois la perception des effets anticipés des mesures et pratiques de conciliation TVP (*behavioral beliefs*) et la perception de

conflit TVP (*behavioral outcome*). Pour éviter toute confusion et s'assurer que les variables utilisées dans le modèle théorique de ce mémoire soient mutuellement exclusives, seules les croyances comportementales (*behavioral beliefs*) seront considérées comme construit de la variable antécédente « attitude ». Dans le cas de la conciliation TVP, ces croyances comportementales (*behavioral beliefs*) feront référence à la perception de l'employé.e quant aux effets anticipés des mesures et pratiques de conciliation TVP, c'est-à-dire l'utilité de celles-ci pour diminuer son conflit TVP.

Ensuite, le deuxième élément pouvant influencer l'adoption d'un comportement est davantage social. Il concerne les normes subjectives en vigueur, c'est-à-dire la perception de l'individu par rapport aux pressions sociales qui le pousseront à adopter ou non un comportement en fonction des croyances normatives (Ajzen et Fishbein, 1980; Ajzen, 1988). Deux éléments chronologiques sont à considérer. Dans un premier temps, il y a les croyances normatives (*normative beliefs*) de l'individu par rapport aux opinions d'autrui selon lesquelles il devrait ou non adopter un certain comportement (Ajzen et Fishbein, 1980). La notion d'autrui englobe ici toutes les personnes ou groupes significatifs qui peuvent agir à titre de référents, que ce soit le partenaire de vie, l'entourage, les amis, les collègues, le supérieur hiérarchique, ou la société prise comme un tout (Ajzen, 1988). Les individus se réfèrent souvent à ces gens à titre de référents afin d'établir les normes subjectives en vigueur en ce qui concerne un comportement donné (Lapinski et Rimal, 2005). Autrement dit, les normes subjectives servent à évaluer si les gens, qu'une personne juge comme étant importants pour elle, approuveraient ou non l'adoption d'un comportement donné (Ajzen, 1988). Dans un second temps, il y a la motivation de l'individu à se conformer (*motivation to comply*) aux opinions de ces gens qui lui servent de référents (Ajzen et Fishbein, 1980 ; Ajzen, 1988). Notamment, lorsqu'une personne estime que la ou les personnes en référence n'approuveraient pas une certaine manière d'agir, celle-ci percevra une norme

subjective reflétant une pression sociale de ne pas agir de ladite manière. Le contraire est aussi possible. À titre d'exemple appliqué à la conciliation TVP, si un collègue de travail demande un congé pour des raisons familiales et subit par la suite des conséquences négatives, l'employé comprendra que son supérieur n'est pas d'accord et puisqu'il est motivé à se conformer aux opinions de celui-ci, il percevra une pression de ne pas demander de congé pour les mêmes raisons que son collègue.

La troisième et dernière variable de la TCP pouvant influencer un comportement est le degré de contrôle perçu par un individu (Ajzen, 1985, 1988). Il s'agit de la perception d'un individu quant à la facilité ou la difficulté d'exécuter un comportement (Ajzen, 1988). Ce contrôle réfère à un élément interne à l'individu, puisqu'il renvoie à la perception de celui-ci concernant sa capacité à adopter un comportement (Ajzen, 1985). Ce contrôle ne sera pas abordé dans les hypothèses de recherche, pour deux raisons. D'une part, le comportement mesuré dans cette étude, soit l'utilisation des mesures et des pratiques de conciliation TVP, dépend davantage d'éléments externes. D'autre part, le contexte d'horaire de travail atypique de la profession de pilote d'avion vient en quelque sorte contourner cette idée de contrôle que pourraient posséder les pilotes sur l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP, étant donné leurs horaires contraints, déterminés par la nature et l'organisation spécifiques de leur travail.

Par ailleurs, comme indiqué dans le modèle théorique de la TCP à la figure 2.3, il y a une variable médiatrice entre les antécédents et le comportement, c'est-à-dire l'intention d'adopter ou de ne pas adopter un comportement. Ce sont les intentions qui sont les déterminants directs du comportement (Ajzen, 1985). Dans ce cas, avoir l'intention d'utiliser une mesure ou pratique de conciliation TVP en prédit sa concrète utilisation. Par contre, comme les auteurs de cette théorie le postulent, la majorité du temps, les individus agissent en cohérence avec leurs intentions (Ajzen, Fishbein, 1980; Ajzen, 1988). En ce sens, avoir l'intention d'utiliser des mesures et

pratiques de conciliation TVP mènera très probablement à leur utilisation et, à l'inverse, l'absence d'intention de les utiliser résultera conséquemment à leur non utilisation. Dans cet esprit, plusieurs chercheurs énoncent qu'il est souvent nécessaire de modifier la théorie et de l'élargir dans l'objectif de l'adapter afin qu'elle soit plus valide (Sniehotta *et al.*, 2014). Même Ajzen (1985), l'auteur de la TCP, stipule la possibilité d'un lien direct entre les déterminants mentionnés ci-haut et le comportement, sans l'influence de l'intention comme variable médiatrice. Ainsi, dû aux multiples critiques empiriques concernant l'influence médiatrice de la variable « intention » entre les antécédents d'un comportement et le comportement lui-même, celle-ci n'est pas prise en compte dans le cadre de ce mémoire et n'est donc pas une variable incluse dans le modèle d'analyse. C'est pourquoi les variables indépendantes du modèle d'analyse de la présente étude sont directement mises en lien avec le comportement mis en œuvre.

Nous résumons ainsi la TCP : un individu aura davantage tendance à adopter un comportement s'il évalue celui-ci de manière positive en termes de résultats et s'il perçoit que les personnes de son entourage qu'il considère importants comme les amis proches, les collègues, le supérieur (Ajzen, 1988) croient qu'il devrait agir de cette manière (Ajzen et Fishbein, 1980). Les considérations attitudinales peuvent être prédominantes par rapport à celles normatives et l'inverse est aussi possible (Ajzen et Fishbein, 1980; Ajzen, 1988). En fait, l'importance relative des attitudes et des normes subjectives varie d'un comportement à un autre, de manière à ce que dans une situation particulière, il puisse y avoir seulement un des deux éléments qui prédomine, mais dans une autre situation, les deux peuvent être significatifs simultanément. En outre, Ajzen (2006) propose que la TCP suit le principe de compatibilité. Donc, un comportement est adopté dans l'objectif d'avoir des répercussions subséquentes souhaitées, par la suite de son exécution (Ajzen, 2006, dans McEachan *et al.*, 2001). Dans le cadre de ce mémoire, cela peut être mis en lien avec la réduction du conflit TVP.

En somme, la TCP permettra de démontrer qu'utiliser ou non les mesures et pratiques de conciliation TVP peut être influencé d'une part, par la perception (les attitudes) d'un employé.e quant aux effets anticipés de cette utilisation, et d'autre part, par les normes organisationnelles (les normes subjectives), incarnées par un supérieur, concernant ce qu'il pense de l'utilisation de ces mesures et pratiques de conciliation TVP.

2.3 Le modèle d'analyse

Tel que mentionné auparavant, l'objectif de cette étude est de comprendre l'influence de deux antécédents du conflit TVP, soit les effets anticipés des mesures et pratiques de conciliation TVP et les normes organisationnelles, sur l'utilisation que font les pilotes d'avion des mesures et pratiques de conciliation TVP, pour ensuite comprendre l'impact de ces interactions sur le conflit TVP vécu par ceux-ci. La TCP (Ajzen, 1985, 1988) permet d'appuyer le modèle d'analyse de ce mémoire ainsi que les liens entre les variables à l'étude. Plus précisément, nous retenons deux des trois variables (l'attitude et les normes subjectives) du modèle théorique de la TCP (Ajzen, 1985, 1988). Adaptées au monde organisationnel, ces variables peuvent influencer l'utilisation que font les personnes employées des mesures et pratiques de conciliation TVP offertes par une entreprise, qui par la suite aura un impact sur le conflit TVP en résultant. La figure 2.4 présente le modèle d'analyse théorique de ce mémoire qui permet de faire le lien entre la théorie du comportement planifié (Ajzen, 1985, 1988), les variables à l'étude et les deux hypothèses de recherche (présentées aux sections 2.3.1 et 2.3.2).

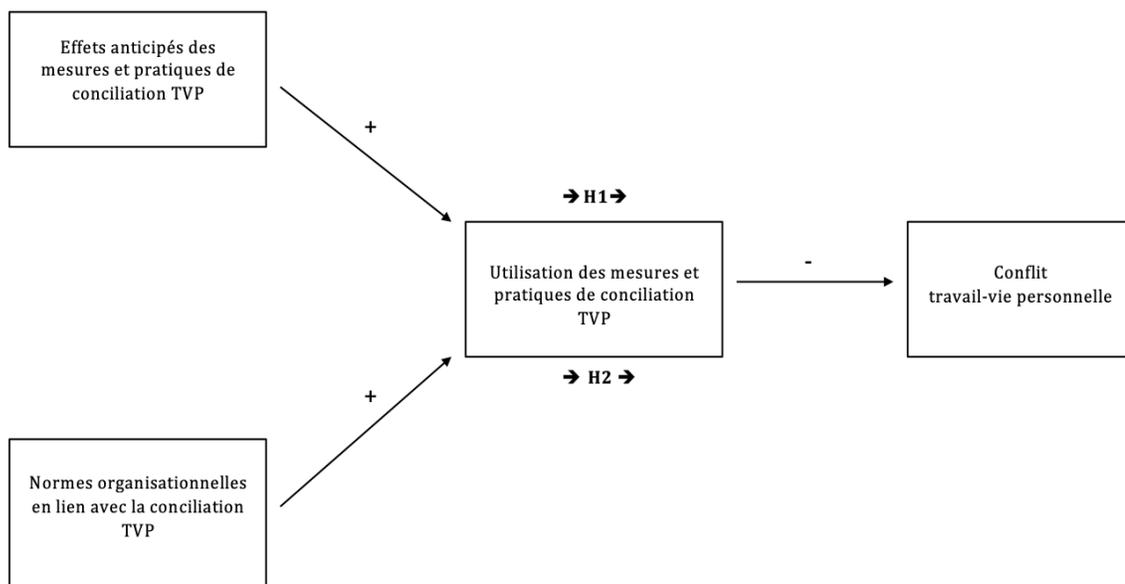


Figure 2.4 Modèle d'analyse du mémoire.

2.3.1 L'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP comme variable médiatrice de la relation entre les effets anticipés des mesures et pratiques de conciliation TVP et le conflit TVP

Conformément à la théorie présentée auparavant, l'attitude d'un employé à l'égard de ses comportements peut influencer la mise en œuvre de ceux-ci. La théorie du comportement planifié d'Ajzen (1985, 1988) permet d'expliquer comment la perception d'un employé peut influencer le conflit TVP vécu, par l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP. Dans le cas présent, il s'agit de comprendre comment la perception d'un employé quant aux effets anticipés peut avoir un impact sur l'utilisation qu'il fera des mesures et pratiques de conciliation TVP offertes par l'entreprise. Cette perception réfère simplement à l'attitude de l'employé, c'est-à-dire à l'évaluation que fait ce dernier s'il est utile ou inutile (Ajzen et Fishbein, 1980; Ajzen,

1988) selon lui d'utiliser les mesures et pratiques organisationnelles. De là, si l'employé croit qu'utiliser les mesures et pratiques de conciliation TVP qu'offre l'organisation sera utile pour diminuer son conflit TVP (perception), ce dernier évaluera le fait de les utiliser de manière positive, anticipera alors une perception favorable à l'égard de celles-ci et sera donc plus enclin à les utiliser (comportement). Par contre, le contraire est aussi valable. Par exemple, si l'employé juge qu'utiliser ces mesures et pratiques sera inutile pour diminuer son conflit TVP (perception), c'est-à-dire que son évaluation de la situation sera négative et son anticipation résultante sera davantage défavorable, ce qui aura alors pour effet de réduire ou décourager son utilisation (comportement). Dans ce cas, un employé pourrait considérer ne pas utiliser certaines mesures ou pratiques de conciliation TVP offertes par l'entreprise si son utilisation est inutile pour réduire son conflit TVP. Il est important d'accorder une attention particulière à la perception d'un employé quant aux effets anticipés des mesures et pratiques de conciliation TVP, car cette perception fera en sorte que l'employé utilisera ou non ces mesures et pratiques et le fait de les utiliser ou non aura certainement pour effet de diminuer le conflit vécu par l'employé entre ces deux interfaces. Le comportement adopté par l'employé aura toujours des conséquences ultérieures souhaitées et comme la théorie suit le principe de compatibilité (Ajzen, 2006 dans McEachan *et al.*, 2011), utiliser les mesures de conciliation TVP devrait diminuer le conflit TVP. Bref, l'employé utilisera les mesures et pratiques de conciliation TVP mises en place par l'entreprise s'il perçoit que cette utilisation aura pour effet de diminuer son conflit TVP.

Notre examen de la littérature n'a permis de recenser aucune étude examinant l'effet de médiation de l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP sur la relation entre la perception d'un employé des effets anticipés des mesures et pratiques et le conflit TVP qu'il vit. Par contre, Muse et ses collaborateurs (2008) ont étudié la relation entre la perception et l'utilisation des avantages de conciliation TVP et ils

démontrent que les mesures et pratiques de conciliation TVP n'ont pas besoin d'être utilisées pour que les personnes employées en évaluent l'utilité. Plusieurs autres études empiriques abordent la deuxième partie de la relation à l'étude et montrent que l'utilisation de mesures et pratiques de conciliation TVP offertes par une entreprise diminue le conflit TVP vécu par un employé (Byron, 2005; Eby *et al.*, 2005; Michel *et al.*, 2011; Thompson *et al.*, 1999). D'une part, les méta-analyses de Byron (2005) et Michel et ses collaborateurs (2011) démontrent qu'il existe une relation négative significative entre l'utilisation de mesures de conciliation TVP formelles, telles que la flexibilité des horaires de travail et le travail posté, et le conflit TVP vécu par l'employé. D'autre part, bénéficier de pratiques informelles de conciliation TVP comme le soutien au travail provenant à la fois des collègues, du supérieur hiérarchique et/ou de l'organisation diminue aussi le conflit TVP que peut vivre l'employé (Byron, 2005; Mesmer-Magnus et Glew, 2012; Michel *et al.*, 2011; Thompson *et al.*, 1999). À cet effet, il existe une relation négative entre une pratique informelle de conciliation TVP, c'est-à-dire le soutien du superviseur envers la famille, et le conflit travail-famille vécu par un employé (Eby *et al.*, 2005; Kossek *et al.*, 2011; Lapierre et Allen, 2006; Thompson *et al.*, 1999).

Conformément aux explications théoriques et empiriques ci-dessus, une personne employée qui anticipe l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP comme utiles pour diminuer son conflit TVP aura davantage tendance à les utiliser, ce qui diminuera son conflit vécu dans cette interface. L'apport d'étudier cette relation de médiation est de considérer l'influence des effets anticipés des mesures et pratiques de conciliation TVP sur l'utilisation de ces mesures et pratiques, pour comprendre comment cette interaction influencera par la suite le conflit TVP vécu par les employés.es. Par conséquent, il est possible de postuler l'hypothèse suivante :

H1 : *Une perception positive des effets anticipés de l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP favorise une utilisation de ces mesures et pratiques, qui, à son tour, diminue le conflit TVP vécu par les employés.es.*

2.3.2 L'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP comme variable médiatrice de la relation entre les normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP et le conflit TVP

La théorie du comportement planifié (Ajzen, 1985, 1988) est de nouveau mobilisée pour expliquer la relation positive entre les normes organisationnelles favorables à la conciliation TVP et le conflit vécu dans cette interface, à travers le rôle de l'utilisation de mesures et pratiques prévues à cet égard. Les normes organisationnelles, étant subjectives, réfèrent aux croyances de l'employé quant à l'opinion d'une personne ou d'un groupe de personnes, que celui-ci considère comme étant importantes, en ce qui concerne l'adoption des mesures et pratiques de conciliation TVP que lui offre son organisation (Ajzen, Fishbein, 1985). Les croyances de l'employé envers les opinions de ces personnes lui servent de point de référence pour guider sa décision d'utiliser ou non les mesures et pratiques de conciliation TVP offertes par l'entreprise. Comme ce mémoire se concentre sur la sphère professionnel, les personnes, nommées « référents » (Ajzen et Fishbein, 1980) sont le supérieur hiérarchique, les collègues de travail et l'organisation elle-même (Ajzen, 1988). Autrement dit, un employé sera influencé par la pression sociale liée au fait que ces référents soient en accord ou non avec l'utilisation des mesures et pratiques organisationnelles de conciliation TVP. Par exemple, si l'employé croit que son supérieur hiérarchique pense qu'il devrait utiliser les mesures et pratiques de conciliation TVP, il percevra une pression sociale de les utiliser vu sa motivation à se conformer à l'opinion de son supérieur à laquelle il attribue de l'importance et sera plus enclin à y avoir recours. À l'inverse, si l'employé pense que son supérieur hiérarchique croit qu'il ne devrait pas utiliser les mesures et

pratiques de conciliation TVP, la norme subjective en vigueur entraînera une pression sociale d'éviter de les utiliser. Ceci étant dit, comme la TCP suit le principe de compatibilité (Ajzen, 2006 dans McEachan *et al.*, 2011), utiliser les mesures et pratiques de conciliation TVP devrait avoir pour effet de diminuer le conflit TVP vécu par un employé.

À notre connaissance, aucune étude empirique n'aborde directement le rôle médiateur de l'utilisation de ces mesures et pratiques dans la relation entre les normes subjectives et le conflit TVP. Cependant, conformément à la deuxième dimension du concept de culture organisationnelle travail-famille présenté préalablement, soit les conséquences sur la carrière, plusieurs études empiriques démontrent un lien entre la perception des employés.es à l'égard d'utiliser des mesures et pratiques de conciliation TVP et l'utilisation qu'ils en font réellement. Une étude adoptant le cadre de la TCP (Ajzen, 1985) a permis de démontrer que la perception d'un employé à l'égard de l'utilisation des mesures conciliation TVP permet de prédire l'utilisation qu'il fera de mesures formelles telles que les congés de paternité/maternité et l'accès à un horaire de travail flexible pour combler ses responsabilités familiales (Seiser, 2006). Par ailleurs, il existe une relation positive entre la perception de l'employé à l'égard des effets négatifs sur sa carrière qu'impliquent l'utilisation des mesures et pratiques pour concilier ses responsabilités professionnelles et familiales et le conflit travail-famille vécu par celui-ci (Behson, 2005). Il a également été montré que les employés.es n'ont pas tendance à utiliser les mesures de conciliation TVP s'ils savent qu'il en résultera des conséquences négatives (Hoffman et Cowan, 2010). Une étude récente a relevé que plusieurs entreprises perçoivent les employés.es ayant des responsabilités familiales comme étant moins investis envers leur travail (Cech et Blair-Loy, 2014). Cela peut être mis en lien avec les constats que les travailleurs.ses éprouvent une attitude défavorable envers l'utilisation des programmes de conciliation qui leur sont proposés de peur de subir des représailles négatives par la suite (Lyness *et al.*, 1995; Perlow, 1995). En

outre, plusieurs études soutiennent que toutes les personnes qui prennent congé pour des raisons familiales subissent des conséquences négatives sur leur carrière, que ce soit au niveau de leur salaire (Coltrane, 2013; Glass, 2004; Judiesch et Lyness, 1999; Williams, 2000), de leur évaluation de performance (Judiesch et Lyness, 1999; Warthon *et al.*, 2008), des possibilités de promotion (Coltrane, 2013; Chung, 2018; Harvey et Tremblay, 2020) ou de la progression de leur carrière (Cohen et Single, 2001; Glass, 2004; Haas et Hwang, 1995; Judiesch et Lyness, 1999; Williams, 2000). Par exemple, les résultats de l'étude de Chung (2018) démontrent que près d'une personne employée sur cinq (18%) subit des conséquences négatives sur sa carrière suite à un congé pour raison familiale. Enfin, il y a aussi des pénalités liées à l'avancement organisationnel, suite à l'utilisation d'autres formes de mesures et pratiques de conciliation TVP telles que le partage de travail et le travail à temps partiel (Perlow, 1995).

Ainsi, dû aux conséquences qui y sont associées, les employés.es développent une évaluation négative et des attitudes défavorables en lien avec leur utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP, ce qui ne les encourage pas à y avoir recours (Haas et Hwang, 1995). D'autant plus que plusieurs organisations adhèrent, encore aujourd'hui, au modèle de l'employé idéal, libre de toutes responsabilités familiales ou personnelles (Acker, 1990; Blair-Loy, 2003; Williams, 2000). Des normes organisationnelles telle que les croyances que l'investissement d'un employé envers son travail devrait être mesuré par la quantité de temps qu'il y passe et que celui-ci ne devrait pas être interrompu par quelconques responsabilités familiales (Lyness *et al.*, 1999) rendent les employés.es hésitants à utiliser les mesures et pratiques de conciliation travail-famille qui leur sont offertes (Thompson *et al.*, 1999). Par conséquent, lorsqu'il s'agit de considérations familiales, beaucoup d'employés.es prennent alors leurs décisions en fonction des conséquences attendues en lien avec leur travail (Powell et Greenhaus, 2012). Bref, en fonction des informations mentionnées

ci-dessus, les employés.es peuvent entretenir des attitudes négatives advenant le cas où ils utiliseraient les mesures et pratiques de conciliation travail-famille qui leur sont offertes, de peur de subir par la suite, des répercussions négatives sur leur carrière.

De plus, comme mentionné plus tôt, les normes subjectives peuvent constituer une forme d'expression de la culture organisationnelle (Homans, 1950; Schein, 1992). Ces normes subjectives réfèrent aux croyances de l'employé par rapport à ce que son supérieur, l'organisation à part entière ou ses collègues de travail s'attendent de lui (Ajzen et Fishbein, 1980). Dans le cadre de ce mémoire, il s'agit de ce que pensent ces personnes, qui agissent à titre de références, de l'utilisation que fait ou non l'employé des mesures et pratiques de conciliation TVP. Encore une fois, nous n'avons recensé aucune étude empirique portant sur la relation de médiation dont il est question dans ce mémoire. Par contre, plusieurs autres études analysent une relation qui se rapproche vraisemblablement de celle-ci, en lien avec la troisième dimension de la culture organisationnelle travail-famille, soit le soutien offert envers la famille par les référents.

D'une part, une première personne qui agit à titre de référent est le supérieur immédiat. Le soutien provenant de celui-ci peut être interprété comme la façon dont l'employé devrait agir, selon lui, en ce qui concerne l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP (Breugh et Frye, 2007; Behson, 2005; Kirby et Krone, 2002; Powell et Greenhaus, 2012; Thompson *et al.*, 1999). L'étude adoptant le cadre de la TCP a rapporté que les normes subjectives prédisent l'intention de l'employé d'avoir recours à des mesures formelles telles que les congés de maternité/paternité et l'accès à un horaire de travail flexible en vue de satisfaire à ses responsabilités familiales (Seiser, 2006). Une autre étude a montré l'existence d'une relation positive entre un supérieur qui accommode son employé dans son désir de concilier travail et famille, et l'utilisation d'avantages de conciliation travail-famille (Breugh et Frye, 2007). En ce sens, un supérieur qui incarne une culture organisationnelle en faveur de la conciliation

travail-famille en démontrant à ses employés.es qu'il respecte leurs choix de ne pas nécessairement prioriser les responsabilités professionnelles par rapport aux responsabilités familiales (Thompson *et al.*, 1999) encourage l'utilisation des mesures organisationnelles de conciliation TVP offertes par l'entreprise (Powell et Greenhaus, 2012; Thompson *et al.*, 1999). À l'inverse, un supérieur qui adhère à une culture offrant peu de soutien à la conciliation TVP diminue l'utilisation par ses employés.es des mesures et pratiques prévues à cet égard (Behson, 2005). Kirby et Krone (2002) ont aussi démontré que le supérieur a le pouvoir de décourager ses employés.es d'utiliser les programmes de conciliation, même si les politiques organisationnelles en place à cet égard y sont favorables. Par conséquent, les croyances de l'employé quant à l'opinion de son supérieur sur l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP offertes en entreprise influenceront significativement l'utilisation qu'il en fera (Behson, 2005; Kirby et Krone, 2002; Powell et Greenhaus, 2012).

D'autre part, les collègues de travail peuvent aussi agir à titre de référents. Les collègues qui ne supportent pas l'utilisation de mesures et pratiques de conciliation TVP ont aussi le pouvoir de décourager les employés.es à les utiliser (Kirby et Krone, 2002). Bref, les normes subjectives, reflétant la culture organisationnelle (Schneider, 1990), incarnée et véhiculée par le supérieur, l'organisation à part entière (Byron, 2005; Lapierre *et al.*, 2008; Michel *et al.*, 2011; Ollier-Malaterre et Andrade, 2015; Thompson *et al.*, 1999) ou par les collègues (Kirby et Krone, 2002; Mesmer-Magnus et Glew, 2012; Thompson *et al.*, 1999), peuvent influencer la perception d'un employé quant au jugement des autres par rapport à son utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP (Thompson *et al.*, 1999).

En somme, la culture travail-famille présente dans une organisation crée un système de normes organisationnelles qui contribue à définir à quel point il est approprié d'utiliser les pratiques de conciliation travail-famille en place (Hammer *et al.*, 2004; Kirby et

Krone, 2002), ce qui oriente par la suite les comportements des employés.es à avoir recours ou non aux avantages travail-famille.

Conformément aux explications théoriques et empiriques ci-haut, la présence de normes organisationnelles en faveur de la conciliation TVP influencera l'utilisation que font les employés.es des mesures et pratiques de conciliation TVP, ce qui diminuera ensuite le conflit TVP vécu par ceux-ci. L'apport d'étudier cette relation de médiation est de considérer l'influence des normes organisationnelles sur l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP, pour comprendre comment cette interaction influencera par la suite le conflit TVP vécu par les employés.es. Ainsi, il est possible de formuler l'hypothèse suivante :

H2 : Les normes organisationnelles favorables à la conciliation TVP favorisent l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP, ce qui diminue par la suite le conflit TVP vécu par les employés.es.

CHAPITRE III

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Le présent chapitre présente le cadre méthodologique de cette étude. La démarche et le devis de recherche sont d'abord décrits, pour ensuite discuter de l'échantillonnage et de la population à l'étude. Le déroulement de la collecte de donnée est finalement traité, en prenant bien soin de présenter les échelles de mesure utilisées.

3.1 Devis de la recherche

La démarche de recherche de cette étude est basée sur un raisonnement hypothético-déductif. Les hypothèses de recherche ont été développées à partir d'écrits théoriques, et celles-ci sont mises à l'épreuve sur le terrain, à l'aide d'une collecte de données dans une compagnie aérienne ayant accepté de participer à l'étude en nous mettant en contact avec ses pilotes d'avion.

La présente étude utilise un devis de recherche corrélationnel, à coupe transversale, ayant pour objectif d'évaluer et de décrire l'existence de relations entre différentes variables présentes dans une organisation spécifique. À cet effet, une collecte de données est effectuée, via un questionnaire en ligne (Bryman et Bell, 2007a). De manière cohérente avec la théorie retenue pour expliquer le modèle d'analyse de ce projet de recherche (TCP), le devis de cette étude permettra d'identifier quelles

variables ont le plus d'influence sur un comportement résultant (Sekeran, 2003). En ce sens, le choix d'un devis de recherche corrélationnel visant la vérification d'hypothèses est cohérent avec l'objectif de cette étude d'étudier d'une part, l'influence des effets anticipés des mesures et pratiques de conciliation TVP et d'autre part, l'influence des normes organisationnelles sur le conflit TVP, via l'utilisation de mesures et pratiques de conciliation TVP.

3.2 Population

Le milieu de l'aviation a été retenu puisqu'il correspond au contexte de la présente étude, soit un milieu à prédominance masculine avec des horaires de travail atypiques. En raison de ces deux caractéristiques contextuelles, la profession de pilote d'avion en est une en particulier où cette problématique de conflit TVP est omniprésente. Le groupe des pilotes d'avion employés à la compagnie aérienne où est effectuée la collecte de données se répartit au sein de deux types de poste, soit capitaine ou co-pilote d'avion. Basée à Montréal, la compagnie aérienne dessert majoritairement plusieurs régions du Québec, mais certaines de ses activités peuvent aussi parfois être ailleurs au Canada ou même aux États-Unis. Cette compagnie aérienne compte environ 800 employés.es au total, tous types d'emploi confondus, dont 162 qui, au moment de la collecte de données, travaillent précisément à titre de capitaine ou de co-pilote d'avion. Parmi ces capitaines et co-pilotes d'avion, 20 sont des femmes et 142 sont des hommes. Tous les pilotes, peu importe le poste occupé (capitaine ou co-pilote), se rapportent à un supérieur immédiat qui est le chef pilote. Comme les participants.es potentiels à l'étude peuvent être francophones ou anglophones, toutes les informations qui leur sont communiquées sont bilingues. Le répondant a donc la possibilité de lire les informations relatives au questionnaire et d'y répondre dans la langue de son choix (français ou anglais).

3.3 Technique d'échantillonnage

La technique d'échantillonnage retenue en est une non probabiliste, afin de cibler des participants.es qui correspondent aux caractéristiques de l'étude mentionnées dans les paragraphes précédents (Royer et Zarlowski, 2014). Autrement dit, ce choix est guidé par l'objectif de trouver des employés.es qui travaillent dans une profession à prédominance masculine et qui doivent composer avec des horaires de travail atypique. De manière cohérente à ce qui a été mentionné ci-haut, parmi l'ensemble des emplois d'une entreprise d'aviation, seulement les capitaines (pilotes) et les co-pilotes d'avion¹⁴ sont retenus comme participants.es potentiels à cette étude, ce qui est un choix raisonné. Étant donné que les employés.es de bureau ont un horaire de travail normal (lundi-vendredi, de 9h à 17h) et que la profession d'agent(e)s de bord est à prédominance féminine, ces deux catégories d'employés.es n'ont pas été considérées pour la collecte de données, en raison du contexte de ce projet de recherche.

3.3.1 Échantillon de la collecte de données

Considérant les deux versions linguistiques du questionnaire, 85 personnes ont répondu à la version française et 13 personnes à la version anglaise. L'échantillon de cette étude est composé de 98 participants.es, dont 75 hommes, 15 femmes et 8 répondants qui n'ont pas spécifié leur genre¹⁵. Les données collectées révèlent que 5,1% des

¹⁴ Par souci de préserver la confidentialité des participants.es, il ne leur était pas demandé de préciser le poste occupé dans la compagnie aérienne (capitaine ou co-pilote). Donc, à partir de ce point du mémoire, l'expression « pilote d'avion » est employée indifféremment du poste spécifique occupé.

¹⁵ Les analyses statistiques réalisées dans le cadre de ce mémoire utilisent, pour chacune des questions, que les données qui sont présentes. Ainsi, les répondants n'ayant pas de réponse à une question ne sont

répondants ont moins de 25 ans, 36,7% sont âgés entre 25 et 35 ans, 23,5% de ceux-ci ont entre 36 et 45 ans, 16,3% se situent entre 46 et 55 ans et 11,2% ont plus de 55 ans. Toutefois, nous n'avons pas l'âge de 7,1% des répondants.es. De plus, 59,2% des participants.es sont en couple tandis que 24,5% d'entre eux sont célibataires. Encore une fois, il a 7,1% des individus qui n'ont pas fourni leur statut marital. De plus, parmi les participants.es de cette étude, près de la moitié de ceux-ci cumulent plus de 10 ans d'ancienneté dans le domaine de l'aviation en tant que pilote d'avion (49%). Plus précisément, 37% travaillent comme pilote d'avion dans la compagnie aérienne actuelle depuis moins de 3 ans, 33,7% y sont depuis plus de 10 ans, 13% ont entre 3 et 5 ans d'ancienneté et 13% y sont depuis 6 à 10 ans. L'ancienneté moyenne en tant que pilote d'avion est de 6 à 10 ans dans le secteur de l'aviation et autour de 3 à 5 ans au sein de la compagnie aérienne actuelle. Plus de la moitié des répondants ont un horaire de travail non rotationnel (57,1%) et 40,8% de ceux-ci ont un horaire de travail rotationnel¹⁶. Seuls 2% des répondants.es n'ont pas répondu à cette question. En ce qui concerne le revenu, près de la moitié des participants.es ont un revenu annuel inférieur à 70 000\$ (45%), alors que l'autre moitié (48 %) touchent un salaire annuel supérieur

pas considérés dans l'analyse de cette question, mais ils ne sont pas enlevés de l'échantillon pour les autres questions dont leur réponse est présente.

¹⁶ Un horaire de travail non rotationnel comprend 11 journées de congé par période de 28 jours, tandis qu'un horaire de travail rotationnel correspond à 15 journées consécutives travaillées suivies de 13 journées de congé. Les journées de congé sont assignées en fonction de l'ancienneté.

à 70 000\$. À noter qu'il y a 7,1% des pilotes d'avion qui n'ont pas dévoilé cette information¹⁷.

Le tableau 3.1 montre que l'ensemble des résultats recueillis dans l'échantillon de la présente étude est un portrait fidèle de la population de pilotes d'avion de la compagnie aérienne où a été effectuée la collecte de données¹⁸.

Tableau 3.1 Comparaison de l'échantillon et de la population

	% dans l'échantillon	% dans la population
Femme	16.7	12.3
Homme	83.3	87.7
Total	100.0	100.0

¹⁷ Le tableau qui résume l'ensemble des statistiques descriptives pour les variables sociodémographiques ainsi que la table des fréquences de chacune de celles-ci sont présentés en détails à l'annexe A.

¹⁸ Les informations décrivant la population de pilotes de la compagnie aérienne où a été effectuée la collecte de données sont valides en date du 23 novembre 2019, c'est-à-dire au commencement de ce projet de recherche. Donc bien avant que les impacts de la COVID-19 ébranlent le secteur de l'aviation.

3.4 Déroutement de la collecte des données

Cette section se divise en deux parties. Elle présente d'abord la méthode utilisée pour recruter les participants et elle se poursuit en présentant le mode de collecte de données en détail.

3.4.1 Recrutement des participants.es

Étant donné la mobilité géographique des pilotes d'avion, ceux-ci sont habitués d'être sollicités par courriel. Une manière facile et très efficace pour les rejoindre est le questionnaire en ligne, puisqu'ils ont déjà, dans le cadre de leur emploi, l'équipement technologique nécessaire pour le faire. Le recrutement des participants.es a été réalisé en collaboration avec le directeur des opérations de vol de la compagnie aérienne où a été effectuée la collecte de données. L'invitation à participer à l'étude, sous forme de courriel, a été envoyée à l'ensemble des employés.es de l'organisation occupant un poste de pilote (deux catégories). L'équipe de recherche était responsable d'envoyer cette communication au directeur des opérations de vol de la compagnie aérienne, qui lui avait la responsabilité de la relayer à la banque de participants.es potentiels, en l'occurrence tous les pilotes en emploi. L'invitation à participer au projet de recherche, présentant globalement les objectifs de l'étude, ses implications et le mode de participation, a alors été envoyée, en français comme en anglais, à l'ensemble de la population cible, soit les 162 pilotes d'avion (capitaines et co-pilotes) de la compagnie aérienne via leur adresse courriel professionnelle (courriels d'invitation à l'annexe B). Les volontaires pouvaient remplir le questionnaire en ligne en cliquant sur l'hyperlien vers le site Internet de *LimeSurvey*, hébergeant le questionnaire de l'étude. Deux liens URL étaient fournis dans le courriel, un vers la version française du questionnaire et l'autre vers la version anglaise de celui-ci. Le consentement des participants a été

obtenu par voie électronique, dès la première page du questionnaire, puisqu'avant même de commencer à répondre à toute question, il était essentiel que le participant.e lise et consente aux implications de leur participation à l'étude. On peut ainsi affirmer en toute confiance que la participation à l'étude est libre, éclairée et volontaire. Les répondants.es (pilotes d'avion) pouvaient se retirer en tout temps, sans devoir justifier leur décision. Dans le cas d'une réponse négative au consentement, le participant.e était dirigé vers une dernière page le remerciant d'avoir considéré l'étude, mais ne pouvait participer à celle-ci.

3.4.2 Mode de collecte de données

L'administration du questionnaire en ligne a été supportée par la plateforme *LimeSurvey*. Le questionnaire a été mis en ligne le lundi 27 avril 2020 et est demeuré en ligne pour une durée de sept semaines, soit jusqu'au vendredi 12 juin 2020. L'invitation initiale a été envoyée aux répondants potentiels le 27 avril 2020 pour les informer de la possibilité de participer à un projet de recherche sur la conciliation TVP dans le milieu de l'aviation. Des relances ont été envoyées, avec l'accord de l'employeur, les 7 mai et 3 juin 2020. Un total de 58 répondants avaient rempli le questionnaire avant la relance, 21 répondants se sont ajoutés suite à la première relance et nous en avons rejoint 19 de plus suite à la deuxième relance. Au total, 98 participants.es ont ainsi répondu au questionnaire en ligne.

3.5 Outil de collecte des données

Cette section présente les différentes échelles de mesure qui ont servi à mesurer les variables à l'étude du modèle théorique de ce mémoire, en plus de celles qui ont permis de mesurer les variables de contrôle. Pour toutes les variables, hormis les variables de

contrôles, les items du questionnaire sont mesurés à l'aide d'échelles de mesure de type Likert, en cinq points. L'objectif de ce nombre impair de choix de réponse est de permettre aux participants.es la possibilité d'un choix neutre, ne leur imposant pas l'obligation de se positionner d'un côté ou un autre de l'échelle de réponse.

3.5.1 Conflit TVP

La variable du conflit TVP est mesurée à l'aide de l'adaptation française validée (Trottier et Bentein, 2019) du *Work-Family Conflict Scale* de Netemeyer, Boles et McMurrin (1996). Étant donné que l'échelle de mesure originale cible le conflit travail-famille (items originaux à l'annexe C), il a été nécessaire d'adapter celle-ci afin que les versions française et anglaise présentées dans l'étude visent plutôt le construit TVP du conflit. Par conséquent, dans la version anglaise (annexe C), les termes tels que « *family responsibilities* » et « *at home* » ont été adaptés pour « *personal responsibilities* » et « *in my personal life* ». De même, dans la version française (annexe C), les termes tels que « responsabilités familiales » ou « à la maison » ont été modifiés pour « responsabilités personnelles » et « dans ma vie personnelle ». Le libellé de la question posée est le suivant : « À quelle fréquence les situations suivantes surviennent-elles? ». Voici un exemple d'item faisant partie de l'échelle : « mon travail interfère avec ma vie personnelle » (item de la version anglaise : « *the demands of my work interfere with my home and personal life* »). Les cinq items de l'échelle de mesure sont tous mesurés à l'aide d'une échelle de type Likert en cinq points, allant de *Jamais (Never)* à *Toujours (Always)*. L'homogénéité de cette échelle de mesure est très bonne étant donné la consistance interne de celle-ci évaluée par un alpha de Cronbach de $\alpha = .86$.

3.5.2 Effets anticipés des mesures et pratiques de conciliation TVP

Aucune échelle de mesure n'a été recensée pour évaluer la perception des effets anticipés en lien avec l'utilisation de mesures et pratiques (mesures formelles et pratiques informelles) de conciliation TVP. L'échelle de mesure pour évaluer la perception du participant.e quant aux effets anticipés à l'égard de l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP a alors été construite en fonction de l'inventaire des mesures formelles et des pratiques informelles de conciliation TVP en vigueur dans l'organisation où l'étude est effectuée (annexe D). Il s'agit d'une échelle de mesure formative puisque sur la base de la littérature, les items qui la composent contribuent à créer la variable mesurée dans le cas présent (Bagozzi 2011; Harindranath et Jacob, 2017). Cette échelle correspond à la perception du participant.e à l'égard des résultats en lien avec l'utilisation de chacune des mesures et pratiques de conciliation TVP. Il s'agit alors de cerner la perception du participant.e à savoir si les mesures et pratiques sont utiles ou non pour diminuer son conflit TVP. Le libellé de la question pour cette échelle de mesure est le suivant : « Les mesures/pratiques suivantes peuvent faciliter la conciliation TVP. Croyez-vous qu'elles sont utiles? ». Les items de cette échelle ont été regroupés en plusieurs dimensions conceptuelles pertinentes (Cenfetelli et Bassellier, 2009) sur la base de catégories proposées par Chrétien et Létourneau (2010). À cet effet, le tableau 3.2 montre que les quatre dimensions retenues à des fins d'analyse pour cette échelle de mesure formative sont les suivantes : mesures de conciliation TVP en lien avec la famille, tous les autres congés non spécifiques à la famille (tous les autres congés), pratiques informelles de conciliation TVP et régime d'avantages sociaux.

Tableaux 3.2 Dimensions des mesures et pratiques de conciliation TVP

Dimensions	Items
Mesures spécifiques à la famille	<ul style="list-style-type: none"> - Départ progressif avant le congé de maternité - Congé de maternité/paternité - Congé parental - Retour progressif suite au congé de maternité - Congé pour soins et soutien à un membre de la famille (enfant ou adulte) gravement malade - Congé pour deuil suite à un décès
Autres congés non spécifiques à la famille	<ul style="list-style-type: none"> - Choix des journées de congé - Vacances annuelles - Congés fériés - Journées de maladie - Congé sans solde - Congé sans solde pour étude(s) - Congé à traitement différé - Invalidité de courte durée - Congé pour convocation comme juré ou témoin
Pratiques informelles	<ul style="list-style-type: none"> - Discuter des préoccupations urgentes (personnelles ou familiales) avec le supérieur - Demander de l'information auprès de l'employeur (aide aux employés.es) - Demander un accommodement ou de la flexibilité au supérieur pour des raisons personnelles ou familiales (par exemple un changement d'horaire)
Avantages sociaux	Régime général d'avantages sociaux

Chaque item réfère à une mesure ou une pratique de conciliation TVP, qui est mesurée par une échelle de type Likert en cinq points, allant de *Fortement en accord (Strongly Agree)* à *Fortement en désaccord (Strongly Disagree)*. *Pas au courant de cette mesure (Not aware of this measure)* était une option supplémentaire de réponse possible. Les items (mesures formelles) rédigés en français ont directement été relevés dans la version française de la convention collective des pilotes d'avion, tandis que les items

rédigés en anglais proviennent directement de la version anglaise de la convention collective. Le *back-to-back translation* (Brislin, 1970) a été effectué pour s'assurer d'une part, de l'équivalence entre la question pour cette échelle de mesure posée en français à celle posée en anglais, et d'autre part, de l'équivalence entre les items (pratiques informelles) rédigés en français et ceux en anglais.

3.5.3 Normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP

L'échelle de mesure retenue pour mesurer la variable des normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP est celle du *Work-Family Culture* de Thompson *et al.* (1999). Encore une fois, étant donné que cette échelle de mesure concerne la culture travail-famille (items originaux à l'annexe E), celle-ci a alors été adaptée pour viser davantage la culture TVP (annexe E). Pour la version anglaise de l'échelle, lorsque le mot « family [...] » apparaissait dans un item par exemple, il était modifié par « personal [...] ». Par exemple, l'item « *In this organization, it is generally okay to talk about one's family at work* » a été modifié pour « *In this organization, it is generally okay to talk about one's personal life at work* » (item de la version française : « dans mon organisation, il est généralement acceptable de discuter de sa vie personnelle au travail »). L'échelle retenue mesure d'ailleurs, par ses différents items, les normes organisationnelles pouvant être incarnées autant par le supérieur que par les collègues. Étant donné la population pouvant être bilingue, l'échelle a ensuite été traduite en français (annexe E). Encore une fois, le *back-to-back translation* a été effectué, avec une personne bilingue et indépendante de l'étude, afin de s'assurer d'une part, de la qualité de la traduction de l'anglais vers le français, et d'autre part, de l'équivalence entre les items rédigés en anglais et ceux en français (Brislin, 1970). Les 21 items de l'échelle sont tous mesurés en fonction du libellé suivant : « Les prochaines questions visent à comprendre dans quelle mesure X soutient valorise la conciliation TVP de ses employés. Chez X... », avec une échelle de type Likert en cinq points, allant de

Fortement en désaccord (Strongly disagree) à Fortement en accord (Strongly agree). Voici un exemple d'item faisant partie de cette échelle : « les employés sont encouragés à fixer des frontières claires entre le travail et la vie personnelle » (item de la version anglaise : « *employees are encouraged to set limits on where work stops and home life begins* »). Après avoir adaptée l'échelle de mesure à la culture TVP, celle-ci a aussi été adaptée au contexte de l'aviation. Par conséquent, certains items ont dû être modifiés en fonction du jargon de l'entreprise (par exemple utiliser l'expression « *senior management* » au lieu de « *higher management* » et « *chief pilot* » au lieu de « *supervisors, managers, middle managers, executives* ») ou supprimés pour convenir au contexte organisationnel de la présente étude (exemple d'item supprimé : « *it is very hard to leave during the workday to take care of personal or family matters* »). Les deux items suivants visant la culture travail-famille, « les cadres intermédiaires sont compatissants envers les responsabilités de garde d'enfants des employés » et « les cadres intermédiaires sont compatissants envers les responsabilités des employés en matière de soins aux personnes âgées » ne pouvaient être fusionnés ni remplacés par un nouvel item, en raison de leur pertinence. Par conséquent, l'item suivant, concernant la culture TVP, a alors été ajouté à l'échelle de mesure « les cadres intermédiaires sont compatissants envers les responsabilités personnelles des employés ». Dans la présente recherche, l'alpha de Cronbach pour cette échelle de mesure est $\alpha = .89$ pour la dimension du soutien managérial et $\alpha = .67$ pour les dimensions combinées des conséquences en termes de carrière et des exigences en matière de temps (l'explication de la combinaison des deuxièmes et troisièmes dimensions est précisée à la section 4.2.2).

3.5.4 Utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP

À la suite d'une recension de la littérature, aucune échelle de mesure pour évaluer l'utilisation concrète que font les employés.es des mesures et pratiques de conciliation TVP n'a été relevée. Toutefois, il s'agit simplement de savoir à quelle fréquence le participant.e utilise ou a déjà utilisé la stratégie de conciliation TVP. Cette échelle a alors été construite en fonction de l'inventaire des mesures plus formelles et des pratiques plus informelles de conciliation TVP en vigueur dans l'organisation où la collecte de données a été effectuée (annexe F). Il s'agit d'une échelle de mesure formative, car sur la base de la littérature, les items qui la composent contribuent à créer la variable mesurée (Bagozzi 2011; Harindranath et Jacob, 2017). Cette dernière réfère à l'utilisation concrète et objective de chacune des mesures et pratiques y étant énumérées. Tout comme l'échelle des effets anticipés des mesures et pratiques de conciliation TVP, chaque item correspond ici aussi à une mesure ou une pratique de conciliation TVP, provenant de la version française ou anglaise de la convention collective. La première question posée pour cette échelle de mesure « À quelle fréquence avez-vous utilisé ces mesures de conciliation TVP depuis votre embauche chez X ? », est mesurée par une échelle de type Likert en cinq points, allant de *Jamais (Never)* à *Toujours (Always)*. *Pas au courant de cette mesure (Not aware of this measure)* était aussi une option supplémentaire de réponse possible. Au même titre que pour l'échelle des effets anticipés des mesures et pratiques de conciliation TVP, les items ont été catégorisés en plusieurs dimensions conceptuelles pertinentes (Cenfetelli et Bassellier, 2009). Les dimensions retenues pour les analyses concernant l'échelle sur l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP sont les mêmes que les quatre mentionnées précédemment (voir tableau 3.2, section 3.5.2). Le *back-to-back translation* (Brislin, 1970) a aussi été effectué pour les mêmes motifs que pour l'échelle de mesure des effets anticipés des mesures et pratiques de conciliation TVP (question posée et items référant aux pratiques informelles de conciliation TVP). Dix mesures de

conciliation TVP moins fréquentes sont des items questionnés tel qui suit : « Avez-vous déjà utilisé ces mesures de conciliation TVP depuis votre embauche chez X ? » et mesurés selon une échelle différente, soit en trois points, se répondant par *Oui (Yes)*, par *Non (Non)* ou par *pas au courant de cette mesure (Not aware of this measure)*. Voici deux items en faisant partie : « choix de l'horaire et des journées de congé (*bidding process*) » (item de la version anglaise : « *Choice of schedule and days off (bidding process)*») et « départ progressif avant le congé de maternité » (item de la version anglaise : « *Gradual departure from work before a maternity leave* »).

3.5.5 Variables de contrôle

D'autres variables ont aussi été considérées dans l'étude, étant donné leur influence reconnue sur le conflit travail-famille (Eby et al., 2005; Byron, 2005; Michel et al., 2001). En effet, le genre, l'âge, le revenu annuel, le statut marital et le statut parental sont toutes des variables de contrôle ayant été mesurées auprès des participants.es. De plus, le type d'horaire de travail, l'ancienneté à l'emploi et dans le secteur d'activité étaient aussi des éléments pertinents à évaluer chez chacun des participants.es. Enfin, une question à réponse ouverte a été ajoutée, à la toute fin du questionnaire, afin de comprendre d'un point de vue plus subjectif, ce qui aiderait les employés.es à améliorer leur conciliation TVP.

3.6 Considérations éthiques

Avant d'amorcer la collecte de données, le présent projet de recherche a obtenu la certification éthique du comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE) (annexe G). Le numéro du certificat de cette approbation est le 4235.

Étant donné que le questionnaire cernait la perception des participants.es quant à leur conciliation TVP, les questions qui y étaient posées pouvaient entraîner un inconfort chez certains d'entre eux. Malgré que ceux-ci pouvaient se retirer à tout moment, les participants.es pouvaient se référer aux membres de l'équipe de recherche puisque leurs coordonnées leur étaient fournies, en cas de besoin ou d'inconfort.

Aussi, la participation à ce projet de recherche était entièrement anonyme, ce qui signifie qu'aucune information personnelle au sujet des participants.es permettant de les identifier n'a été collectée. Notamment, les membres de l'équipe de recherche se sont assurées qu'aucune question non nécessaire ou dérogeant de l'objet de recherche de l'étude n'ait été abordée. Les réponses au questionnaire en ligne ne permettront en aucun cas d'identifier les participants.es, puisqu'aucune d'entre elles n'est assez précise pour connaître l'identité du répondant. À cet effet, une attention particulière a été portée au choix des échelles de réponses, surtout pour les variables sociodémographiques, afin d'éviter toute possibilité d'identifier des individus par leur choix de réponse, dans le cas où un.e participant.e serait le seul à avoir certaines caractéristiques. L'analyse des réponses à la question ouverte est également analysée avec le même souci de préserver la confidentialité des participants.es. Il est d'ailleurs précisé dans le formulaire de consentement à l'étude que la participation à cette étude était volontaire et que toutes les informations et données recueillies sont et restent confidentielles et anonymes.

CHAPITRE IV

RÉSULTATS

Ce chapitre présente les résultats obtenus à l'aide de la version 27.0 du logiciel SPSS. Les résultats des analyses factorielles sont d'abord présentés pour les échelles de mesure réflexives, suivis des analyses des échelles formatives, pour poursuivre avec les statistiques descriptives de toutes les variables qui composent le modèle théorique de l'étude. Les résultats issus des analyses de corrélation et des analyses de régression linéaire sont finalement présentés.

4.1 Comparaison de moyennes

Comme mentionné plus tôt, le questionnaire était disponible dans deux langues, soit en français et en anglais. À cet effet, 85 participants.es ont répondu à la version en français et 13 participants.es ont répondu à la version en anglais. Avant même de commencer toute analyse statistique, une première étape était essentielle afin de s'assurer qu'il était justifié de combiner les données recueillies des participants.es ayant répondu au questionnaire en anglais et ceux ayant répondu en français. Dans l'objectif de vérifier qu'il n'y ait aucune différence statistiquement significative en fonction de la langue dans laquelle les participants.es ont choisi de remplir le questionnaire, des comparaisons de moyenne (Tests-T pour échantillons indépendants) ont été effectuées pour toutes les variables d'intérêt de cette étude. Ces tests permettent notamment de

comparer les moyennes de deux groupes différents à savoir s'il existe une différence statistique entre ceux-ci (Fortin et Gagnon, 2016a). À cet effet, les résultats des Test-T (annexe H), brièvement rapportés dans le tableau 4.1, démontrent qu'il n'y a aucune différence statistiquement significative entre les groupes « anglais » et « français » pour l'ensemble des dimensions des variables du modèle théorique de ce mémoire, soit les variables suivantes :

Tableau 4.1 Test des échantillons indépendants

Variables	Dimensions	t	Degré de liberté <i>ddl</i>	Sig. (bilatérale) <i>p</i>
Effets anticipés	Mesures de conciliation spécifiques à la famille	-.03	70	.98
	Autres congés non spécifiques à la famille	.46	54	.65
	Pratiques informelles	-.01	85	1.0
	Avantages sociaux	-1.76	18.85	.10
Normes organisationnelles	Soutien managérial	-.40	91	.69
	Conséquences en termes de carrière et exigences en matière de temps	-.28	93	.78
Utilisation	Mesures de conciliation spécifiques à la famille	-.50	72	.62
	Autres congés non spécifiques à la famille	.36	59	.97
	Pratiques informelles	-.79	85	.43
	Avantages sociaux	1.39	91	.17
Conflit TVP		.21	89	.84

Sur la base des ces résultats, il est valide d'un point de vue statistique de fusionner, en un seul échantillon, les répondants.es des questionnaires en français et en anglais.

4.2 Analyses factorielles

Dans l'objectif de déterminer la validité de contenu des différents instruments de mesure utilisés dans le cadre de cette étude, des analyses factorielles sont effectuées sur certaines des variables. Ces tests permettent d'établir, pour chaque variable à l'étude, des groupements d'items qui sont cohérents entre eux afin de déterminer la structure des données observées. Selon Roussel (2005), le type d'analyses factorielles retenues dans le cadre de cette étude permet de tester la validité d'une structure factorielle déjà définie théoriquement. Ce type d'analyse factorielle permet à la fois de tester la multidimensionnalité d'une variable et d'épurer l'instrument de mesure des items qui pourraient détériorer les résultats (Roussel, 2005). Les items qui visent à mesurer la même chose se trouvent dans une même dimension (composante) préétablie. Ces items, représentatifs des dimensions (composantes) confirmées, ont un coefficient égal ou supérieur au seuil de saturation qui est établi à .4 (Roussel, 2005). Le cas échéant, ces items doivent être conservés dans les analyses statistiques subséquentes. À l'inverse, les items possédant un coefficient inférieur à .4 doivent de préférence être éliminés, puisqu'ils sont réputés être médiocrement représentés (Roussel, 2005).

Les deux prochaines parties présentent les résultats des analyses factorielles des variables conflit TVP et normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP.

4.2.1 Conflit TVP

Étant donné que Netemeyer *et al.* (1996) ne présentent aucune distinction précise de dimensions dans leur échelle de mesure sur le conflit travail-famille, cette structure unidimensionnelle a été conservée dans le cadre de la présente étude et une analyse factorielle exploratoire a alors été effectuée afin de tester l'unidimensionnalité de ce concept (conflit TVP dans le cas présent). Le tableau 4.2 présente le résultat de l'analyse factorielle exploratoire de la variable *conflit TVP*. Comme attendu, l'ensemble des cinq items de cette échelle de mesure se rapportent à une seule dimension (composante). À cet effet, avec un coefficient supérieur au seuil de saturation et un indice de fidélité élevé ($\alpha = .86$), on peut affirmer que l'ensemble des items de cette échelle mesurent la même variable, soit le conflit TVP.

Tableau 4.2 Matrice des composantes du conflit TVP

Items	Composante 1
1. Mon travail m'empêche de faire des choses que j'aimerais réaliser dans ma vie personnelle	.87
2. Mon travail interfère avec ma vie personnelle	.83
3. Il est difficile de remplir mes responsabilités personnelles à cause du temps que me prend mon travail	.81
4. Je dois changer mes activités personnelles à cause de mon travail	.80
5. Il est difficile de remplir mes responsabilités personnelles en raison du stress que me cause mon travail	.67

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

4.2.2 Normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP

Considérant la multidimensionnalité théorique déjà établie *à priori* par Thompson *et al.* (1999) pour l'échelle de mesure sur la culture de conciliation travail-famille, une analyse factorielle a été conduite sur le concept de normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP, en exigeant à SPSS de classer les items en trois dimensions, celles-ci déjà connues et décrites dans la littérature (Roussel, 2005). C'est une extraction en composantes principales ainsi qu'une rotation des composantes de types Varimax¹⁹ qui ont effectuées pour ce concept. Cette analyse factorielle est présentée au tableau 4.3.

Tableau 4.3 Matrice des composantes des normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP

Items	Composante		
	1	2	3
1. Les chefs pilotes sont compatissants envers les responsabilités des employés en matière de soins aux personnes âgées ou malades	.81	.01	.15
2. Les chefs pilotes sont compatissants envers les responsabilités de garde d'enfants des employés	.80	-.11	.09
3. Les chefs pilotes sont compatissants envers les responsabilités personnelles des employés	.78	.33	.08

¹⁹ Une rotation des composantes de type Varimax est utilisée dans le but de redistribuer plus équitablement la variance qu'on tente ici d'expliquer et pour réduire les éléments en un plus petit nombre de facteurs non corrélés entre eux pour ensuite les utiliser dans le cadre d'une analyse de régression multiple ultérieure (Yergeau et Poirier, 2013).

4. Les chefs pilotes sont assez accommodants à l'égard des besoins personnels	.76	.14	.02
5. Les employés sont encouragés à trouver un équilibre entre leur travail et leur vie personnelle	.67	.32	-.00
6. La haute direction encourage les chefs pilotes à être sensibles aux préoccupations familiales et personnelles des employés	.65	.17	.20
7. Il est généralement acceptable de parler de sa vie personnelle	.64	.22	-.16
8. En cas de problème de conciliation, les chefs pilotes sont compréhensifs quand les employés doivent faire passer leur vie personnelle en premier	.62	.17	.17
9. Les employés peuvent facilement trouver un équilibre entre leur travail et leur vie personnelle	.59	.39	.00
10. De nombreux employés éprouvent de la rancœur lorsque les hommes prennent des congés prolongés pour prendre soin de nouveau-nés ou d'enfants adoptés	.01	.68	-.22
11. Pour être perçu favorablement par la haute direction, les employés doivent constamment faire passer leur travail avant leur vie familiale ou personnelle	.30	.66	.06
12. Refuser une promotion, un transfert ou un changement d'horaire pour des raisons personnelles nuira sérieusement à la progression de la carrière d'un employé	.06	.65	.22
13. Il est régulièrement attendu que les employés fassent passer le travail avant la vie personnelle	.15	.59	.13
14. Les employés qui participent aux programmes de conciliation travail-vie personnelle disponibles sont perçus comme étant moins sérieux quant à leur carrière que les autres	.24	.52	-.04
15. Les employés sont encouragés à fixer des frontières claires entre le travail et la vie personnelle	.19	.23	.68

16. De nombreux employés éprouvent de la rancœur lorsque les femmes prennent des congés prolongés pour prendre soin de nouveau-nés ou d'enfants adoptés	.06	.35	-.66
17. La compagnie soutient les employés qui veulent changer pour des emplois moins exigeants pour des raisons personnelles	.18	.41	.49

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

a. Convergence de la rotation dans 4 itérations.

Les neuf premiers items de l'échelle ont tous une bonne contribution factorielle et font concrètement référence à la première dimension théorique de l'échelle, soit le soutien managérial (coefficient de saturation > .4), telle que développée par Thompson *et al.* (1999). L'indice de fidélité de cette mesure est d'ailleurs élevé, soit $\alpha = .89$.

Suite à cette analyse factorielle, la structure obtenue en trois composantes doit être reconsidérée. D'une part, le quinzième item (« les employés sont encouragés à fixer des frontières claires entre le travail et la vie personnelle ») tout comme le dernier (« la compagnie soutient les employés qui veulent changer pour des emplois moins exigeants pour des raisons personnelles ») doivent être éliminés, puisqu'ils n'appartiennent pas à la bonne dimension théorique de l'échelle originale, soit celle du soutien managérial. Ces deux items ont respectivement un coefficient supérieur au seuil acceptable, soit de .68 et .49, mais forment à eux seuls une dimension distincte alors qu'ils devraient appartenir à la même dimension que les neuf premiers items. D'autre part, l'avant-dernier item (« de nombreux employés éprouvent de la rancœur lorsque les femmes prennent des congés prolongés pour prendre soin de nouveau-nés ou d'enfants adoptés ») présente un coefficient inférieur au seuil de .4 pour les trois dimensions générées. Cet énoncé doit alors être retiré pour la suite des analyses puisque, selon Roussel (2005), il représente de manière médiocre l'ensemble des dimensions de

cette échelle. Il est possible que cet item ne soit pas représentatif et n'ait pas bien fonctionné en raison de la difficulté des employés.es à être témoin de la prise de ce genre de congé, du fait qu'il s'agit d'un milieu à prédominance masculine où il n'y a que très peu de femmes et considérant la grande mobilité géographique du personnel. Toutefois, nos résultats s'alignent avec ceux d'autres travaux remettant en question les trois dimensions du modèle de Thompson *et al.* (1999) (Mauno, 2010; LoPresti *et al.*, 2017; Bradley *et al.*, 2019). Nous adopterons donc, comme les analyses de Mauno (2010) le suggèrent, une échelle à deux dimensions théoriques plutôt qu'à trois. De là, les deuxième et troisième dimensions théoriques, c'est-à-dire les conséquences en termes de carrière et les exigences en matière de temps, sont considérées comme une seule dimension (items 10 à 14, $\alpha = .67$) à partir de maintenant et pour les analyses statistiques subséquentes.

4.3 Échelles de mesure formatives

Le développement d'échelles de mesure formatives est assez différent de celui d'échelle réflexive traditionnelle (Harindranath et Jacob, 2017). Les échelles de mesure du conflit TVP et des normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP présentées précédemment étaient de nature réflexive, ce qui signifie qu'un lien existe entre les items d'une même variable (Bagozzi, 2011) et que ceux-ci peuvent être interchangeables, donc l'omission d'un item ne peut pas modifier les caractéristiques de la variable (Harindranath et Jacob, 2017), d'où la possibilité de supprimer un item dont le coefficient de saturation est inférieur au seuil acceptable (Roussel, 2005). Comparativement à une mesure réflexive, les items des échelles des effets anticipés des mesures et pratiques de conciliation TVP et de l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP sont la cause de la variable et ne peuvent pas être interchangés ou omis, puisque chacun d'entre eux capture une partie unique de la variable et une altération de l'échelle peut en changer la signification (Harindranath et Jacob, 2017).

Par exemple, les mesures spécifiques à la conciliation TVP ne sont pas nécessairement liées aux pratiques informelles de conciliation TVP. D'ailleurs, il est aussi possible que la contribution des différents items, en termes de poids/signification, diffère au sein d'une même échelle de mesure formative (Cenfetelli et Bassellier, 2009). En regard de la littérature, nous supposons alors que les variables des deux prochaines échelles de mesure sont formées par leurs items respectifs (Bagozzi, 2011).

4.3.1 Effets anticipés des mesures et pratiques de conciliation TVP

Comme mentionné précédemment, l'échelle de mesure des effets des mesures et pratiques de conciliation TVP en est une formative. Tous les items des quatre dimensions de l'échelle de mesure sur la perception des effets anticipés à l'égard de l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP pouvaient être répondus à l'aide d'une échelle de réponse en 5 points, allant de « Fortement en désaccord » à « Fortement en accord », avec une option de réponse « Pas au courant de cette mesure ». Un recodage de ces options de réponses a été nécessaire pour convertir les réponses récoltées en score se rapportant sur un total maximal possible²⁰. De là, plus un score est élevé, plus le participant.e perçoit les effets des mesures et pratiques de conciliation

²⁰ Initialement, les options de réponse étaient en fonction d'une échelle de 1 à 5, allant de « Fortement en désaccord » (valeur de 1) à « Fortement en accord » (valeur de 5), avec une option de réponse « Pas au courant de cette mesure » (valeur de 6). Pour les analyses statistiques, ces options de réponses ont été recodées pour désormais transmettre un score allant de 0 à 4 (fortement en désaccord vaut 0 et fortement en accord vaut 4). L'option de réponse « Pas au courant de cette mesure » a été recodée comme une donnée manquante et traitée comme telle (valeur de 0). Ainsi un score total par item et ensuite par dimension a été calculé.

TVP comme utiles pour diminuer son conflit TVP. Le tableau 4.4 montre que le score maximal possible pour chacune des dimensions est respectivement de 24, 36, 12 et 4.

Tableaux 4.4 Score maximal possible des effets anticipés des mesures et pratiques de conciliation TVP en fonction des dimensions des mesures et pratiques de conciliation TVP

Dimensions	Score total possible
Mesures spécifiques à la famille	24.00
Autres congés non spécifiques à la famille	36.00
Pratiques informelles	12.00
Avantages sociaux	4.00

Compte tenu de ce qui précède, le calcul d'un score sur un total possible de points est le moyen retenu pour analyser comment les participants.es anticipent que leur utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP influencera leur conflit TVP. Il est certainement possible de recalculer ce score pour obtenir un pourcentage sur le total possible, traduisant ainsi la perception des répondants quant aux effets anticipés de leur utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP sur leur conflit TVP.

4.3.2 Utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP

L'échelle de mesure sur l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP constitue également une échelle formative. Celle-ci est composée des mêmes items que

l'échelle précédente, mais la question posée diffère. De la sorte, les résultats sont analysés de la même manière que ceux de l'échelle de mesure précédente. Dans le questionnaire, deux échelles de réponses ont été présentées aux répondants, selon le type de mesures et pratiques de conciliation TVP dont il était question. Les items qui s'avéraient être des mesures pouvant être utilisées une seule fois ou que très rarement pouvaient être répondus par « Oui » ou par « Non » (par exemple, l'item « Congé de maternité ») et les autres items étant des mesures ou pratiques auxquelles les individus peuvent avoir recours plus fréquemment pouvaient être répondus à l'aide d'une échelle en 5 points, allant de « Jamais » à « Toujours » (par exemple l'item « Journées de maladies »). Pour ces deux échelles de réponse, il y avait une option « Pas au courant de cette mesure ». Étant donné qu'il ne s'agit pas d'une échelle de mesure réflexive et qu'aucune analyse factorielle ne peut être effectuée, un recodage de chacun des items a alors été nécessaire pour pouvoir convertir les données recueillies en score sur un total maximal possible²¹. À cet effet, plus le participant.e utilise les mesures et pratiques de conciliation TVP, plus son score est élevé. Le tableau 4.5 montre le score maximal possible pour chacune des quatre dimensions, soit respectivement de 9, 21, 12 et 4.

²¹ Initialement, les options de réponse pour certains items étaient en fonction d'une échelle de réponse à trois choix, soit « Oui » (valeur de 1), « Non » (valeur de 2) avec une option de réponse « Pas au courant de cette mesure » (valeur de 3). Pour d'autres items, les options de réponse étaient en fonction de l'échelle de 1 à 5, allant de « Jamais » (valeur de 1) à « Toujours » (valeur de 5), avec une option de réponse « Pas au courant de cette mesure » (valeur de 6). Pour les analyses statistiques, les options de réponses « Oui » et « Non » ont été recodées respectivement avec un score de 1 et 0 (oui vaut 1 et non vaut 0) et les options de réponse de l'échelle en 5 points ont été recodées avec des scores allant de 0 à 4 (jamais vaut 0 et toujours vaut 4). L'option de réponse « Pas au courant de cette mesure » a été recodée comme une absence de réponse et traitée comme telle (valeur de 0) pour les deux échelles de réponse. Donc, un score total par item puis par dimension a été calculé.

Tableaux 4.5 Score maximal possible de l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP en fonction des dimensions des mesures et pratiques de conciliation TVP

Dimensions	Score total possible
Mesures spécifiques à la famille	9.00
Autres congés non spécifiques à la famille	21.00
Pratiques informelles	12.00
Avantages sociaux	4.00

De manière cohérente à l'échelle de mesure précédente, pour analyser cette échelle, l'utilisation que fait un participant.e des mesures et pratiques de conciliation TVP se rapporte sous la forme d'un résultat chiffré, c'est-à-dire un nombre de points sur un total maximal possible. Tel que mentionné auparavant, il est possible de transformer ce score en pourcentage, afin de faciliter l'interprétation de l'utilisation que font les participants.es des mesures et pratiques de conciliation TVP.

4.4 Analyses des statistiques descriptives

Chacune des variables principales du modèle théorique de ce mémoire fait l'objet d'analyses statistiques descriptives présentées dans les sections qui suivent. Ces statistiques descriptives sont analysées afin de mettre en valeur l'ensemble des données brutes recueillies dans le but de pouvoir les rendre compréhensibles et ainsi caractériser l'échantillon de l'étude (Fortin et Gagnon, 2016b). Le tableau 4.6 présente les mesures

de tendance centrale (la moyenne, la médiane et le mode) et les mesures de dispersion (l'écart-type, la variance, l'étendue et les percentiles) des variables à l'étude. La distribution de fréquence pour chacune des variables peut être consultée à l'annexe I.

Tableau 4.6 Statistiques descriptives des variables du modèle théorique

		Conflit TVP	Normes (SM)	Normes (CCET)	EA Mesure Famille	EA Autre Congé	EA Pratiques Informelles	EA Avantages Sociaux
N	Valide	91	93	95	72	56	87	88
	Manquant	7	5	3	26	42	11	10
Moyenne		2.47	3.73	3.42	20.39	29.13	9.41	3.52
Médiane		2.40	3.78	3.40	21.00	30.00	9.00	4.00
Mode		2.80	3.78	3.80	24.00	36.00	9.00	4.00
Écart type		.74	.57	.60	3.60	5.40	1.89	.63
Variance		.55	.32	.36	12.95	29.17	3.57	.39
Minimum		1.00	2.44	2.00	12.00	17.00	4.00	1.00
Maximum		4.20	4.89	4.60	24.00	36.00	12.00	4.00
Percentiles	25	2.00	3.33	3.00	18.00	25.00	9.00	3.00
	50	2.40	3.78	3.40	21.00	30.00	9.00	4.00
	75	3.00	4.11	3.80	24.00	34.00	11.00	4.00

Conflit TVP = Conflit travail-vie personnelle ; SM = soutien managérial ; CCET = conséquences sur la carrière et exigences en termes de temps ;

EA= Effets anticipés.

Tableau 4.6 (Suite)

		Ut. Mesure Famille	Ut. Autre Congé	Ut. Pratiques Informelles	Ut. Avantages Sociaux
N	Valide	74	61	87	93
	Manquant	24	37	11	5
Moyenne		1.22	4.23	3.80	1.43
Médiane		1.00	4.00	4.00	1.00
Mode		0	4.00	2.00 ^a	2.00
Écart type		1.50	2.80	2.10	1.16
Variance		2.25	7.85	4.39	1.34
Minimum		0	0	0	0
Maximum		6.00	10.00	9.00	4.00
Percentiles	25	0	2.00	2.00	0
	50	1.00	4.00	4.00	1.00
	75	2.00	6.00	5.00	2.00

Note. a. Présence de plusieurs modes. La plus petite valeur est affichée.

Ut = Utilisation.

4.4.1 Conflit TVP

Le tableau 4.6 démontre que les participants.es vivent un conflit TVP dont la moyenne est de 2,5 sur un score maximum de 5, une valeur qui se retrouve entre la modalité de réponse « Rarement » et « À l'occasion » sur l'échelle de mesure (É.T. = .74). En termes de dispersion, cela indique qu'un peu plus de 56% des participants.es rapportent un conflit TVP se situant entre 1.7 et 3.2²², sur une échelle en 5 points. Par conséquent, il est possible d'affirmer que le conflit TVP des répondants est relativement faible. La table des fréquences du conflit TVP (annexe I.1) confirme d'ailleurs ce faible niveau de conflit TVP vécu par les participants.es puisque 74,8 % d'entre eux ont rapporté un niveau de conflit entre 1 et 2.8.

4.4.2 Normes organisationnelles en lien avec la conciliation travail-famille

4.4.2.1 Soutien managérial

En ce qui concerne les normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP pour la dimension soutien managérial, le tableau 4.6 indique que les participants.es sont légèrement en accord avec les énoncés, étant donné la moyenne de 3.7 sur une échelle

²² L'intervalle [1,73, 3,21] a été obtenu en additionnant et en soustrayant de part et de d'autre la valeur de l'écart-type (0,74) à la valeur moyenne (2,47). Selon la table des fréquences (annexe H.1), 56,1% des participants ont répondu aux alentours de cet intervalle, soit exactement entre 1,80 et 3,20, d'où l'approximation à la hausse de 56%. Ce même raisonnement est utilisé dans les sections qui suivent pour calculer l'effet de l'écart-type des autres variables.

en 5 points allant de « Fortement en désaccord » à « Fortement en accord » (É.T. = .57). Cela indique qu'environ 70% des répondants rapportent une culture organisationnelle de conciliation TVP manifestée par le supérieur se situant entre 3.2 et 4.3 sur l'échelle en 5 points, soit au-dessus du point neutre. Il est aussi possible de conclure que les normes organisationnelles manifestées par le supérieur sont en faveur de la conciliation TVP puisque la table des fréquences (annexe I.2) indique qu'environ 91% des réponses des participants.es se situent entre 3 et 5, soit égal au point neutre ou davantage en accord.

4.4.2.2 Conséquences en termes de carrière et exigences en matière de temps

Le tableau 4.6 illustre que les participants.es peuvent percevoir des conséquences négatives sur leur carrière s'ils accordent trop de temps aux responsabilités et occupations en lien avec leur vie personnelle puisque la moyenne est de 3.4, ce qui est légèrement supérieur au point neutre et légèrement inférieur à « En accord » (É.T. = .60). Ceci démontre que 76% des participants.es ont donné des réponses se situant entre 2.8 et 4.0 sur l'échelle en 5 points allant de « Fortement en désaccord » à « Fortement en accord ». Cela indique que plusieurs d'entre eux perçoivent qu'investir plus de temps envers leur vie familiale au détriment de leur travail pourrait avoir des répercussions négatives sur leur carrière. La table des fréquences (annexe I.3) permet aussi de constater que les répondants.es semblent mitigés sur l'impact du temps investi dans leur vie personnelle sur leur carrière, puisque 18% de ceux-ci sont « En désaccord », 20% sont « En accord » et le reste (62%) ont opté pour l'option de réponse neutre.

4.4.2.3 Sommaire des statistiques descriptives des normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP

En somme, les statistiques descriptives des normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP démontrent que les répondants rapportent généralement un soutien favorable à leur conciliation TVP, que ce soit de la part du supérieur ou de l'entreprise. Toutefois, ceux-ci ne se positionnent pas de manière claire et explicite quant aux conséquences en termes de carrière en ce qui concerne davantage de temps consacré à leur travail ou leurs responsabilités personnelles, étant donné la neutralité d'une grande proportion des réponses.

4.4.3 Effets anticipés des mesures et pratiques de conciliation TVP

4.4.3.1 Mesures spécifiques à la famille

Le tableau 4.6 illustre que les effets anticipés perçus par les participants.es à l'égard de l'utilisation des mesures en lien avec la famille affiche une moyenne de 20.4 sur un score total possible de 24 (85%) (É.T. = 3.6). Ce qui signifie qu'environ 86% des répondants ont des scores entre 16.8 et 24 sur un total possible de 24. Quant au mode, cette mesure de tendance centrale indique que le score le plus fréquent auprès des répondants est de 24 sur un total possible de 24. Effectivement, 25 répondants.es ont rapporté trouver l'ensemble des mesures de conciliation travail-famille totalement utiles pour diminuer le conflit TVP. En fonction de la table des fréquences (annexe I.4), sur l'ensemble des mesures de conciliation travail-famille évaluées, environ 83% des participants.es évaluent l'utilité de celles-ci à 75% (score de 18 sur un total de 24) à 100% (score de 24 sur 24).

4.4.3.2 Autres congés non spécifiques à la famille

Pour ce qui est de tous les autres congés non spécifiques à la famille, le tableau 4.6 démontre que sur un score total possible de 36, la moyenne se trouve à 20.1 (É.T. = 5.40). Cela signifie qu'un peu plus de 37% des répondants ont des scores entre 14.7 et 25.5. Malgré que la moyenne se situe presque directement à la moitié du score total possible, la médiane et le mode, respectivement de 30 et 36, indiquent qu'une grande proportion des participants.es perçoivent les autres congés non spécifiques à la famille comme étant très utiles pour diminuer leur conflit TVP. D'une part, le score le plus fréquent est de 36 sur un total possible de 36, donc 14.3% des répondants perçoivent les autres congés non spécifiques à la famille comme totalement utiles pour diminuer le conflit TVP. D'autre part, 50% des répondants déterminent que parmi l'ensemble des congés évalués ici, la moyenne d'utilité perçue est de 85%, soit très élevé. Cependant, la table des fréquences (annexe I.5) illustre qu'un peu moins de la moitié des répondants.es (48,2%) perçoivent l'utilité de ces autres congés non spécifiques à la famille de 47% à 81% dans l'objectif de diminuer le conflit TVP vécu.

4.4.3.3 Pratiques informelles

En ce qui concerne les effets anticipés des participants.es des pratiques informelles de conciliation TVP, le tableau 4.6 démontre que ceux-ci les perçoivent utiles en moyenne à environ 78% (score moyen de 9,41 sur un score total possible de 12) (É.T. = 1.89). Ainsi, environ 72% des individus sondés rapportent des scores entre 7.5 et 11.3 sur un total possible de 12. De plus, le mode et la médiane, tous deux d'une valeur de 9, expliquent respectivement que l'utilité perçue des pratiques informelles de conciliation TVP la plus fréquente est de 75% (un score de 9 sur un total possible de 12) et que la moitié de l'ensemble des répondants.es perçoivent l'utilité de ces pratiques à 75% ou

davantage pour diminuer leur conflit TVP. De plus, selon la table des fréquences (annexe I.6), environ 88% des répondants ont des scores entre 8 et 12, ce qui signifie que la moyenne d'utilité perçue des pratiques informelles de conciliation TVP est selon eux de 66% à 100% pour diminuer le conflit qu'ils vivent dans cette interface.

4.4.3.4 Avantages sociaux

Comme indiqué dans le tableau 4.6, la moyenne quant aux effets anticipés des avantages sociaux pour diminuer le conflit TVP vécu est de 3.5. Cela signifie qu'en moyenne, les participants.es perçoivent que l'utilité de ces avantages sociaux est de 88% pour diminuer le conflit TVP vécu (É.T. = .63). Ainsi, un peu plus de 95% des individus ayant répondu au questionnaire ont des scores compris entre 2.9 et 4. Aussi, le mode et la médiane, tous deux d'une valeur de 4 sur un score maximal possible de 4, démontrent également que les répondants perçoivent les avantages sociaux comme étant très utiles pour diminuer le conflit TVP vécu. En analysant la table des fréquences de cette variable (annexe I.7), il est possible de constater qu'environ 95 % des répondants perçoivent le régime d'avantages sociaux en vigueur dans l'entreprise comme étant utile pour diminuer leur conflit TVP, puisque leurs scores sont compris entre 3 et 4, sur un score total possible de 4.

4.4.3.5 Sommaire des statistiques descriptives des effets anticipés des mesures et pratiques de conciliation TVP

En bref, les avantages sociaux, les mesures de conciliation spécifiques à la famille et les pratiques informelles de conciliation TVP sont les mesures perçues comme étant les plus utiles afin de diminuer le conflit TVP. Les répondants.es perçoivent comme

moins utiles, tout en considérant leur utilisation, les autres congés non spécifiques à la famille dans l'objectif de diminuer leur conflit TVP.

4.4.4 Utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP

4.4.4.1 Mesures spécifiques à la famille

Le tableau 4.6 démontre que les congés qui sont spécifiques à la conciliation travail-famille sont peu utilisés, avec un score moyen de 14% (score de 1.2 sur un total possible de 9) (É.T. = 1.5). À cet effet, l'utilisation des mesures de conciliation travail-famille est assez faible, car un peu moins de 94% des répondants ont un score entre 0 et 2.7 sur un total possible de 9, ce qui suggère une utilisation entre 0 et 30%. De plus, la médiane, d'une valeur de 1, démontre que ce type de mesure de conciliation TVP n'est pas du tout exploité à son plein potentiel, puisque 50% des individus ayant répondu au questionnaire disent y avoir recours seulement à une fréquence égale ou inférieure à 11%. Le mode de 0 indique aussi que 32 répondants n'utilisent jamais les mesures prévues pour la conciliation travail-famille. Ces mesures de tendance centrale permettent d'affirmer que les mesures de conciliation propres à la famille ne sont pas vraiment utilisées dans cette entreprise. La distribution des fréquences (annexe I.8) démontre la même tendance, étant donné que la totalité des individus ayant répondu à cette question a un score égal ou inférieur à 6 sur un total possible de 9, ce qui représente une utilisation des mesures de conciliation travail-famille inférieure à environ 67%.

4.4.4.2 Autres congés non spécifiques à la famille

Concernant tous les autres congés qui sont non spécifiques à la famille, le tableau 4.6 démontre qu'ils sont utilisés, en moyenne, un peu plus fréquemment les congés spécifiques à la famille, avec un score moyen de 4.2 sur un maximum possible de 21 (20%) (É.T. = 2.8). Ainsi, un peu moins de 77% des individus sondés ont des scores entre 1.4 et 7 sur une possibilité de 21 points. Autrement dit, il y a un peu moins de 77% des répondants.es qui disent utiliser les autres congés non spécifiques à la famille environ entre 7% et 33%. Enfin, la table des fréquences (annexe I.9) confirme que les participants.es n'utilisent pas tellement ces mesures de conciliation TVP puisque l'ensemble de ceux-ci ont des scores égaux ou inférieurs à 10 sur un total possible de 21, ce qui représente une utilisation inférieure à environ 48%.

4.4.4.3 Pratiques informelles

Quant aux pratiques de conciliation TVP informelles, le tableau 4.6 permet de constater que les employés.es les utilisent en moyenne à environ 32% (score de 3.8 sur un total possible de 12) (É.T. = 2.1). De là, environ 77% des répondants.es rapportent que leur recours aux pratiques informelles de conciliation TVP se situe entre 1,7 et 5,9 sur un score total de 12. La table des fréquences (annexe I.10) appuie cette faible utilisation des pratiques informelles de conciliation TVP, car un peu moins de 80% des répondants y ont recours à 42% ou moins. Ces pratiques informelles de conciliation TVP ne sont donc pas largement exploitées par les individus sondés.

4.4.4.4 Avantages sociaux

Le tableau 4.6 rapporte que le score moyen pour cette dimension est de 1.4 sur un total possible de 4, ce qui signifie que les individus sondés utilisent les avantages sociaux qui leur sont offerts en moyenne à 36% (É.T. = 1.15). À cet effet, un peu moins de 95% des répondants.es disent utiliser ces avantages sociaux à l'occasion, étant donné que leurs réponses se situent entre un score de .28 et 2.6 sur un score maximal possible de 4 points. De plus, la distribution des fréquences (annexe I.11) vient confirmer la faible utilisation du régime d'avantages sociaux, car une grande proportion des participants.es n'y ont jamais recours, rarement ou seulement à l'occasion, étant donné qu'un peu plus de 80% d'entre eux ont des scores se situant entre 0 et 2 sur un score total possible de 4.

4.4.4.5 Sommaire des statistiques descriptives de l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP

En somme, ce sont les pratiques informelles de conciliation TVP et le régime d'avantages sociaux qui sont les mesures et pratiques les plus utilisées. Étonnamment, les mesures de conciliation spécifiques à la famille sont peu utilisées, suivies des autres congés non spécifiques à la famille.

4.4.5 Sommaire des statistiques descriptives de toutes les variables du modèle

En résumé, selon l'ensemble des statistiques descriptives présentées précédemment, il est possible de constater que le niveau de conflit TVP vécu par les pilotes d'avion est relativement faible. De plus, bien que le soutien managérial provenant du supérieur soit

favorable à la conciliation TVP, il semble que les participants.es puissent potentiellement percevoir des répercussions négatives sur leur carrière s'ils investissent trop de temps envers leurs responsabilités personnelles. Enfin, bien que l'utilisation de l'ensemble des mesures et pratiques de conciliation TVP soit perçue comme utile pour diminuer le conflit TVP, celles-ci sont loin d'être exploitées à leur plein potentiel. Les pratiques informelles et les avantages sociaux sont toutefois les mesures et pratiques les plus utilisées.

La prochaine section élabore en détails les corrélations existantes entre les différentes variables à l'étude.

4.5 Analyses de corrélations

4.5.1 Matrice de corrélation incluant toutes les variables du modèle théorique

Dans l'objectif de mesurer le degré de relation linéaire qui existe entre les variables du modèle théorique de ce mémoire et les liens qui les unissent, une procédure statistique spécifique est nécessaire. Un test de corrélation de type Pearson est effectué pour quantifier le niveau de similarité entre les variables à l'étude, c'est-à-dire comment celles-ci sont interreliées entre elles (Haccoun et Cousineau, 2011a). Étant donné la quantité de variables à l'étude dans ce mémoire (variables indépendantes, variable médiatrice, variable dépendante et variables contrôles), le tableau 4.7 expose, dans un premier temps, la matrice de corrélation pour les quatre variables du modèle théorique de ce mémoire. Un deuxième tableau sera ensuite présenté pour les corrélations entre les variables de contrôle et la variable dépendante du modèle théorique, soit le conflit TVP (tableau 4.8). Aussi, considérant la quantité de dimensions de chacune des

variables de ce mémoire, seules les corrélations qui sont statistiquement significatives seront analysées en détails dans les paragraphes qui suivent.

Tableau 4.7 Matrice de corrélations : moyennes, écart-type, et corrélations bivariées entre les variables du modèle théorique

Variables	M	ÉT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Conflit TVP	2.47	.74										
2. Normes (SM)	3.73	.57	-0.44**									
3. Normes (CCET)	3.42	.60	-0.45**	.45**								
4. EA Mesure Famille	20.39	3.60	.03	.19	.14							
5. EA Autre Congé	29.13	5.40	.01	.29*	.10	.70**						
6. EA Pratiques Informelles	9.41	1.89	.08	.33**	.02	.50**	.58**					
7. EA Avantages Sociaux	3.52	.63	-.03	.22*	.03	.62**	.65*	.45**				
8. Ut.Mesure Famille	1.22	1.50	.17	.09	.09	.25	.31*	.25*	.17			
9. Ut.Autre Congé	4.23	2.80	.13	.27*	.00	.09	.30*	.29*	.13	.42**		
10. Ut.Pratiques Informelles	3.80	2.10	.10	.27*	.16	.08	.17*	.26*	.02	.39**	.42**	
11. Ut.Avantages Sociaux	1.43	1.16	-.5	.24*	.06	.12	.02*	.22*	.09	.43**	.47**	.19

Notes. **p < 0.01; *p < 0.05 ; b. Calcul impossible, car au moins une des variables est une constante.

M = Moyenne ; ÉT = Écart-Type ; Conflit TVP = Conflit travail-vie personnelle; SM = Soutien managérial; CCET : conséquences en termes de carrière et exigences en termes de temps; EA = Effets anticipés; Ut = Utilisation.

4.5.1.1 Corrélation entre les effets anticipés des pratiques informelles de conciliation TVP et l'utilisation des pratiques informelles de conciliation TVP

Le lien entre les effets anticipés des pratiques informelles de conciliation TVP pour diminuer le conflit TVP vécu et l'utilisation concrète de celles-ci va dans le sens de l'hypothèse 1 (voir figure 2.4). D'après la matrice des corrélations au tableau 4.7, un lien positif et significatif unit ces deux variables ($r = .26$, $p < .05$). Ainsi, plus un individu anticipe qu'utiliser les pratiques informelles de conciliation TVP diminue son conflit vécu dans cette interface, plus son utilisation de celles-ci est grande. Bien que les analyses corrélationnelles ne permettent pas de confirmer ou infirmer les hypothèses de recherche, celle-ci va dans le même sens que l'hypothèse 1.

4.5.1.2 Corrélation entre les normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP (soutien managérial) et l'utilisation des congés non spécifiques à la famille

Le lien entre les normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP et l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP va dans le sens de l'hypothèse 2 (voir figure 2.4). Plus précisément, le tableau 4.7 indique que la corrélation entre ces normes incarnées par le soutien du supérieur et l'utilisation des congés non spécifiques à la famille est positive et significative ($r = .27$, $p < .05$). Donc, plus le supérieur soutient la conciliation TVP de ses employés, plus leur utilisation des congés non spécifiques à la famille est grande. Le sens de cette corrélation est cohérent avec ce qui est postulé dans l'hypothèse 2.

4.5.1.3 Corrélation entre les normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP (soutien managérial) et l'utilisation des pratiques informelles de conciliation TVP

Le tableau 4.7 illustre que les normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP incarnées par le soutien du supérieur et l'utilisation des pratiques informelles de conciliation TVP sont corrélées de façon positive et significative ($r = .27, p < .05$). Par conséquent, plus le supérieur est sensible aux responsabilités personnelles de ses employés.es, plus leur utilisation des pratiques informelles de conciliation TVP est grande. Cette corrélation va dans le sens de l'hypothèse 2 formulée dans une section antérieure (voir figure 2.4).

4.5.1.4 Corrélation entre les normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP (soutien managérial) et l'utilisation des avantages sociaux

Le tableau 4.7 spécifie une corrélation positive et significative entre les normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP incarnées par le soutien du supérieur et l'utilisation du régime d'avantages sociaux ($r = .24, p < .05$). Certes, plus les normes organisationnelles manifestées par le soutien du supérieur sont en faveur de la conciliation TVP, plus l'utilisation des avantages sociaux par les employé.es est grande. Le sens de cette corrélation est cohérent avec l'hypothèse 2 postulée précédemment (voir figure 2.4).

4.5.1.5 Autres corrélations pertinentes

Malgré que ce ne soit pas des relations directement issues des hypothèses de recherche postulées, le tableau 4.7 permet tout de même de constater d'autres relations

significatives et pertinentes. Par exemple, la première dimension des normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP, soit le soutien managérial, ainsi que la fusion des deuxième et troisième dimensions de cette même variable (voir section 4.2.2), soit les conséquences en termes de carrière et les exigences en matière de temps, sont corrélées de manière significative et négative avec le conflit TVP (respectivement $r = -.44, p < .01$; $r = -.45, p < .01$). À cet effet, lorsque les normes organisationnelles sont moins en faveur de la conciliation TVP, il est possible de remarquer que le conflit TVP vécu est plus grand. Il est aussi pertinent de remarquer que la corrélation entre la dimension du soutien managérial des normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP et les effets anticipés des pratiques informelles de conciliation TVP est positive et significative ($r = .33, p < .01$). Ainsi, lorsque les normes organisationnelles manifestées par le soutien du supérieur sont en faveur de la conciliation TVP, plus les individus perçoivent l'utilisation des pratiques informelles de conciliation TVP comme étant utile pour diminuer leur conflit TVP.

4.5.2 Matrice de corrélation incluant les variables de contrôle et la variable dépendante du modèle théorique

Selon Becker (2005), les variables de contrôle d'une étude devraient être traitées avec autant d'attention que les autres variables d'un modèle théorique. Notamment, considérer ces variables de contrôle dans les analyses ultérieures a l'objectif de supprimer l'effet possible d'autres variables qui ne seraient pas à l'étude, afin de pouvoir affirmer que les variations du conflit TVP ne sont dues qu'aux variations des autres variables du modèle théorique (variables indépendantes et médiatrice) (Becker, 2005). Ne pas les considérer pourrait remettre en question la crédibilité des résultats d'une recherche. Le tableau 4.8 présente la matrice de corrélation pour l'ensemble des variables de contrôle et le conflit TVP. Les variables de contrôle qui sont significativement corrélées avec la variable dépendante du modèle théorique sont

analysées dans les paragraphes suivants et seront par conséquent incluses dans les analyses subséquentes.

Tableau 4.8 Matrice de corrélations : moyennes, écart-types, et corrélations bivariées entre les variables contrôles et la variable dépendante

Variabes	M	ÉT	1	2	3	4	5	6	7
1. Conflit TVP	2,47	0,74							
2. Genre	1,17	0,38	0,59						
3. Âge	2,91	1,13	-0,08	-0,15					
4. Statut Marital	2,37	0,88	0,29**	0,04	0,20				
5. Revenu	3,57	1,31	0,07	-0,09	0,60**	0,28**			
6. Ancienneté (aviation)	3,09	1,04	0,11	0,01	0,64**	0,27*	0,81**		
7. Ancienneté (entreprise)	2,44	1,29	0,14	0,04	0,63**	0,25*	0,79**	0,71**	
8. Horaire de travail	1,42	0,50	0,08	-0,06	-0,23	-0,23*	-0,40**	-0,37**	-0,28**

Notes. **p < 0.01; *p < 0.05

c. Calcul impossible, car au moins une des variables est une constante.

M = Moyenne ; ÉT = Écart-Type ; Conflit TVP = Conflit travail-vie personnelle

4.5.2.1 Corrélation entre le statut marital et le conflit TVP

Une seule corrélation significative est trouvée entre les variables de contrôle et la variable dépendante du modèle théorique de ce mémoire. Le tableau 4.8 montre que de toutes ces variables, il y a seulement le statut marital qui est corrélé de manière positive et significative avec le conflit TVP ($r = .29, p < .01$). Une analyse de variance simple (ANOVA) est nécessaire pour vérifier la différence de moyennes entre les différents groupes possibles (intergroupes) de la variable contrôle du statut marital (Haccoun et Cousineau, 2011b). Ce type d'analyse permet d'examiner les données qui proviennent des trois groupes possibles de cette variable contrôle (Fortin et Gagnon, 2016a), qui sont les suivants : célibataire, en couple (conjoint.e de fait/marié.e) ou autre. L'ANOVA du statut marital (annexe J) nous indique qu'il y a une différence de moyennes significative [$F(2.87) = 6.16, p < .01$] dans le conflit TVP vécu entre les répondants célibataires et ceux qui sont en couple (conjoint.e de fait ou marié.e). Notamment, ces deux groupes ont respectivement des moyennes de 2.04 et 2.59, ce qui signifie que ceux en couple ont une moyenne de conflit TVP significativement plus élevée que ceux qui ne sont pas en couple. En raison de cette corrélation significative entre le statut marital et le conflit TVP, cette variable de contrôle devra nécessairement faire partie des analyses de régression linéaire (Becker, 2005). Pour ce qui est des autres variables sociodémographiques, aucune d'entre elles ne présente de corrélations significatives avec le conflit TVP. Par conséquent, elles ne seront pas incluses dans les analyses statistiques subséquentes.

4.6 Analyses de régression

Des analyses de régression ont été effectuées dans l'objectif de vérifier les hypothèses de recherche postulées issues du modèle d'analyse de ce mémoire (Fortin et Gagnon, 2016c). Plus précisément, des analyses de médiation ont pu être réalisées à l'aide de la version 3.5 de la macro PROCESS élaborée par Hayes. Cette extension au logiciel d'analyse statistique SPSS permet, entre autres, d'estimer les effets directs et indirects d'une variable médiatrice dans un modèle d'analyse (Hayes, 2020).

Ces analyses de médiation sont effectuées en fonction de certains critères préétablis et suggérés par Hayes (2018). Notamment, la macro PROCESS est programmée pour effectuer les analyses statistiques selon une technique de rééchantillonnage par *bootstrap*, ce qui permet une réplification multiple des données existantes, en dépit du petit échantillon de participants.es de cette étude (N = 98) (Hayes, 2018). Le modèle 4 de la macro PROCESS est pertinent pour tester l'effet de médiation entre la variable dépendante (conflit TVP) et la variable indépendante sélectionnée (les effets anticipés des mesures et pratiques de conciliation TVP ou les normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP) (Hayes, 2018). Ce modèle d'analyse permet de générer 5000 nouveaux échantillons *bootstrap* ainsi qu'un intervalle de confiance de 95% (Hayes, 2018).

Les prochains paragraphes présentent les résultats des analyses de régression permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche postulées précédemment. Des coefficients de régression sont présentés pour l'ensemble des hypothèses tout comme leurs intervalles de confiance respectifs afin d'établir une fourchette de valeur dans laquelle il est le plus probable de situer la moyenne des répondants.es (Haccoun et Cousineau, 2011c).

4.6.1 Vérification de l'hypothèse 1 : Une perception positive des effets anticipés de l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP favorise une utilisation de ces mesures et pratiques, qui, à son tour, diminue le conflit TVP vécu par les employés.es.

La première hypothèse de recherche est mise à l'épreuve en fonction des quatre catégories mentionnées auparavant : soit les mesures de conciliation spécifiques à la famille, les autres congés non spécifiques à la famille, les pratiques informelles et les avantages sociaux. Bien entendu toujours en considérant que les effets anticipés d'une mesure ou pratique de conciliation TVP mènent à l'utilisation de cette même mesure ou pratique.

Afin de faciliter l'interprétation des analyses de régression, la figure 4.1 présente un résumé de l'ensemble des résultats obtenus en lien avec la première hypothèse postulée dans le modèle d'analyse.

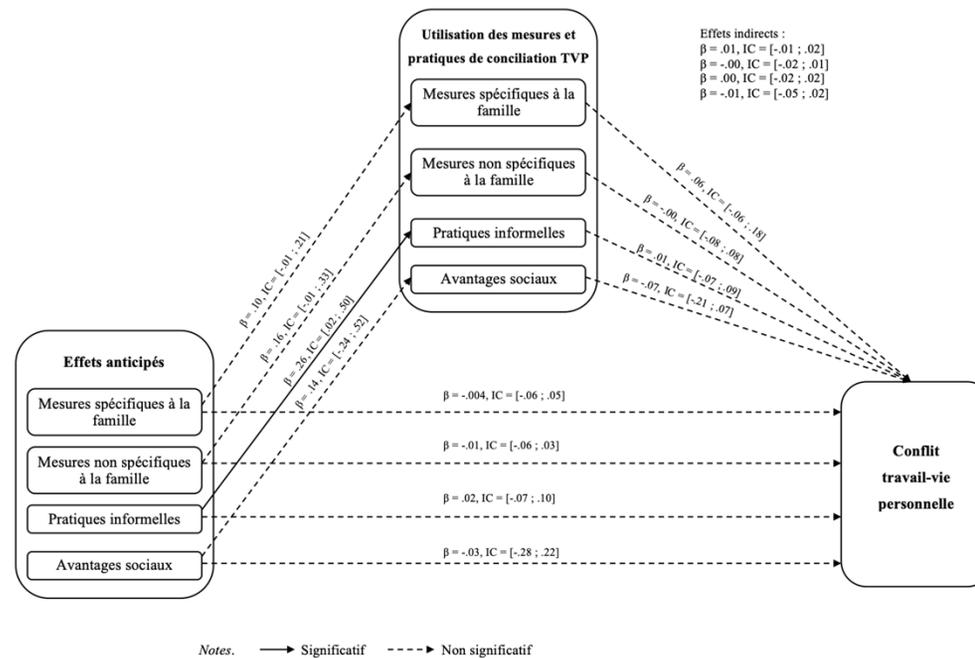


Figure 4.1 Effets des effets anticipés des mesures et pratiques de conciliation TVP sur le conflit TVP via l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP

L'utilisation des mesures de conciliation spécifiques à la famille n'a pas d'effet de médiation significatif dans la relation entre les effets anticipés à l'égard de l'utilisation de ces mesures et le conflit TVP ($\beta = .006$, IC = [-.02 ; .01]). Par conséquent, l'hypothèse 1 n'est pas soutenue. De plus, les effets anticipés des mesures de conciliation spécifiques à la famille n'exercent aucun effet significatif sur le conflit TVP ($\beta = -.004$, IC = [-.06 ; .05]) (annexe K.1).

L'utilisation des autres congés non spécifiques à la famille n'a pas un effet médiateur significatif dans la relation entre les effets anticipés de ces congés et le conflit TVP ($\beta = -.001$, IC = [-.01 ; .02]). L'hypothèse 1 n'est alors pas soutenue. Puis, les effets anticipés des autres congés non spécifiques à la famille n'influencent pas non plus le conflit TVP de manière significative ($\beta = -.01$, IC = [-.06 ; .03]) (annexe K.2).

L'utilisation des pratiques informelles de conciliation TVP n'exerce pas d'effet médiateur significatif dans la relation entre les effets anticipés des pratiques informelles de conciliation TVP et le conflit TVP ($\beta = .002$, IC = [-.02 ; .02]). En conséquence, l'hypothèse 1 n'est pas soutenue. Les effets anticipés des pratiques informelles de conciliation TVP n'ont également pas d'influence significative sur le conflit TVP ($\beta = .02$, IC = [-.07 ; .10]) (annexe K.3).

L'utilisation des avantages sociaux n'a pas un effet de médiation significatif dans la relation entre les effets anticipés des avantages sociaux et le conflit TVP ($\beta = -.01$, IC = [-.06 ; .02]). L'hypothèse 1 n'est donc pas soutenue. De même, les effets anticipés du régime d'avantages sociaux n'exercent pas d'effet significatif sur le conflit TVP ($\beta = -.03$, IC = [-.28 ; .22]) (annexe K.4).

4.6.2 Vérification de l'hypothèse 2 : Les normes organisationnelles favorables à la conciliation TVP favorisent l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP, ce qui diminue par la suite le conflit TVP vécu par les employés.es.

La deuxième hypothèse de recherche est testée en fonction des deux dimensions des normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP: le soutien managérial et les conséquences en termes de carrière ainsi que les exigences en matière de temps.

Pour simplifier l'interprétation des analyses de régression, la figure 4.2 expose, dans un premier temps, un résumé de l'ensemble des résultats issus de la dimension du soutien managérial de la deuxième hypothèse postulée dans le modèle d'analyse.

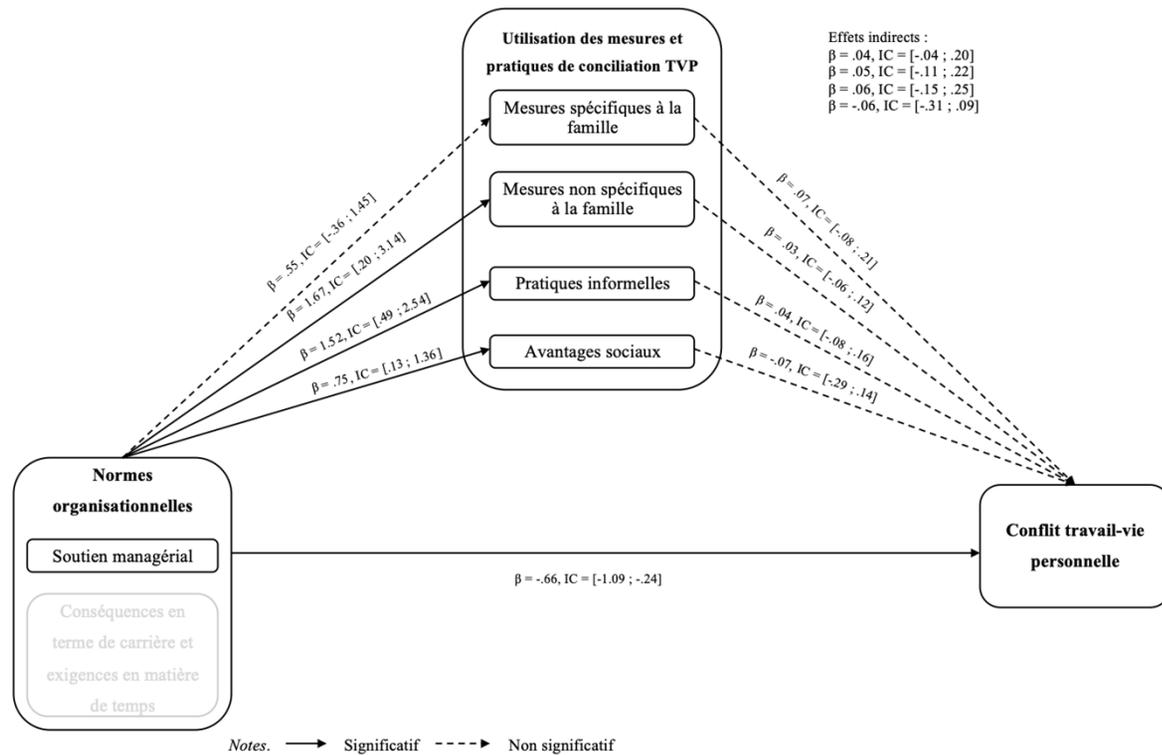


Figure 4.2 Effets des normes organisationnelles (soutien managérial) en lien avec la conciliation TVP sur le conflit TVP via l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP.

La relation entre la dimension du soutien managérial des normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP et le conflit TVP n'est pas médiée de manière significative par l'utilisation de l'ensemble des mesures et pratiques de conciliation TVP, à savoir les mesures spécifiques à la famille ($\beta = .04$, IC = [-.04 ; .20]), les autres congés non spécifiques à la famille ($\beta = 0.05$, IC = [-.011 ; .22]), les pratiques informelles ($\beta = .06$, IC = [-.15 ; .25]) et le régime d'avantages sociaux ($\beta = -.06$, IC = [-.31 ; .09]). Ainsi, l'hypothèse 2 n'est pas soutenue. Par ailleurs, il est intéressant de noter qu'il existe un lien significatif entre la présente dimension des normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP et le conflit TVP ($\beta = -.66$, IC = [-1.09 ; -.24]). L'introduction de l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP comme variable médiatrice élimine toutefois cet effet significatif (annexe K.5).

La figure 4.3 présente, dans un deuxième temps, un résumé des résultats obtenus en lien avec la dimension des conséquences en termes de carrière et exigences en matière de temps de la deuxième hypothèse postulée dans le modèle d'analyse.

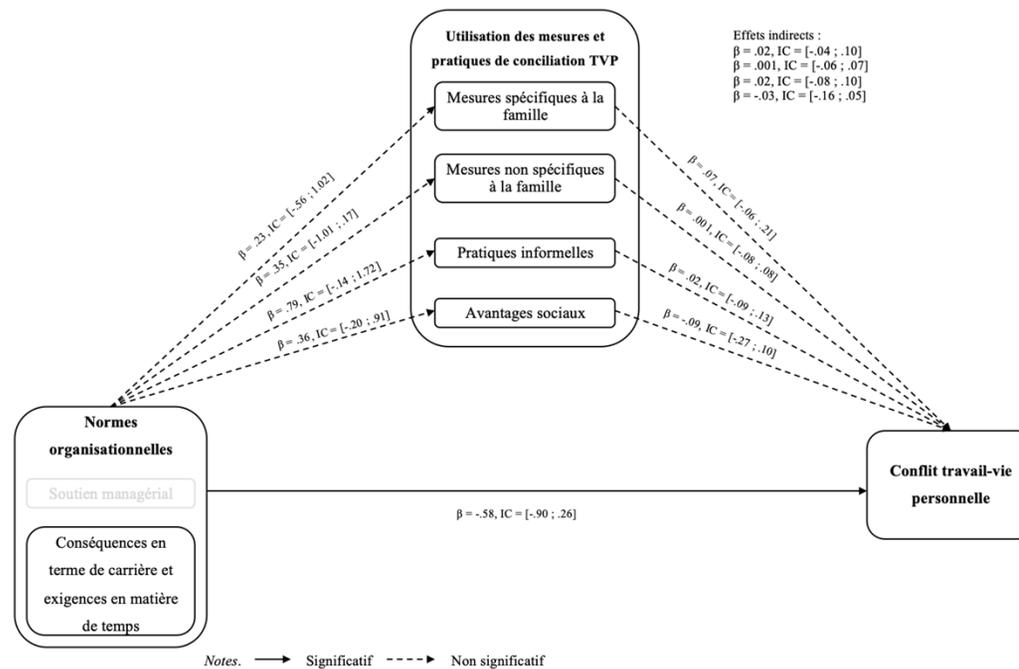


Figure 4.3 Effets des normes organisationnelles (conséquences en termes de carrière et exigences en matière de temps) en lien avec la conciliation TVP sur le conflit TVP via l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP.

L'utilisation d'aucune mesure ou pratique de conciliation TVP identifiée parmi les mesures spécifiques à la famille ($\beta = .02$, IC = [-.04 ; .10]), les autres congés non spécifiques à la famille ($\beta = .011$, IC = [-.06 ; .07]), les pratiques informelles ($\beta = .02$, IC = [-.08 ; .11]) et les avantages sociaux ($\beta = -.03$, IC = [-.16 ; .04]) n'a d'effet médiateur significatif dans la relation entre la deuxième dimension des normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP (conséquences sur la carrière et exigences temporelles) et le conflit TVP. C'est pourquoi l'hypothèse 2 n'est pas soutenue. En revanche, il est intéressant de remarquer que les conséquences sur la carrière et les exigences temporelles ont un effet significatif sur le conflit TVP ($\beta = -.58$, IC = [-.90 ; -.26]). Cependant, cet effet significatif disparaît lorsque l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP est introduite comme variable médiatrice (annexe K.6).

4.6.3 Sommaire des résultats

Les figures 4.1, 4.2 et 4.3 ainsi que les analyses de régression (annexe K) démontrent qu'aucune hypothèse de recherche n'est soutenue. Ainsi, d'une part, la relation entre les normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP et le conflit TVP n'est pas médiée par l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP. D'autre part, l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP ne médiatise pas non plus la relation entre les effets anticipés des mesures et pratiques de conciliation TVP et le conflit TVP.

CHAPITRE V

DISCUSSION

Ce dernier chapitre est consacré à la discussion des résultats de recherche et les conclusions qu'il est possible d'en tirer. Dans un premier temps, les contributions théoriques à la littérature en ce qui a trait au conflit TVP sont discutées par rapport aux caractéristiques sociodémographiques de notre échantillon et pour l'ensemble des hypothèses de recherche. Les contributions pratiques, pertinentes pour les organisations et gestionnaires du secteur étudié, sont ensuite abordées en regard des résultats. Le chapitre se termine avec une présentation des limites de la présente étude et la proposition de pistes de recherches futures.

5.1 Contribution à la littérature au regard des caractéristiques de l'échantillon à l'étude

La profession de pilote d'avion comporte des caractéristiques d'emploi particulières pour la conciliation TVP et travail-famille de par sa composition à prédominance masculine et son contexte d'horaires de travail atypiques. À la lumière des analyses effectuées concernant les données sociodémographiques, les résultats montrent qu'aucune de ces données (genre, âge, revenu annuel, ancienneté dans le secteur de l'aviation et dans l'entreprise, horaire) n'est liée significativement au conflit TVP, mis à part le statut marital (voir ANOVA, annexe J). Nos résultats nous permettent d'établir que les travailleurs.ses en couple (soit plus de la moitié de l'échantillon) ont une

moyenne de conflit TVP significativement plus élevée que ceux qui ne le sont pas. Cela fait écho aux études soulignant que la seule présence d'un partenaire peut engendrer du conflit en contexte d'horaires de travail atypiques (Mills et Täht, 2010; Messing *et al.*, 2014). En revanche, compte tenu des analyses à l'égard des données sociodémographiques, nos résultats ne nous permettent pas d'affirmer que le conflit TVP vécu par les pilotes d'avion varie en fonction des caractéristiques spécifiques du milieu étudié, soit le genre ou les différents types d'horaires de travail atypiques (rotationnel ou non rotationnel). À noter que le conflit TVP ne diffère pas non plus en fonction de l'âge, du revenu ou de l'ancienneté. Il est possible de généraliser ces considérations à l'ensemble des pilotes d'avion de la compagnie aérienne où a été effectuée la collecte de données, puisque la représentation d'hommes et de femmes dans l'échantillon est proportionnelle à celle de la population.

Ceci étant dit, le fait qu'aucune caractéristique particulière, hormis le statut marital, ne semble influencer le conflit TVP de manière plus importante ne constitue pas, selon nous, une absence de résultat. Au contraire, cela met en lumière le fait que tous les pilotes d'avion ont besoin de conciliation TVP. Nous revenons sur l'intérêt pour les compagnies aériennes de considérer offrir des mesures et pratiques de conciliation TVP accessibles à toutes et à tous et adaptées à une diversité de besoins dans les contributions pratiques de cette étude (section 5.3.2).

De plus, les résultats de cette étude permettent de constater que, dans l'organisation où est effectuée la collecte de données, les mesures et pratiques de conciliation TVP qui sont offertes aux pilotes d'avion ne sont pas exploitées à leur plein potentiel. En effet, tout dépendant du type de mesure ou pratique de conciliation TVP, celles-ci sont utilisées, en moyenne, seulement entre 14% et 36% (annexe I.8 à I.11). Une explication possible à cette faible utilisation pourrait être liée à l'ancienneté des pilotes d'avion dans l'entreprise. Il semble y avoir beaucoup de roulement du personnel entre zéro et

cinq ans d'ancienneté, puisqu'environ la moitié des pilotes ont cumulé moins de cinq ans d'ancienneté, par opposition à un tiers des pilotes d'avion qui cumulent plus de 10 ans d'ancienneté dans l'entreprise. Ce phénomène pourrait s'expliquer par le fait que l'organisation est peut-être un « tremplin » vers les plus grandes compagnies aériennes pour les jeunes pilotes qui commencent dans le secteur de l'aviation. De là, si ce sont des pilotes d'avion plus jeunes, peut-être ont-ils moins de responsabilités personnelles et familiales et sont donc moins enclins à utiliser les mesures et pratiques de conciliation TVP qui leur sont offertes. Contrairement au phénomène de rétention des plus anciens qui pourrait s'expliquer par le fait que les pilotes d'avion plus âgés demeurent dans la même entreprise pour la stabilité et les avantages de conciliation TVP que leur ancienneté leur apporte, notamment en ce qui concerne la priorité du choix de leur horaire de travail.

5.2 Contributions théoriques

Diverses contributions théoriques résultent de ce mémoire. Celles-ci seront abordées en détails en lien avec chacune des hypothèses de recherche.

5.2.1 L'effet médiateur de l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP sur la relation entre les effets anticipés des mesures et pratiques de conciliation TVP et le conflit TVP

La théorie du comportement planifié (TCP) d' Ajzen (1985, 1988) a permis de proposer la première hypothèse de recherche de ce mémoire, qui prédisait le rôle médiateur de l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP dans la relation entre les effets anticipés de ces mesures et pratiques et le conflit TVP. Considérant cette théorie appliquée à la présente étude, une personne qui anticipe des effets positifs suite à l'utilisation de mesures et pratiques de conciliation TVP sur son conflit TVP a tendance

à utiliser davantage ces mesures et pratiques de conciliation TVP (Ajzen et Fishbein, 1980; Fishbein et Ajzen, 1975). Suivant cette théorie, il était attendu que, dans le cas où un pilote anticipe que l'utilisation d'une mesure ou d'une pratique de conciliation TVP est utile pour diminuer son conflit TVP, cette anticipation positive favorise l'utilisation de celle-ci et cette utilisation diminue à son tour le conflit TVP vécu par le pilote d'avion. Cependant, ce n'est pas ce que nous avons observé auprès de notre échantillon de pilotes d'avion. En effet, aucune relation de médiation n'a été observée entre les effets anticipés des mesures et pratiques de conciliation TVP et le conflit TVP, via l'utilisation de ces mesures et pratiques. Pourtant, lorsque l'on retourne aux analyses de corrélation, on voit une relation significative entre les effets anticipés des pratiques informelles de conciliation TVP et l'utilisation de ces pratiques. À titre de rappel, discuter de ses préoccupations personnelles et familiales, demander de l'information, de l'accommodement ou de la flexibilité à son supérieur pour des raisons personnelles ou familiales sont les pratiques informelles retenues dans la présente étude. Effectivement, les pilotes d'avion qui perçoivent ces pratiques informelles de conciliation TVP utiles pour diminuer leur conflit TVP sont plus enclins à y avoir recours. Par contre, bien que certaines études empiriques citées précédemment soutiennent la relation entre l'utilisation de pratiques informelles de conciliation TVP et le conflit vécu entre ces rôles (Byron, 2005; Eby *et al.*, 2005; Kossek *et al.*, 2011; Lapierre et Allen, 2006; Michel *et al.*, 2011; Thompson *et al.*, 1999;), nos résultats ne montrent aucune relation significative entre l'utilisation de ces pratiques informelles de conciliation TVP et le conflit TVP vécu par les pilotes d'avion. Ce constat contribue aux connaissances actuelles en précisant que le fait d'anticiper qu'une mesure ou pratique de conciliation TVP peut être utile pour diminuer le conflit TVP pourrait influencer l'utilisation de celle-ci, sans toutefois influencer le conflit TVP vécu lorsqu'utilisée.

D'autres mécanismes peuvent être en cause pour comprendre cette relation observée dans l'échantillon à l'étude. Il est possible que l'anticipation des mesures et pratiques de conciliation TVP pour diminuer le conflit TVP soit influencée, en amont, par le contrôle que possèdent les pilotes d'avion sur leur horaire de travail. À vrai dire, le mode de planification des horaires, qui est une caractéristique particulière de l'emploi, est un facteur du contexte organisationnel qui peut déjà régler certains conflits TVP. En ce sens, plusieurs problèmes de conciliation entre le travail et la vie privée peuvent potentiellement se régler en amont avec la possibilité qu'ont les pilotes d'avion de choisir leur horaire de travail à l'avance (*bidding process*). D'ailleurs, plusieurs études soutiennent qu'exercer un contrôle sur son horaire de travail contribue à diminuer le conflit TVP vécu (Brough et O'Driscoll, 2010; Gerstel et Clawson, 2018; Kelly et Moen, 2007; Kelly *et al.*, 2011). Notamment, il s'agit d'une stratégie connue auprès des agents.es. de bord pour concilier travail et vie personnelle (Whitelegg, 2007), une population de travailleurs.es dont le mode de planification des horaires s'apparente à celui de pilote d'avion. Ainsi, les pilotes peuvent ne pas anticiper les mesures et pratiques de conciliation TVP comme utiles pour diminuer leur conflit TVP, étant donné une situation conflictuelle déjà réglée initialement par un autre moyen, soit le choix de leurs disponibilités (*bidding process*).

5.2.2 L'effet médiateur de l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP sur la relation entre les normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP et le conflit TVP

Encore une fois, la théorie du comportement planifié (TCP) d'Ajzen (1985, 1988) a été mobilisée pour comprendre le rôle médiateur de l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP dans la relation entre les normes organisationnelles liées à la conciliation TVP et le conflit TVP. Considérant les bases de cette théorie appliquées à la présente étude, un individu a tendance à utiliser davantage les mesures et pratiques

de conciliation TVP si les personnes de son entourage, par exemple son supérieur (Ajzen, 1988), pensent qu'il devrait les utiliser (Ajzen et Fishbein, 1980; Ajzen, 1985). Par conséquent, il était attendu que les normes organisationnelles en faveur de la conciliation TVP diminueraient le conflit TVP vécu par les pilotes d'avion, puisqu'elles feraient en sorte que l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP serait plus grande. Toutefois, nos résultats ne soutiennent pas ces relations postulées au sein des pilotes d'avion. Aucune relation de médiation n'a été observée, c'est-à-dire que les normes organisationnelles n'ont pas d'influence sur le conflit TVP par le biais d'une utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP accrue.

Pour expliquer le fait que les normes organisationnelles n'influencent pas le conflit TVP via une plus grande utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP, nous avons questionné le positionnement de cette variable dans le modèle d'analyse de ce mémoire. Comme décrit plus tôt, les fondements de la TCP (Ajzen, 1985, 1988) mettent de l'avant que les normes sociales représentent un antécédent à un certain comportement, ce qui nous a amené à adopter cette perspective et à positionner les normes organisationnelles comme antécédentes à l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP dans la deuxième hypothèse de recherche. Cependant, n'ayant pas été beaucoup utilisée dans la littérature sur le conflit TVP et travail-famille, la notion de normes sociales de la TCP pourrait ne pas correspondre exactement à celle de normes organisationnelles.

À la lumière de nos résultats, un retour nécessaire vers la littérature a mené à se pencher sur un rôle différent que pourraient avoir ces normes organisationnelles liées à la conciliation TVP. En effet, le modèle théorique de la culture organisationnelle en lien avec la conciliation travail-famille de Thompson *et al.*, (1999) aborde une notion de « confort » à utiliser les avantages travail-famille, de sorte que les employés.es se sentent plus à l'aise de profiter des programmes de conciliation qui leur sont offerts

dans des circonstances où le soutien managérial est favorable à la conciliation travail-famille. Autrement dit, si un employé est inconfortable à utiliser une mesure de conciliation TVP puisqu'il a l'impression que ce n'est pas encouragé de le faire, l'effet bénéfique de cette mesure peut se voir diminué. Une autre étude démontre que le soutien managérial envers les politiques de conciliation TVP est nécessaire pour façonner la capacité d'un employé à les utiliser (Dulk *et al.*, 2011). De façon similaire, Powell et Greenhaus (2012) montrent qu'un soutien managérial qui encourage la conciliation travail-famille favorise un climat dans lequel les employés.es se sentent à l'aise et confortables pour discuter de leurs préoccupations familiales. Ceci renvoie directement aux notions de soutien managérial et de pratiques informelles de conciliation TVP exploitées dans le cadre de ce mémoire.

Comme mentionné auparavant, les pratiques informelles, qui sont des comportements concrets, font référence à la mise en œuvre du soutien managérial, qui lui est davantage implicite. Le soutien managérial peut ainsi modérer la relation entre une situation familiale et une décision prise en lien avec le travail, de sorte que cette relation est plus forte lorsque le soutien managérial est davantage en faveur de la conciliation travail-famille (Greenhaus et Powell, 2012). En outre, Bourdeau *et al.* (2019) positionnent directement les normes organisationnelles comme modérateur dans le modèle théorique de leur étude. Selon ces auteures, les normes organisationnelles en faveur de la conciliation TVP projettent une lumière positive sur l'utilisation des politiques de conciliation TVP en les rendant plus acceptables à utiliser. Ainsi, dans un contexte où les normes organisationnelles sont favorables à la conciliation TVP, la perception d'un supérieur à l'égard du dévouement d'un employé.e envers son travail tend à être davantage positive (ou moins négative) suite à l'utilisation de politiques de conciliation TVP (Bourdeau, *et al.*, 2019). Tous ces éléments nous amènent à reconsidérer la pertinence de la TCP pour comprendre le rôle spécifique des normes organisationnelles dans un contexte de conciliation TVP.

Par ailleurs, nos résultats montrent que le conflit TVP vécu par les pilotes d'avion est directement influencé par les deux dimensions des normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP. Rappelons que ces deux dimensions sont le soutien managérial et les conséquences en termes de carrière ainsi que les exigences en matière de temps. En ce sens, les pilotes d'avion qui perçoivent un soutien de leur chef pilote favorable à la conciliation TVP vivent moins de conflit TVP, sans forcément utiliser les mesures et pratiques de conciliation TVP. Ces corrélations significatives nous mènent à penser que les normes organisationnelles se positionneraient plus près du conflit TVP dans la chaîne de variable.

Les considérations mentionnées ci-haut laissent certainement croire que les normes organisationnelles ne jouent pas un rôle d'antécédent à l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP. Au contraire, au lieu d'agir en amont de l'utilisation de mesures et pratiques de conciliation TVP, elles agiraient potentiellement sur la relation entre cette utilisation et le conflit TVP. C'est pourquoi, compte tenu des résultats non significatifs relativement au modèle théorique de ce mémoire et en fonction de l'état des connaissances actuelles, des analyses complémentaires²³ ont été réalisées afin d'explorer si les normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP pourraient avoir un rôle différent que celui d'antécédent à l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP.

²³ Les analyses de médiation modérées sont effectuées à l'aide de la même macro PROCESS et selon les mêmes critères suggérés par Hayes (2018) (IC = 95%; rééchantillonnage par *bootstrap* de 5 000 nouveaux échantillons) que pour les analyses de médiation présentées précédemment dans le chapitre *Résultats* (section 4.6). C'est le modèle de médiation modérée numéro 14 qui est retenu pour tester l'effet de modération entre la variable médiatrice et la variable dépendante (Hayes, 2018).

5.2.3 Analyses complémentaires

Des analyses complémentaires positionnant les normes organisationnelles liées à la TVP plutôt comme un modérateur dans la relation entre l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP et le conflit TVP ont été réalisées. Les analyses complémentaires ont été effectuées avec les deux dimensions de cette variable et en regard de l'ensemble des dimensions des autres variables (mesures de conciliation spécifiques à la famille, autres congés non spécifiques à la famille, pratiques informelles et avantages sociaux)²⁴. Il s'avère que certaines des analyses complémentaires qui impliquent la dimension du soutien managérial sont significatives pour les pratiques informelles et aussi pour une dimension précise des mesures de conciliation TVP. Les résultats de ces analyses statistiques sont présentés dans les paragraphes qui suivent et ceux-ci font ensuite l'objet d'une discussion.

²⁴ Une première série d'analyses complémentaires de médiation modérée a été effectuée avec la dimension du soutien managérial des normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP et en regard des quatre dimensions des effets anticipés des mesures et pratiques de conciliation TVP et de l'utilisation de ces mesures et pratiques, soit les mesures de conciliation spécifiques à la famille, les autres congés non spécifiques à la famille, les pratiques informelles et les avantages sociaux. Une deuxième série d'analyses complémentaires de médiation modérée a été effectuée avec la deuxième dimension des normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP, soit les conséquences en termes de carrière et exigences en matière de temps, en regard de ces mêmes quatre dimensions.

5.2.3.1 L'effet indirect conditionnel entre les effets anticipés des pratiques informelles de conciliation TVP, l'utilisation de ces pratiques, les normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP (soutien managérial) et le conflit TVP

Il est pertinent de rappeler que le soutien managérial est plutôt omniprésent et implicite tandis que les pratiques informelles font référence à des comportements plus concrets qui se trouvent à être la mise en application du soutien managérial en lien avec la conciliation TVP. Les résultats de la figure 5.1 provenant des analyses complémentaires montrent que la dimension du soutien managérial des normes organisationnelles liées à la conciliation TVP a un effet significatif sur la relation entre les effets anticipés des pratiques informelles de conciliation TVP et le conflit TVP, médiée par l'utilisation de ces pratiques (exemple de pratique informelle : discuter des préoccupations urgentes personnelles ou familiales avec le supérieur, voir tableau 3.2, section 3.5.2). Il y a alors présence d'une médiation modérée ($\gamma = .04$, $SE = .02$, $IC = [.00; .09]$). D'ailleurs, la relation entre les effets anticipés de ces pratiques informelles et l'utilisation de celles-ci est significative ($\gamma = .27$, $SE = .12$, $IC = [.02; .51]$), tout comme celle de modération qui implique l'utilisation de ces pratiques, le soutien managérial et le conflit TVP ($\gamma = .15$, $SE = .06$, $IC = [.02; .27]$). Cela veut donc dire que les effets anticipés des pratiques informelles influencent le conflit TVP, via une plus grande utilisation de ces pratiques et cette relation est plus forte lorsque le soutien managérial favorable à la conciliation TVP est important.

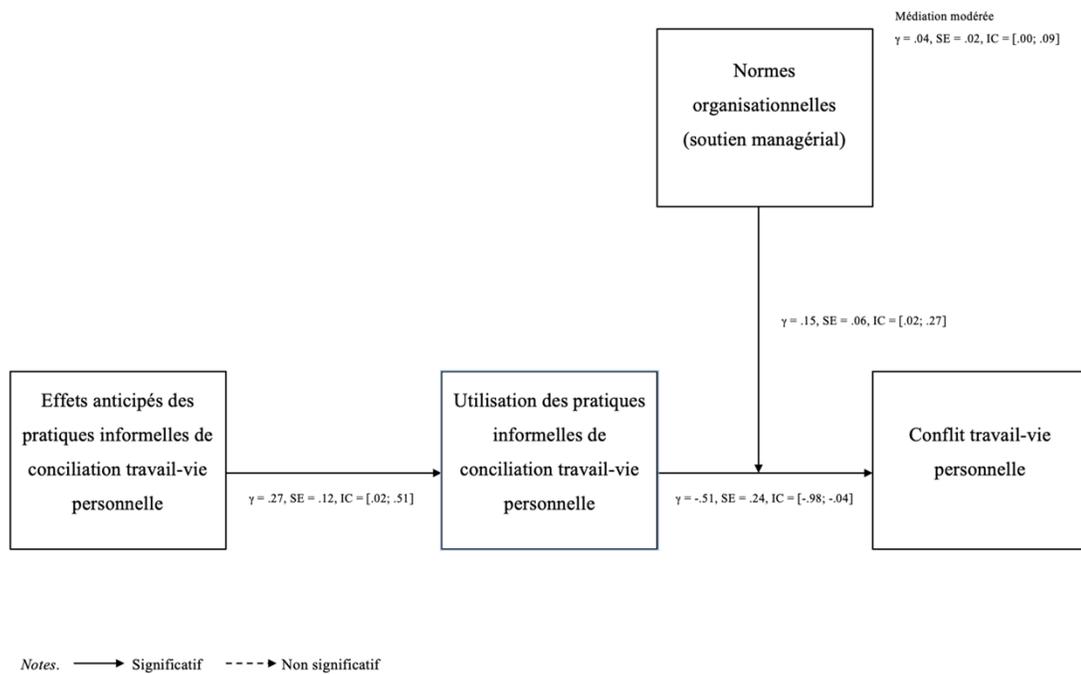


Figure 5.1 Effet indirect conditionnel des effets anticipés des pratiques informelles de conciliation TVP sur le conflit TVP via l'utilisation de ces pratiques avec la modération des normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP (soutien managérial)

5.2.3.2 L'effet indirect conditionnel entre les effets anticipés des autres congés non spécifiques à la famille, l'utilisation de ces congés, les normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP (soutien managérial) et le conflit TVP

À titre de rappel, les congés non spécifiques à la famille font référence à tous les congés qui ne visent pas directement la famille (exemples : choix des journées de congé, journées de maladie, etc.) (voir tableau 3.2, section 3.5.2). Les résultats des analyses complémentaires, présentés à la figure 5.2, démontrent que la dimension du soutien managérial des normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP n'a pas d'effet sur la relation entre les effets anticipés des autres congés non spécifiques à la

famille et le conflit TVP, médiée par l'utilisation de ces congés (pas de relation de médiation modérée) ($\gamma = .02$, $SE = .02$, $IC = [-.00; .06]$). Par ailleurs, la modération qui implique l'utilisation des autres congés non spécifiques à la famille, le soutien managérial et le conflit TVP est significative ($\gamma = .16$, $SE = .06$, $IC = [.04; .29]$). Par conséquent, cela signifie que lorsque les effets anticipés des autres congés non spécifiques à la famille entrent dans l'équation, cette relation devient non significative. En ce sens, l'utilisation des autres congés non spécifiques à la famille diminue significativement le conflit TVP, et l'influence de cette utilisation sur le conflit TVP est accentuée lorsque le soutien managérial favorable à la conciliation TVP est plus important; sans toutefois que cette relation de modération soit préalablement influencée par les effets anticipés des autres congés non spécifiques à la famille.

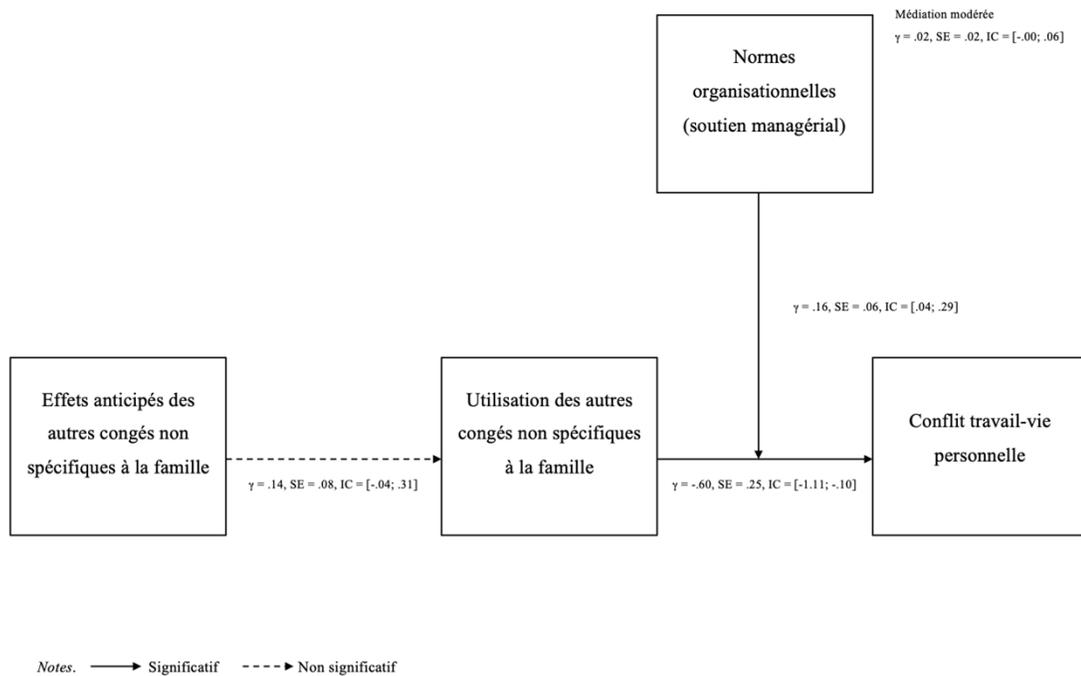


Figure 5.2 Effet indirect conditionnel des effets anticipés des autres congés non spécifiques à la famille sur le conflit TVP via l'utilisation de ces congés avec la modulation des normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP (soutien managérial)

Tels que présentés dans les paragraphes précédents, les résultats des analyses complémentaires illustrent que les normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP, incarnées par le soutien managérial, ont plutôt un rôle de modérateur. Cela signifie que le soutien managérial a le pouvoir d'accentuer l'influence de l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP sur le conflit TVP, et ce, pour un type de mesure en particulier et pour les pratiques informelles.

D'une part, plutôt que d'influencer l'utilisation des autres congés non spécifiques à la famille, il semblerait que les normes organisationnelles agissent plutôt dans le

processus en avantageant l'effet de l'utilisation de ces mesures sur la diminution du conflit TVP. À cet effet, dans des circonstances où le soutien managérial est davantage en faveur de la conciliation TVP, l'utilisation des autres congés non spécifiques à la famille diminuerait davantage le conflit TVP vécu, sans toutefois nécessiter initialement une perception favorable des effets anticipés de ces congés. Autrement dit, peu importe la perception du pilote d'avion quant aux effets anticipés des autres congés non spécifiques à la famille, plus le soutien de son chef pilote est favorable à la conciliation TVP, plus le fait d'utiliser ces congés aura pour effet de diminuer son conflit TVP vécu.

D'autre part, plutôt que d'avoir un impact sur l'utilisation des pratiques informelles de conciliation TVP, les normes organisationnelles semblent agir, encore une fois, dans le processus en favorisant l'effet de l'utilisation de ces pratiques sur la diminution du conflit TVP vécu. Plus précisément, une perception favorable des effets anticipés des pratiques informelles pour faciliter la conciliation TVP favorise l'utilisation de ces pratiques et plus le soutien managérial est en faveur de la conciliation TVP, plus le fait d'utiliser ces pratiques diminuera le conflit TVP vécu (médiation modérée). Par exemple, plus un pilote d'avion perçoit le fait de demander un accommodement ou de la flexibilité à son chef pilote quant à son horaire de travail comme utile pour diminuer son conflit TVP, plus ce pilote sera enclin à avoir recours à ce soutien informel de la part de son chef pilote, et plus ce dernier prône la conciliation TVP, plus ce recours au soutien informel aura pour effet de diminuer le conflit TVP vécu par le pilote d'avion.

Ces résultats issus des analyses complémentaires représentent un apport aux connaissances scientifiques actuelles, puisque la possibilité de considérer que les normes organisationnelles puissent avoir un rôle différent que celui d'antécédent à l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP est nouvelle à notre connaissance. Or, les résultats issus de nos analyses complémentaires proposent

vraisemblablement une voie alternative pour le positionnement des normes organisationnelles liées à la conciliation TVP. Ceux-ci appuient d'ailleurs la réflexion théorique de Bourdeau *et al.* (2019), qui rapportent les normes organisationnelles comme modérateur dans le modèle de leur étude, qui n'est encore pas testé empiriquement. À cet effet, ces auteurs proposent d'une part, que des normes organisationnelles qui soutiennent la vie privée en dehors du travail puissent accentuer ou atténuer l'influence de la nature des politiques de conciliation TVP utilisées par les personnes en emploi sur les attributions que fait le supérieur quant au dévouement au travail de celles-ci. D'autre part, ces normes organisationnelles peuvent avoir les mêmes effets modérateurs dans la relation entre ces attributions et les conséquences positives ou négatives sur la carrière (Bourdeau *et al.*, 2019).

5.3 Contributions pratiques

Au-delà des contributions théoriques mentionnées dans la section précédente, les résultats de cette étude offrent plusieurs leviers d'intervention intéressants pour les organisations et gestionnaires du secteur de l'aviation qui souhaitent améliorer la conciliation TVP de leurs employés.es. Les implications pratiques présentées dans les paragraphes qui suivent mettent l'accent sur des pistes de réflexion organisationnelles plutôt que d'identifier des solutions individuelles qui renverraient la responsabilité de la conciliation TVP aux personnes employées.

5.3.1 L'effet bénéfique du soutien managérial pour contribuer aux effets anticipés et à l'utilisation des pratiques informelles de conciliation travail vie personnelle sur le conflit TVP

Les effets anticipés des pratiques informelles de conciliation TVP pour diminuer le conflit TVP influencent directement l'utilisation de ces pratiques par les pilotes d'avion. Nos résultats montrent que le fait d'anticiper que les pratiques informelles sont utiles pour diminuer le conflit TVP ne diminue pas nécessairement le conflit TVP vécu en raison de l'utilisation de ces pratiques. Par contre, cette anticipation peut avoir un impact sur l'utilisation de ces pratiques informelles; notamment encourager ou décourager leur utilisation dépendant des effets anticipés de celles-ci. Les organisations ne doivent donc pas sous-estimer l'importance de la présence de ces pratiques informelles et de la manière dont elles sont véhiculées auprès des pilotes d'avion. Dans la présente étude, les pratiques informelles réfèrent à l'écoute, l'ouverture à la discussion, l'accommodement et la flexibilité du chef pilote envers un pilote d'avion en ce qui concerne les préoccupations personnelles ou familiales (Behson, 2005; Kossek *et al.*, 2011) des pilotes. Les organisations peuvent avoir tendance à offrir des mesures plus formelles étant donné qu'elles sont davantage encadrées, alors que ces pratiques informelles sont tout autant, voire même potentiellement plus utiles (Behson, 2005). Les pratiques informelles doivent toutefois être encouragées avec précaution en considérant la notion d'accessibilité et d'équité entre les employés.es (Mesmer-Magnus et Glew, 2012; Ollier-Malaterre et Andrade, 2015) et ce, particulièrement en contexte d'horaires de travail atypiques (Henly *et al.*, 2006; Lefrançois *et al.*, 2017). Autrement dit, les pratiques informelles sont importantes et efficaces, mais elles doivent être déployées avec prudence et des ressources suffisantes, tant pour les gestionnaires que les employés.es.

De plus, les analyses complémentaires réalisées appuient le rôle considérable du soutien managérial quant à l'impact de l'utilisation des autres congés non spécifiques à la famille et des pratiques informelles sur le conflit vécu dans cette interface. En effet, le soutien managérial que procure un chef pilote à un pilote d'avion peut accentuer l'effet bénéfique de l'utilisation de ces autres congés non spécifiques à la famille et des pratiques informelles que fait ce pilote sur son conflit TVP, de sorte que cette utilisation diminuera encore plus son conflit TVP lorsque le soutien managérial du chef pilote est davantage en faveur de la conciliation TVP. À elle seule, l'utilisation des autres congés non spécifiques à la famille et des pratiques informelles de conciliation TVP ne semble pas avoir une influence remarquable sur le conflit TVP vécu par les pilotes d'avion. Toutefois, en présence d'un soutien managérial favorable à la conciliation TVP, cette utilisation peut diminuer considérablement le conflit TVP. De là l'intérêt de sensibiliser les organisations du secteur de l'aviation à l'importance de promouvoir et de propager, via le soutien managérial des chefs pilotes, des normes organisationnelles qui sont favorables à la conciliation TVP et selon lesquelles les pilotes d'avion sentent que leurs responsabilités et occupations personnelles sont considérées par ceux-ci, et ce, sans répercussions négatives. Cela est d'autant plus vrai qu'il s'agit d'un levier d'intervention accessible pour les employeurs qui peuvent prôner et susciter la conciliation TVP par leurs normes organisationnelles (Seiser, 2006).

Ces constats peuvent être particulièrement appropriés dans le contexte spécifique du secteur de l'aviation, notamment en lien avec la mobilité géographique importante des pilotes d'avion et la rigidité des horaires liés à cet emploi. En effet, il pourrait être très avantageux pour les compagnies aériennes de développer les compétences de soutien managérial des chefs pilotes à l'égard de leurs pilotes d'avion, plutôt que de tenter d'agir directement sur l'utilisation que font ceux-ci des mesures et pratiques de conciliation TVP. Pour y parvenir, il serait pertinent d'offrir des formations aux chefs pilotes afin de leur enseigner comment leur soutien managérial peut encourager leurs

pilotes à rechercher un équilibre entre le travail et leur vie personnelle (Hammer *et al.*, 2011). Un chef pilote sensible aux préoccupations personnelles de ses pilotes d'avion aura le pouvoir de les encourager à utiliser les mesures et pratiques de conciliation prévues à cet effet (Hoffman et Cowan, 2010; Powell et Greenhaus, 2012) et d'accentuer l'impact de leur utilisation sur le conflit TVP qu'ils vivent. Les gestionnaires doivent aussi être compatissants envers les responsabilités personnelles de leurs employés.es s'ils veulent créer une ambiance de travail qui encourage la conciliation TVP. Advenant le cas où un pilote d'avion est confronté à un problème de conciliation, son chef pilote devrait être compréhensif si celui-ci est dans l'obligation de faire passer sa vie personnelle avant son travail. De manière plus concrète, ces exemples de soutien managérial peuvent se manifester par des comportements plus explicites (pratiques informelles) de la part du chef pilote, tels que discuter des préoccupations personnelles et familiales avec ses pilotes d'avion, leur donner de l'information en cas de besoin et faire preuve d'ouverture et de flexibilité pour accommoder ceux-ci à l'égard de leurs besoins personnels.

Considérant ce qui vient d'être mentionné, les efforts pour accroître la sensibilité du chef pilote aux difficultés des pilotes d'avion sous sa responsabilité ne doivent pas se faire au détriment de la santé ou de la conciliation TVP du gestionnaire. En effet, déplacer l'individualisation du problème de conciliation TVP des pilotes d'avion à un niveau hiérarchique supérieur, c'est-à-dire en remettre la responsabilité aux chefs pilotes, n'est pas non plus la solution. Il est donc nécessaire que ces initiatives fassent l'objet d'une réflexion au plus haut niveau organisationnel, afin de créer des conditions organisationnelles propices à l'émergence d'un tel soutien managérial. Les supérieurs ont tout de même l'enjeu de satisfaire les attentes des employés.es tout en ayant la contrainte de répondre aux besoins organisationnels (Kossek *et al.*, 2016), notamment en soutenant la conciliation TVP des pilotes d'avion, mais en assurant aussi la présence de ceux-ci au travail pour le maintien des opérations de vol. En regard de la courbe en

U inversée quant à l'ancienneté des pilotes d'avion dans l'entreprise (rappelons qu'il y a beaucoup de pilotes qui ont moins de 5 ans ou plus de 10 ans d'ancienneté dans l'entreprise) (voir section 3.3.1 ou tableau A.7 de l'annexe A), les organisations doivent se questionner sur les conditions qu'elles mettent en place pour encadrer l'exercice du soutien managérial des chefs pilotes, car il semble que certaines pourraient potentiellement influencer positivement la rétention des pilotes d'avion. Ce roulement peut d'ailleurs être une condition qui rend plus difficile l'exercice du rôle de soutien des chefs pilotes envers leurs pilotes d'avion vu le changement constant de personnel. En somme, pour éviter de transférer entièrement la responsabilité de conciliation TVP des pilotes d'avion aux chefs pilotes, la culture de soutien managérial doit s'inscrire dans l'organisation du travail. Ainsi, l'organisation a intérêt à donner une certaine marge de manœuvre dans le soutien managérial qu'offrent les chefs pilotes aux pilotes d'avion.

Enfin, la deuxième dimension des normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP, la perception des conséquences négatives sur la carrière et des exigences en matière de temps, n'est pas ressortie comme étant prédominante dans notre étude. Les pilotes d'avion ne semblent pas se positionner de manière claire concernant leur perception quant aux conséquences sur leur carrière suite au fait d'investir du temps envers leurs occupations et responsabilités personnelles. Cette observation représente une contribution en soi, puisque cela mène à se demander si ce résultat est spécifique à la profession de pilote d'avion. À cet effet, il est pertinent de se questionner à savoir si les pilotes d'avion pourraient ne pas percevoir des conséquences négatives potentielles sur leur carrière puisqu'ils sont conscients de la possibilité de tout simplement se diriger, à tout moment, vers d'autres compagnies aériennes lorsque leur emploi ne leur convient plus, étant donné la pénurie de pilotes

d'avion dans ce secteur d'emploi et le besoin accru de ces compagnies aériennes²⁵. Bref, considérant que la deuxième dimension des normes organisationnelles ne soit pas ressortie comme étant prédominante, c'est la première dimension, le soutien managérial, qui représente un levier d'intervention plus important pour les organisations.

En somme, toutes les considérations mentionnées ci-haut reviennent à façonner un milieu de travail où les pilotes d'avion perçoivent que la conciliation TVP est considérée et encouragée. Cela fera probablement même en sorte d'améliorer la rétention de ceux-ci dans l'organisation. Le tout est bien entendu conditionnel au fait que les pilotes d'avion anticipent initialement que leur utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP aura pour effet de diminuer leur conflit TVP.

5.3.2 La diversité des mesures et pratiques de conciliation TVP

Les résultats de cette étude montrent que les avantages sociaux sont autant utilisés que les mesures de conciliation spécifiques à la famille, les autres congés non spécifiques à la famille et les pratiques informelles. Cela appuie le fait que le conflit travail-vie personnelle n'est pas uniquement lié à des enjeux de temps, mais qu'il est aussi lié à des tensions qui peuvent être vécues au travail et dans la vie personnelle (Greenhaus, Beutell, 1985). Ainsi, des mesures de nature plus instrumentale peuvent contribuer à

²⁵ La réalisation de la présente étude a débuté en septembre 2019, bien avant que les impacts de la crise sanitaire mondiale de la COVID-19 se fassent ressentir dans le secteur de l'aviation. Au moment de la collecte de données, ce secteur d'emploi spécifique était en pénurie importante de pilotes d'avion pour les années à venir (CCAA, 2018). Les organisations se faisaient concurrence pour attirer et retenir les talents du marché du travail.

réduire les tensions entre la sphère professionnelle et privée, ainsi que soutenir les personnes en emploi (Messersmith, 2007; Chrétien et Létourneau, 2010). D'ailleurs, ceci justifie l'éventail de mesures qui ne semble pas, à première vue, être directement lié à la conciliation TVP, mais qui en réalité, contribue nécessairement à diminuer le conflit TVP. Par exemple, les entreprises peuvent penser qu'offrir un régime d'avantages sociaux est un moyen d'attirer et de retenir des employés.es, quand il peut s'agir autant d'un moyen pour de se soucier de leur bien-être (Muse *et al.*, 2008) que d'une mesure de conciliation TVP. Effectivement, il s'agit d'une ressource complémentaire au salaire qui peut aider à réduire les conflits de tension en permettant aux personnes employées d'alléger le poids de leurs obligations professionnelles et dépenses personnelles (Chrétien et Létourneau, 2010). C'est pourquoi il est primordial de sensibiliser les organisations à la nature des mesures de conciliation qu'ils offrent à leurs employés.es, de sorte que ce ne soit pas uniquement des ressources temporelles, mais aussi informationnelles et instrumentales. Tandis qu'offrir des assurances collectives familiales par exemple, ou un service de planificateur financier sont des éléments faisant partie d'un régime d'avantages sociaux; un programme d'aide aux employés.es (PAE), un programme de gestion du stress, un rabais pour l'abonnement à un centre sportif, un programme de bourses d'études pour les enfants du personnel, des informations abondantes en matière de services de conciliation TVP offerts dans l'entreprise et dans la communauté, sont tous des exemples de ressources informationnelles ou instrumentales (Chrétien et Létourneau, 2010) pertinentes à mettre à la disposition des pilotes d'avion.

Ainsi, il est important pour les organisations du secteur de l'aviation d'investir dans un ensemble de mesures et pratiques de conciliation TVP dans l'objectif de conserver une certaine diversité, puisque c'est la complémentarité de différentes mesures et pratiques qui semble faire en sorte de diminuer le conflit TVP vécu par les pilotes d'avion, contrairement à une mesure ou une pratique en particulier. Pour y parvenir, il serait

important pour l'organisation d'offrir autant du soutien spécifique à la famille ou des congés non spécifiques à la famille, que des aménagements du temps de travail (lorsque c'est possible) ou des ressources avantageant la santé et le bien-être. De manière plus générale, les mesures et pratiques de conciliation TVP offertes l'organisation devraient autant convenir aux hommes et aux femmes, qu'aux pilotes d'avion plus jeunes et plus âgés, à tous les types d'horaires de travail atypiques et peu importe l'ancienneté.

Un projet de recherche n'est toutefois jamais sans limites. La prochaine section aborde celles-ci en proposant par la suite certaines pistes de recherche futures.

5.4 Limites de la recherche

La présente recherche comporte diverses limites à prendre en considération. Dans un premier temps, quelques inconvénients importants sont à considérer en ce qui concerne le cadre méthodologique de l'étude. D'une part, étant donné le type de devis de recherche corrélationnel, il n'est pas possible d'établir d'effet de causalité entre les variables du modèle d'analyse (Bryman et Bell, 2007a). De plus, le devis de recherche retenu, qui en est un à coupe transversale, est caractérisé par une faible validité interne, du fait que les données sont mesurées une seule fois (Bryman et Bell, 2007b). En revanche, il représente une forte validité externe en étant de type corrélationnel (Bryman et Bell, 2007b). L'exploitation d'un devis de recherche de type longitudinal aurait permis de capter le phénomène du conflit TVP étudié sur une plus longue période de temps. D'autre part, les données sont collectées par l'entremise d'un questionnaire. Cette mesure auto-rapportée peut favoriser le biais de désirabilité sociale en étant susceptible d'influencer les participants dans leur manière de répondre dans le but de mieux paraître (Podsakoff *et al.*, 2003). L'usage d'une mesure auto-rapportée peut aussi entraîner un biais de variance commune, c'est-à-dire d'avoir comme effet

d'augmenter artificiellement la force de la relation entre les variables mesurées au même moment et auprès du même participant (Doty et Glick, 1998 ; Podsakoff *et al.*, 2003). En revanche, ce choix du questionnaire en ligne nous a tout de même permis de collecter nos données considérant la mobilité géographique importante de notre échantillon.

Dans un second temps, la technique d'échantillonnage utilisée comporte également des limites. En effet, la méthode d'échantillonnage non probabiliste et par choix raisonné peut générer un biais de sélection qui peut nuire à la représentativité des répondants.es de l'échantillon par rapport à la population de pilotes d'avion. D'autant plus que l'échantillonnage par appel de volontaires ne permet pas de savoir comment ceux qui n'ont pas répondu au questionnaire se seraient comportés. Étant donné que les pilotes d'avion représentent une population très spécifique, c'est-à-dire une profession à prédominance masculine et avec des horaires de travail atypiques, il est difficile de généraliser les résultats de recherche à d'autres populations ne possédant pas ces caractéristiques particulières (Bryman et Bell, 2007b). Toutefois, cette méthode d'échantillonnage a aussi des effets positifs, puisqu'elle nous a permis d'accéder à une population d'intérêt en regard de la problématique de recherche de notre étude.

Puis, le choix de cette population très spécifique de pilotes d'avion représente une certaine limite en soit. Les modèles théoriques existants qui sont souvent adaptés à des milieux professionnels plus traditionnels (Seiser, 2006) pourraient ne pas être adaptés à ce type d'emploi très précis. Comme le démontrent les résultats de l'étude de French et Agars (2018), les dimensions de la culture travail-famille élaborées par Thompson *et al.* (1999) peuvent ne pas être équivalentes pour certains groupes de personnes en emploi. Ce modèle théorique de la culture organisationnelle en lien avec l'interface travail-famille pourrait alors ne pas être généralisable à certains secteurs, c'est-à-dire ne pas convenir à certains types d'emploi particuliers (French et Agars, 2018), une

question que nous nous posons pour celui de pilote d'avion. Notamment, plusieurs items de l'échelle sur la culture travail-famille (Thompson *et al.*, 1999) ne correspondaient pas à la réalité des pilotes d'avion, probablement en raison de l'organisation spécifique du travail de cette profession. Par exemple, il peut être difficile pour un pilote d'avion de fixer des frontières claires entre le travail et sa vie personnelle, précisément lorsqu'il pilote un appareil (item : « les employés sont encouragés à fixer des frontières claires entre le travail et la vie personnelle »). Il en va de même pour l'item « de nombreux employés éprouvent de la rancœur lorsque les femmes prennent des congés prolongés pour prendre soin de nouveau-nés ou d'enfants adoptés », qui s'avère être difficile à adapter à l'emploi de pilote d'avion. Effectivement, étant une profession à prédominance masculine, il n'y a que très peu de femmes pilotes d'avion. De plus, le mode d'établissement des horaires de travail (*bidding process*) fait probablement en sorte que les autres pilotes ne sont pas nécessairement conscients des choix de leurs collègues et donc, les impacts de ceux-ci ne sont pas aussi importants que cela pourrait l'être dans un type d'emploi plus standard. Par contre, la population retenue aux fins de cette étude comporte certainement l'atout d'étudier la problématique du conflit TVP du point de vue des pilotes d'avion, une profession encore très peu étudiée dans la littérature.

Enfin, la temporalité de la collecte de données fait l'objet d'une dernière limite qui se doit d'être relevée. La présente étude a été effectuée au début de la crise sanitaire de la COVID-19, avant que les impacts de la pandémie influencent de manière permanente le secteur de l'aviation. Toutefois, il est probable que les pilotes d'avion anticipaient déjà, à ce moment, les répercussions à long-terme de cette situation sur leur sécurité d'emploi et leurs perspectives de carrière futures. Cette limite potentielle est alors à considérer, étant donné le contexte particulier de l'étude.

5.5 Recherches futures

Plusieurs pistes de recherche pertinentes peuvent découler de la présente recherche. Tout d'abord, il serait intéressant d'explorer les mêmes variables du modèle théorique de ce mémoire, mais en fonction d'un devis de recherche qualitatif. Par exemple, effectuer des groupes de discussion (*focus group*) avec des pilotes d'avion qui ont répondu au questionnaire pour les faire réagir sur les résultats quantitatifs issus de la présente étude. Ces éléments d'approfondissement qualitatifs seraient certainement complémentaires aux résultats quantitatifs présentés dans ce mémoire et permettraient d'avoir un portrait plus global et nuancé de la conciliation TVP des pilotes d'avion. Par exemple, il serait pertinent de discuter des conséquences d'une expérience concrète vécue par les pilotes d'avion suite à l'utilisation d'une mesure ou pratique de conciliation TVP.

Le devis de recherche exploité dans ce mémoire n'a pas permis de faire ressortir des différences interculturelles et de genre dans le conflit TVP vécu par les pilotes d'avion. Il est tout de même pertinent de continuer à s'intéresser à l'expérience du conflit TVP vécu précisément par les femmes pilotes. À cet effet, un autre type de devis de recherche, par exemple qualitatif, pourrait permettre de mettre en valeur ces différences dans le conflit TVP vécu.

Il pourrait également être pertinent de reconduire la présente étude auprès d'une autre population, c'est-à-dire en fonction d'un autre type de poste dans la même entreprise, et de comparer les résultats avec ceux de ce mémoire. Plus précisément, il pourrait y avoir lieu de s'intéresser à la perspective des gestionnaires (chefs pilotes) pour comprendre ce que représente une bonne mesure ou pratique de conciliation TVP selon eux. Cette piste de recherche peut être liée à l'une des limites mentionnées dans la section précédente, étant donné que le devis de recherche de cette étude en est un à

coupe transversale, les données collectées concernent seulement une population, soit celle de pilotes d'avion. Le contexte d'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP s'inscrit dans la permission accordée par le chef pilote au pilote d'avion. Ainsi, s'adresser aux chefs pilotes pour comprendre leur perception des mesures et pratiques de conciliation TVP et de l'utilisation qu'en font leurs subordonnés pourrait certainement enrichir les résultats obtenus dans la présente recherche, en rapport avec un contexte peu étudié, soit la conciliation TVP dans le secteur de l'aviation. Il pourrait aussi être intéressant de faire de même avec les agents.es de bord, une profession du même secteur mais à prédominance féminine. Encore une fois, ces collectes de données pourraient être autant quantitatives que qualitatives.

De plus, il pourrait aussi être intéressant d'étudier l'influence du choix de l'horaire de travail sur l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP pour la réalisation d'une recherche future. Le contrôle de son horaire de travail est identifié comme un antécédent important de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée d'une personne en emploi (Nogues et Tremblay, 2019), réduisant ainsi son conflit vécu dans cette interface (Brough et O'Driscoll, 2010; Gerstel et Clawson, 2018; Kelly et Moen, 2007; Kelly, Moen et Tranby, 2011). Le contrôle qu'exercent les pilotes d'avion sur le choix de leur horaire de travail (*bidding process*) leur permet certainement de donner leurs disponibilités en fonction de ce qui correspond le mieux à leurs responsabilités et occupations personnelles. C'est d'ailleurs une stratégie utilisée par les agents.es de bord (Whitelegg, 2007). Ayant un certain contrôle à l'avance sur leur horaire de travail, il se pourrait que les pilotes d'avion utilisent moins les mesures et pratiques de conciliation TVP qui leur sont offertes. L'influence de ce choix de l'horaire de travail sur le conflit TVP est brièvement abordée dans le milieu de l'aviation d'un point de vue des agents.es de bord (Nogues et Tremblay, 2019), et plus largement dans le secteur des transports (Lefrançois et Probst, 2020) et de la santé (Albertsen *et al.*, 2013;

Pisarski et Barbour, 2014; Turunen *et al.*, 2020). Par contre, cette réalité n'est encore que très peu étudiée pour le moment. Cette forme de contrôle à l'avance pourrait avoir un impact sur l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP et il serait intéressant de l'explorer dans le milieu de l'aviation, du point de vue des pilotes d'avion.

Finalement, il pourrait être pertinent de s'intéresser aux relations existantes entre la disponibilité des mesures et pratiques de conciliation TVP, l'utilisation de celles-ci, les normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP et le conflit TVP lors d'une prochaine étude. Tel qu'abordé antérieurement, il existe une dichotomie entre la disponibilité des mesures et pratiques de conciliation TVP et l'utilisation concrète que peuvent en faire les personnes en emploi (Kirby et Krone, 2002; Ollier-Malaterre et Andrade, 2015). Effectivement, les résultats de ce mémoire démontrent que malgré que les mesures et pratiques de conciliation TVP soient disponibles et perçues comme utiles pour diminuer leur conflit TVP, les pilotes d'avion ne les utilisent pas à leur plein potentiel. Une approche qualitative permettrait d'explorer plus en profondeur cette nuance entre la disponibilité et l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP, précisément dans le contexte d'horaires de travail atypiques et d'emploi à prédominance masculine propre à la profession de pilote d'avion.

CONCLUSION

L'objectif principal de ce mémoire était de comprendre de quelle façon les effets anticipés des mesures et pratiques de conciliation travail-vie personnelle et les normes organisationnelles influencent l'utilisation de ces mesures et pratiques offertes en entreprise et, ultimement, le niveau de conflit travail-vie personnelle vécu par les pilotes d'avion.

Le conflit travail-vie personnelle (conflit TVP) renvoie à l'interférence des exigences en lien avec le travail avec les responsabilités et occupations personnelles et familiales (Reynolds, 2005). Les variables étudiées dans ce mémoire ont été intégrées au modèle d'analyse (figure 2.4) en fonction des écrits théoriques et de la littérature existante relative au conflit travail-famille et TVP.

La théorie du comportement planifié (TCP) de Ajzen (1988) (figure 2.3) a été retenue pour comprendre comment l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP peut avoir un effet médiateur d'une part, dans la relation entre les effets anticipés des mesures et pratiques de conciliation TVP et le conflit TVP, et d'autre part, dans la relation entre les normes organisationnelles et le conflit TVP. Une première hypothèse postulait qu'une perception utile des effets anticipés à l'égard de l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP pour diminuer le conflit TVP vécu favorise l'utilisation de celles-ci, et cette utilisation diminue à son tour le conflit TVP vécu par les pilotes d'avion. Une seconde hypothèse postulait que les normes organisationnelles

favorables à la conciliation TVP favorisent l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP, ce qui diminue par la suite le conflit TVP vécu par les pilotes d'avion.

Un devis de recherche à coupe transversale, basé sur une enquête par questionnaire auprès de 98 pilotes d'avion, a été déployé en collaboration avec une compagnie aérienne basée à Montréal. Les analyses statistiques n'ont pas permis de confirmer les hypothèses de médiation. Nous avons toutefois constaté que lorsque les normes organisationnelles sont favorables à la conciliation TVP, les pilotes d'avion vivent moins de conflit TVP, sans forcément utiliser les mesures et pratiques de conciliation TVP offertes par l'organisation.

Des analyses complémentaires permettent une compréhension plus précise du rôle des normes organisationnelles. Les résultats de ces analyses ont permis d'établir que les normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP, véhiculées par le soutien managérial, auraient un rôle modérateur plutôt que médiateur, et ce, pour une catégorie précise de pratiques de conciliation TVP. En effet, une anticipation favorable des effets des pratiques informelles pour faciliter la conciliation TVP favorise l'utilisation de ces pratiques, et plus le soutien managérial est en faveur de la conciliation TVP, plus le fait d'utiliser ces pratiques diminuera le conflit TVP vécu.

Bien que les résultats ne puissent confirmer ce qui a préalablement été postulé, ce mémoire comporte des contributions théoriques et pratiques substantielles. Il contribue aux connaissances scientifiques actuelles en démontrant, d'une part, que le fait d'anticiper que les pratiques informelles de conciliation TVP peuvent être utiles pour diminuer le conflit TVP pourrait favoriser l'utilisation de celles-ci, sans nécessairement influencer par la suite le conflit TVP vécu. D'autre part, des normes organisationnelles favorables à la conciliation TVP et véhiculées par le soutien managérial pourraient aussi influencer l'utilisation des autres congés non spécifiques à la famille, des

pratiques informelles et des avantages sociaux, sans nécessairement influencer ensuite le conflit TVP. De plus, les analyses complémentaires de médiation modérée contribuent à attribuer un rôle différent aux normes organisationnelles que celui d'antécédent initialement prévu dans le modèle d'analyse. Plutôt que d'avoir une influence sur l'utilisation des pratiques informelles de conciliation TVP, la dimension du soutien managérial des normes organisationnelles semblerait favoriser l'effet de l'utilisation de ces pratiques sur la diminution du conflit TVP vécu. Ce constat est important car il permet une compréhension plus précise du rôle des normes organisationnelles dans la relation entre l'utilisation des pratiques de conciliation TVP et le conflit TVP, en plus de représenter une contribution, puisqu'aucune étude n'avait testé empiriquement cette variable en position de modérateur.

Rappelons également les contributions pratiques de cette recherche qui mettent d'abord en lumière l'importance des normes organisationnelles véhiculées par le soutien managérial sur plusieurs éléments en lien avec le conflit TVP. Cette étude permet aussi de sensibiliser les organisations du secteur de l'aviation sur la nécessité d'offrir un éventail de mesures et pratiques de conciliation diversifié, proposant des ressources de toutes sortes.

Il y a peine un an, au moment d'écrire ces lignes, la demande anticipée en main-d'œuvre dans le secteur de l'aviation surpassait significativement l'offre. La profession de pilote d'avion en était une avec le plus important besoin d'embauche et la quantité de main-d'œuvre qualifiée était à ce moment insuffisante sur le marché (CCAA, 2018). Cependant, ce secteur d'emploi ne se porte pas très bien depuis un certain temps. Depuis mars 2020, la crise sanitaire mondiale de la COVID-19 a tout fait basculer en un clin d'œil. Par conséquent, le contexte actuel du marché du travail de l'aviation ne se qualifie plus d'une telle pénurie de pilotes d'avion. Au contraire, en raison de la pandémie, le secteur de l'aviation est durement touché et énormément de pilotes ont perdu leur emploi (Agence QMI, 2020; Codère, 2020). Si la présente étude était refaite

dans le contexte de la pandémie actuelle, nous présumons que cela modifierait grandement la perception du contexte de travail et d'emploi. La possibilité pour les pilotes d'avion de se projeter dans une autre entreprise, de ne pas avoir peur de perdre leur emploi en étant conscient de la possibilité d'en trouver un autre à tout moment en raison du manque de pilotes dans le secteur de l'aviation, l'importance pour les compagnies aériennes de se démarquer comme employeur en temps de pénurie de personnel afin d'attirer et de retenir une main-d'œuvre de qualité, sont autant d'exemples de considérations qui risquent de ne plus s'appliquer avant longtemps et qui changeraient potentiellement la teneur de certaines conclusions de ce mémoire de recherche.

La pertinence de cette étude ne doit toutefois pas être remise en question. Au contraire, les réflexions et recommandations issues des résultats de recherche de ce mémoire seront des plus utiles pour offrir des conditions de travail saines aux pilotes d'avion, au moment où le secteur de l'aviation se remettra en marche. En effet, plusieurs des pilotes d'avion ayant perdu leur emploi suite à la diminution significative des vols commerciaux ont dû se réorienter professionnellement, pour des raisons financières, et seront peut-être réticents à revenir travailler dans le secteur de l'aviation. Ainsi, plus que jamais, la nécessité pour une organisation de demeurer attractive prendra tout son sens dans les prochaines années.

ANNEXE A

STATISTIQUES DESCRIPTIVES DES VARIABLES SOCIODÉMOGRAPHIQUES

Tableau A.1 Statistiques descriptives des variables sociodémographiques

		Genre	Âge	Statut marital	Revenu annuel	Ancienneté (aviation)	Ancienneté (entreprise)	Horaire de travail	Base
N	Valide	90	91	91	31	98	98	96	40
	Manquant	8	7	7	7	0	0	2	58
Moyenne		1.17	2.91	2.37	3.57	3.09	2.44	1.42	2.40
Médiane		1.00	3.00	3.00	4.00	3.00	2.00	1.00	2.00
Mode		1.00	2.00	3.00	5.00	4.00	1.00	1.00	1.00
Écart type		.38	1.13	.88	1.31	1.04	1.29	.50	1.48
Variance		.14	1.28	.77	1.71	1.07	1.67	.25	2.20
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		2.00	5.00	3.00	5.00	4.00	4.00	2.00	5.00
Percentiles	25	1.00	2.00	1.00	2.00	2.00	1.00	1.00	1.00
	50	1.00	3.00	3.00	4.00	3.00	2.00	1.00	2.00
	75	1.00	4.00	3.00	5.00	4.00	4.00	2.00	4.00

Tableau A.2. Table des fréquences du genre

Genre					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Homme	75	76.5	83.3	83.3
	Femme	15	15.3	16.7	100.0
	Total	90	91.8	100.0	
Manquant	Système	8	8.2		
Total		98	100.0		

Tableau A.3. Table des fréquences de l'âge

Âge					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 25 ans	5	5.1	5.5	5.5
	25-35 ans	36	36.7	39.6	45.1
	36-45 ans	23	23.5	25.3	70.3
	46-55 ans	16	16.3	17.6	87.9
	Plus de 55 ans	11	11.2	12.1	100.0
	Total	91	92.9	100.0	
Manquant	Système	7	7.1		
Total		98	100.0		

Tableau A.4. Table des fréquences du statut marital

Statut marital					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Célibataire	24	24.5	26.4	26.4
	Autre	9	9.2	9.9	36.3
	En couple (conjoint.e de fait/Marié.e)	58	59.2	63.7	100.0
	Total	91	92.9	100.0	
Manquant	Système	7	7.1		
Total		98	100.0		

Tableau A.5. Table des fréquences du revenu annuel

Revenu annuel					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 30 000\$	3	3.1	3.3	3.3
	Entre 30 000\$ et 49 999\$	23	23.5	25.3	28.6
	Entre 50 000\$ et 69 999\$	18	18.4	19.8	48.4
	Entre 70 000\$ et 89 999\$	13	13.3	14.3	62.6
	Plus de 90 000\$	34	34.7	37.4	100.0
	Total	91	92.9	100.0	
Manquant	Système	7	7.1		
Total		98	100.0		

Tableau A.6. Table des fréquences de l'ancienneté dans le domaine de l'aviation en tant que pilote d'avion

Ancienneté dans le domaine de l'aviation					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 3 ans	9	9.2	9.2	9.2
	3-5 ans	21	21.4	21.4	30.6
	6-10 ans	20	20.4	20.4	51.0
	Plus de 10 ans	48	49.0	49.0	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Tableau A.7. Table des fréquences de l'ancienneté dans l'entreprise en tant que pilote d'avion

Ancienneté dans l'entreprise					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 3 ans	36	37	36.7	36.7
	3-5 ans	16	13	16.3	53.1
	6-10 ans	13	13	13.3	66.3
	Plus de 10 ans	33	33.7	33.7	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Tableau A.8. Table des fréquences de l'horaire de travail

Horaire de travail					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non-rotationnel	56	57.1	58.3	58.3
	Rotationnel	40	40.8	41.7	100.0
	Total	96	98.0	100.0	
Manquant	Système	2	2.0		
Total		98	100.0		

ANNEXE B

COURRIEL D'INVITATION POUR LA PARTICIPATION À L'ÉTUDE

Objet : Sondage sur la conciliation travail-vie personnelle chez X/ Survey on work-life balance at X

(English version follows)

Bonjour,

Vous êtes invité(e) à participer à une étude visant à mieux comprendre la conciliation travail-vie personnelle des pilotes d'avion de X.

Nous sollicitons votre participation pour répondre à un sondage d'une durée d'environ 10 minutes afin de comprendre ce qui influence votre utilisation des mesures de conciliation travail-vie personnelle.

Les données recueillies sont anonymes et confidentielles, et ne permettront en aucun temps de vous identifier. Votre participation à ce projet est volontaire, ce qui signifie que vous êtes libre de vous retirer en tout temps, sans devoir justifier votre décision.

Les résultats permettront de dresser un portrait de la conciliation travail-vie personnelle vécue dans le domaine de l'aviation et ainsi identifier des pistes de solutions concrètes pour l'améliorer.

Un résumé des résultats de la recherche sera envoyé à votre employeur au courant de l'été 2020.

Voici le lien pour compléter le sondage **avant le 8 mai 2020** :

Sondage en français : <https://limesurvey.uqam.ca/index.php/557514?lang=fr>

English survey : <https://limesurvey.uqam.ca/index.php/894988?lang=en>

Note : Nous vous suggérons de remplir le questionnaire à l'aide d'un ordinateur, mais il est accessible sur tout type d'appareil électronique. Vous avez aussi la possibilité de commencer le questionnaire à un certain moment et de le terminer plus tard, à un autre moment.

Pour de plus amples renseignements sur le projet recherche, n'hésitez pas à communiquer avec la responsable du projet*. Nous vous remercions grandement de votre précieuse collaboration!

Cordialement,

Stephanie Normand

Étudiante à la maîtrise en gestion des ressources humaines

Sous la supervision de Mélanie Trottier, Ph. D et Mélanie Lefrançois, Ph. D

Professeures au département d'Organisation et ressources humaines à l'Université du Québec à Montréal

*Responsable du projet : normand.stephanie@courrier.uqam.ca

Note relative à l'éthique

Le comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE) a approuvé le présent projet de recherche. Pour des informations sur vos droits en tant que participant(e) à ce projet, sur les responsabilités de l'équipe de recherche sur le plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains ou pour formuler une plainte, vous pouvez contacter la coordination du CERPE : 514 987-3000, poste 6188, cerpe-pluri@uqam.ca

- English version -

Good day,

You are invited to participate in a study aiming to better understand pilots' work-life balance at X.

In order to understand what influences your use of work-life balance measures, we are asking you to participate by answering a short 10-minute survey.

The data collected is anonymous and confidential, and it will not be possible to identify you at any time. Your participation in this study is entirely voluntary, this means that you are free to withdraw at any time without having to justify your decision.

The results will highlight how work-life balance is experienced in the aviation sector and make it possible to identify concrete solutions to make it easier.

A summary of the results will be sent to your employer during the summer of 2020.

Here is the link to complete the survey **before May 8, 2020:**
<https://limesurvey.uqam.ca/index.php/894988?lang=en>

Note: We suggest that you complete the survey by using a computer, but it is accessible on any electronic device. You also have the possibility of starting the survey and finishing it at a later time.

For any additional information about the research project, you may contact the responsible for this project*. We thank you very much for your important collaboration!

Regards,

Stephanie Normand
Master student in human resources management
Under the supervision of Mélanie Trottier, Ph. D and Mélanie Lefrançois, Ph. D
Professors in the Department of Organization and human resources at the University of Quebec in Montreal

*Responsible for this project: normand.stephanie@courrier.uqam.ca

Ethical considerations

The Research Ethics Committee for Student Projects involving human beings (CERPE) has approved this research project. For any information concerning your rights as a participant in this project, the responsibilities of the research team in terms of ethics in research with human beings or to express a complaint, you may contact CERPE's coordination: 514 987-3000, ext. 6188, cerpe-pluri@uqam.ca

ANNEXE C

ÉCHELLE DE MESURE DU CONFLIT TVP

Échelle originale du conflit travail-famille de Netemeyer, Boles et McMurriam (1996) :

- (1) « The demands of my work interfere with my home and family life »
- (2) « The amount of time my job takes up makes it difficult to fulfill family responsibilities »
- (3) « Things I want to do at home do not get done because of the demands my job puts on me »
- (4) « My job produces strain that makes it difficult to fulfill family duties »
- (5) « Due to work-related duties, I have to make changes to my plans for family activities »

Échelle adaptée (version anglaise) :

- (1) « The demands of my work interfere with my home and personal life »
- (2) « The amount of time my job takes up makes it difficult to fulfill personal responsibilities »
- (3) « Things I want to do in my personal life do not get done because of the demands my job puts on me »

(4) « My job produces strain that makes it difficult to fulfill personal obligations »

(5) « Due to work-related duties, I have to make changes to my plans for personal activities »

Échelle adaptée (version française) :

(1) « Mon travail interfère avec ma vie personnelle »

(2) « Il est difficile de remplir mes responsabilités personnelles à cause du temps que me prend mon travail »

(3) « Mon travail m'empêche de faire des choses que j'aimerais réaliser dans ma vie personnelle »

(4) « Il est difficile de remplir mes responsabilités personnelles en raison du stress que me cause mon travail »

(5) « Je dois changer mes activités personnelles à cause de mon travail »

ANNEXE D

ÉCHELLE DE MESURE DES EFFETS ANTICIPÉS DES MESURES ET PRATIQUES DE CONCILIATION TVP

Version anglaise :

- (1) « Choice of days off (bidding process) »
- (2) « Annual vacation (3 to 6 weeks/year) »
- (3) « Statutory holidays (12 days/year) »
- (4) « Leave for sick days (7 days/year) »
- (5) « Gradual departure from work before a maternity leave »
- (6) « Maternity/paternity leave »
- (7) « Parental leave »
- (8) « Gradual return to work after a maternity leave »
- (9) « Unpaid leave (for a maximum of 12 months) »

- (10) « Unpaid leave (for education up to a maximum of 24 months) »
 - (11) « Deferred salary leave (Sabbatical Program : 3 to 12 months) »
 - (12) « Care and support leave for a seriously ill family member (child or adult) »
 - (13) « General benefit plan (life insurance, accidental death and dismemberment, health care insurance, dental care insurance) »
 - (14) « Short term disability (program that covers any absence due to an employee's illness that goes beyond their accumulated sick days) »
 - (15) « Bereavement leave following a death (5 days off) »
 - (16) « Leave for jury duty »
-
- (1) « I discuss my urgent concerns (personal/family) with my chief pilot »
 - (2) « I request the information I need from my employer (employee assistance) »
 - (3) « I request an accommodation or flexibility from my chief pilot for personal and/or family reasons, as for example a change of schedule »

Version française :

- (1) « Choix de journées de congé (*bidding process*) »
- (2) « Vacances annuelles (3 à 6 semaines/année) »

- (3) « Congés fériés (12 jours/année) »
- (4) « Journées de maladie (7 jours/année) »
- (5) « Départ progressif avant le congé de maternité »
- (6) « Congé de maternité/paternité »
- (7) « Congé parental »
- (8) « Retour progressif suite au congé de maternité »
- (9) « Congé sans solde (pour une durée allant jusqu'à maximum 12 mois) »
- (10) « Congé sans solde pour étude(s) (pour une durée allant jusqu'à 24 mois) »
- (11) « Congé à traitement différé (programme sabbatique: 3 à 12 mois) »
- (12) « Congé pour soins et soutien à un membre de la famille (enfant ou adulte) gravement malade »
- (13) « Régime général d'avantages sociaux (assurance vie, décès et blessures accidentelles, assurance maladie, assurances pour soins dentaires) »
- (14) « Invalidité de courte durée (programme qui couvre toute absence due à la maladie d'un employé, qui dépasse les journées annuelles de maladie accumulées) »
- (15) « Congé pour deuil suite à un décès (5 jours) »
- (16) « Congé pour convocation comme juré ou témoin »

(1) « Je discute de mes préoccupations urgentes (personnelles ou familiales) avec mon chef pilote »

(2) « Je demande les informations dont j'ai besoin auprès de mon employeur (aide aux employés) »

(3) « Je demande un accommodement ou de la flexibilité à mon chef pilote pour des raisons personnelles et/ou familiales, comme par exemple un changement d'horaire »

ANNEXE E

ÉCHELLE DE MESURE DES NORMES ORGANISATIONNELLES EN LIEN AVEC LA CONCILIATION TVP

Échelle originale de la culture travail-famille de Thompson, Beauvais et Lyness (1999) :

8. In general, managers in this organization are quite accommodating of personal-related needs.

5. Senior management in this organization encourages supervisors to be sensitive to employees' family and personal concerns.

16. Middle managers and executives in this organization are sympathetic toward employees' child care responsibilities.

2. In the event of a conflict, managers are understanding when employees have to put their personal life first.

20. In this organization employees are encouraged to strike a balance between their work and personal lives.

18. Middle managers and executives in this organization are sympathetic toward employees' elder care responsibilities.

17. This organization is supportive of employees who want to switch to less demanding jobs for personal reasons.

3. In this organization it is generally okay to talk about one's personal life at work.

1. In this organization employees can easily balance their work and personal lives.

15. This organization encourages employees to set limits on where work stops and home life begins.

13. Many employees are resentful when men in this organization take extended leaves to care for newborn or adopted children. (R)

9. Many employees are resentful when women in this organization take extended leaves to care for newborn or adopted children. (R)

12. In this organization employees who participate in available work–life programs (e.g., leave without pay up to 12 months, progressive departure and return to work) are viewed as less serious about their careers than those who do not participate in these programs. (R)

7. To turn down a promotion, a transfer or a schedule change for personal-related reasons will seriously hurt one's career progress in this organization. (R)

6. Employees are regularly expected to put their jobs before their personal life. (R)

11. To be viewed favorably by top management, employees in this organization must constantly put their jobs ahead of their families or personal lives. (R)

Échelle adaptée (version anglaise) :

(1) « Chief pilots are quite accommodating of personal-related needs »

(2) « Senior management encourages chief pilots to be sensitive to employees' family and personal concerns »

(3) « Chief pilots are sympathetic toward employees' child care responsibilities »

(4) « Employees are encouraged to strike a balance between their work and personal lives »

(5) « Chief pilots are sympathetic toward employees who are caring for a sick or aging relative »

(6) « It is generally okay to talk about one's personal life at work »

- (7) « Employees can easily balance their work and personal lives »
- (8) « Employees who participate in available work–life programs are viewed as less serious about their careers than the others »
- (9) « To turn down a promotion, a transfer or a schedule change for personal-related reasons will seriously hurt one’s career progress »
- (10) « Many employees are resentful when men take extended leaves to care for newborn or adopted children »
- (11) « Employees are regularly expected to put their jobs before their personal life »
- (12) « Chief pilots are sympathetic toward employees’ personal responsibilities »
(added item)
- (13) « Chief pilots are understanding when employees have to put their personal life first if they have a work-life balance issue »
- (14) « The company is supportive of employees who want to switch to less demanding jobs for personal reasons»
- (15) « Employees are encouraged to set limits on where work stops and home life begins »
- (16) « Many employees are resentful when women take extended leaves to care for newborn or adopted children »
- (17) « To be viewed favorably by top management, employees must constantly put their jobs ahead of their families or personal lives »

Échelle adaptée (version française) :

- (1) « Les chefs pilotes sont assez accommodants à l’égard des besoins personnels »
- (2) « La haute direction encourage les chefs pilotes à être sensibles aux préoccupations familiales et personnelles des employés »

- (3) « Les chefs pilotes sont compatissants envers les responsabilités de garde d'enfants des employés »
- (4) « Les employés sont encouragés à trouver un équilibre entre leur travail et leur vie personnelle »
- (5) « Les chefs pilotes sont compatissants envers les responsabilités des employés en matière de soins aux personnes âgées »
- (6) « Il est généralement acceptable de parler de sa vie personnelle »
- (7) « Les employés peuvent facilement trouver un équilibre entre leur travail et leur vie personnelle »
- (8) « Les employés qui participent aux programmes de conciliation travail-vie personnelle disponibles sont perçus comme étant moins sérieux quant à leur carrière que les autres »
- (9) « Refuser une promotion, un transfert ou un changement d'horaire pour des raisons personnelles nuira sérieusement à la progression de la carrière d'un employé »
- (10) « De nombreux employés éprouvent de la rancœur lorsque les hommes prennent des congés prolongés pour prendre soin de nouveau-nés ou d'enfants adoptés »
- (11) « Il est régulièrement attendu que les employés fassent passer le travail avant la vie personnelle »
- (12) « Les chefs pilotes sont compatissants envers les responsabilités personnelles des employés » (item ajouté)
- (13) « En cas de problème de conciliation, les chefs pilotes sont compréhensifs quand les employés doivent faire passer leur vie personnelle en premier »
- (14) « La compagnie soutient les employés qui veulent changer pour des emplois moins exigeants pour des raisons personnelles »
- (15) « Les employés sont encouragés à fixer des frontières claires entre le travail et la vie personnelle »
- (16) « De nombreux employés éprouvent de la rancœur lorsque les femmes prennent des congés prolongés pour prendre soin de nouveau-nés ou d'enfants adoptés »
- (17) « Pour être perçu favorablement par la haute direction, les employés doivent constamment faire passer leur emploi avant leur famille ou leur vie personnelle »

ANNEXE F

ÉCHELLE DE MESURE DE L'UTILISATION DE MESURES ET PRATIQUES DE CONCILIATION TVP

Version anglaise :

- (1) « Leave for sick days (7 days/year) »
 - (2) « Unpaid leave (for a maximum of 12 months) »
 - (3) « Unpaid leave (for education up to a maximum of 24 months) »
 - (4) « Deferred salary leave (Sabbatical Program : 3 to 12 months) »
 - (5) « Care and support leave for a seriously ill family member (child or adult) »
 - (6) « General benefit plan (life insurance, accidental death and dismemberment, health care insurance, dental care insurance) »
-
- (1) « Choice of days off (bidding process) »
 - (2) « Annual vacation (3 to 6 weeks/year) »
 - (3) « Statutory holidays (12 days/year) »

- (4) « Gradual departure from work before a maternity leave »
 - (5) « Maternity/paternity leave »
 - (6) « Parental leave »
 - (7) « Gradual return to work after a maternity leave »
 - (8) « Short term disability (program that covers any absence due to an employee's illness that goes beyond their accumulated sick days) »
 - (9) « Leave for jury duty »
 - (10) « Bereavement leave following a death (5 days off) »
-
- (1) « I discuss my urgent concerns (personal/family) with my chief pilot »
 - (2) « I request the information I need from my employer (employee assistance) »
 - (3) « I request an accommodation or flexibility from my chief pilot for personal and/or family reasons, as for example a change of schedule »

Version française :

- (1) « Journées de maladie (7 jours/année) »
- (2) « Congé sans solde (pour une durée allant jusqu'à maximum 12 mois) »
- (2) « Congé sans solde pour étude(s) (pour une durée allant jusqu'à 24 mois) »

- (4) « Congé à traitement différé (programme sabbatique: 3 à 12 mois) »
- (5) « Congé pour soins et soutien à un membre de la famille (enfant ou adulte) gravement malade »
- (6) « Régime général d'avantages sociaux (assurance vie, décès et blessures accidentelles, assurance maladie, assurances pour soins dentaires) »

- (1) « Choix de journées de congé (*bidding process*) »
- (2) « Vacances annuelles (3 à 6 semaines/année) »
- (3) « Congés fériés (12 jours/année) »
- (4) « Départ progressif avant le congé de maternité »
- (5) « Congé de maternité/paternité »
- (6) « Congé parental »
- (7) « Retour progressif suite au congé de maternité »
- (8) « Invalidité de courte durée (programme qui couvre toute absence due à la maladie d'un employé, qui dépasse les journées annuelles de maladie accumulées) »
- (9) « Congé pour deuil suite à un décès (5 jours) »
- (10) « Congé pour convocation comme juré ou témoin »

(1) « Je discute de mes préoccupations urgentes (personnelles ou familiales) avec mon chef pilote »

(2) « Je demande les informations dont j'ai besoin auprès de mon employeur (aide aux employés) »

(3) « Je demande un accommodement ou de la flexibilité à mon chef pilote pour des raisons personnelles et/ou familiales, comme par exemple un changement d'horaire »

ANNEXE G

FORMULAIRE DU CERTIFICAT D'ÉTHIQUE



No. de certificat: 4235
Certificat émis le: 09-04-2020

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

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

Titre du projet:	L'influence de la perception des effets et des normes organisationnelles sur l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation travail-vie personnelle et sur le conflit en résultant.
Nom de l'étudiant:	Stéphanie NORMAND
Programme d'études:	Maîtrise en sciences de la gestion (profil avec mémoire)
Direction de recherche:	Mélanie TROTTIER
Codirection:	Mélanie LEFRANÇOIS

Modalités d'application

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

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

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

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Raoul Graf'.

Raoul Graf
Président du CERPE plurifacultaire
Professeur, Département de marketing

ANNEXE H

TEST-T (COMPARAISON DE MOYENNES) RELATIF À LA LANGUE

Tableau H.1 Comparaison de statistiques entre le groupe de répondants.es français et le groupe de répondants.es anglais

Statistiques des groupes français et anglais					
	Langue	N	Moyenne	Écart-type	Std. standard
Conflit TVP	Fr	79	2.48	.73	.08
	An	12	2.43	.86	.25
Normes (SM)	Fr	81	3.73	.59	.07
	An	12	3.80	.46	.13
Normes (CCET)	Fr	83	3.41	.61	.07
	An	12	3.47	.53	.15
Ut. Mesure Famille	Fr	62	1.18	1.43	.18
	An	12	1.42	1.88	.54
Ut. Autres Congés	Fr	51	4.24	2.78	.39
	An	10	4.20	3.05	.96
Ut. Pratiques Informelles	Fr	76	3.74	2.06	.24
	An	11	4.27	2.37	.71
Ut. Avantages Sociaux	Fr	81	1.49	1.19	.13
	An	12	1.00	.85	.25
EA Mesure Famille	Fr	60	20.38	3.45	.45
	An	12	20.42	4.44	1.28
EA Autres Congés	Fr	45	29.29	5.64	.84
	An	11	28.45	4.46	1.34
EA Pratiques Informelles	Fr	75	9.41	1.97	.23
	An	12	9.42	1.31	.38
EA Avantages Sociaux	Fr	76	3.49	.64	.07
	An	12	3.75	.45	.13

Tableau H.2 Comparaison de moyennes entre le groupe de répondants.es français et le groupe de répondants.es anglais (test des échantillons indépendants)

Tests des échantillons indépendants									
		Test Levene sur l'égalité des variances				Test-t pour égalité des moyennes			Intervalle de confiance (95 %)
		F	Sig			t	ddl	Sig (bilatéral)	
Conflit TVP	HVE	1.35	.25	.21	89	.84	.05	.23	-.41 ; .51
	HVI			.18	13.55	.86	.05	.26	-.51 ; .61
Normes SM	HVE	.93	.34	-.40	91	.69	-.07	.18	-.42 ; .28
	HVI			-.48	16.82	.64	-.07	.15	-.38 ; .24
Normes CCET	HVE	.48	.49	-.28	93	.78	-.05	.19	-.42 ; .32
	HVI			-.31	15.48	.76	-.05	.17	-.41 ; .31
Ut. Mesure Famille	HVE	1.84	.18	-.50	72	.62	-.24	.48	-1.19 ; .71
	HVI			-.42	13.58	.68	-.24	.57	-1.47 ; .99
Ut. Autre Congés	HVE	.14	.71	.04	59	.97	.04	.98	-1.92 ; 1.99
	HVI			.03	12.12	.97	.04	1.04	-2.22 ; 2.30
Ut. Pratiques Informelles	HVE	.36	.55	-.79	85	.43	-.54	.68	-1.88 ; .81
	HVI			-.71	12.29	.49	-.54	.75	-2.17 ; 1.10
Ut. Avantages Sociaux	HVE	3.81	.05	1.39	91	.17	.49	.36	-.21 ; 1.20
	HVI			1.77	17.98	.09	.49	.28	-.09 ; 1.08
EA Mesure Famille	HVE	1.62	.21	-.03	70	.98	-.03	1.15	-2.32 ; 2.25
	HVI			-.03	13.78	.98	-.03	1.36	-2.95 ; 2.88

EA Autre Congés	HVE	2.80	.10	.46	54	.65	.83	1.83	-2.83 ; 4.50
	HVI			.53	18.70	.61	.83	1.59	-2.49 ; 4.1
EA Pratiques Informelles	HVE	2.45	.12	-.01	85	1.00	-.00	.59	-1.18 ; 1.17
	HVI			-.01	20.03	.99	-.00	.44	-.92 ; .92
EA Avantages Sociaux	HVE	4.64	.03	-1.36	86	.18	-.26	.19	-.65 ; .12
	HVI			-1.76	18.85	.10	-.26	.15	-.58 ; .05

SM = Soutien managérial ; CCET = conséquences en termes de carrière et exigences en matière de temps ; HVE = Hypothèse de variances égales ;

HVI = Hypothèse de variances inégales.

ANNEXE I

TABLES DES FRÉQUENCES POUR LES VARIABLES DU MODÈLE THÉORIQUE

Tableau I.1. Table de fréquences du conflit TVP

Conflit TVP					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	3	3.1	3.3	3.3
	1.20	1	1.0	1.1	4.4
	1.40	4	4.1	4.4	8.8
	1.60	9	9.2	9.9	18.7
	1.80	5	5.1	5.5	24.2
	2.00	5	5.1	5.5	29.7
	2.20	10	10.2	11.0	40.7
	2.40	10	10.2	11.0	51.6
	2.60	10	10.2	11.0	62.6
	2.80	11	11.2	12.1	74.7
	3.00	6	6.1	6.6	81.3
	3.20	3	3.1	3.3	84.6
	3.40	4	4.1	4.4	89.0
	3.60	4	4.1	4.4	93.4
	3.80	3	3.1	3.3	96.7
	4.00	2	2.0	2.2	98.9
	4.20	1	1.0	1.1	100.0
	Total	91	92.9	100.0	
Manquant	Système	7	7.1		
Total		98	100.0		

Tableau I.2. Table des fréquences des normes organisationnelles en lien avec la concilitation TVP (dimension *soutien managérial*)

Normes organisationnelles (soutien managérial)					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2.44	2	2.0	2.2	2.2
	2.56	2	2.0	2.2	4.3
	2.67	2	2.0	2.2	6.5
	2.89	2	2.0	2.2	8.6
	3.00	4	4.1	4.3	12.9
	3.11	2	2.0	2.2	15.1
	3.22	7	7.1	7.5	22.6
	3.33	5	5.1	5.4	28.0
	3.44	1	1.0	1.1	29.0
	3.56	7	7.1	7.5	36.6
	3.67	8	8.2	8.6	45.2
	3.78	11	11.2	11.8	57.0
	3.89	9	9.2	9.7	66.7
	4.00	7	7.1	7.5	74.2
	4.11	4	4.1	4.3	78.5
	4.22	4	4.1	4.3	82.8
	4.33	2	2.0	2.2	84.9
	4.44	5	5.1	5.4	90.3
	4.56	3	3.1	3.2	93.5
	4.67	2	2.0	2.2	95.7
4.78	2	2.0	2.2	97.8	
4.89	2	2.0	2.2	100.0	
	Total	93	94.9	100.0	
Manquant	Système	5	5.1		
Total		98	100.0		

Tableau I.3. Table des fréquences des normes organisationnelles en lien avec la conciliation TVP (dimensions *conséquences en termes de carrière* et *exigences en matière de temps*)

Normes organisationnelles (conséquences en termes de carrière et exigences en matière de temps)					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2.00	1	1.0	1.1	1.1
	2.20	3	3.1	3.2	4.2
	2.40	6	6.1	6.3	10.5
	2.60	2	2.0	2.1	12.6
	2.80	5	5.1	5.3	17.9
	3.00	9	9.2	9.5	27.4
	3.20	13	13.3	13.7	41.1
	3.40	11	11.2	11.6	52.6
	3.60	11	11.2	12.6	64.2
	3.80	15	15.3	15.8	80.0
	4.00	8	8.2	8.4	88.4
	4.20	4	4.1	4.2	92.6
	4.40	4	4.1	4.2	96.8
	4.60	3	3.1	3.2	100.0
	Total	95	96.9	100.0	
Manquant	Système	3	3.1		
Total		98	100.0		

Tableau I.4. Table des fréquences des effets anticipés des mesures de conciliation spécifiques à la famille

Effets anticipés des mesures de conciliation spécifiques à la famille					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	12.00	3	3.1	4.2	4.2
	13.00	1	1.0	1.4	5.6
	14.00	3	3.1	4.2	9.7
	16.00	3	3.1	4.2	13.9
	17.00	2	2.0	2.8	16.7
	18.00	13	13.3	18.1	34.7
	19.00	4	4.1	5.6	40.3
	20.00	5	5.1	6.9	47.2
	21.00	6	6.1	8.3	55.6
	22.00	2	2.0	2.8	58.3
	23.00	5	5.1	6.9	65.3
	24.00	25	25.5	34.7	100.0
		Total	72	73.5	100.0
Manquant	Systeme	26	26.5		
Total		98	100.0		

Tableau I.5. Table des fréquences des effets anticipés des autres congés non spécifiques à la famille

Effets anticipés des autres congés non spécifiques à la famille					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	17.00	1	1.0	1.8	1.8
	18.00	1	1.0	1.8	3.6
	19.00	2	2.0	3.6	7.1
	21.00	1	1.0	1.8	8.9
	22.00	2	2.0	3.6	12.5
	23.00	1	1.0	1.8	14.3
	24.00	3	3.1	5.4	19.6
	25.00	6	6.1	10.7	30.4
	26.00	4	4.1	7.1	37.5
	27.00	1	1.0	1.8	39.3
	28.00	1	1.0	1.8	41.1
	29.00	4	4.1	7.1	48.2
	30.00	4	4.1	7.1	55.4
	31.00	2	3.1	5.4	60.7
	32.00	1	1.0	1.8	62.5
	33.00	5	5.1	8.9	71.4
	34.00	5	5.1	8.9	80.4
	35.00	3	3.1	5.4	85.7
36.00	8	8.2	14.3	100.0	
	Total	56	57.1	100.0	
Manquant	Système	42	42.9		
Total		98	100.0		

Tableau I.6. Table des fréquences des effets anticipés des pratiques informelles de conciliation TVP

Effets anticipés des pratiques informelles					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	4.00	1	1.0	1.1	1.1
	5.00	3	3.1	3.4	4.6
	6.00	3	3.1	3.4	8.0
	7.00	3	3.1	3.4	11.5
	8.00	11	11.2	12.6	24.1
	9.00	30	30.6	34.5	58.6
	10.00	10	10.2	11.5	70.1
	11.00	9	9.2	10.3	80.5
	12.00	17	17.3	19.5	100.0
	Total	87	88.8	100.0	
Manquant	Système	11	11.2		
Total		98	100.0		

Tableau I.7. Table des fréquences des effets anticipés des avantages sociaux

Effets anticipés des avantages sociaux					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1	1.0	1.1	1.1
	2	3	3.1	3.4	4.5
	3	33	33.7	37.5	42.0
	4	51	52.0	58.0	100.0
		Total	88	89.8	100.0
Manquant	Système	10	10.2		
Total		98	100.0		

Tableau I.8. Table des fréquences de l'utilisation des mesure de conciliation spécifiques à la famille

Utilisation des mesures de conciliation spécifiques à la famille					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	.00	32	32.7	43.2	43.2
	1.00	17	17.3	23.0	66.2
	2.00	13	13.3	17.6	83.8
	3.00	8	8.2	10.8	94.6
	5.00	1	1.0	1.4	95.9
	6.00	3	3.1	4.1	100.0
	Total	74	75.5	100.0	
Manquant	Système	24	24.5		
Total		98	100.0		

Tableau I.9. Table des fréquences de l'utilisation des autres congés non spécifiques à la famille

Utilisation des autres congés non spécifiques à la famille					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	.00	6	6.1	9.8	9.8
	1.00	8	8.2	13.1	23.0
	2.00	4	4.1	6.6	29.5
	3.00	5	5.1	8.2	37.7
	4.00	12	12.2	19.7	57.4
	5.00	6	6.1	9.8	67.2
	6.00	7	7.1	11.5	78.7
	7.00	5	5.1	8.2	86.9
	8.00	3	3.1	4.9	91.8
	9.00	2	2.0	3.3	95.1
	10.00	3	3.1	4.9	100.0
Total	61	62.2	100.0		
Manquant	Système	37	37.8		
Total		98	100.0		

Tableau I.10. Table des fréquences de l'utilisation des pratiques informelles de conciliation TVP

Utilisation des pratiques informelles de conciliation TVP					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	.00	7	7.1	8.0	8.0
	1.00	3	3.1	3.4	11.5
	2.00	17	17.3	19.5	31.0
	3.00	12	12.2	13.8	44.8
	4.00	13	13.3	14.9	59.8
	5.00	17	17.3	19.5	79.3
	6.00	8	8.2	9.2	88.5
	7.00	8	8.2	9.2	97.7
	8.00	1	1.0	1.1	98.9
	9.00	1	1.0	1.1	100.0
	Total	87	88.8	100.0	
Manquant	Système	11	11.2		
Total		98	100.0		

Tableau I.11. Table des fréquences de l'utilisation des avantages sociaux

Utilisation des avantages sociaux					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0	25	25.5	26.9	26.9
	1	24	24.5	25.8	52.7
	2	27	27.6	29.0	81.7
	3	13	13.3	14.0	95.7
	4	4	4.1	4.3	100.0
		Total	93	94.9	100.0
Manquant	Système	5	5.1		
Total		98	100.0		

ANNEXE J

ANALYSE DE VARIANCE SIMPLE (ANOVA) POUR LE CONFLIT TVP EN FONCTION DU STATUT MARITAL

Tableau J.1. ANOVA du conflit TVP en fonction du statut marital

ANOVA					
Conflit TVP					
	Somme des carrés	df	Carré moyen	f	Sig.
Entre groupes	6.18	2	3.09	6.16	.00
Intra-groupes	43.63	87	.50		
Total	49.81	89			

Tableau J.2. Comparaisons multiples

Comparaisons multiples :

(I) Constante : Statut marital	(J) Constante : Statut marital	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	95 % Intervalle de confiance
1.00	2.00	-.78*	.28	.02	-1.47; -.09
	3.00	-.55*	.17	.01	-.98; -.12
2.00	1.00	.78*	.28	.02	.09; 1.47
	3.00	.23	.25	.67	-.40; .86
3.00	1.00	.55*	.17	.01	.12; .98
	2.00	-.23	.25	.67	-.86; .40

Variable dépendante : Conflit TVP

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

J.3. Test de Scheffé^{a,b}**Scheffé^{a,b} Conflit TVP**

Sous-ensemble pour alpha = 0.05

Constante : Statut marital	N	1	2
1.00	23	2.04	
2.00	58	2.59	2.59
3.00	9		2.82
Sig.		.08	.64

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

- a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 17,459.
- b. Les tailles de groupes ne sont pas égales. La moyenne harmonique des tailles de groupe est utilisée. Les niveaux d'erreur de type I ne sont pas garantis.

ANNEXE K

ANALYSE DE RÉGRESSION

Tableau K.1 Coefficients de régression de l'effet indirect des effets anticipés à des mesures de conciliation spécifiques à la famille sur le conflit TVP via l'utilisation des mesures de conciliation spécifiques à la famille

Note. Variable dépendante : Conflit TVP

	Coefficient non standardisé		IC Bootstrap 95%	t	(p)
	B	Erreur standard			
(constante)	1.60	0.56	.47; 2.73	2.84	<.01
Statut marital	.35	.11	.13; .58	3.20	<.01
Effet direct	-.004	.03	-.06; .05	-.16	>.05
Effet indirect via l'utilisation des mesures de conciliation spécifiques à la famille	.01	.01	-.01; .05		

Tableau K.2 Coefficients de régression de l'effet indirect des effets anticipés des autres congés non spécifiques à la famille sur le conflit TVP via l'utilisation des autres congés non spécifiques à la famille

Note. Variable dépendante : Conflit TVP

	Coefficient non standardisé		IC Bootstrap 95%	t	(p)
	B	Erreur standard			
(constante)	2.36	0.70	.95; 3.77	3.39	<.01
Statut marital	.20	.15	-.10; .51	1.34	>.05
Effet direct	-.01	.02	-.06; .03	-.60	>.05
Effet indirect via l'utilisation des autres congés non spécifiques à la famille	-.001	0.01	-.02; .01		

Tableau K.3 Coefficients de régression de l'effet indirect des effets anticipés des pratiques informelles de conciliation TVP sur le conflit TVP via l'utilisation des pratiques informelles de conciliation TVP

Note. Variable dépendante : Conflit TVP

	Coefficient non standardisé		IC Bootstrap 95%	t	(p)
	B	Erreur standard			
(constante)	1.89	0.46	.97; 2.80	4.11	<.01
Statut marital	.17	.09	-.15; .36	1.83	>.05
Effet direct	.02	.04	-.07; .10	.35	>.05
Effet indirect via l'utilisation des pratiques informelles de conciliation TVP	.002	.01	-.02; .03		

Tableau K.4 Coefficients de régression de l'effet indirect des effets anticipés des avantages sociaux sur le conflit TVP via l'utilisation des avantages sociaux

Note. Variable dépendante : Conflit TVP

	Coefficient non standardisé		IC Bootstrap 95%	t	(p)
	B	Erreur standard			
(constante)	2.03	0.49	1.05; 3.00	4.14	<.01
Statut marital	.27	.09	.08; .45	2.88	<.01
Effet direct	-.02	.13	-.28; .22	-.22	>.05
Effet indirect via l'utilisation des avantages sociaux	-.01	0.02	-.05; .02		

Tableau K.5 Coefficients de régression de l'effet indirect des normes organisationnelles (soutien managérial) sur le conflit TVP via l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP

Note. Variable dépendante : Conflit TVP

	Coefficient non standardisé		IC Bootstrap 95%	t	<i>(p)</i>
	B	Erreur standard			
(constante)	4.23	0.82	2.57; 5.89	5.14	<.01
Statut marital	.22	.12	-.03; .47	1.79	>.05
Effet direct	-.66	.21	-1.09; -.24	-3.14	<.01
Effet indirect via l'utilisation des mesures de conciliation spécifiques à la famille	.04	0.06	-.04; .20		
Effet indirect via l'utilisation des autres congés non spécifiques à la famille	.05	0.08	-.11; .22		
Effet indirect via l'utilisation des pratiques informelles de conciliation TVP	.06	0.10	-.15; .25		
Effet indirect via l'utilisation des avantages sociaux	-.06	0.10	-.31; .09		

Tableau K.6 Coefficients de régression de l'effet indirect des normes organisationnelles (conséquences sur la carrière et exigences temporelles) sur le conflit TVP via l'utilisation des mesures et pratiques de conciliation TVP

Note. Variable dépendante : Conflit TVP

	Coefficient non standardisé		IC Bootstrap 95%	t	(p)
	B	Erreur standard			
(constante)	3.93	0.66	2.61; 5.26	6.01	<.01
Statut marital	.20	.12	.08; .45	1.73	>.05
Effet direct	-.58	.16	-.90; -.26	-3.64	<.01
Effet indirect via l'utilisation des mesures de conciliation spécifiques à la famille	.02	0.03	-.04; .10		
Effet indirect via l'utilisation des autres congés non spécifiques à la famille	.001	0.03	-.06; .07		
Effet indirect via l'utilisation des pratiques informelles de conciliation TVP	.02	0.04	-.08; .10		
Effet indirect via l'utilisation des avantages sociaux	-.03	0.05	-.16; .05		

RÉFÉRENCES

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies : a theory of gendered organizations. *Gender and society*, 4(2), 139-158. doi : 10.1177/089124390004002002
- Agence QMI. (2020). Les pilotes d'avion gravement affectés par la pandémie. Dans *Journal de Montréal*. Récupéré de <https://www.journaldemontreal.com/2020/10/11/les-pilotes-davion-gravement-affectes-par-la-pandemie>
- Ajzen, I. (1985). From intention to actions : a theory of planned behavior. Dans J. Kuhl et J. Beckmann (dir.), *Action control : from cognition to behavior* (11-39). Berlin, Heidelberg : Springer-Verlag.
- Ajzen, I. et Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood-Cliffs, New-Jersey : Prentice-Hall.
- Ajzen, I. (1988). *Attitudes, personality, and behavior*. Chicago, Illinois : The Dorsey Press.
- Akoensi, T. D. (2018). In this job, you cannot have time for family : work-family conflict among prison officers in Ghana. *Criminology and criminal justice*, 18(2), 207-225. doi: 10.1177/1748895817694676
- Akter, K., Ali, M. et Chang, A. (2021). A review or work-life programs and organizational outcomes. *Personnel review*, *Ahead-of-print*. doi : 10.1108/PR-03-2020-0132
- Albertsen, L., Garde, A. H., Nabe-Nielsen, K., Hansen, Å. M., Lund, H. et Hvid, H. (2013). Work-life balance among shift workers: results from an intervention study about self-rostering. *International archives or occupational and environmental health*, 87(1), 265-274. doi: 10.1007/s00420-013-0857-x
- Albertsen K, Rafnsdóttir GL, Grimsmo A, Tómasson K. et Kauppinen K. (2008).

Workhours and worklife balance. *Scandinavian journal of work environment and health*, 34(5),14–21. Récupéré de http://adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2014/08/albertsen_grimsmo.pdf

- Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S. et Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of occupational health psychology*, 5(2), 278-308. doi: 10.1037/1076-8998.5.2.278
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Saboe, K., Cho, E., Dumani, S. et Estep-Evans, S. (2012). Dispositional variables and work-family conflict : a meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, 80(1), 17-26. doi: 10.1016/j.jvb.2011.04.004
- Altmann, S. et Krölll, C. (2018). Understanding employees' intention to take sabbaticals : analyzing the role of supportive supervisors. *Personal review*, 47(4), 882-899. doi : 10.1108/PR-01-2017-0021
- Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A. et Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work–family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of occupational health psychology*, 16(2), 151-169. doi : 10.1037/a0022170
- Bagozzi, R. P. (2011). Measurement and meaning in information systems and organizational research : methodological and philosophical foundations. *Management information systems research center*, 35(2), 261-292. doi: 10.2307/23044044
- Batt, R. et Valcour, P. M. (2003). Human resources practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover. *Industrial relations*, 42(2), 189-220. doi: 10.1111/1468-232X.00287
- Behson, S. J. (2005). The relative contribution of formal and informal organizational work-family support. *Journal of vocational behavior*, 66(1), 487-500. doi : 10.1016/j.jvb.2004.02.004
- Becker, T. E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: a qualitative analysis with recommendations. *Organizational research methods*, 8(3), 274-289. doi: 10.1177/1094428105278021

- Blair-Loy, M. (2003). *Competing devotions*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bourdeau, S., Ollier-Malaterre, A. et Houlfort, N. (2019). Not all work-life policies are created equal : career consequences of using enabling versus enclosing work-life policies. *Academy of management review*, 44(1), 172-193. doi: 10.5465/amr.2016.0429
- Bradley, L., McDonald, P. et Cox, S. (2019). The critical role of co-worker involvement : an extended measure of the workplace environment to support work-life balance. *Journal of management and organization*. 1-22. doi :10.1017/jmo.2019.65
- Breaugh, J. A. et Frye, N. K. (2007). An examination of the antecedents and consequences of the use of family-friendly benefits. *Journal of management issues*, 19(1), 35-52. Récupéré de <http://web.b.ebscohost.com.proxy.bibliotheques.uqam.ca/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=63e3bf04-dd9b-4a2c-9a1c-87fbd7d01b0c%40pdc-v-sessmgr03>
- Bretz, R. D. et Judge, T. A. (1994). The role of human resource systems in job applicant decision processes. *Journal of management*, 20(3), 531-551. doi: 10.1016/0149-2063(94)90001-9
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of cross-cultural psychology*, 1(3), 185-216. doi: 10.1177/135910457000100301
- Brough, P., Holt, J., Bauld, R., Biggs, A. et Ryan, C. (2008). The ability of work-life balance policies to influence key social/organisational issues, *Asia pacific journal of human resources*, 46(3), 261-274. doi : 10.1177/1038411108095758
- Brough, P. et O'Driscoll, M. P. (2010). Organizational interventions for balancing work and home demands : an overview. *Work and stress*, 24(3), 280-297. doi : 10.1080/02678373.2010.506808
- Bryman, A. et Bell, E. (2007a). Research designs. Dans *Business research methods*, (2^e ed., p.38-73). New York : Oxford University Press.

- Bryman, A. et Bell, E. (2007b). The nature of quantitative research. Dans *Business research methods*, (2^e ed., p.153-178). New York : Oxford University Press.
- Burke, R. J. et Ng, Eddy. (2006). The changing nature of work and organizations : implications for human resource management. *Human resource management review*, 16(1), 86-94. doi: 10.1016/j.hrm.2006.03.006
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work–family conflict and its antecedents. *Journal of vocational behavior*, 67(2), 169-198. doi: 10.1016/j.jvb.2004.08.009
- Carless, S. A. et Wintle, J. (2007). Applicant attraction : the role of recruiter function, work-life policies and career salience. *International journal of selection and assessment*, 15(4), 394-404. doi: 10.1111/j.1468-2389.200700395.x
- Caroly, S. (2011). How police officers and nurses regulate combined domestic and paid workloads to manage schedules : a gender analysis. *Work*, 71-82. doi: 10.3233/WOR-2011-1269
- Cech, E. A. et Blair-Loy, M. (2014). Consequences of flexibility stigma among academic scientists and engineers. *Work and occupations*, 41(1), 86-110. doi : 10.1177/0730888413515497
- Cenfetelli, R. T. et Basselier, G. (2009). Interpretation of formative measurement in information system research. *Management information systems quarterly*, 33(4), 689-707. doi : 10.2307/20650323
- Chaire de la gestion en santé et sécurité au travail (CGSST) (2020). Définition de l'HTVP. Dans *Université Laval, faculté des sciences de l'administration*. Récupéré de <https://www4.fsa.ulaval.ca/la-recherche/chaire-de-recherche/chaire-en-gestion-de-la-sante-et-de-la-securite-du-travail-dans-les-organisations-cgsst/lharmonisation-travail-vie-personnelle/definition-de-lhtvp/>
- Cho, Y. (2018). The effects of nonstandard work schedules on workers' health : a mediating role of work-to-family conflict. *International journal of social welfare*, 27(1), 74-87. doi : 10.1111/ijsw.12269

- Chrétien, L. et Létourneau, I. (2010). La conciliation travail-famille : au-delà des mesures à offrir, une culture à mettre en place. *Info revue gestion*, 35(3), 53-61. doi: 132.208.246.237
- Chung, H. (2018). Gender, flexibility stigma and the perceived negative consequences of flexible working in the UK. *Social indicators research*, 1-25. doi : 10.1007/s11205-018-2036-7
- Codère, J-F. (2020). Les pilotes dans l'impasse. Dans *La Presse*. Récupéré de <https://www.lapresse.ca/affaires/2020-09-28/les-pilotes-dans-l-impasse.php>
- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction ? Multi-country evidence and implications. *The international journal of human resource management*, 23(11), 2268-2294. doi: 10.1080/09585192.2011.610967
- Cohen, J. R. et Single, L. E. (2001). An examination of the perceived impact of flexible work arrangements on professional opportunities in public accounting. *Journal of business ethics*, 32(1), 317-328. doi: 10.1023/A:1010767521662
- Coltrane, S., Miller, E. C., DeHaan T. et Stewart, L. (2013). Fathers and the flexibility stigma. *Journal of social issues*, 69(2), 279-302. doi : 10.1111/josi.12015
- Conseil canadien de l'aviation et de l'aérospatiale (CCAA) (2018). *Rapport d'informations sur le marché du travail : industries de l'aviation et de l'aérospatiale* [Étude de marché]. Ottawa : Conseil canadien de l'aviation et de l'aérospatiale. Recupéré de https://www.avaerocouncil.ca/sites/default/files/ccaa-0150-lm_report-fre-online.pdf
- Cooper, M. (2000). Being the « go-to-guy » : fatherhood, masculinity and the organization of work in silicon valley. *Qualitative sociology*, 23(4), 379-405. doi: 10.1023/A:1005522707921
- Cramer, L., Parris, M. et Saville, K. (2011). Generation Y talk about work-life balance : not so different after all ? *25th Annual Australian and New Zealand academy of management conference : the future of work and organizations* (p. 1-16). Wellington, Nouvelle-Zélande.

- Damaske, S., Ecklund, E. H., Lincoln, A. E. et White, V. J. (2014). Male scientist's competing devotions to work and family : changing norms in a male-dominated profession. *Work and occupation*, 41(4), 477-507. doi : 10.1177/0730888414539171
- Daverth, G., Cassell, C. et Hyde, P. (2016). The subjectivity of fairness : managerial discretion and work-life balance. *Gender, work and organization*, 23(2), 89-107. doi: 10.1111/gwao.12113
- Demers, G., Boudreau, Y., Fernet, M., Jeannot, L., Tremblay, M., Godbout, C., ... Quintin, C. (2011). *Le vieillissement de la main-d'œuvre et l'avenir de la retraite : des enjeux pour tous, un effort de chacun*. Québec : Bibliothèque et archives nationales du Québec. Récupéré de https://mtess.gouv.qc.ca/publications/pdf/GD_rapport_synthese_commission_nationale.pdf
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? a native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of management review*, 21(3), 619-654. Récupéré de <https://www-proquest-com.proxy.bibliotheques.uqam.ca/docview/210951130/fulltextPDF/A6F6501E85E946B8PQ/1?accountid=14719>
- Desrosiers, P. (2017). La conciliation travail-famille, qui en tire vraiment avantage? Dans *Ordre CRHA*. Récupéré de <https://ordrecrha.org/ressources/rerelations-travail/2017/09/la-conciliation-travail-famille-qui-en-tire-vraiment-avantage>
- Doty, H. D. et Glick W. H. (1998). Common methods biais : does common methods variance really bias results? *Organizational research methods*, 1(4). 374-406. doi: 10.1177/109442819814002
- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C. et Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: content analysis and review of the literature (1980–2002). *Journal of vocational behavior*, 66(1), 124-197. doi: 10.1016/j.jvb.2003.11.003
- Finkel, S. K. Olswang, S. et She, N. (1994). Childbirth, tenure, and promotion for women faculty. *The review of higher education*, 17(3), 359-370. doi: 10.1353/rhe.1994.0016

- Fishbein, M. et Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior : an introduction to theory and research*. Massachusetts : Addison-Wesley.
- Fortin, M-F. et Gagnon, J. (2016a). L'analyse statistique inférentielle. Dans *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives* (3^e éd., 410-434). Montréal : Chenelière Éducation.
- Fortin, M-F. et Gagnon, J. (2016b). L'analyse statistique descriptive. Dans *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives* (3^e éd., 384-406). Montréal : Chenelière Éducation.
- Fortin, M-F. et Gagnon, J. (2016c). La présentation et l'interprétation des résultats. Dans *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives* (3^e éd., 438-451). Montréal : Chenelière Éducation.
- Foster, D. et Ren, X. (2015). Work-family conflict and the commodification of women's employment in three chinese airlines. *International journal of human resource management*, 26(12), 1568-1585. doi : 10.1080/09585192.2014.949821
- Fray, A-M., Morin, L. et Renaud, S. (2015). L'attraction des salariés de la génération Y : analyse des attentes selon le genre et le niveau de poste. *Association de recherches et de publications en management, Gestion 2000*, 32(1), 117-132. doi : 10.3917/g2000.321.0117
- French, K. A., et Agars, M. D. (2018). Work-family culture in low-income environments : can we generalize? *Journal of career development*, 45, 50-67. doi : 10.1177/0894845316664178
- French, K. A., Shockley, K. M. (2020). Formal and informal supports for managing work and family. *Current directions in psychological science*, 29(2). 207-216. doi: 10.1177/0963721420906218
- Gamache, M., Soumis, F., Villeneuve, D., Desrosiers, J. et Gélinas, É. (1998). The preferential bidding system at Air Canada. *Transportation science*, 32(3). 246-255. Récupéré de <http://web.a.ebscohost.com.proxy.bibliotheques.uqam.ca/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=2c263ecf-92f7-4a32-8f03-2d7912d4e732%40sdc-v-sessmgr03>

- Gerstel, N. et Clawson, D. (2018). Control over time : employers, workers, and families chaping work schedules. *Annual review of sociology*, 44(1), 77-97. doi: 10.1146/annurev-soc-073117-041400
- Glass, J. (2004). Blessing or curse? work-family policies and mother's wage growth over time. *Work and occupations*, 31(3), 367-394. doi : 10.1177/0730888404266364
- Greenhaus, J. H. et Beutell, N. (1985), Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76-88. doi: 10.2307/258214
- Greenhaus, J. H. et Powel, G. N. (2006). When work and family are allies : a theory of work-family enrichment. *Academy of management review*, 31(1), 72-92. doi: 10.2307/20159186
- Greenhaus, J. H. et Powell, G. N. (2012). The family relatedness or work-decisions : a framework and agenda for theory and research. *Journal of vocational behavior*, 80, 246-255. doi: 10.1016/j.jvb.2011.12.007
- Haas, L. et Hwang, P. (1995). Company culture and men's usage of family leave benefits in sweden. *Family relations*, 44(1), 28-36. doi : 10.2307/584738
- Haccoun, R. R., Cousineau, D. (2010a). La corrélation. Dans *Statistiques : concepts et applications* (2^e éd., p.148-179). Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Haccoun, R. R., Cousineau, D. (2010b). La mécanique de l'inférence statistique. Dans *Statistiques : concepts et applications* (2^e éd., p.249-290). Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Haccoun, R. R., Cousineau, D. (2010c). L'analyse de variance à un facteur. Dans *Statistiques : concepts et applications* (2^e éd., p.235-266). Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Haines, V. Y., Marchand, A., Rousseau, V. et Demers, A. (2008). The mediating role of work-to-family conflict in the relationship between shiftwork and depression. *Work & stress*, 22(4), 341-356. doi : 10.1080/02678370802564272

- Hammer, T. H., Saksvik, P. Ø., Nytrø, K., Torvatn, H. et Bayazit, M. (2004). Expanding the psychosocial work environment : workplace norms and work-family conflict as correlates of stress and health. *Journal of occupational health psychology*, 9(1), 83-97. doi : 10.1037/1076-8998.9.1.83
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Anger, W. K., Bodner, T. et Zimmerman, K. L. (2011). Clarifying work-family intervention processes : roles of work-family conflict and family-supportive supervisor behaviors. *Journal of applied psychology*, 96(1). 134-150. doi: 10.1037/a0020927
- Harindranath, R.M. et Jacob, J. (2017). Promotional support : a formative scale development. *International journal of pharmaceutical and healthcare marketing*, 11(1), 97-110. doi : 10.1108/IJPHM-04-2016-0023
- Harvey, V. et Trebmley, D-G. (2018). Paternity leave in québec : between social objectives and workplace challenges. *Community, work & family*, 1-17. doi : 10.1080/13668803.2018.1527756
- Hayes, F. A. (2018). Appendix A : using process. Dans A. F. Hayes et T. D. Little (dir.), *Introduction to mediation, moderation and conditional process analysis : A regression-based approach* (2^e éd., 551-632). New-York : Guilford Press.
- Hayes, F. A. (2020). The PROCESS macro for SPSS, SAS and R. Dans *Process macro*. Récupéré de <https://www.processmacro.org/index.html>
- Henly, J. R., Shaefer, H. L. et Waxman, E. (2006). Nonstandard work schedules : employer- and employee-driven flexibility in retail jobs. *Social service review*, 80(4), 609-634. doi:10.1086/508478
- Henly, J. R. et Lambert, S. J. (2014). Unpredictable working timing in retail jobs: implications for employee work-life conflict. *Industrial and labor relations review*, 67(3). 986-1016. doi: 10.1177/0019793914537458
- Heymann, O. (2016). The disadvantage of a sex-segregated labor market : sex segregation and the availability of work-family benefits. *Journal of family studies*, 22(3), 218-239. doi: 10.1080/13229400.2015.1066265

- Hoffman, M. F. et Cowan, R. L. (2010). Be careful what you ask for : structuration theory and work/life accomodation. *Communication studies*, 61(2), 205-223. doi : 10.1080/10510971003604026
- Homans, G. C. (1950). *The human group*. États-Unis : Harcourt, Brace & World, Inc.
- Honeycutt, T. L. et Rosen, B. (1997). Family friendly human resource policies, salary levels and salient identity as predictors or organizational attraction. *Journal of vocational behavior*, 50(1), 271-290. doi: 10.1006/j.jvbe.1996.1554
- Institut de la statistique du Québec. (2020, février). *État du marché du travail au Québec, Bilan de l'année 2019* [Étude de marché] Québec : Institu de la statistique du Québec. Récupéré de https://bdso.gouv.qc.ca/docs-ken/multimedia/PB01681FR_etatTravail2019H00F00.pdf
- Judiesch, M. K. et Lyness, K. S. (1999). Left behind? the impact of leaves of absence on managers' career success. *Academy management journal*, 42(6), 641-651. Récupéré de <https://www-proquest-com.proxy.bibliotheques.uqam.ca/docview/199793841?accountid=14719>
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R., Snoek, J. D. et Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Katz, D. et Kahn, R. L. (1966). *The Social psychology of organizations* (1^{ère} éd.). New-York : Wiley.
- Kelliher, C., Richardson, J. et Boiarintseva, G. (2019). All of work? all of life? reconceptualising work-life balance for the 21st century. *Human resource management journal*, 29(1), 97-112. doi : 10.1111/1748-8583.12215
- Kelly, E. L. et Moen, P. (2007). Rethinking the clockwork of work : why schedule control may pay off at work and at home. *Advances in developping human resources*, 9(4), 487-506. doi: 10.1177/1523422307305489
- Kelly, E. L., Moen, P. et Tranby, E. (2011). Changing workplaces o reduce work-family conflict : shedule control in a white-collar organization. *American sociological review*, 76(2), 265-290. doi : 10.1177/0003122411400056

- Kirby, E. L. et Krone, K. J. (2002). « The policy exists but you can't really use it » : communication and the structuration of work-family policies. *Journal of applied communication research*, 30(1), 50-77. doi: 10.1080/00909880216577
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T. et Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work-family conflict : a meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Personnel psychology*, 64(1), 289-313. Récupéré de <http://web.a.ebscohost.com.proxy.bibliotheques.uqam.ca/ehost/detail/detail?vid=1&sid=ab4f4ee2-fa65-432e-9d82-c589cb5b1a6d%40sdc-v-sessmgr02&bdata=Jmxhbm9ZnImc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=60849483&db=eue>
- Kossek, E. E., Piszczek, M. M., McAlpine, K. L., Hammer, L. B. et Burke, L. (2016). Filling the holes : work schedulers as job crafters of employment practice in long-term health care. *ILE Review*, 69(4), 961-990. doi: 10.1177/0019793916642761
- Lapierre, L. M. et Allen, T. D. (2006). Work-supportive family, family-supportive supervision, use of organizational benefits, and problem-focused coping : implications for work-family conflict and employee well-being. *Journal of occupational health psychology*, 11(2), 169-181. doi : 10.1037/1076-8998.11.2.169
- Lapierre, L. M., Spector, P. E., Allen, T. D., Poelmans, S., Cooper, C. L., O'Driscoll, M. P., ... Kinnunen, U. (2008). Family-supportive organization perceptions, multiple dimensions of work-family conflict, and employee satisfaction : a test of model across five samples. *Journal of vocational behavior*, 73(1), 92-106. Doi:10.1016/j.jvb.2008.02.001
- Lapinski, M. K. et Rimal, R. N. (2005). An explication of social norms. *Communication theory*, 15(2), 127-147. doi: 10.1111/j.1468.2885.2005.tb00329.x
- Lefrançois, M., Saint-Charles, J., Fortin, S. et Rivières-Pigeon, C. (2017). « Leur façon de punir, c'est avec l'horaire ! » : Pratiques informelles de conciliation travail-famille au sein de commerces d'alimentation au Québec. *Relations industrielles*, 72(2), 394-321. doi: 10.7202/1040402ar

- Lefrançois, M. et Probst, I. (2020). « They say we have a choice, but we don't » : a gendered reflection on work-family strategies and planning systems of atypical schedules with male-dominated occupations in Canada and Switzerland. *Applied ergonomics*, 83(1), 1-10. doi: 10.1016/j.apergo.2019.1030000
- Lewis, J. et Campbell, M. (2008). What's in a name ? work and family or work and life balance policies in the UK since 1997 and the implications for the pursuit of gender equality. *Social policy & administration*, 42(5), 524-541. doi : 10.1111/j.1467-9515.2008.00615.x
- LoPresti, A., Spagnoli, P., Ghislieri, C. et Pluviano S. (2017). The Italian revised work-family culture scale : a multisample study. *TPM*, 24, 65-82. doi : 10.4473/TPM24.1.4
- Lyness, K. S., Thompson, C. A., Francesco, A. M. et Judiesch, M. K. (1999). Work and pregnancy : individual and organizational factors influencing organizational commitment, timing of maternity leave, and return to work. *Sex roles*, 41(7/8), 485-508. Récupéré de <https://www-proquest-com.proxy.bibliotheques.uqam.ca/docview/1308098955/6DC5AF52EA6C4E2EPQ/1?accountid=14719&imgSeq=1>
- Mauno, S. (2010). Effects of work-family culture on employee well-being : exploring moderator effects in a longitudinal sample. *European journal of work and organizational psychology*, 19(6), 675-695. doi : 10.1080/13594320903106588
- McCarthy, F. Budd, L. et Ison, S. (2015). Gender on the flightdeck : experience of women commercial airline pilots in the UK. *Journal of air transport management*, 47(1), 32-38. doi : 10.1016/j.jairtraman.2015.04.001
- McEachan, R.R.C., Conner, M., Taylor, N. J. et Lawton, R. J. (2011). Prospective prediction of health-related behaviors with the theory of planned behavior : a meta-analysis. *Health psychology review*, 5(2), 97-144. doi : 10.1080/17437199.2010.521684
- Meijerink, J. G., Bondarouk, T. et Lepak D. P. (2016). Employees as active consumers of HRM : linking employees' HRM competences with their perceptions of HRM service value. *Human resource management*, 55(2), 219-240. doi : 10.1002/hrm.21719

- Mesmer-Magnus, J. R. et Viswesvaran, C. (2005). Convergence between measures of work-to-family and family-to-work conflict: a meta-analytic examination. *Journal of vocational behavior*, 67(2), 215-232. doi : 10.1016/j.jvb.2004.05.004
- Mesmer-Magnus, J. et Glew, D. J. (2012). Workplace predictors of family-facilitative coworker support. *Journal of workplace behavioral health*, 27(4), 289-310. doi : 10.1080/15555240.2012.725605
- Messersmith, J. (2007). Managing work-life conflict among information technology workers. *Human resource management*, 46(3), 429-451. doi : 10.1002/hrm.20172
- Messing, K., Tissot, F., Couture, V. et Bernstein, S. (2014). Strategies for managing work-life interaction among women and men with variable and unpredictable work hours in retail sales in Québec, Canada. *New solutions*, 24(2), 171-194. doi : 10.2190/NS.24.2.d
- Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A. et Baltes, B. B. (2011). Antecedents of work-family conflict: a meta-analytic review. *Journal of organizational behavior*, 32(5), 689-725. doi: 10.1002/job.695
- Mills, M. et Täht, K. (2010). Nonstandard work schedules and partnership quality : quantitative and qualitative findings. *National council on family relations*, 72(4), 860-875. doi : 10.1111/j.1741-3737.2010.00735.x
- Minnotte, K. L., Cook, A. et Minnotte, M. C. (2010). Occupation and industry, sex segregation, gender, and workplace support : the use of flexible scheduling policies. *Journal of family issues*, 31(5), 656-680. doi: 10.1177/0192513X09348593
- Montano, D. et Kasprzyk, D. (2008). Theory of reasoned action, theory of planned behavior, and the integrated behavioral model. Dans K. Glanz, B. K. Rimer et K. Viswanath (dir.), *Health behavior and health education : theory, research, and practice* (5e éd., 67-96). San Francisco: Jossey-Bass.
- Muse, L., Harris, S. H., Giles, W. F. et Feils, H. S. (2008). Work-life benefits and positive organizational behavior : is there a connection ? *Journal of organizational behavior*, 29(1), 171-192. doi:10.1002/job.506

- Nawaz, N., Jahanian, A. et Tehreem, S. (2012). Determinants of employee retention in Pakistan international airlines (PIA). *European journal of business and management*, 4(7), 45-53.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S. et McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of applied psychology*, 81(4), 400-410. doi: 10.1037/0021-9010.81.4.400
- Ng, E., Schweitzer, L. et Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations : a field study of the millennial generation. *Journal of business and psychology*, 25(1), 281-292. doi : 10.1007/s10869-010-9159-4
- Ng, C. W., Fosh, P. et Naylor, D. (2002). Work-family conflict for employees in an East Asian airline : impact on career and relationship to gender. *Economic and industrial democracy*, 23, 67-105. doi: 10.1177/0173831X02231005
- Nogues, S. et Tremblay, D.G. (2019). Managing work-nonwork boundaries in atypical working patterns : evidence from flight attendants in Canada and Germany. *Employee responsibilities and rights journal*, 31(1), 197-221. doi: 10.1007/s10672-019-09338-7
- O'Neill, O. A. et Rothbard, N. P. (2017). Is love all you need? the effects of emotional culture, suppression, and work-family conflict on firefighter risk-taking and health. *Academy of management journal*, 60(1), 78-108. doi : 10.5465/amj.2014.0952
- Ollier-Malaterre, A. et Andrade, A. (2015). Not for everyone : intra-organisational divides and the stratification of access to work-life policies. *Community, work and family*, 1-19. doi : 10.1080/13668803.2015.1089840
- Parry, E. et Urwin, P. (2011). Generational differences in work values : a review of theory and evidence. *International journal of management reviews*, 13(1), 79-96. doi: 10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x
- Perlow, L. A. (1995). Putting the work back into work/family. *Group and organization management*, 20(2), 227-239. doi: 10.1177/10596011852002009

- Pisarski, A. et Barbour, J. P. (2014). What roles do team climate, roster control, and work life conflict play in shiftworkers' fatigue longitudinally? *Applied ergonomics*, 45(1), 773-779. doi : 10.1016/j.apergo.2013.10.010
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y. et Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879-903. doi: 10.1037/0021-9010.88.5.879
- Powell, G. N. et Greenhaus, J. H. (2012). When family considerations influence work decisions : decisions-making process. *Journal of vocational behavior*, 81(1), 322-329. doi : 10.1016/j.jvb.2012.07.006
- Presser, H.B. (2006). Employment in a 24/7 economy : challenges for the family. Dans D. Perrons, C., Fagan, L., McDowell, L., K. Ray, et K. Ward (dir.), *Gender divisions and working time in the new economy : changing patterns of work, care, and public policy in Europe and North America* (35-57). Cheltenham, UK : Edward Elgar Publishing.
- Presser, H.B. (2003). *Working in a 24/7 economy : challenges for american families*. New York : Russel Sage Foundation.
- Québec. Ministère de la famille. (2020). *Conciliation famille-travail-études*. Récupéré de <https://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/Famille/CFTE/Pages/index.aspx>
- Rathi, N. et Barath, M. (2013). Work-family conflict and family satisfaction : moderating effect of social support among police personnel. *Equality diversity and inclusion : an international journal*, 32(4), 438-454. doi : 10.1108/EDI-10-2012-0092
- Ren, X. et Foster, D. (2011). Women's experiences of work and family conflict in a chinese airline. *Asia pacific business review*, 17(3), 325-341. doi : 10.1080/13602380903462159
- Reynolds, J. (2005). In the face of the conflict : work-life conflict and desired work hour adjustments. *Journal of marriage and family*, 67(5), 1313-1331. doi: 10.1111/j.1741-3737.2005.00219.x
- Ribeiro-Silva, F., Rotenberg, L. et Fischer, F. M. (2016). Irregular work shifts and family issues : the case of flight attendants. Dans I. Iskra-Golec, J. Barnes-

Farrell et P. Bohle (dir.), *Social and family issues in shift work and non standard working hours*. Switzerland: Springer Cham. Récupéré de https://doi.org/10.1007/978-3-319-42286-2_7

Mills, M.J. et Rosiello, R. M. (2015). Shiftwork as gendered and its impact on work–family balance. Dans M.J. Mills (dir.) : *Gender and the work-family experience: an intersection of two domains* (251-270). Switzerland : Springer International Publishing.

Roussel, P. (2005). Méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête. Dans : P. Roussel et F. Wacheux (dir.), *Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (245-276). Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boek Supérieur.

Royer, I. et Zarlowski, P. (2014). Échantillon(s). Dans Thiétart, R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*. (4^e éd., 219-260). France : Dunod.

Rudman, L. A. et Mescher, K. (2013). Penalizing men who request a family leave : is flexibility stigma a feminity stigma? *Journal of social issues*, 69(2), 322-340. doi: 10.1111/josi.12017

Sallee, M. W. (2012). The ideal worker or the ideal father : organizational structures and culture in the gendered university, *Research in higher education*, 53(1), 782-802. doi : 10.1007/s11162-012-9256-5

Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership : a dynamic view*. San-Francisco, CA : Jossey-Bass Publishers.

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. (2^e éd.). San Francisco : Jossey-Bass Publishers.

Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture*. San-Francisco : Jossey-Bass Publishers.

Seiser, H. L. (2006). *Examining employee use of family-friendly benefits with theory of planned behavior*. (Thèse de doctorat). University of Central Florida. Récupéré de <https://stars.library.ucf.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2121&context=etd>

- Sekeran, U. (2003). The research process, setp 6 : elements of reaseach design. Dans *Research methods for business : a skill building approach* (4^e ed., p. 116-140). Illinois : John Wiley & Sons.
- Shakir, K. et Noorani, I. (2014). Work life balance : a practice of myth in pakistan – a quantitative analysis of the factors affecting the wlb of employees of pakistan international airline corporation. *European journal of business and management*, 6(4), 229-243. Récupéré de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2462280
- Shows, C. et Gerstel, N. (2009). Fathering, class, and gender : a comparison of physicians and emergency medical technicians. *Gender & society*, 23(2), 161-187. doi : 10.1177/089123209333872
- Sniehotta, F. F., Presseau, J. et Araújo-Soares, V. (2014). Time to retire the theory of planned behavior. *Health psychology review*, 8, 1-7. doi : 10.1080/17437199.2013.869710
- Spector, P. (2006). *Industrial and organizational psychology: research and pratice*. (4^e éd.). États-Unis : John Wiley & Sons Inc.
- St-Onge, S., Guerrero, S., Haines, V. et Brun, J.-P. (2017). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*. (5^e éd.). Montréal: Chenelière Éducation.
- Thébaud, S. et Pédulla, D. S. (2016). Masculinity and the stalled revolution : how gender ideologies and norms shape young men's response to work-family policies. *Gender & society*, 30(4), 590-617. doi : 10.1177/0891243216649946
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L. et Lyness, K. S. (1999). When work-family benefits are not enough : the influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment and work-family conflict. *Journal of vocational behavior*, 54(1), 392-415. doi: 10.1006/jvbe.1998.1681
- Tremblay, D-G., Génin, É. et Di Loreto, M. (2011). Advences and ambivalences : organizational support to work-life balance in a police service. *Employment relations record*, 11(2), 75-93. Récupéré de https://r-libre.telug.ca/535/1/Tremblay_Genin_di%20Loreto_2011_ERR.pdf

- Trottier, M. (2015). *L'expérience quotidienne de conflit d'enrichissement entre le travail et la famille : Une étude d'échantillonnage des expériences*. (Thèse de doctorat). Université du Québec à Montréal. Récupéré de <https://archipel.uqam.ca/7558/1/D2851.pdf>
- Trottier, M. et Bentein, K. (2019). Coworker support as a moderator in the relationship between daily experience of workload and an individual's experience of same-day WFC: a buffer or an intensifier? *Community, work & family*, 22(5), 569-588. doi: 10.1080/13668803.2018.1434484
- Turunen, J., Karhula, K., Ropponen, A., Koskinen, A., Hakola, T., Puttonen, S., ... Härmä, M. (2020). The effects of using participatory working time scheduling software on sickness absence : A difference-in-differences study. *International journal of nursing studies*, 112(1), 1-10. doi : 10.1016/j.ijnurstu.2020.103716
- Vandello, J. A., Hettinger, V. E., Bosson, J. K. et Siddiqi, J. (2013). When equal isn't really equal : the masculine dilemma of seeking work flexibility. *Journal of social issues*, 69(2), 303-321. Récupéré de <https://doi-org.proxy.bilbiothqies.uqam.ca/10.1111/josi.12016>
- Wharton, A. S., Chivers, S. et Blair-Loy, M. (2008). Use of formal and informal work-family policies on the digital assembly line. *Work and occupations*, 35(3), 327-350. doi : 10.1177/0730888408315393
- Whitelegg, D. (2007). *Working the skies : the fast-paced disorienting world of the flight attendant*. New York : New York University Press.
- Williams, J. (2000). *Unbending gender: Why family and work conflict and what to do about it*. New York: Oxford University Press.
- Yergeau, E. et Poirier, M. (2013). Analyse en composantes principales. Dans *LE site francophone LE plus complet sur SPSS 23*. Récupéré de <http://spss.espaceweb.usherbrooke.ca>
- Zheng, J. (2016). *Female pilots : career experiences and recruitment discourses* (Mémoire de maîtrise). Auckland University of Technology. Récupéré de <http://orapp.aut.ac.nz/bitstream/handle/10292/10136/ZhengJ.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

