



Université du Québec
à Rimouski

**LA CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE/VIE
PERSONNELLE DES PRÉPOSÉES AUX BÉNÉFICIAIRES
AU QUÉBEC : RÉALITÉ OU UTOPIE ?**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail

en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR

© MOLKA MOUSSA

Décembre 2020

Composition du jury :

Marie-Noëlle Albert, présidente du jury, Université de Québec à Rimouski

Nadia Lazzari Dodeler, directrice de recherche, Université de Québec à Rimouski

Ilda Ilse Ilama, examinatrice externe, Université de Franche Comté (France)

Dépôt initial le 09 décembre 2020

Dépôt final le 15 décembre 2020

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski 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 Rimouski 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.

*À la mémoire de mon père
Malek que la vie m'a enlevé beaucoup
trop tôt et à ma chère mère Noura, la
femme en fer qui donne toujours sans
compter ni demander.*

REMERCIEMENTS

Avant tout développement sur ce travail de mémoire je tiens à remercier Dieu le tout puissant, de m'avoir donné la force, la patience et de m'avoir aidé tout au long de ma vie.

Mes remerciements les plus sincères s'adressent, par la suite, à ma directrice de recherche, **Nadia Lazzari Dodeler**, d'avoir accepté de m'encadrer dans ce travail. Son soutien, sa rigueur, sa bienveillance et son expertise m'ont été précieux dans la réalisation de toutes les étapes de ce processus de recherche. Qu'elle puisse trouver dans ce travail le témoignage de ma sincère gratitude et de mon profond respect.

J'adresse également mes remerciements les plus profonds aux membres du Jury qui me font le grand honneur d'évaluer ce travail.

Mes remerciements les plus précieux vont à ma Chère Mère pour son soutien et ses encouragements qu'elle m'a offerts tout au long de toutes ces années d'études. Aucune expression ne pourra traduire l'étendue de ma reconnaissance que j'éprouve tant à ton égard. Je remercie toute ma famille, pour leur soutien inconditionnel, leur aide et leurs encouragements.

Je remercie chaleureusement tous mes amis qui, de façon unanime, ont fait preuve de bienveillance à mon égard tout au long de ce parcours et plus spécialement à mes très chères amies Sara et Myriam qui ont cru en mon potentiel, je leur serai reconnaissante pour tout ce qu'elles ont fait pour la réussite de mon projet de recherche.

Je remercie finalement toute personne qui a contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail de mémoire.

RÉSUMÉ

Ce travail de recherche porte sur la conciliation travail-famille des préposées aux bénéficiaires. Il a pour but d'examiner le vécu de quelques préposées aux bénéficiaires vivant au Québec en ce qui a trait à la conciliation travail-famille/vie personnelle avant et pendant la pandémie de la Covid-19. Peu d'études, à notre connaissance, se sont intéressées à cette profession avant la pandémie, et les organisations ont très vite été confrontées à la rareté de cette main-d'œuvre avec la pandémie. Nous cherchons donc à comprendre comment ce personnel a fait face et fait face encore aujourd'hui aux difficultés rencontrées que ce soit par des stratégies qui leur sont propres, ou par des pratiques mises en œuvre par les organisations. Était-il et est-il possible aujourd'hui de concilier le travail et la famille/vie personnelle en exerçant la profession de PAB, que ce soit avant la pandémie et pendant cette dernière ou est-ce une utopie de le penser ? Ainsi notre recherche vise à répondre à la question suivante : **La conciliation travail-famille/vie personnelle des préposées aux bénéficiaires au Québec : réalité ou utopie ?**

Afin de bien mener notre étude, nous avons choisi une méthode de nature qualitative. Pour notre cas, nous avons considéré l'arène médiatique en incluant les médias électroniques, la presse écrite, télévisée etc. Ceci nous a aidé à comprendre le sujet de notre recherche.

Les nombreuses données médiatiques permettent de mettre en lumière les conditions de travail difficiles auxquelles font face les préposées aux bénéficiaires québécoises et soulignent l'absence de mesures de conciliation travail-famille les concernant. De ce fait, nos résultats ont montré que la conciliation travail-famille/vie personnelle des préposées aux bénéficiaires renvoie à une stratégie de contournement exercée par elles-mêmes et relève de l'ordre de l'utopie en ce qui concerne le soutien de l'organisation.

Mots clés : conciliation travail-famille/ vie personnelle, préposée aux bénéficiaires, conditions de travail, attraction, rétention.

ABSTRACT

This research essay focuses on the work-family reconciliation of beneficiary attendants. The purpose of this project is to examine and analyse the work-family/personal life balance experience of some patient attendants living in Quebec before and during the Covid-19 pandemic. As far as we are aware, only few studies were interested about this subject before the pandemic and the organizations couldn't escape the scarcity of this labour. We're looking forward to understanding how these employees have faced, dealt and still overcoming the difficulties encountered today whether through their own strategies or by practices implemented by the organizations. Was it before and is it possible today to reconcile work family/personal life by exercising this profession or it is just a utopia to think about it? Also, our research aims to answer the following question: **The reconciliation work-family/personal life of beneficiary attendants in Quebec: is it a reality or utopia?**

So, in order to conduct our study in the right way, we decided to use a qualitative method. For our case, we considered the media database by including electronic media, written press, television, etc. The media database helps us to understand the subject of our research and allows us to highlight the tough and difficult working conditions faced by the beneficiary attendants and underline the real lack of family work reconciliation measures for the beneficiaries in Quebec.

Therefore, we conclude that reconciling the family-work and personal life of the healthcare personnel refers to work around strategy exercised by themselves and it is a matter of utopia regarding to organizational support.

Keywords: work-family balance, reconciliation/ personal life, beneficiary attendants, work conditions, attraction, retention.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	v
RÉSUMÉ	vi
ABSTRACT	vii
TABLE DES MATIÈRES.....	viii
LISTE DES TABLEAUX	x
LISTE DES FIGURES	xi
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	xii
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 CONTEXTUALISATION ET REVUE DE LITTÉRATURE.....	3
1. LE CONTEXTE PROBLEMATISE	3
1.1. Les différents contextes : économique, social et professionnel.....	3
1.2. La profession de préposée aux bénéficiaires au Québec	6
2. DEFINITION DES CONCEPTS ET THEORIES.....	16
2.1. La conciliation travail famille/vie personnelle	17
2.2. Le conflit travail famille	20
2.3. L’attraction et la rétention de la main d’œuvre.....	28
CHAPITRE 2 MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	32
1. CADRE EPISTEMOLOGIQUE.....	32
1.1. Le positionnement épistémologique	32

1.2. Le type de la recherche	33
1.3. La pertinence des données médiatiques	36
1.4. L'analyse et l'interprétation des données	37
2. NOTRE POSITIONNEMENT DE RECHERCHE	38
CHAPITRE 3 ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS	39
1. PRESENTATION DES RESULTATS	39
1.1. La situation des PAB avant la Covid-19.....	40
1.2. La situation des PAB depuis la Covid-19.....	51
2. DISCUSSION DES RESULTATS DE LA REVUE MEDIATIQUE.....	62
2.1. La négligence de la CTF/VP pour la profession des PAB	62
2.2. Le conflit de temps rencontré par les PAB	63
2.3. Les stratégies incitatives à l'attraction et à la rétention des PAB.....	66
2.4. Proposition des mesures favorables à la CTF/VP des PAB.....	68
CONCLUSION GÉNÉRALE	72
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	75

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les différentes terminologies françaises repérées dans la littérature (Tanquerel, 2014)	18
Tableau 2 : Exemples de tâches effectuées par les PAB lors de leur quart de travail dans le centre hospitalier de Saint-Eustache (CSSS, 2010).....	41

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Conflits de rôles entre travail et famille (Greenhaus et Beutell, 1985).....	21
Figure 2: Le processus d'attraction (St-Onge et al., 2009).....	29
Figure 3: Certaines des stratégies d'attraction et de rétention des préposées aux bénéficiaires mises en place par le MSSS (Février, 2020).....	46
Figure 4: La situation des PAB avant et depuis la Covid-19.....	61

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

ARIHQ	Association des Ressources Intermédiaires d’Hébergement du Québec.
CHSLD	Centres d’Hébergement de Soins de Longue Durée.
CIUSSS	Centre Intégré Universitaire de Santé et des Services Sociaux.
CISSS	Centre Intégré de Santé et des Services Sociaux.
CLSC	Centre Local de Services Communautaires.
CSSS	Commission de la Santé et des Services Sociaux.
CTF/VP	Conciliation Travail Famille/Vie Personnelle
FIQ	Fédération Interprofessionnelle du Québec.
ISQ	Institut de la Statistique du Québec.
MFA	Ministère de la Famille et des Aînées.
MSSS	Ministère de la Santé et des Services Sociaux.
PAB	Préposée Aux Bénéficiaires.
RSSS	Réseau de la Santé et des Services Sociaux.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Au fil des années, la composition de la main d'œuvre a bien évolué, particulièrement en raison de nombreuses mutations sociales, du vieillissement de la population et de la pénurie de main d'œuvre qualifiée dans plusieurs secteurs. Au Québec, le secteur de la santé est touché par une forte pénurie de main-d'œuvre (Tremblay et Larivière, 2009).

De ces faits, la conciliation travail-famille vie personnelle (CTF/VF) est considérée comme étant « un enjeu au cœur des préoccupations sociales, politiques et économiques depuis quelques années au Québec » (Institut de la statistique du Québec (ISQ), 2016). Les employés ainsi que les organisations sont concernés par cet enjeu majeur (Cloutier, 2020 ; Duxbury et Higgins, 2012 ; Tremblay, 2003). À travers notre étude, nous voulons voir si des mesures de CTF/VP sont déjà mises en place afin de prendre en considération les difficultés rencontrées sur ce plan au niveau du secteur des préposées aux bénéficiaires.

Ce mémoire a pour but d'examiner le vécu de quelques préposées aux bénéficiaires vivant au Québec en ce qui a trait à la conciliation travail-famille/vie personnelle avant et pendant la pandémie de la Covid-19. Plus précisément, nous mettons en lumière les difficultés rencontrées par les préposées aux bénéficiaires dans l'exercice de leur métier ainsi que les mesures de conciliation travail-famille/vie professionnelle mises ou non en place par l'organisation. Afin d'atteindre ces objectifs de recherche de type qualitative, les données de l'arène médiatique ont été privilégiées dans le cadre de notre travail de mémoire.

Dans un premier chapitre, nous situons notre sujet dans son contexte, nous mettons en lumière la littérature portant sur la conciliation du travail et de la famille/ vie personnelle des préposées aux bénéficiaires et nous avançons notre problématique. Dans un second chapitre, la méthodologie qui nous a permis de rencontrer les objectifs de notre recherche est présentée. Le troisième chapitre porte sur la présentation et la discussion des résultats. Enfin, nous terminons par une conclusion générale.

CHAPITRE 1

CONTEXTUALISATION ET REVUE DE LITTÉRATURE

Dans cette première partie, nous exposons les différents contextes dans lesquels s'inscrit notre objet d'étude. Par la suite, nous brosons un portrait détaillé sur les préposées aux bénéficiaires au Québec, à savoir la définition du métier, les caractéristiques et les difficultés reliées à cette profession.

1. LE CONTEXTE PROBLÉMATISÉ

1.1. LES DIFFERENTS CONTEXTES : ECONOMIQUE, SOCIAL ET PROFESSIONNEL

La problématique de la conciliation entre la sphère personnelle et la sphère professionnelle s'inscrit dans un contexte multiple. En effet, des mutations sociales ont émergé au cours de ces dernières années sur le plan familial ainsi que sur le marché de l'emploi (Bianchi et Milkie, 2010) qui ont eu des incidences négatives sur la possibilité de concilier ces deux sphères. La multiplication des modèles familiaux, l'accroissement des familles à double revenu à la suite de l'entrée massive des femmes sur le marché du travail depuis la Seconde Guerre mondiale, a exigé une remise en question des habitudes de vie familiale. De plus, l'apparition des horaires atypiques et le vieillissement de la population sont des facteurs tout aussi conséquents de ces changements. En effet, selon l'Institut de la statistique du Québec (ISQ, 2019), 19.3% de la population québécoise est âgée de 65ans et plus.

Selon Vézina et al. (2011), les caractéristiques de l'emploi et les conditions de travail sont au cœur de la problématique de CTF/VP. Le type d'horaire de travail peut poser des problèmes de planification et d'organisation pour le temps nécessaire à la famille. En

effet, le fait d'avoir des horaires de travail atypiques ou un certain nombre d'heures travaillées par semaine peut être contraignant.

Ces auteurs évoqués précédemment mettent en perspective le métier de préposée aux bénéficiaires et la question de la conciliation entre engagement professionnel et engagement familial et se penchent également sur la question du genre.

Le phénomène de la mondialisation a eu un impact majeur sur le marché du travail. Afin de pouvoir s'aligner avec la concurrence du marché, les organisations ont dû accroître la production à faible coût (Duxbury et Higgins, 2001). Selon ces mêmes chercheurs, les emplois atypiques sont apparus tels que le travail à temps partiel et le travail sur appel en fonction du besoin de l'entreprise. Ce type d'emploi est occupé majoritairement par des femmes avec l'apparition de plusieurs services tertiaires ayant de longues plages horaires (Lazzari Dodeler, 2012 ; Lazzari Dodeler et Tremblay, 2010). En effet, pour combler leurs besoins en temps et en argent, plusieurs familles ont eu recours au travail par quarts (Institut Vanier de la Famille, 2010). Pour le bien des couples, travailler par quarts constitue une bonne façon de concilier le travail et la vie familiale. Selon un rapport de l'Institut vanier de la famille (IVF, 2010), les hommes représentent 63 % de la main-d'œuvre travaillant par quarts à temps plein, tandis que les femmes constituent 69 % des travailleurs travaillant par quarts à temps partiel. Certains couples choisissent de travailler sur des quarts de travail différents afin de se relayer auprès des enfants, économisant ainsi sur les frais en services de garde (Lazzari Dodeler, 2012). D'autre part, dans le but de réaliser des profits à moindre coûts, plusieurs employeurs ont réduit le nombre des travailleurs, ce qui a augmenté la charge de travail pour les employés restants (Duxbury et Higgins, 2001). Ainsi, cette accentuation de la charge de travail a parallèlement engendré la croissance du conflit entre les sphères familiales et professionnelles. Ce fait touche plus précisément les employés qui commencent leur carrière professionnelle (Duxbury et Higgins, 2003). De plus, selon l'étude de Duxbury et Higgins (2001), les employés

travaillent davantage à partir de chez eux, pour terminer une tâche. L'augmentation de ces heures de travail et le déplacement du travail au foyer s'expliquent par l'émergence des nouvelles technologies (ordinateurs, téléphones, etc.) qui brisent la frontière entre le travail et la famille. Ainsi, l'employé doit prioriser sa sphère professionnelle au détriment de la sphère familiale/personnelle s'il souhaite grimper dans les échelons et garder son travail.

Auparavant, le marché du travail était en majorité occupé par les hommes. En effet, le problème de la conciliation entre la vie de famille et celle du travail n'existait pas étant donné que l'homme travaillait et la femme se chargeait des enfants et des tâches ménagères (Barrère-Maurisson, 1992). D'après Tremblay et De Sève (2002), le pourcentage de la participation des femmes âgées de 25 ans et plus, au sein du marché de travail, a grimpé de 18.3% à 56,8% entre 1951 et 1995. En 2019, 82% des préposées aux bénéficiaires au Québec sont des femmes d'après le Ministère de la santé et des services sociaux (MSSS, 2020). Étant donné que la majorité des préposées aux bénéficiaires sont des femmes, nous avons choisi de féminiser le terme « préposée » aux bénéficiaires dans le cadre de cette recherche. Ainsi, l'entrée importante des femmes dans le marché du travail a généré une remise en question du rôle de la femme et de celui de l'homme au niveau de la famille (Audet, 2013). Selon Lazzari Dodeler et Tremblay (2010), l'effectif des familles où les deux conjoints exercent un travail rémunéré a augmenté, ce qui leur permet de garder respectivement un pouvoir d'achat. Toutefois, l'évolution du nombre de familles monoparentales et des familles recomposées influence les rôles parentaux (Tremblay et De Sève, 2002). Le pourcentage des femmes qui se chargent des tâches ménagères et de leur travail en même temps s'élève à 70 % (Tremblay, 2005), ce qui peut conduire à des conflits entre les conjoints. Ainsi, cela fait que les femmes accordent beaucoup plus de temps que les hommes aux tâches familiales (Lazzari Dodeler, 2017). Cette réalité est justifiée par les différences dans les types de profession occupés par les femmes par rapport à ceux occupés par les hommes (Lazzari Dodeler, 2012 ; Duxbury et Higgins, 2003). En 2006, Statistique Canada mentionne que plus de 50% de femmes déclarent avoir des difficultés à concilier le

travail et la famille. Cette réalité concerne plus les femmes détenant un poste de haute responsabilité et celles qui s'occupent des enfants en bas âges (Tremblay, 2005). D'après Tremblay et De Séve (2002), les sources de difficultés dans la conciliation proviennent de l'existence de jeunes enfants à charge, mais aussi de leur nombre. En effet, l'évolution la plus remarquable de ce taux est enregistrée par les femmes ayant un ou plusieurs enfants âgés de moins de six ans (Audet, 2013 ; St-Amour et al., 2005).

En revanche, plusieurs auteurs soulignent que les hommes ont tendance, depuis quelques années, à s'engager davantage dans leur rôle de père ce qui justifie les nombreuses demandes de conciliation travail-famille présentées à leurs employeurs (Tremblay et Lazzari Dodeler, 2017, Tremblay et Lazzari Dodeler, 2015). En effet, le type des métiers de ces derniers semble être un facteur déclencheur en termes de conflits en lien avec la CTF/VP (Barrère-Maurisson, 1992).

Toutefois, cette mutation a un impact majeur sur le lien entre la sphère familiale et la sphère professionnelle. Un tel engagement de la part des pères influence positivement la conciliation des deux sphères pour les femmes (Tremblay, 2005).

A présent, passons à la présentation de la profession de préposée aux bénéficiaires au Québec.

1.2. LA PROFESSION DE PREPOSEE AUX BENEFICIAIRES AU QUEBEC

La profession de préposée aux bénéficiaires (PAB) est majoritairement occupée par des femmes. En effet, selon une étude, près de 98 % des emplois d'aide à la personne sont occupés par des femmes (Jany-Catrice, 2010). Dans ce même sens, Ilama et Tremblay (2014) constatent en effet que l'entrée de la femme dans le marché du travail n'a pas donné des chances similaires à celles des hommes dans certains emplois. Ces mêmes chercheuses

soulignent que les femmes restent davantage centrées sur des métiers qualifiés de professions féminines, d'ailleurs ce secteur des services à la personne en témoigne.

Nous assistons à une prédominance des femmes dans les métiers du care, relatifs aux soins (infirmières, aides-soignantes ou encore PAB) ainsi qu'à la prise en charge des jeunes enfants et des adultes dépendants (assistantes maternelles, gardes d'enfants, services à la personne).

1.2.1. Les tâches d'une préposée aux bénéficiaires

Selon le site gouvernemental canadien Avenir en santé (2020), « Le préposé aux bénéficiaires donne des soins de base aux patients. Il assure une présence auprès d'eux et leur offre une assistance physique en vue de contribuer à leur rétablissement ou de les aider à maintenir leur état de santé. Il fait partie de l'équipe du personnel infirmier et aide les infirmières auxiliaires. Il communique à l'équipe soignante des informations relatives à l'état de santé et au comportement du patient. Le PAB aide les patients au lever, au moment des repas et au coucher. Il les aide à se laver, à se vêtir ou à se dévêtir et il a la charge de la literie. Il veille à donner aux bénéficiaires les soins appropriés et à respecter leur intégrité et leur dignité, afin de contribuer à leur bien-être »¹.

L'article d'Aubry et de Couturier (2014) brosse le portrait des préposés aux bénéficiaires. Les auteurs évoquent les tâches assignées aux PAB qui sont « des soins et des services directs à la personne (hygiène, soins somatiques et soins psychosociologiques), des services à l'environnement de la personne (entretien ménager), et des tâches administratives », (Aubry et Couturier, 2014, p. 10). En ce qui concerne le statut de PAB, il est important de préciser que selon le même article, la fonction de PAB ne se situe pas en haut de la hiérarchie organisationnelle, puisqu'elle dépend directement des infirmières

¹ <http://avenirensante.gouv.qc.ca/carrieres/prepose-aux-beneficiaires>. Consulté le 30 juin 2020.

auxiliaires et des responsables des actes de nursing. Bien que les PAB agissent dans une organisation très hiérarchisée où l'aspect technique est important, ces dernières ne sont pas obligées de posséder un diplôme pour travailler (Aubry et Couturier, 2014, p.13) mais il est requis par la majorité des établissements de santé (Aubry et al., 2011, p.124). Afin de ne pas confondre les tâches des préposées aux bénéficiaires avec celles des infirmières, précisons que les infirmières « sont responsables de l'évaluation de l'état de santé des résidents ainsi que de la bonne gestion et de l'efficacité du trinôme (à savoir les infirmières, les infirmières auxiliaires et les PAB) », (Aubry et Couturier, 2014, p.12).

Il est certain que le savoir relationnel est d'une grande importance pour mener à bien le métier de préposé aux bénéficiaires. Ainsi, selon certains auteurs (Arborio, 1996 ; Aubry, 2011), la compétence relationnelle est requise. Il s'agit d'un savoir qui serait socialement acquis, par exemple par la famille. Nous comprenons aussi pourquoi ce métier, c'est-à-dire celui de préposée aux bénéficiaires, fut qualifié de profane (Arborio, 1996 ; Aubry, 2011). Ce savoir ne s'apprend pas sur les bancs d'école : les préposées ont le sens du relationnel ou ne l'ont pas.

Au Québec, les compétences relationnelles sont de plus en plus valorisées dans les cursus et dans les formations diplômantes et professionnelles. En effet, depuis quelques années, on enseigne aux préposées aux bénéficiaires une approche particulière qui s'intitule l'approche relationnelle de soins (Aubry et Couturier, 2014). Cette nouvelle donne, nous met face à un paradoxe qui n'est pas le moindre, puisqu'une compétence que nous déclarons naturelle se transforme en une compétence acquise par des formations. Par ailleurs, tous les professionnels de la santé se proclament l'exclusivité du savoir relationnel en affirmant être les seuls à accéder à une proximité avec les personnes malades (Arborio, 1996).

Les soignantes en assistance affirment avoir le privilège de créer une relation avantageuse avec les malades. Les compétences relationnelles sont chez les préposées une

qualité essentielle d'un point de vue professionnel. Il se trouve qu'en réalité, « le contact et la proximité de corps à corps dans les soins d'hygiène accordent aux préposées plus de mérite et une plus grande valeur d'un point de vue relationnel, puisqu'ils ont le monopole des liens affectifs avec les patients. », (Arborio,1996, p. 100). Cette affection est alors une source de satisfaction et de valorisation pour elles : elles se sentent privilégiées d'avoir ce degré d'intimité avec les personnes qu'elles assistent.

1.2.2. Les problèmes de santé liés au métier des PAB

Toutefois plusieurs auteurs soulignent les problèmes auxquels sont confrontés les PAB dans l'exercice de leur métier surtout lorsqu'elles prennent soin de malades souffrants de troubles psychiques et cognitifs. En effet, Bélanger (1998, p. 5) a souligné les méfaits en affirmant que « le fait de prendre soin de malades souffrant de troubles cognitifs fait vivre aux préposés aux bénéficiaires plusieurs stressseurs quotidiens sur une grande période de temps ». Ainsi, au fil du temps les soins sont plus compliqués et les problèmes deviennent moins faciles à résoudre avec la détérioration physique, cognitive et psychosociale progressive des résidents souffrants de troubles psychiques (Bélanger, 1998).

De plus, avec l'intensification des tâches et le manque de personnel, plusieurs PAB souffrent d'épuisement professionnel. En effet, Maslach et al. (1986, p. 1) définissent l'épuisement professionnel comme « un syndrome psychologique d'épuisement émotionnel, de dépersonnalisation et de réduction de l'accomplissement personnel auquel sont sujets les individus travaillant en relations humaines ». Quant au stress au travail, on le définit comme étant : « l'impact cumulatif d'événements qui se produisent durant la performance des tâches reliées à l'emploi, requérant d'importants ajustements de comportements » (Mobily et al., 1992, p. 26 cité par Bélanger, 1998).

De plus, Bélanger (1998), affirme que les PAB connaîtraient un stress et un épuisement professionnel plus élevés que les infirmières. Selon Bélanger (1998), les PAB,

étant dans des situations constantes de stress, ont plus de difficultés à trouver un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. En effet à travers son enquête menée dans les Centres d'hébergement de soins de longue durée (CHSLD), l'auteur explique en partie les raisons de l'échec de la conciliation entre l'engagement familial et l'engagement professionnel. En effet, dans ces CHSLD, « les résidents présentent de plus en plus de comportements confus et sont aussi très dépendants par rapport aux activités de la vie quotidienne ce qui place un niveau de stress excessif sur les intervenants » (Bélangier, 1998, p.5).

Notons que, d'après le Ministère de la santé et des services sociaux (MSSS), qu'un CHSLD a pour mission « d'offrir, de façon temporaire ou permanente, des services d'hébergement, d'assistance, de soutien et de surveillance ainsi que des services psychosociaux, infirmiers, pharmaceutiques, médicaux et de réadaptation aux adultes qui, en raison de leur perte d'autonomie fonctionnelle ou psychosociale, ne peuvent plus demeurer dans leur milieu de vie naturel. » (MSSS, 2020)

Concernant le cas du Québec, le Réseau québécois de la santé et des services sociaux (RSSS) est considéré, comme un milieu à risque pour la santé mentale des travailleurs. De ce fait, le MSSS (2019) a mis en place des mesures préventives. Malgré cela, les mesures administratives mises en avant n'ont pas donné les résultats escomptés. Selon le MSSS (2005), les problèmes de santé au travail sont en croissance depuis les années 1990, soulignons que le facteur de la maladie mentale représente le premier motif des congés de maladie. Ainsi, un rapport du MSSS (2010) montre que les PAB sont les plus touchées par les absences au travail en raison de problèmes de santé mentale et de troubles musculo-squelettiques. Ces indices rendent ainsi la question de la rétention des préposées plus inquiétante que la question de leurs départs à la retraite. Selon le rapport de la Commission de la santé et des services sociaux (CSSS, 2013), le taux de départ des

préposées de moins de 30 ans est de 37,6% au cours de la première année d'embauche, comparativement à un taux de 26,7 % pour les préposées de plus de 50 ans.

1.2.3 Une disproportion entre travail prescrit et travail réel

Dans un travail d'enquête, Tremblay (2017) fait remarquer que les PAB ont mentionné devoir assumer de plus en plus de responsabilités, sans se sentir reconnues dans leur travail. Dans la même enquête, la recherche souligne la distorsion, qui est de plus en plus grande entre le travail demandé et la réalité sur le terrain. En effet, la tâche à effectuer demande plus de temps que le volume horaire qui lui est attribué, De plus, « les préposées reçoivent des conseils qui ne semblent pas correspondre à la réalité du terrain : une préposée a expliqué avoir reçu, des consignes d'une gestionnaire clinique pour aider un patient à marcher dans le corridor » (Tremblay, 2017, p. 56).

Dejours (2008) attire l'attention sur la question de la différence entre le travail prescrit par l'administration et le travail réel, c'est-à-dire le travail réalisé sur le terrain. Mais cette distorsion fait partie intégrante du monde du travail et n'est pas propre au milieu de travail des PAB. Toutefois, lorsque l'écart a plus de proportions, les repères des travailleurs et leurs mécanismes de défense collective se trouvent mis à mal. Selon le même auteur (Dejours, 2008), ce rythme est susceptible de créer une souffrance au travail au lieu d'engendrer un sentiment de plaisir et de satisfaction. Pour le cas des PAB dans cette même étude, la perte des repères au travail ainsi que la pression administrative liée à une mauvaise gestion sont devenues une réalité mise au centre d'un grand questionnement auquel il faut apporter des réponses immédiates. Par ailleurs, dans son étude sur l'analyse de l'activité des PAB, Aubry (2017) soutient que ces travailleuses font face à un paradoxe dû au décalage entre le but de l'organisation et les valeurs de leur métier.

1.2.4. Les préposées aux bénéficiaires issues de l'immigration

L'Histoire nous renseigne sur l'avènement des immigrantes et sur le rôle qu'elles ont joué dans l'amélioration du déficit en main d'œuvre dans le secteur des soins infirmiers ou d'assistance à la personne, ce phénomène remonte aux années cinquante, le gouvernement de l'époque avait fait appel à ces migrants afin de combler des emplois que la main-d'œuvre locale ne voulait pas combler (Castonguay et al., 2009). Alexis et Vydelingum (2004); Alexis et al. (2007) ont soulevé cette question à travers le monde et ont montré que les immigrantes sont surreprésentées au sein du secteur des soins, principalement en soins infirmiers et en assistance aux personnes, c'est-à-dire en tant que PAB. Une recherche (Lamura et al., 2008) réalisée auprès des travailleurs immigrants, en Italie, dans le domaine de l'aide aux personnes âgées, remarque que plus de 50% de femmes immigrantes travaillent en tant que PAB. D'après Allaire (2017, p. 8) « ce phénomène se transpose également aux institutions de santé canadiennes où plusieurs immigrantes sont embauchées dans ce secteur d'emploi ».

Ainsi, depuis plusieurs décennies, l'immigration vers le Canada n'était liée pratiquement qu'au travail et aux besoins du marché de l'emploi. Grâce à ses politiques d'immigration, le Canada a accueilli dans les années 1950 des immigrantes des pays de la Caraïbe et ce pour répondre à un besoin dans le secteur d'emploi des PAB pendant la période d'expansion économique des pays industrialisés (Cogné et Raigneau, 2002).

Calliste (1993) explique que l'entrée de ces immigrantes pour combler des emplois d'infirmières auxiliaires au Canada s'est faite dans le cadre d'une politique d'immigration effectuée en fonction de l'origine nationale, de la classe sociale et du sexe des personnes. Aujourd'hui, cette politique n'existe plus, mais il est possible d'en ressentir encore les effets négatifs sur la réalité institutionnelle qui semble bien présente : la gestion du travail en santé continue de s'appuyer sur des pratiques qui favorisent les hommes aux dépens des femmes ou encore aux dépens des immigrants, surtout lorsqu'il s'agit d'immigrantes.

D'autres disciplines, en l'occurrence l'anthropologie, il est proposé de réfléchir sur l'aspect culturel et, surtout, sur l'ethnicité des groupes. Allaire (2017) a traité cette question en mettant en avant l'approche culturaliste qui permet de mettre en perspective le métier de PAB et l'immigration. Cette étude fait remarquer que peu de travaux portent sur la situation des PAB au Canada, mais ces travaux signalent quand même les difficultés que rencontrent les PAB issues de l'immigration et les situations délicates dans lesquelles elles se trouvent. Dans son travail de recherche, l'auteur (Allaire, 2017) met en avant le contexte d'individualisation du travail dans les milieux de santé qui vient aggraver les difficultés déjà rencontrées par des soignantes immigrantes qui déjà de leur côté, doivent composer avec non seulement des obstacles au niveau de la communication mais aussi une absence de soutien de la part de leurs collègues. Cette situation les met à l'écart du groupe et compromet ainsi la mise en place du collectif. D'après la même étude (Allaire, 2017), l'accent des soignantes immigrantes renforce leur invisibilité au sein de l'équipe, où leur parole et leur point de vue sont ignorés par les collègues de travail.

D'autre part, Allaire (2017) évoque des études (Allaire et al., 2015; Allaire et Duchesne, 2015; Aubry et Couturier, 2014) qui constatent que les soignantes immigrantes reçoivent généralement moins de soutien de la part de leur supérieur comparativement à leurs confrères. Leurs demandes d'aide sont souvent ignorées, ce qui les place à l'écart du collectif. Elles déplorent que leurs supérieurs, le plus souvent, ne leur portent attention qu'en cas d'erreurs commises dans l'exercice de leurs fonctions.

1.2.5. L'attraction et la rétention des préposées aux bénéficiaires

Afin de rendre la profession de PAB attractive, plusieurs actions sont à prendre en considération. Par exemple, il est nécessaire d'accentuer le nombre d'effectifs afin de réduire le taux de roulement du personnel (Donoghue et Castle, 2009). Une telle démarche a la vertu de créer un sentiment de satisfaction au travail et de réduire considérablement l'impression de manquer de temps pour prendre « réellement » soin des personnes. Cette

perception d'une surcharge donne lieu à une insatisfaction qui pousse les PAB à vouloir quitter leur poste pour une autre activité, à rechercher d'autres formations ou à multiplier des congés.

Cependant, il n'en demeure pas moins que pour rendre ce métier attractif il est nécessaire d'y diversifier les tâches et les parcours professionnels car les nouvelles opportunités ont le pouvoir de stimuler la carrière (Carter et al., 2012). En effet, c'est cette progression dans la carrière qui permet aux PAB d'améliorer leur situation et d'avoir des augmentations salariales (Gao et al., 2015 cités par Aubry, 2017), sans oublier également qu'en plus des augmentations salariales, s'ajoutent des avantages sociaux considérables.

Toujours dans le but de gagner en attraction, il est crucial d'éviter d'imposer des horaires stricts (Bishop et al., 2009). Il ne s'agit pas de la seule mesure à prendre, il faut également envisager une diminution du temps supplémentaire obligatoire, puisque ces contraintes ont un impact très négatif sur l'indicateur de la satisfaction en emploi et sur la rétention (Bishop et al., 2009). L'enjeu auquel il faut accorder un intérêt particulier est l'articulation travail-famille-vie personnelle en faisant en sorte que les horaires soient variables quand c'est bénéfique pour la personne.

Toutefois, plusieurs réformes et plusieurs facteurs ont conduit à la rétention des travailleurs dans le secteur des préposées aux bénéficiaires. Parmi ces facteurs, nous retrouvons le facteur structurel des métiers du « prendre soin ». Selon plusieurs études citées plus haut, on attire l'attention sur le fait que la majorité des PAB sont des immigrantes. Le facteur le plus important est certainement le niveau d'éducation faible de ces personnes (Banijamali et al., 2014).

Par ailleurs, les réformes administratives y jouent aussi un rôle très important, puisque le métier de PAB est considéré comme un emploi précaire. Par conséquent, il convient de créer davantage de postes permanents et à temps plein. Ceci permet une plus

grande stabilité, et une réduction du sentiment d'insécurité (Zeytinoglu et al., 2009). En effet, accroître la stabilité permet de développer une expérience significative et continue avec les autres membres de l'équipe. D'autant plus, il faut reconnaître que débiter une carrière avec des heures de travail instables entraîne la volonté de quitter l'emploi (Gillet et al., 2015).

De plus, le facteur organisationnel ne doit pas être négligé. En effet, la relation entre les différents acteurs doit être améliorée pour garantir à tous les collaborateurs de travailler dans une ambiance conviviale loin du stress et des tensions. Dans ce sens, nous tenons à mettre en relief l'impact positif de la reconnaissance du supérieur immédiat sur son équipe. En effet, les rapports entre PAB et gestionnaires immédiats doivent être conviviaux et favorables au développement d'un sentiment d'empathie et ce respectivement et chez tous les intervenants. Il faut qu'il y ait une présence active, du respect et de la reconnaissance de la part des supérieurs (Meyer et Pullen, 2014), notamment sur la qualité du travail fait et sur le « travail invisible » des PAB.

Cœuvrer pour faciliter les échanges entre PAB et pour faire naître un sentiment de communauté avec les autres collègues semble offrir plusieurs bénéfices et beaucoup d'avantages. En effet, le fait de s'orienter vers des mécanismes d'entraide et d'établir des relations positives avec les infirmières auxiliaires et les infirmières permet la valorisation des PAB (Trybou et al., 2015).

Mettre en avant la dimension relationnelle du travail des PAB (identité professionnelle) s'avère crucial pour éviter les conflits de rôle (Choi et al., 2013) et pour permettre le développement de liens plus constructifs entre PAB et résidents. Il se trouve que le manque de temps empêche parfois le développement de liens positifs (McGilton et al., 2014). Il faut dire que subir une forte pression temporelle liée à la nécessité de répondre aux demandes professionnelles tout en étant aussi sujet à des obligations familiales peut provoquer un état de dépression (Glynn et al., 2009). L'absence de temps

pour récupérer du stress vécu au travail en raison des responsabilités familiales amène certains travailleurs et travailleuses à vivre des épisodes dépressifs. Les mères semblent éprouver plus de stress que les pères (Bianchi et Milkie, 2010) même en ce qui concerne les soins des enfants et les services de garde.

Afin de mieux impliquer les PAB, il est important de favoriser leur participation dans l'élaboration des décisions organisationnelles et ce dans un esprit de valorisation et de reconnaissance de leur statut et de leur apport. Ainsi se développe chez les PAB une perception de plus en plus positive sur leur rôle. Disposer d'un pouvoir décisionnel, sans nécessairement accroître les tâches et les responsabilités, a le bénéfice de donner le sentiment d'être reconnu. D'autres dispositifs peuvent aussi renforcer le sentiment de reconnaissance professionnelle, comme l'implication des PAB dans les plans de soins, dans les réunions d'équipe ou dans les réunions multi, ainsi que le fait de leur accorder une libre parole et d'écouter leurs avis.

Après avoir mis notre objet d'étude dans son contexte, nous allons présenter dans un deuxième point, les différentes notions clés liées à notre recherche ainsi que notre problématique de recherche.

2. DÉFINITION DES CONCEPTS ET THÉORIES

Dans cette section, nous examinons les concepts et les théories en lien avec notre thématique de recherche comme : la conciliation travail-famille/vie personnelle, le conflit travail-famille/vie personnelle et l'attraction ainsi que la rétention de la main d'œuvre.

2.1. LA CONCILIATION TRAVAIL FAMILLE/VIE PERSONNELLE

Selon le gouvernement québécois, la conciliation travail-famille désigne « la recherche de l'équilibre entre les exigences et les responsabilités de la vie professionnelle et de la vie familiale »². C'est un concept qui a fait couler beaucoup d'encre, plusieurs travaux de recherche scientifiques ont été menés pour pousser à la réflexion sur ce dernier : son contexte, ses traits, ses finalités et ses apports pour toutes les parties (employés et organisations). Concilier ces deux sphères demande beaucoup d'efforts de concentration et d'engagement ainsi que des exigences différentes selon les secteurs d'activité.

Ainsi, la littérature sur la CTF/VP (Chrétien et Létourneau, 2006 ; Guérin et al., 1997a ; Lazzari Dodeler, 2012 ; Lazzari Dodeler et Tremblay, 2014) présente ce concept de conciliation sous plusieurs déclinaisons, entre équilibre, articulation, interface et harmonisation. Ainsi, nous reprenons ces différentes terminologies dans le tableau ci-dessous.

² Consulté en ligne le 17 Septembre 2019 sur <https://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/Famille/CFTE/Pages/index.aspx>

Tableau 1 : Les différentes terminologies françaises repérées dans la littérature (Tanquerel, 2014)

	Définition	Principaux Auteurs	Caractéristiques	Théorie sous-jacente
Conciliation harmonisation	La conciliation c'est chercher à harmoniser vie professionnelle et vie personnelle.	Alis et Dumas (2003); Lee & Brotheridge (2006); Ollier-Malaterre (2007); Tremblay (2009); Pailhé et Solaz (2009) ; Chrétien et Létourneau (2010)	Vision positive du terme : l'objectif c'est l'harmonisation.	Prédominance de la théorie du conflit travail-hors-travail (Chrétien et Létourneau 2010)
Articulation	L'articulation c'est assembler Les sphères professionnelle et personnelle.	Ollier-Malaterre (2012) ; Dumas (2008); Barrère- Maurisson (1992 ; 2012) ; Colle et al. (2006)	Neutralité du terme : pas de préjugés sur la nature du lien.	Pas de théorie sous-jacente : ce terme ne postule ni le conflit ni l'enrichissement
Interface	L'interface est une intersection permettant des échanges entre vie professionnelle et vie personnelle.	Closon et Lourel (2012) ; Jarty (2013)	Neutralité	Idem
Équilibre	L'équilibre c'est gérer les forces en présence pour arriver à un bien être individuel.	Barel Frémeaux (2005) ; Naschberger, Quental Legrand	Idée d'une répartition 50/50. Se réfère à un état et un jeu « à somme nulle »	Prédominance de la théorie de l'enrichissement.

		(2013)		
--	--	--------	--	--

Source : Tanquerel (2014, p. 48). *Dépasser la norme sexuée des politiques d'équilibre vie professionnelle - vie personnelle en entreprise pour construire l'égalité professionnelle femmes-hommes : analyse de deux contextes contrastés : la France et l'Espagne.*

Quant à Lazzari Dodeler et Tremblay (2014, p.97), elles présentent la conciliation emploi-famille comme étant « la recherche d'arbitrage ou d'équilibre pour les parents qui travaillent, et qui ont la charge d'enfants ou de parents âgés, mais aussi pour toute personne qui possède une activité salariée et qui souhaite avoir du bon temps pour sa vie personnelle ». Par ailleurs, Lazzari Dodeler (2012), Laroche et Genin (2017) utilisent une formulation du concept plus intégrante comme « la conciliation travail-vie personnelle » ou encore « l'intégration travail-style de vie ». En ce qui concerne le terme travail, les auteurs utilisent des synonymes comme emploi, vie professionnelle ou vie au travail. Nous nous attarderons également sur la notion de famille qui a elle aussi plusieurs déclinaisons comme la vie en dehors du travail, la vie privée et la vie personnelle (Lazzari Dodeler, 2012 ; Chrétien et Létourneau, 2010a).

Toutefois, nous envisageons d'utiliser la formulation « conciliation travail-famille/vie personnelle » aux fins de notre recherche. Ainsi, il est important de définir ce que nous voulons dire par CTF/VP il s'agit en effet d'une « activité par laquelle les employés 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 » (Chrétien et Létourneau, 2010a, p. 53).

Cependant, les tentatives de conciliation entre la sphère professionnelle la sphère personnelle impliquent souvent des conflits entre la vie au travail et la vie de famille ce qui a de nombreuses répercussions sur la performance au sein du travail, comme l'insatisfaction des employés ce qui peut par la suite engendrer des coûts et des dépenses supplémentaires pour l'employeur (Duxbury et Higgins, 1998). Ainsi l'épuisement professionnel, le faible taux de rendement, la dégradation de la performance économique, l'augmentation du taux d'absentéisme et du taux de roulement représentent eux aussi les conséquences de ce conflit (Duxbury et Higgins, 1998).

2.2. LE CONFLIT TRAVAIL FAMILLE

2.2.1. Définition du concept conflit travail-famille

Fondateurs de la théorie du conflit des rôles, Greenhaus et Beutell (1985) définissent le « conflit emploi-famille » comme étant l'incompatibilité entre les exigences de l'emploi et les exigences familiales, faisant en sorte que l'implication dans un rôle rend difficile l'implication dans l'autre. Ces chercheurs (Greenhaus et Beutell, 1985) déterminent d'ailleurs la notion de « conflit » qui est, selon eux, la contradiction entre les exigences du rôle familial et les exigences du rôle professionnel comme c'est explicité par Frone et Rice (1987).

L'interface professionnelle engendre des débordements au niveau de l'interface familiale de la personne et vice-versa (Paquet et Najem, 2005). Ceci fait référence aux conflits de rôles ayant comme variables principales le temps, les tensions entre les divers rôles et les différents comportements à adopter (Greenhaus et Beutell, 1985, Tremblay et al., 2006 et Laroche et Génin, 2017) Afin de représenter les conflits des rôles entre le travail et la famille, nous avons repris le schéma illustré par Greenhaus et Beutell (1985) que l'auteur Ollier-Malaterre (2007) a traduit tout en mettant en lumière les incompatibilités de ces rôles.

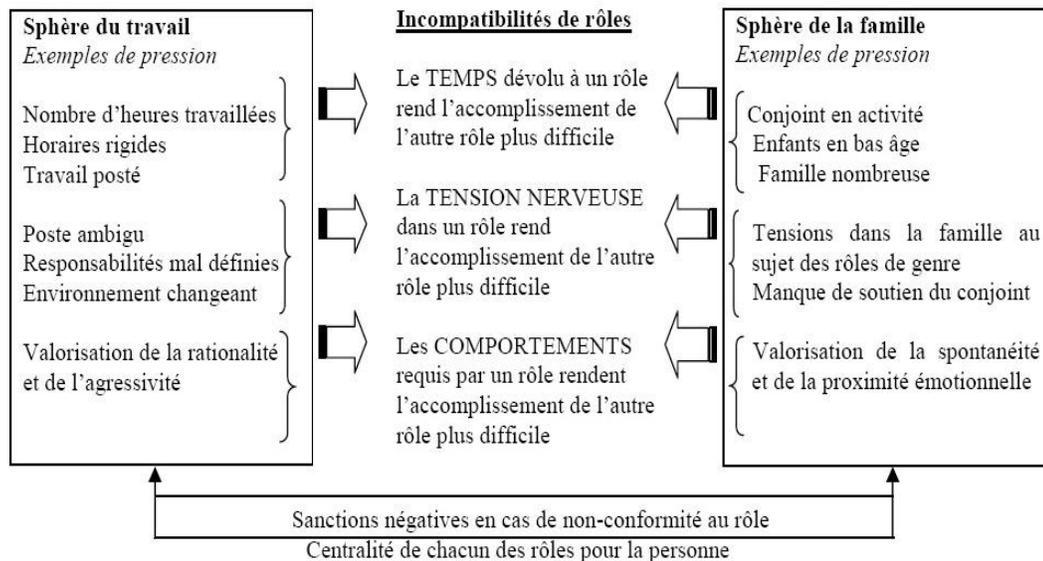


Figure 1: Conflits de rôles entre travail et famille (Greenhaus et Beutell, 1985)

Source : Ollier-Malaterre (2007, p.60). Thèse « *Gestion du hors-travail et relation Individu/Organisation : pertinence et efficacité des pratiques d'harmonisation travail – hors travail, aux États-Unis, au Royaume-Uni et en France* ».

À travers cette représentation, nous remarquons que le temps, la tension nerveuse et les comportements font l'objet des incompatibilités liées aux deux interfaces (travail/famille). En effet, les trois types de conflits qui ressortent sont (Greenhaus et Beutell, 1985) :

- Le conflit de temps (time-based conflict) apparaît lorsqu'il y'a une difficulté à gérer son temps entre les différentes exigences en liaison avec le travail et avec la famille/vie personnelle. En d'autres termes, ce conflit est constaté lorsque « le temps passé dans un rôle rend difficile la possibilité de s'investir dans l'autre rôle » (Tranquerel,S, 2014, p. 38). Selon plusieurs chercheurs (Greenhaus et Beutell,1985 ; St-Onge et al., 2002 ; Laroche et Genin, 2017), il s'agit d'une

surcharge temporelle ressentie par le parent travailleur qui doit assurer plusieurs rôles selon la sphère où il se situe ;

- Le conflit de tension (strain-based conflict) fait référence au double rôle qui est celui d'accomplir son rôle de travailleur ainsi que son rôle de parent. Cette pression ressentie dans un rôle, impacte l'exercice de l'autre rôle et inversement. (Greenhauss et Beutell, 1985 ; St-Onge et al., 2002 ; Laroche et Genin, 2017 ; Cifola, 2018) ;
- Le conflit de comportement (behavior-based conflict) apparaît lorsqu'un comportement bien déterminé à un rôle ne correspond pas au comportement attendu dans un autre rôle. Il s'agit par exemple, des comportements à ajuster en fonction de l'interface (famille ou travail) où la personne se situe. (Greenhauss et Beutell, 1985 ; St-Onge et al, 2002 ; Laroche et Genin, 2017 ; Cifola, 2018).

De plus, les personnes donnant plus d'importance à leur travail qu'à leur vie de famille rencontrent plus de conflit travail-famille/vie personnelle et sont atteintes par un niveau de stress beaucoup plus élevé que les individus qui considèrent avoir un équilibre entre les interfaces familiales et les interfaces professionnelles (Greenhauss et al., 2003). Ces mêmes auteurs montrent que comparées aux pères, les mamans travailleuses rencontrent davantage de problèmes de surcharge entre les différentes responsabilités à assumer au niveau des deux sphères familiales et professionnelles.

En conséquence, la surcharge liée aux différents rôles que doivent assumer les parents travailleurs engendre du stress (Frone et al., 1992). Ce sentiment d'oppression est généré par un manque de temps causé par des horaires extrêmement élevés, ce qui accentue le conflit emploi-famille (Ibid, 1992). Ainsi, Pelletier (2012) montre que les faits de devoir assumer son rôle de parent et de devoir mettre en place de nouvelles habitudes de vie intensifient le niveau de stress éprouvé par ce dernier. De ce fait, des répercussions

néfastes sur la santé du parent travailleur naissent par l'augmentation du niveau du stress, ce qui donne concrètement des troubles d'humeurs ainsi qu'un épuisement professionnel, le tout causé par les sentiments de dépression et de culpabilité faute de ne pas pouvoir se retrouver dans toutes ces exigences (Vézina et al., 2011 ; Chrétien et Létourneau, 2010a). Tremblay (2004) ajoute que l'arrivée d'un enfant dans la famille cause un niveau de stress plus élevé chez la mère principalement à cause des difficultés à assumer davantage de responsabilités entre la sphère du travail et celle de la famille/vie personnelle.

D'une part, les facteurs qui accroissent le niveau de stress au sein de la sphère professionnelle sont : la surcharge de travail ; les conflits de rôles ; le nombre d'heures travaillées ; le manque de reconnaissance. D'autre part, les éléments qui influencent le niveau de stress au sein de la sphère familiale sont : le nombre et l'âge de(s) enfant(s) à charge ; les ressources financières ; la présence ou l'absence d'une personne à charge ; la présence ou l'absence d'un conjoint aidant et le degré de la mésentente familiale (Guérin et al., 1997 cités par Cifola, 2018).

2.2.2. Conflit travail-famille : perspective bidirectionnelle

Le conflit du travail et de la famille/vie personnelle était considéré comme unidirectionnel (St-Onge et al., 2002), en d'autres termes les chercheurs s'intéressaient uniquement à l'incidence du rôle professionnel sur celui de la famille (Caussignac, 2000). Ainsi, le conflit du travail et de la famille était une « variable intermédiaire entre des antécédents (par exemple, le stress à l'égard des exigences professionnelles et parentales) et des effets (par exemple, la qualité de vie familiale et la qualité de vie professionnelle) » (St-Onge et al., 2002, p. 498) ou bien un élément qui pouvait empêcher la satisfaction au travail et provoquer l'intention de quitter (St-Onge et al., 2002).

A présent, le conflit du travail et de la famille/vie personnelle est perçu comme bidirectionnel, c'est-à-dire que le travail peut nuire à la famille et vice-versa (Guérin et al.,

1997a; St-Amour et al., 2005; St-Onge et al., 2002). Aussi, des chercheurs expliquent que le travail est considéré comme étant la sphère nuisible à la famille plutôt que l'inverse (Guérin et al, 1997a). De ce fait, les concessions s'observent vis-à-vis de la famille/vie personnelle, étant donné qu'il est plus dur de sacrifier le travail, qui, lui, est dirigé par d'autres personnes (Guérin et al., 1997a).

2.2.3. Les déterminants du conflit travail-famille

En 2005, Tremblay met en avant les déterminants du conflit travail-famille/vie personnelle à savoir : les caractéristiques de l'emploi, du travailleur et de la famille, le comportement des collègues, des supérieurs immédiats et du gestionnaire et en dernier lieu le facteur du soutien organisationnel.

2.2.3.1. Les caractéristiques de l'emploi, du travailleur et de la famille/vie personnelle

Selon St-Onge et al. (2002), l'émergence des tensions entre les deux sphères : privée et professionnelle est parfaitement reliée aux caractéristiques de l'emploi. En raison des exigences du poste de travail, du nombre d'heures de travail quotidien, de la nature des rôles à y exercer et de la surcharge de travail, les employés font de plus en plus face à des difficultés de conciliation entre leur travail et leur vie privée (Lazzari Dodeler, 2012 ; Chrétien et Létourneau, 2006). Donc, les caractéristiques de l'emploi et les conditions de travail sont des facteurs explicatifs à la question de la CTF/VP (Vézina et al., 2011).

D'après Rochette et al. (2004), les salariés ayant une simple formation considèrent que leurs employeurs sont capables de les remplacer rapidement. En raison de cette non-spécialisation, ils sont incapables de négocier leurs avantages sociaux ou de demander des alternatives permettant de concilier leur vie familiale/vie personnelle et leur vie professionnelle, ce qui engendre un conflit entre ces deux interfaces.

En outre, le conflit entre le travail et la famille/vie personnelle est aussi causé par l'attitude des personnes occupant des postes à hautes responsabilités. Un engagement total est demandé pour ce genre de métier aux employés, ce qui les empêche de se détacher complètement de leur travail (Rivière et al., 2013).

Par ailleurs, la nature de l'emploi est une dimension à prendre en considération lors de la mise en place des pratiques de CTF/VP étant donné qu'appliquer des heures de travail flexibles n'est pas toujours possible (George et al., 2008a). En effet, les personnes ayant un travail de type atypique trouvent de la difficulté à s'organiser pour pouvoir accorder du temps à leur famille. Elles font donc appel aux services de garde pour enfants ce qui s'avère difficile à gérer pour elles.

Ainsi, les parents d'enfants atteints de maladies graves consacrent énormément de temps pour faire le suivi de près avec les médecins spécialistes ce qui génère des absences fréquentes au travail et exige une grande flexibilité au niveau des heures de travail (Stoner et Stoner, 2014 cités par Pelletier, 2017).

Pour certains employés, l'organisation professionnelle représente un obstacle à la conciliation entre le travail et la famille/vie personnelle parce que sa culture n'encourage pas cette pratique (Tremblay et al., 2009). Les auteurs (Tremblay et al., 2009 ; Chrétien et Létourneau, 2010b) parlent en effet d'une culture dite défavorable à la conciliation du travail et de la famille/vie personnelle, et évoquent même une combinaison de plusieurs autres cultures qui y sont aussi défavorables (Chrétien et Létourneau, 2010b). À titre d'exemple : les employeurs qui sont intolérants vis à vis des congés parentaux peuvent causer ce genre de conflit.

D'ailleurs, plusieurs femmes considèrent que leurs employeurs ne déploient pas assez de soutien en termes de mesures d'aides à la conciliation comme l'aménagement des horaires de travail pour des raisons familiales (Tremblay et al., 2009). Or, ce manque de

soutien organisationnel ressenti par les employés intensifie le conflit travail-famille/vie personnelle (Chrétien et Létourneau, 2010b).

Cependant, les caractéristiques de la famille/vie personnelle génèrent des conflits en fonction de nombreuses variables. Prenons à titre d'exemple, la présence ou non d'enfants, leur nombre et leur âge, le fait qu'ils soient nombreux ou en bas âge a comme impact direct de pencher vers l'option de la semaine réduite du travail comprimé (Guérin et al., 1997 ; Tremblay, 2005). Certains parents travailleurs peuvent choisir eux-mêmes le nombre d'enfants à avoir mais ne peuvent pas agir sur le facteur de l'âge des enfants. Ainsi, plus l'enfant grandit et plus la CTF/VP est plus facile à gérer (Tremblay, 2005 ; Cifola, 2018). Notons que, la présence ou l'absence d'un conjoint et le nombre d'heures travaillées par l'employé influencent aussi le conflit travail-famille/vie personnelle (Tremblay, 2005).

2.2.3.2. Le comportement des collègues, supérieurs immédiats et gestionnaires

Dans le cas où les collègues, les supérieurs immédiats et les gestionnaires manifestent un sentiment d'empathie envers l'employé, ce dernier est plus disposé à bénéficier des mesures mises en place pour trouver un équilibre de vie. En revanche, d'après Chrétien et Létourneau (2010b), si le climat est considéré comme hostile le recours à ses outils est plus difficile. Par exemple, si l'employé demande une permission pour sortir du travail plus tôt que prévu pour aller chercher son enfant à la garderie, le(s) supérieur(s) peuvent sous un certain angle l'interpréter comme un manque d'engagement envers le travail. Le comportement des supérieurs et des collègues génère alors des ambiguïtés qui intensifient les difficultés déjà rencontrées par les parents travailleurs (Tremblay, 2005). En conséquence, l'employé évite d'utiliser les outils mis à sa disposition par peur d'être pris pour un travailleur excessivement indulgent et d'avoir par conséquent du mal à grimper les échelons dans son organisation. Ainsi, l'attitude négative adoptée par un gestionnaire, un supérieur immédiat ou un collègue face à la CTF/VP est considérée comme attitude provenant de l'organisation (Tremblay, 2005).

En outre, plusieurs entreprises mettent en avant des politiques favorables à la CTF/VP où les supérieurs sont plus attentifs à la qualité de vie de leur employé. Dans cette situation où la CTF/VP est considérée, l'employé est alors moins réticent quant au recours aux mesures définies (Tremblay, 2005). Dans leur étude, Lazzari Dodeler et Tremblay (2015) mentionnent que les femmes ressentent plus de soutien de la part de leurs collègues et de leurs supérieurs.

Enfin, le comportement des collègues de travail, des supérieurs immédiats et des gestionnaires peut avoir une incidence positive ou négative (tout dépendamment de la valorisation des mesures CTF/VP par l'organisation et de la tendance à reconnaître l'existence du conflit travail-famille).

2.2.3.3. Le soutien organisationnel

Des études montrent (Guérin et al., 1997 ; Chrétien et Létourneau, 2010a ; Tremblay et Genin, 2011) que bien que les mesures de CTF/VP soient mises en place par les entreprises, le conflit travail-famille est très influencé par la culture organisationnelle.

D'une part, nous retrouvons les organisations qui favorisent les pratiques de la CTF/VP et prouvent un sentiment d'empathie vis-à-vis des difficultés rencontrées par le l'employé. Selon Chrétien et Létourneau (2010a), l'organisation transmet clairement à son salarié les mesures liées à la CTF/VP. Ainsi, une culture favorable à la CTF/VP engendre chez le travailleur un taux de satisfaction élevé au travail et un sentiment d'appartenance à l'organisation plus grand, ce qui permet de minimiser les conflits de rôles ressentis (Tremblay et Genin, 2011).

D'autre part, nous retrouvons aussi les organisations qui négligent les mesures de la CTF/VP et qui adoptent une culture dite hostile vis-à-vis de cette dernière. Pour l'employé, ce type de culture rend ardu la conciliation entre les responsabilités professionnelles et familiales (Chrétien et Létourneau, 2010a).

Après avoir présenté les différents points qui s'attachent à la conciliation travail-famille/vie personnelle et au conflit travail-famille, il est important de mettre en avant la notion de la rétention et celle d'attraction des PAB.

2.3. L'ATTRACTION ET LA RETENTION DE LA MAIN D'ŒUVRE

Selon St-Onge et al. (2009), les notions de l'attraction et de la rétention sont considérées comme étant un levier interne permettant de s'aligner à l'environnement de l'organisation et d'être en position concurrentielle sur le marché de travail. Ces concepts sont donc reliés entre eux. En effet, une organisation ne peut pas envisager de mettre en avant une gestion de l'attraction de la main d'œuvre sans donner une importance à la problématique de la rétention de celle-ci. D'une part, afin de mettre en place des outils de recrutement, l'entreprise doit avant tout penser à comment elle serait capable de retenir cette main d'œuvre. D'autre part, afin de développer des outils de rétention, l'entreprise doit viser à recruter des personnes qualifiées qui adhèrent à ses propres valeurs et qui répondent aux exigences du poste. Pour notre travail de recherche, nous retiendrons la définition établit par Arthur (2001, citée par Lazzari Dodeler, 2014, p.59) : « Capacité à avoir accès, à sélectionner et à conserver à son bord, les ressources humaines qui lui permettent d'atteindre ses objectifs organisationnels ».

Dans cette dernière section, nous présenterons brièvement les définitions relatives à la gestion de l'attraction et de la rétention de la main d'œuvre.

2.3.1. Le concept d'attraction

À travers nos recherches dans la littérature scientifique, nous retenons plusieurs définitions en ce qui a trait à l'attraction. Ainsi, Boivin (2010) présente cette notion comme le fait d'attirer le plus de main d'œuvre possible, et ce, en termes quantitatifs et qualitatifs afin de combler des postes déjà existants ou à venir. De leur côté, St-Onge et al.

(2009) considèrent qu'une stratégie d'attraction se réalise sur trois phases. En effet, la première étape est « être connu » qui consiste à ce que l'organisation garantisse sa présence et sa visibilité sur le marché du travail afin d'attirer une main d'œuvre qualifiée. Dans cette phase, l'entreprise doit aussi mettre en lumière des stratégies de recrutement afin de partager toutes les informations liées aux postes. Ensuite, « être reconnu » fait l'objet de la deuxième étape car bien évidemment l'organisation peut être vue mais il faut qu'elle travaille aussi sur son image de marque. En dernier lieu, nous retrouvons l'étape « être attrayant » qui a pour objectif de mettre en place des conditions de travail favorables et avantageuses visant la concordance entre les valeurs de l'entreprise et celle de la main d'œuvre recherchée. La figure ci-dessous reprend ce processus d'attraction :

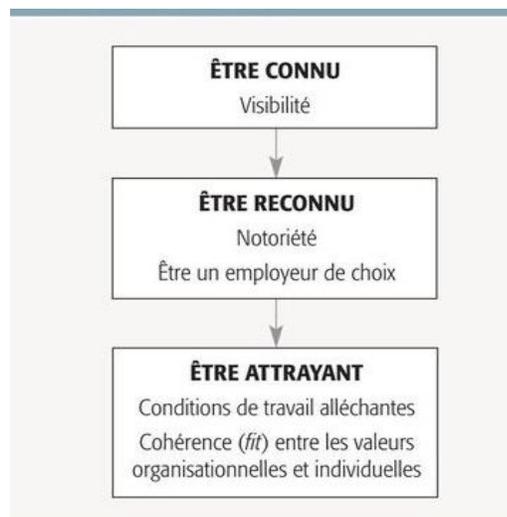


Figure 2: Le processus d'attraction (St-Onge et al., 2009)

Source : St-Onge et al. (2009, p.84) tiré de Chenelière Éducation inc. *Relever les défis de la gestion des ressources humaines, 3e éd.*

Ainsi, Framery (2009, p. 62) définit l'attraction comme suit : « la gestion de l'attraction est l'ensemble des pratiques mises en œuvre par l'organisation, dans le but d'attirer les employés potentiels nécessaires à la réalisation de ses objectifs stratégiques ».

Toutefois, les facteurs clés liés à l'attraction de la main d'œuvre sont : les facteurs monétaires ; la qualité de vie ; le développement (D'Amboise, 2001 cités par Framery, 2009). Ainsi que l'autonomie et la croissance ; les avantages sociaux ; les récompenses et les opportunités ; la sécurité d'emploi et sa responsabilité ; les outils de travail sont aussi des facteurs d'attraction relevant du contrat psychologique fait entre l'employeur et l'employé (Kickul et al., 2001, cité par Farmery, 2009).

2.3.2. Le concept de rétention

Après avoir réussi à attirer la main d'œuvre recherchée, l'objectif consiste à retenir l'employé au sein de l'entreprise. Selon St-Onge et al. (2009, p.83) la rétention est « le processus qui incite un employé à vouloir rester dans l'organisation où il travaille ». En revanche, la gestion de la rétention ne concerne que les travailleurs ayant un talent remarquable, c'est-à-dire ceux qui sont engagés et qui assurent une excellente rentabilité à l'organisation (Brunette, 2012 ; Boivin, 2010). En effet, si l'entreprise retient un employé qui ne correspond pas au poste qu'il occupe ceci engendrera « des coûts associés aux erreurs de production, aux dommages moraux pour les équipes de travail et à la possibilité de détérioration de la relation avec les clients sont à considérer. », (Kuemmler et Kleimer, 1996 cités par Brunette, 2012, p.32).

Pour conclure ce chapitre, notre revue de littérature a mis en relief les difficultés que rencontrent les préposées aux bénéficiaires lorsqu'elles cherchent à équilibrer la sphère du travail avec celle de la famille/vie personnelle. Depuis le début de la Covid-19, cette profession a été mise sous les feux de la rampe tant pour les PAB que pour les organisations qui les emploient. Ainsi, il nous a semblé intéressant d'effectuer une

recherche basée sur des données médiatiques, avant le début de la Covid-19 et jusqu'à présent, en lien avec les conditions de travail des PAB et leur évolution. Il sera ainsi possible de comprendre l'impact de ces conditions de travail sur la conciliation travail famille/vie personnelle ainsi que sur l'attraction et la rétention en emploi de cette main d'œuvre.

À présent, nous passons à notre prochain chapitre qui est consacré à la méthodologie de recherche.

CHAPITRE 2

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

1. CADRE ÉPISTÉMOLOGIQUE

Selon Wacheux (1996), l'épistémologie est la philosophie de la pratique scientifique et tout travail scientifique doit se baser sur une conception et une vision des choses. Du côté de Thiétart et al. (2003, p.17) :

« L'épistémologie a pour objet l'étude des sciences. Elle s'interroge sur ce qu'est la science en discutant de la nature, de la méthode et de la valeur de la connaissance... Tout travail de recherche repose, en effet, sur une certaine vision du monde, utilise une méthode, propose des résultats visant à prédire, prescrire, comprendre, construire ou expliquer... ».

1.1. LE POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE

Nous pouvons distinguer trois grands paradigmes épistémologiques auxquels les chercheurs peuvent s'identifier afin de conduire la recherche vers le savoir. Premièrement, le paradigme interprétativiste, deuxièmement le paradigme constructiviste et enfin le paradigme positiviste. Ainsi, pour le positivisme il existe une réalité concrète, indépendante de toute opinion, qui attend d'être découverte. « Pour l'interprétativiste, ce sera avant tout de comprendre cette réalité et pour le constructivisme, il s'agira essentiellement de construire cette réalité » (Khun, cité par Thiétart et al., 2003, p.14).

Dans ce présent mémoire, nous privilégions le paradigme constructiviste. Plusieurs chercheurs le décrivent en faisant référence à la construction du savoir (Denzin et Lincoln,

2003 ; Guba et Lincoln, 1989). Le terme construction est considéré par Guba et Lincoln (1989), comme étant une structure mentale de la réalité élaborée par un individu pour exprimer la réalité d'une situation vécue. Ainsi ce paradigme est défini comme suit :

« L'épistémologie constructiviste [est] fondée sur le projet résultant de l'interaction intentionnelle d'un sujet sur un objet, est une conception de la connaissance comprise comme un processus actif avant de l'être comme un résultat fini : « la connaissance ne saurait être conçue comme prédéterminée, ni dans les structures internes du sujet, puisqu'elles résultent d'une construction effective et continue, ni dans les caractères préexistants de l'objet, puisqu'ils ne sont connus que grâce à la médiation nécessaire de ces structures », (« Sciences des Systèmes », Encyclopédie Universalis, 1995, cité par Velmuradova, 2004, p.17).

1.2. LE TYPE DE LA RECHERCHE

Groulx (1997), s'engage dans un débat autour de la question du choix de la méthode la plus pertinente et la plus conséquente dans un travail de recherche. Dans son article, il s'attarde sur la conception classique qui opère un dualisme entre approche quantitative et qualitative. Il expose ainsi le débat d'un point de vue épistémologique et historique afin d'esquisser les contours de la recherche scientifique en faisant le tour d'horizon des modalités de la recherche, qu'elle soit quantitative ou qualitative. L'article en question prône le pluralisme et le pluridisciplinaire.

Ainsi, il expose le débat qui a eu lieu au Canada il y a quelques années, où le Rapport du groupe de travail du Comité de la recherche de l'Université de Montréal (Bernard et al., 1995) qui a eu le mérite de réunir plusieurs disciplines différentes, notamment les sciences de la santé, l'économie, la philosophie, le service social, la psychologie, les sciences de l'éducation, l'anthropologie, le droit public et la sociologie. Cet énorme travail a abouti à la conclusion que chaque méthodologie produit des représentations différentes, voire

divergentes, ce qui rend le choix de la méthodologie d'une importance capitale et oriente le travail vers des pistes de recherche vers lesquelles une autre approche ne saurait mener. Bernard et al. (1995) écrivent cela dans le but de mettre en avant la pluralité de méthodologie de recherche :

« Il convient de plaider en faveur d'une pluralité de méthodologies de recherche : chacune d'entre elles produira un type de représentation de la réalité parmi d'autres possibles. Une approche inductive, respectueuse des dynamiques micro-sociales, le recours à divers types d'analyse qualitative, exprimant des processus à l'œuvre, l'analyse de discours, sont autant de méthodologies qui permettent de construire des représentations de la réalité tout aussi légitimes et pertinentes que celles associées à la gestion des grands nombres. Elles doivent avoir droit de cité au même titre que les autres » (Bernard et al.,1995, p.32).

De ce fait, nous avons eu une réponse à la question quelle approche devons-nous choisir ? Puisque la recherche qualitative n'est plus limitée aux types de données recueillies ou aux instruments mis en œuvre, mais concerne l'analyse des données voire même l'interprétation posée sur la réalité sociale. Toutefois, pour les besoins de notre recherche, nous avons opté pour la méthode qualitative, notamment dans l'analyse des témoignages des préposées aux bénéficiaires relevés dans les arènes médiatiques. Pour définir cette méthode, nous n'envisageons pas en revanche de remonter aux racines et à l'histoire de cette méthode d'analyse qui remonte au dix-neuvième siècle et qui était attachée à la chimie, où l'analyse qualitative se définit comme : « l'analyse qui détermine la nature des éléments composant un corps sans tenir compte de leurs proportions » (Dumez, 2011, p. 2)

Dumez (2011) affirme qu'on peut s'intéresser aux phénomènes humains et sociaux en usant des mêmes approches dont on se sert pour analyser les phénomènes naturels. Ou on peut considérer que ces premiers se distinguent des seconds et réclament une visée scientifique particulière. Cette dernière position est celle qui oppose explication (par la

recherche de lois universelles) et compréhension (tenant compte du sens donné par les acteurs à leurs actions dans un contexte particulier). Quant à Aubin et al. (2008), nous apprenons que l'analyse qualitative ne s'oppose pas à l'analyse quantitative, mais elle vient la compléter, ce qui fait qu'il existe une complémentarité entre les deux méthodes d'analyse

L'auteur (Dumez, 2011) fait remarquer que, dans les approches qualitatives, l'accent doit être mis sur les acteurs et non sur les variables. Ce point paraît évident, mais ne l'est pourtant pas. La recherche qualitative suppose que l'on voit (Dumez, 2010a) les acteurs penser, parler, agir et interagir, coopérer et s'affronter. Si l'on ne perçoit pas les actions quotidiennes et si l'on ne voit pas les évolutions, les déplacements ainsi que les ruptures dans les pratiques (limites de la narration), la recherche qualitative perd alors tout son sens. C'est tout cela que recouvre la notion de compréhension. La recherche qualitative a donc un rapport particulier à la théorie : elle vise à la généralisation analytique et non à la généralisation statistique, elle cherche à mettre en évidence des mécanismes qui peuvent opérer différemment selon les contextes et les situations, elle doit faire un usage systématique du raisonnement contrefactuel et des hypothèses rivales plausibles dans l'analyse théorique.

Quant à Kohn et Christiaens (2014), ils fournissent une définition plus synthétique de la méthode qualitative. Ils insistent sur le fait que « la recherche qualitative englobe toutes les formes de recherche sur le terrain de nature non numérique, telles que les mots et les récits. Il existe différentes sources de données qualitatives, telles que les observations, l'analyse de documents, des entretiens, des images ou vidéos, etc. » (Ibid, p. 69). Ils se montrent également critiques face aux techniques de collecte de données et ils établissent que chacune possède ses forces et ses faiblesses. Les auteurs invitent donc à bien réfléchir avant de choisir l'approche et la technique d'analyse des données pour arriver à rendre compte de la réalité sociale.

1.3. LA PERTINENCE DES DONNEES MEDIATIQUES

Afin de bien mener notre recherche, il est pour nous très important de choisir l'outil idéal qui va nous aider à bien comprendre notre problématique de recherche. Il est alors possible de considérer l'arène médiatique en incluant les médias électroniques, la presse écrite, la télévision etc. qui peut aider à la compréhension d'un sujet donné (Fines, 2010). Plusieurs chercheurs s'accordent à dire que les données médiatiques permettent de suivre l'évolution d'un processus. En effet, ces dernières sont l'un des moyens les plus populaires qui mettent en évidence la manière dont le phénomène est vu ou comment on en parle (Fines, 2010). D'ailleurs, l'auteur (ibid, 2010) souligne l'aspect temporel de cette arène « D'évidence, à travers le temps passé et présent, ce sont de multiples voix médiatiques qui se font entendre. » (Fines, 2010, p.167). Ces voix représentent celles des témoins, des praticiens, des gestionnaires, des employés qui partagent leurs expériences, leurs pratiques passées et présentes.

Ainsi, les données médiatiques sont aptes à rendre compte du processus auquel elles participent (Fines, 2010). Pour examiner les bénéfices et/ou les difficultés rencontrées par les PAB lorsqu'elles souhaitent concilier le travail et la famille/vie personnelle, avant et depuis le début de la pandémie, il semble que s'appuyer sur l'arène médiatique soit intéressant. Pour ce mémoire, nous mobilisons plusieurs journaux émanant de la presse écrite pour finalement les croiser avec la revue de la littérature.

➤ *Les questions de recherche*

La revue de la littérature scientifique, plus haut, a montré les difficultés pour concilier le travail et la famille lorsque l'on est une femme, mais encore plus lorsque l'on exerce une profession de la santé. Aussi, afin de mieux comprendre comment ce personnel fait face aux difficultés rencontrées pour concilier les deux sphères, voici notre question de recherche principale et quelques sous-questions :

- Avant et pendant le contexte de pandémie, et de pénurie avérée de PAB, pouvons-nous dire que ces travailleuses bénéficient de mesures favorisant la conciliation travail-famille/vie personnelle ? Et en contexte de la Covid-19, ces mesures ont-elles évolué ?
- Leurs conditions de travail ont-elles changé dans cette situation actuelle ? Des mesures de CTF/VP ont-elles été mises en place dans les organisations, si oui lesquelles ? Quels ont été les effets de ces changements sur l'attraction et sur la rétention de cette main-d'œuvre ?

1.4. L'ANALYSE ET L'INTERPRETATION DES DONNEES

Nous avons choisi d'analyser nos données à partir d'une analyse de données thématiques.

Tout d'abord, nous avons relevé les données médiatiques en lien avec la profession de PAB, leurs conditions de travail, la pénurie de main d'œuvre, l'attraction et la rétention en emploi. Rappelons que ces données médiatiques représentent notre cadre empirique. Comme l'explique Gavard-Perret et al. (2008, p.261), « L'analyse thématique peut être faite à priori, à partir des thèmes préalablement déterminés et qui ont par exemple donné lieu aux rubriques du guide d'entretien, soit reposer sur la lecture et l'analyse du corpus et émerger de cette façon ». En effet, nous avons relevé dans la presse des citations de PAB interviewées représentant des thèmes saillants ou des phrases récurrentes etc. qui ont permis de dégager des catégories. L'analyse est un processus inductif composé d'allers-retours, qui consiste à fracturer, examiner, comparer, catégoriser et conceptualiser les données. (Corbin et Strauss, 2008).

2. NOTRE POSITIONNEMENT DE RECHERCHE

Comme nous l'avons mentionné ci-haut, nous privilégions le paradigme constructiviste en utilisant la méthode qualitative dans ce mémoire de recherche. Ainsi, en adoptant une démarche de recherche constructiviste nous souhaitons comprendre et expliquer comment les PAB vivent leur CTF/VP avant et depuis la pandémie de la Covid-19 ? Existe-t-il une réelle CTF/VP ou bien cela relève de l'utopie ? Nous avons aussi besoin de répondre à nos questions et nos sous-questions de recherches (citées plus-haut) afin de mieux aider à leur conception. Toutefois, pour les besoins de notre travail, avec la méthode qualitative nous parvenons à analyser les témoignages des préposées aux bénéficiaires relevés dans les arènes médiatiques.

Enfin, nous adoptons une approche dite « itérative » afin de pouvoir analyser et comprendre les données recueillis en faisant des allers-retours entre la théorie et le terrain, (Strauss et Corbin, 1998).

Après avoir exposé notre méthodologie de recherche, passons au chapitre suivant portant sur la discussion des résultats de notre recherche.

CHAPITRE 3

ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Ce chapitre présente d'abord les différentes catégories issues de l'analyse, puis la discussion des résultats. Ainsi, nous présentons, tout d'abord les catégories tirées de différents documents (gouvernemental, association, centre de santé et de services sociaux) ainsi que ceux de l'arène médiatique, puis, à la lumière de la littérature scientifique, nous passons à la discussion des résultats.

Mais avant cela, rappelons notre question de recherche et nos sous-questions : Avant et pendant le contexte de pandémie, et de pénurie avérée de PAB, pouvons-nous dire que ces travailleuses bénéficient de mesures favorisant la conciliation travail-famille/vie personnelle ? Et en contexte de la Covid-19, ces mesures sont-elles évoluées ? Leurs conditions de travail sont-elles changées dans cette situation actuelle ? Des mesures de CTF/VP ont-elles été mises en place dans les organisations, si oui lesquelles ? Quels ont été les effets de ces changements sur l'attraction et la rétention de cette main-d'œuvre ?

À présent, voyons ce que l'arène médiatique révèle comme éléments de réponse à nos questions de recherche.

1. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Cette partie est divisée en deux parties à savoir la situation des PAB avant la Covid-19 et depuis l'émergence de la crise sanitaire. Cette division a pour objectif de faire une comparaison de la situation des conditions de travail des PAB selon ces deux périodes. Pour se faire, plusieurs catégories sont mises en lumière telles que la profession des PAB, les politiques gouvernementales en lien avec les conditions de travail des PAB, les

pratiques d'attraction et de rétention des PAB et les difficultés rencontrées en lien avec les conditions de travail des PAB.

1.1. LA SITUATION DES PAB AVANT LA COVID-19

Cette section reprend plusieurs thèmes déjà cités dans la littérature afin d'avoir une représentation plus claire de la situation des PAB avant la pandémie (avant mars 2020).

1.1.1. La profession de PAB

Lors du congrès de l'Association des ressources intermédiaires d'hébergement du Québec (ARIHQ) qui s'est déroulé entre le 31 mai et le 1er juin 2017 à la Malbaie, Aubry a présenté le métier des préposées aux bénéficiaires. Cet auteur a indiqué que les fonctions principales de ces dernières sont les « multiples actes d'assistance directe envers les résidents comme : aider à habiller, nourrir, laver les résidents, etc. » (Aubry, 2017, p. 2). Les activités de surveillance des résidents par les PAB ont aussi été mentionnées. Ainsi, Aubry (congrès ARIHQ, 31 mai au 1er juin 2017) a parlé des compétences requises pour occuper le poste de PAB à savoir : « disponibilité, empathie, capacité d'écoute, patience, respect et discrétion. Formes de savoir-être pour soutenir l'autonomie » (Aubry, 2017, p. 2). Il a qualifié ces compétences et fonctions de « relationnelles en lien avec les besoins d'un patient/ résident ».

De son côté, le Centre de santé de services sociaux (CSSS) du Lac-des-Deux-Montagnes a mis en place un guide d'orientation théorique des PAB opérant au sein du centre hospitalier de Saint-Eustache (avril, 2010). Le tableau ci-dessous représente quelques exemples d'activités, repérées dans le guide d'orientation (CSSS, 2010), faites par les PAB dépendamment de leur quart de travail :

Tableau 2: Exemples de tâches effectuées par les PAB lors de leur quart de travail dans le centre hospitalier de Saint-Eustache (CSSS, 2010)

Quart de travail	Exemples de tâches effectuées par les préposées aux bénéficiaires en fonction du quart de travail
Quart de jour : de 7h30 à 15h30	<ul style="list-style-type: none"> • Installe tous les usagers du module pour le déjeuner (vers 7h40), distribue les plateaux, assiste et fait manger les usagers. (Même chose pour le dîner vers 11h45) ; • Donne les soins d'hygiène et mentionne toute particularité dans son rapport et informe l'infirmière ; • Distribue des collations pour les usagers diabétiques (vers 14h) • Vide les sacs à drainage vésical et les contenants à succion des usagers, dose le contenu et inscrit les résultats ; • Fait un rapport verbal à l'infirmière.
Quart de soir : de 15h30 à 23h30	<ul style="list-style-type: none"> • Installe tous les usagers de son module pour le souper (vers 16h15 ; • Installe les usagers de son module pour la nuit (vers 20h) ;

	<ul style="list-style-type: none"> • Vide les sacs à linge souillé, les poubelles de culottes jetables souillées et effectue le remplissage du chariot à lingerie (vers 20h30) ; • Fait un rapport verbal à l’infirmière.
<p>Quart de nuit : de 23h30 à 7h30</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Assiste au rapport de son module ; • Fait une tournée du module en s’assurant que les lingettes et stérigel sont en quantité suffisante, que les usagers dorment et qu’ils sont en sécurité, que les pictogrammes au chevet correspondent avec ce qui est observé, etc. ; • Change le positionnement des usagers qui sont indiqués dans son tableau ; • Installe confortablement les usagers inscrits au tableau et leur donner la lingerie nécessaire à l’hygiène corporelle (entre 5h et 6h30) ; • Prépare les usagers qui doivent subir un examen et les fait déjeuner si nécessaire (entre 6h30 et 7h15) ; • Donne un rapport verbal à l’infirmière avant de quitter.

En résumé, les PAB travaillent sur trois quarts différents : de jour, de soir et de nuit. Au sein de ce programme, nous notons que les PAB exécutent de nombreuses tâches en

fonction de leur quart de travail. Ainsi, nous remarquons que les tâches sont plus au moins répétitives et que les responsabilités sont quasiment identiques.

Passons au prochain point qui expose les politiques gouvernementales liées aux conditions de travail des PAB.

1.1.2. Les politiques gouvernementales en lien avec les conditions de travail des PAB

Selon le site gouvernemental avenir en santé (2020), les travailleuses dans le secteur de la santé et des services sociaux, notamment les PAB, bénéficient de plusieurs avantages sociaux tels que les congés fériés, les vacances, les congés pour maladie ou encore les primes additionnelles au salaire de base. En effet, les PAB « qui travaillent à temps complet peuvent notamment bénéficier de 20 jours de vacances, 13 jours de congés fériés et à 9.6 jours de congé maladie » (Avenir en santé, 2020). Le salaire de base de ces employées varie entre 20.55\$ par heure à 22.35\$ par heure. Les PAB ont la possibilité de travailler dans plusieurs lieux spécifiquement dans un centre hospitalier, dans un centre de réadaptation, dans un CHSLD ou encore au sein d'un Centre local de services communautaires (CLSC).

En ce qui concerne l'horaire de travail, le RISS (2020) donne la possibilité aux employés de travailler de jour, de soir, de nuit et/ou en fin de semaine. Les PAB sont tenues d'être disponibles une fin de semaine sur deux :

« Quant au travail de fin de semaine, le rythme est d'une fin de semaine sur 2 [...] Cette condition de travail est compensée par l'avantage d'avoir des congés durant la semaine, ce qui facilite l'accès à des services ou des activités plus difficilement disponibles les fins de semaine. » (Tiré du site gouvernemental Avenir en santé, 2020).

En effet, la possibilité de travailler sur différents quarts permet aux PAB de concilier entre leur sphère professionnelle et leur sphère familiale/vie personnelle surtout que ces dernières sont renseignées d'avance sur leur planning mensuel :

« Pour plusieurs personnes, ce type d'horaire permet de concilier travail et obligations personnelles ou familiales. La majorité du personnel du réseau de la santé et des services sociaux connaît son horaire un mois à l'avance. C'est d'ailleurs une règle de convention collective. Les personnes qui sont appelées à la dernière minute sont généralement des employés à temps partiel et qui ont exprimé une disponibilité additionnelle. Il s'agit d'une démarche volontaire » (tiré du site gouvernemental Avenir en santé, 2020)

Toutefois, les heures supplémentaires en RSSS sont généralement volontaires mais il arrive qu'elles soient obligatoires face à des situations inhabituelles. Il est à noter que ces heures sont récompensées par des primes de tous types ou encore par des congés.

« Les heures supplémentaires ne sont effectuées que sur une base volontaire. Toutefois, des circonstances exceptionnelles peuvent donner lieu à des heures supplémentaires obligatoires [...] Les heures supplémentaires sont associées à une rémunération majorée, ainsi qu'à des primes d'inconvénients, telles que des primes de soir, de nuit ou de fin de semaine. De plus, dans certains milieux, les heures supplémentaires peuvent être compensées en heures de congé pour l'employé qui le désire. » (Tiré du site gouvernemental Avenir en santé, 2020).

Dans ce point, nous avons présenté les conditions de travail qui s'offrent aux PAB au sein d'un RSSS. D'une part, nous retrouvons plusieurs avantages sociaux dont bénéficient ces dernières et d'autre part, nous constatons que les PAB savent qu'elles sont invitées à se rendre disponibles pour travailler à raison de deux fins de semaine par mois.

Ainsi, elles doivent accepter les heures supplémentaires qui leur sont « imposées » même si elles sont majoritairement faites sur une base volontaire.

Après avoir présenté les politiques gouvernementales en lien avec les conditions de travail des PAB, nous mettons en avant les stratégies incitatives axées sur l'attraction et sur la rétention de ce personnel de soins.

1.2.3. Les pratiques gouvernementales d'attraction et de rétention mises en place pour les PAB

Selon Monsieur Gagné (Radio Canada, 15 Avril 2019), afin de faire face à la pénurie de main d'œuvre, trois centres de formation professionnelle (Fierbourg, Portneuf et Charlevoix) se sont associés avec le Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux (CIUSSS) de la Capitale-Nationale et offrent une formation rémunérée et promettent aux futures PAB un poste permanent dès l'obtention du diplôme. Le nombre d'inscriptions était inattendu et s'élève à 125 en un mois seulement.

« C'est vraiment la voie de l'avenir. C'est qu'on ne peut plus tenter de recruter des gens qui n'existent pas. Donc, il faut les former. » insiste Madame Gaudreault, directrice des ressources humaines et des communications, CIUSSS de la Capitale-Nationale (Radio Canada, 15 Avril 2019).

Quelques mois plus tard, Monsieur Côté (Radio Canada, 17 août 2019) annonce que le gouvernement propose des bourses d'études pour accéder à la formation de PAB et offre un apprentissage rémunéré pour ce métier.

Ainsi, le chef de service en attraction de main d'œuvre du Centre intégré de santé et de services sociaux (CISSS) de l'Abitibi- Témiscamingue, Monsieur Béland, révèle qu'il faut aller chercher ces personnes qui veulent travailler en tant que PAB et il soutient « Il

faut les trouver, mais justement je pense que ça peut être un bon moyen en octroyant ces bourses. », (Radio Canada, 17 août 2019).

Selon son intervention, Monsieur Béland (Radio Canada, 17 août 2019), précise que le manque de personnel en termes de PAB est alarmant et qu'il faut à tout prix combler ce manque.

En Février 2020, le MSSS a publié sur son site web le plan d'action intitulé « plan d'action pour l'attraction et la fidélisation des préposés aux bénéficiaires et des auxiliaires aux services de santé et sociaux ». Ainsi, nous reprenons dans la figure suivante quelques stratégies d'attraction et de rétention des PAB que le MSSS (Février, 2020) a envisagé de mettre en place :

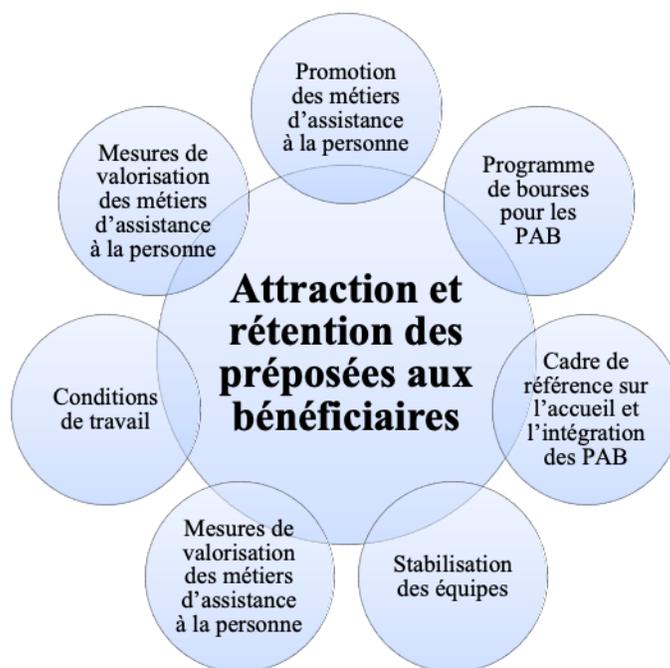


Figure 3: Certaines des stratégies d'attraction et de rétention des préposés aux bénéficiaires mises en place par le MSSS (Février, 2020)

Toutes les mesures citées plus-haut sont axées sur l'objectif de l'attraction et de la rétention des PAB œuvrant au sein du RSSS. Prenons à titre d'exemple, les mesures faites sur les conditions de travail, afin d'offrir un environnement propice à l'attraction et à la rétention des PAB tout en ayant un impact positif sur la problématique de la CTF/VP.

« Ces mesures visent essentiellement à soutenir l'attraction et la rétention des personnes salariées, notamment dans certains secteurs plus vulnérables, à reconnaître et à encourager des habiletés particulières, à soutenir le développement des ressources humaines et à offrir une conciliation travail-famille » (MSSS, février 2020).

Nous remarquons que le gouvernement est conscient de l'importance du métier de PAB. Ainsi plusieurs stratégies sont mentionnées pour attirer et retenir les PAB comme l'octroi de bourse pour financer les formations payantes de leur métier. Mais, il nous semble aussi intéressant de savoir à quelles difficultés les PAB ont dû avoir à faire face avant mars 2020.

1.1.4. Les difficultés rencontrées en lien avec les conditions de travail

1.1.4.1. La surcharge au travail liée au manque de main d'œuvre

Selon Radio Canada (11 novembre 2015), plusieurs PAB ont exprimé le besoin de reconnaissance de leur travail par le gouvernement car elles souffrent des conditions de travail qu'elles ont à subir dans chaque quart. À savoir, la qualité des résidents admis dans les CHSLD a changé d'après Madame Martel, préposée aux bénéficiaire interrogée par radio canada (11 novembre 2015) « La clientèle a changé, elle est un peu plus lourde, a

besoin d'un peu plus de soins qu'avant et la durée du séjour est écourtée ». Et elle explique que faute de temps, il n'est pas simple de tisser des liens avec les résidents.

« J'aimerais leur accorder plus de temps, ne serait-ce que pour les maquiller un peu, rendre leur séjour le plus agréable dans un milieu de vie qui ressemble le plus à la maison, mais ça, c'est des petites choses qu'on ne peut pas faire. », s'exprime Madame Martel, préposée aux bénéficiaires (Radio Canada, 11 novembre 2015).

Radio Canada (13 juillet 2018) fait savoir que la conseillère syndicale, Madame Cloutier, parle toujours de surcharge de travail que rencontrent les PAB et mentionne que pour pallier cette problématique il faut non seulement recruter mais aussi retenir ses employées.

« La pénurie de personnel est un problème majeur. Il faut embaucher, mais aussi retenir le personnel en s'assurant d'offrir des conditions de travail intéressantes », explique la conseillère syndicale Madame Cloutier (Radio Canada, 13 juillet 2018).

1.1.4.2. La problématique de la conciliation travail-famille/vie personnelle

Selon l'enquête menée par Ilama et Tremblay (2014), certaines PAB en particulier celles qui ont une situation personnelle délicate se retrouvent dans l'impossibilité de travailler à temps plein et d'assumer certaines responsabilités familiales en parallèle, comme le simple fait de cuisiner pour les enfants ou de s'occuper de la maison. Ces employées optent par conséquent pour un travail à temps partiel comme tentative personnelle de CTF/VP et laisse ressortir une intériorisation du problème sans recours au soutien des supérieurs, ce qui peut s'expliquer par le fait que ces femmes sont convaincues qu'aucune mesure organisationnelle ne sera déployée pour les aider. Dans ce sens, une PAB monoparentale (Ilama et Tremblay, 2014, p. 12) raconte « Je travaille comme trois

jours pleins, les autres deux jours je travaille à moitié. Quand on est mère monoparentale, on n'a pas le choix ».

D'après une étude (Aubry et al., 2015) traitant entre autres le sujet de l'absentéisme chez les PAB, nous relevons que selon le témoignage de certaines PAB une des causes de ce manque d'assiduité serait l'incompréhension et l'apathie constatées par les employées chez leurs supérieurs, qu'elles qualifient d'ailleurs de rigidité et qui les jugent plus disposés à les réprimer qu'à les soutenir en cas de contrainte d'ordre privé. Ce ressenti crée une sorte de barrière entre les PAB et leurs gestionnaires au lieu d'instaurer un climat de confiance et d'entraide. Dans ce sens, les PAB n'osant pas exposer des problèmes d'ordres personnels et convaincues qu'on ne leur apporterait aucune solution usent d'initiatives personnelles pour contourner leurs différentes contraintes professionnelles et pour honorer d'autres obligations personnelles, comme en témoigne une PAB anonyme du CIUSSS du Nord de l'île-de-Montréal dans leur étude (Aubry et al., 2015, p.17) : « J'étais stressée. Même s'il y avait quelque chose avec mes enfants, il ne fallait pas que je rate le travail parce que je vais avoir des problèmes au travail. Et puis, la grosseur du travail était... La façon que c'est organisé, ce n'est pas agréable de travailler. ».

Lors d'une entrevue menée avec un conseiller pédagogique (Monsieur Roy) opérant dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue (Radio Canada, 19 octobre 2018), ce dernier oppose le nombre d'inscriptions enregistrées en 2018 à celui prélevé durant la période de 2000 à 2010. En effet, 20 étudiants se sont inscrits en 2018 face à 150 inscriptions entre 2000 et 2010, on parle donc d'une baisse de plus de 50%. Ce conseiller (Monsieur Roy) justifie cette diminution par les inquiétudes liées aux conditions de travail des PAB et met en avant la problématique de la conciliation travail-famille/vie personnelle qui interpelle les futures PAB.

« On entend souvent des questions comme : "est-ce c'est aussi difficile que ce qu'on entend aux nouvelles dans la population en générale ? Est-ce que si j'entre dans le

réseau public de la santé, est-ce que les conditions de travail vont être affreuses et difficiles à concilier avec ma vie personnelle ou familiale ?", soutient Monsieur Roy, (Radio Canada, 19 octobre 2018).

1.1.4.3. Un salaire démotivant

En effet, Ilama et Tremblay (2014), expliquent dans leur recherche que la majorité des PAB considèrent qu'elles devraient être mieux payées et que le salaire qu'elles gagnent n'est pas à la hauteur du coût de la vie et ne couvre pas les charges familiales/personnelles. Aussi les employées qui ont à leur actif de l'ancienneté au sein de l'organisation où elles travaillent se plaignent d'une rémunération qui n'est pas à l'image de leur effort et de leur investissement. Quelques témoignages recueillis par ces chercheuses soulignent ce ressenti chez plusieurs PAB :

« Le taux horaire est de 11,30\$. Je suis plus ou moins satisfaite, après 5 ans, parce que des fois on manque là, dans d'autres endroits c'est 15 piastres de l'heure. C'est vrai que c'est subventionné, mais c'est un peu pour ça que je vise deux jobs. », dit une femme de 49 ans (Ilama et Tremblay, 2014, p.10).

« C'est rien du tout, non, c'est rien... c'est pas...le taux horaire c'est ridicule, non-moi je ne suis pas d'accord là pour ça, parce que aujourd'hui c'est sûr qu'avec le coût de la vie, il y a tellement de choses qui remonte, avec le salaire moyen là, on ne s'en sort pas », ajoute une femme de 48 ans (Ilama et Tremblay, p.10).

D'après une préposée interrogée par Radio Canada (11 novembre 2015), l'augmentation de salaire qui varient entre 18.86\$ et 20.69\$ peut être un moyen d'attirer ou encore de retenir le personnel déjà engagé : « On s'occupe d'humains et je trouve que le

salaire n'est pas assez élevé pour tout ce qu'on fait dans une journée » exprime Madame Martel, préposée aux bénéficiaires.

De plus, elle rajoute en disant qu'une préposée s'occupe de 29 patients toute seule dans un quart de nuit tandis qu'au cours de la journée elles sont plusieurs :

« La préposée est toute seule sur l'étage pour 29 clients quand ça se met à sonner 23 détecteurs de mouvements en même temps, puis elle est déjà occupée dans une chambre, fait que, tu sais c'est toute une question de stress et de priorité », dit Madame Martel (Radio Canada, 11 novembre 2015).

Plusieurs facteurs liés aux conditions de travail des PAB sont ressortis. Parmi eux, nous retrouvons la surcharge au travail, le manque de reconnaissance, la difficulté relevant de la CTF/VP, la pénurie de main d'œuvre et le salaire démotivant.

La prochaine section présente les résultats que nous avons trouvés au sujet des PAB en contexte de pandémie. Allons-nous y relever des mesures exceptionnelles déployées par le gouvernement en soutien à ce personnel de soins en contexte de pandémie ? Ces mesures ont-elles été favorables à la CTF/VP ? Quelles sont les difficultés auxquelles les PAB se confrontent à l'heure actuelle ?

1.2. LA SITUATION DES PAB DEPUIS LA COVID-19

Cette section reprend plusieurs catégories : une représentation plus claire de la situation des PAB depuis la pandémie (à partir de mars 2020). Les pratiques gouvernementales d'attraction et de rétention en lien avec les conditions de travail des PAB ; les pratiques de CTF/VP et les difficultés rencontrées en termes de conditions de travail en contexte de pandémie.

1.2.1. Les pratiques gouvernementales d'attraction et de rétention en lien avec les conditions de travail des PAB

Voyons quelques mesures gouvernementales mises en œuvre pour attirer et retenir cette précieuse main-d'œuvre.

1.2.1.1. L'octroi d'une formation rémunérée sous de multiples conditions

Avec la propagation rapide du virus, le premier Ministre du Québec, Legault, annonce en mai 2020, qu'un programme de formation rémunéré pour les préposées aux bénéficiaires sera mis en place (Radio Canada, 2020). En effet, selon Monsieur Bordeleau (Radio Canada, le 5 juin 2020) ce programme a pour objectif de recruter 10000 PAB dans les CHSLD en offrant une formation de trois mois payée 21\$ de l'heure et lors de l'obtention du diplôme, un emploi à temps complet avec un salaire de 26\$ de l'heure est garanti. Cette initiative a pour objectif de remédier à la problématique inquiétante du manque de personnel.

Toutefois, pour être admises plusieurs conditions recensées par Monsieur Bordeleau (Radio Canada, 5 juin 2020) sont mises en avant par l'État :

« Ils devront s'engager à travailler pendant au moins un an en CHSLD s'ils veulent conserver leur bourse d'études. Les personnes sélectionnées devront aussi être prêtes à travailler de soir, de nuit et les fins de semaine, ajoute le gouvernement du Québec. Les nouveaux préposés aux bénéficiaires devront aussi être prêts à répondre aux besoins des différents établissements dans lesquels ils seront appelés à travailler. Sont admissibles au programme les citoyens canadiens et les résidents permanents âgés de 18 ans et plus. », reprend Monsieur Bordeleau (Radio Canada, 5 juin 2020).

Ainsi, pour pouvoir postuler les PAB doivent répondre aux exigences suivantes liées au niveau de scolarité :

« Détenir les préalables de 3^e secondaire (réussite des cours langue d'enseignement, langue seconde et mathématiques) OU détenir une attestation d'équivalence de niveau de scolarité (AENS) OU avoir réussi le test de développement général (TDG) sans préalable spécifique OU posséder des acquis expérimentiels en lien avec ce programme d'études », écrit Monsieur Bordeleau (Radio Canada, 5 juin 2020). Ce sont les exigences que le gouvernement du Québec a envoyées par courriel aux futures PAB.

1.2.1.2. L'augmentation du salaire

Dans son article, Monsieur Landry (Radio Canada, 5 juin 2020) souligne que d'après l'entrevue avec le directeur général de la commission scolaire Harricana (Monsieur Roy), le salaire a attiré beaucoup de personnes qui se sont portées volontaires alors qu'avant le nombre des inscriptions dans le programme ne faisait que baisser en Abitibi-Témiscamingue.

« On le voit, juste en région c'est 750 personnes qui sont intéressées à suivre cette formation-là, alors que par les années passées on avait de la misère à partir nos cohortes. Je dirais que oui, c'est directement relié aux nouvelles offres qui ont été offertes par le gouvernement », affirme Monsieur Roy dans son interview (Radio Canada, 5 juin 2020).

Cependant, après le début du programme de la formation rémunérée offerte pour les futures PAB, Monsieur Bordeleau (Radio Canada, 18 juin 2020) écrit que, Madame Morin, coordonnatrice des ressources humaines du centre intégré de santé et des services sociaux (CISSS) de Laval surprend les étudiants en précisant que le salaire de base n'est pas de 26\$

de l'heure, mais qu'il peut atteindre ce montant avec les primes offertes par le gouvernement.

La présentatrice du Téléjournal en Estrie, Madame Rivest, a interviewé un membre du syndicat des employés, Madame Fauteux, qui a indiqué que :

« Pour atteindre un salaire de 26 \$, les préposés devront cumuler plusieurs primes, dont une prime de 8 % pour du travail effectué en temps de COVID, une prime de 100 \$ par semaine pour l'assiduité au travail et, finalement, une prime de 150 \$ pour avoir exercé son métier dans une zone chaude, comme un CHSLD considéré comme en éclosion de COVID-19 » (Radio Canada, 26 août 2020).

La directrice des ressources humaines au CIUSSS de l'Estrie, Madame Paquette, répond dans la même interview et explique que « C'est dans le contexte de la covid-19 que cette formation accélérée a été mise en place. C'est dans ce contexte-là que les individus gagneront le montant que je vous ai mentionné ».

Monsieur Bergeron, représentant syndical des PAB, rajoute « qu'il faut s'attaquer aux conditions de travail pour favoriser la rétention des travailleurs. » (Radio Canada, 26 août 2020).

Toutefois, Monsieur Gerbet (Radio Canada, 21 septembre 2020) mentionne que l'arrivée de la nouvelle cohorte au sein du milieu professionnel a engendré le changement des horaires pour le personnel de soin qui est déjà sur le plancher. « Ils disent qu'ils vont nous appeler en cas de besoin. On se sent utilisés », réplique une préposée aux bénéficiaires dans un CHSLD du Nord de Montréal (Radio Canada, 21 septembre 2020).

À son tour, Monsieur Dubé, le Ministre de la santé a pris la parole à la radio et a exprimé son incompréhension de la situation « Je ne comprends pas. S'il y a du monde qui

est retourné chez eux parce qu'on a trop de personnel, il y a quelqu'un qui n'a pas compris ce qui se passe en ce moment dans notre réseau ».

En conclusion, afin de faire face à la situation d'urgence de la pandémie le gouvernement a mis en place des stratégies d'attraction et de rétention des PAB. Cette mesure qualifiée de « temporaire » axée sur l'offre d'une formation rémunérée, d'un poste à temps plein et de la promesse d'un salaire s'élevant à 26\$ par heure, a suscité l'intérêt de beaucoup de personnes. Toutefois, nous remarquons que les futures PAB n'étaient pas au courant que pour atteindre ce salaire il fallait remplir les conditions citées dans les témoignages précédents.

1.2.2. Les difficultés rencontrées en lien avec les conditions de travail des PAB

1.2.2.1. La surcharge de travail intensifiée face au manque de personnel

Depuis la pandémie de la Covid-19, les PAB ont fait face à des conditions de travail difficiles. Ainsi Monsieur Nguyen et Monsieur Tremblay (Journal de Montréal, 14 avril 2020) dévoilent que plusieurs PAB travaillant dans un CHSLD ou dans un CIUSSS du Nord-de l'île-de-Montréal souffrent de la surcharge de travail, du manque de personnel et elles ont l'impression de ne pas arriver, par conséquent, à effectuer un travail de qualité.

Voici, quelques témoignages de PAB anonymes repris de cet article (Journal de Montréal, 2020) :

« J'ai l'impression de devoir gaver des oies plutôt que de nourrir des humains... Et quand on n'a pas le temps de laver les patients, on se fait dire que ce n'est pas grave parce qu'ils ne reçoivent plus de visite ».

« Je n'ai pas le temps de prendre le temps. Ça n'a pas de sens, mais le problème ne date pas d'aujourd'hui, le manque de personnel est criant depuis longtemps ».

« Des collègues ont peur pour leur famille d'attraper la COVID-19, d'autres manquent à l'appel, si bien qu'on a encore plus de patients à prendre soin » affirme une préposée travaillant dans un CHSLD.

Cependant, lors des entrevues réalisées avec le journal de Montréal (14 avril 2020), ces mêmes personnes ont avoué que ce travail leur tenait à cœur mais « Le système est déshumanisant, certains se disent que c'est comme ça, mais je vais garder mon côté humain », dénonce une préposée travaillant dans un CIUSSS de l'Energie.

Nous relevons que certaines de ces personnes ont choisi cette vocation pour son aspect humain et qui ont fini par se confronter à une réalité différente de leur aspiration, en effet face à la nature abondante et imprévisible des tâches, il reste vraiment peu de temps à consacrer à l'aspect relationnel, les PAB semblent suivre un même cheminement entre implication et engagement puis lassitude et désistement.

1.2.2.2. Épuisement professionnel : expérience d'une PAB temporaire qui bascule vers la dépression

Un autre article écrit par Monsieur Bergeron (Journal de Montréal, 31 mai 2020) relate son expérience en tant que PAB dans un CHSLD de Montréal. En effet, cette PAB travaille en tant qu'intervenante en santé mentale (auparavant elle était journaliste). Lors de la crise sanitaire, elle s'est portée volontaire pour aider dans ce secteur. Elle a fait un compte rendu au journal de Montréal, y racontant son expérience. Cette dernière commence par dire « C'est tout sauf facile » et avoue qu'elle commence à se sentir épuisée et qu'elle a la sensation de basculer vers une légère dépression.

« La fatigue mentale et physique s’installe, cachée par l’adrénaline. Je vis une légère descente dépressive. Je bois de l’alcool tous les soirs. », écrit Madame Bergeron, préposée aux bénéficiaires temporaire (Journal de Montréal, 31 mai 2020)

À travers les lignes que Madame Bergeron a rédigées, elle souligne la forte présence des travailleurs de plusieurs cultures et origines et les qualifient dans son texte de « minorité visible » :

« À part mes consœurs qui viennent du même établissement que moi pour prêter main-forte, les employés du CHSLD proviennent majoritairement des minorités visibles. Ils sont Afro-Américains, Africains, Caribéens, Latinos, Européens, Slaves, Indiens, Asiatiques... parsemés de Caucasiens comme moi, de culture francophone ou anglophone. », confirme Madame Bergeron (Journal de Montréal, 31 mai 2020).

La préposée Madame Bergeron affirme qu’elle est prête à changer d’emploi (celui d’intervenante sociale) pour devenir une PAB régulière si les conditions de travail suivantes lui sont offertes :

« Donnez-moi un horaire de cinq jours, une paye et les avantages sociaux d’une éducatrice, aucune restriction matérielle ainsi que la garantie que nous serons quatre préposés par section (plutôt que deux ou trois, comme ça arrive souvent) et je réfléchirai sérieusement à changer d’emploi. », dit la préposée temporaire dans son article (Journal de Montréal, 31 mai 2020).

1.2.2.3. Heures supplémentaires obligatoires

Dans un communiqué de presse, Madame Cousineau (Le Devoir, 3 juin 2020) fait savoir que certaines préposées sont fatiguées et ont démissionné, à titre d’exemple Madame Flageole, une ancienne préposée et mère de 4 enfants dont les âges varient de 5ans à 22ans,

avoue que les conditions de travail sont de plus en plus dures, accentuées par un flagrant manque de personnel « c'est très stressant, dit-elle. Quand tu commences un quart de travail, tu ne sais jamais à quelle heure tu finis. On fait des doubles. », dénonce Madame Flageole, ancienne préposée (Le Devoir, 3 juin 2020).

Depuis cette crise sanitaire, Monsieur Schué a mené des interviews avec des préposées aux bénéficiaires (radio canada, 14 juin 2020) sur les conditions de travail. Il fait savoir qu'une préposée travaillant dans la région de Montréal dénonce le fait de devoir assumer des quarts de travail consécutifs « Une préposée raconte les doubles quarts de travail dans une même journée. « On nous fait comprendre qu'on n'a pas le choix ». », écrit Monsieur Schué dans son article (Radio Canada, 14 juin 2020).

À son tour Madame Ramel, présidente par intérim de la section locale de la Fédération interprofessionnelle de la santé du Québec (FIQ) confirme les témoignages de plusieurs PAB :

« Les gens viennent nous voir, nous parler pour décrire ces situations. Leurs conditions sont difficiles et l'employeur n'écoute pas le personnel sur le terrain. ». (Radio Canada, 14 juin 2020). De son côté, Monsieur Forcier, porte-parole de la Fédération de la santé et des services sociaux, affirme l'intensification du travail des PAB « La surcharge de travail était déjà assez intense avant la crise, elle s'est accentuée. Les gens sont affaiblis, et maintenant, ils ont la crainte de ne pas avoir de vacances. », (Radio Canada, 14 juin 2020).

Après avoir examiné les mesures gouvernementales d'attraction et de rétention de cette main-d'œuvre ainsi que les difficultés rencontrées par les PAB en lien avec leurs conditions de travail, voyons ce qu'il en est, dans les organisations de travail, des pratiques de CTF/VP, en contexte de pandémie.

1.2.3. Des pratiques de conciliation travail famille/vie personnelle inexistantes depuis la pandémie

Les journalistes Saillant et al. (Journal de Québec, 3 juin 2020) écrivent dans leur article que malgré la mesure prise par le gouvernement plusieurs PAB avaient eu beaucoup de questionnements par rapport aux pratiques de CTF/VP. En effet, une potentielle future PAB qui était très motivée pour suivre cette formation, voulait avoir plus de détails sur l'horaire, sitôt informée, elle a avoué devoir vérifier si cela lui permettrait de concilier son travail et sa famille :

« Il y a plein de choses à regarder avec la famille », précise-t-elle. « Est-ce que je vais travailler de nuit, de jour, sur appel ? Questionne-t-elle. Est-ce que ça va me convenir tant physiquement que mentalement ? » exprime la future préposée souhaitant avoir plus de détails (Journal de Québec, 3 juin 2020).

Une autre future préposée, Madame Pelletier, à qui ce métier tenait à cœur, a montré elle aussi son inquiétude vis-à-vis des prévisions de recrutement dans sa région, car elle espère trouver un travail près de chez elle (Prés de Matane, région du Bas-Saint-Laurent) vu ses obligations de maman de deux enfants :

« Ça prend la vocation. J'ai toujours aidé les personnes âgées, en commençant par mon grand-père. La courte formation est intéressante et je ne veux pas rater ma chance. Retourner sur les bancs d'école pendant un an ou deux, ce n'est pas toujours évident. J'évalue les options lorsque mes enfants auront terminé leur année à la mi-juin », (Journal de Québec, 3 juin 2020).

Ainsi, dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue, le nombre d'inscriptions s'est élevé à 800 PAB face à un besoin de 130 PAB. Madame Roy, PDG du CISSS de l'Abitibi-Témiscamingue a pris la parole à la radio (Radio Canada, 9 juin 2020) et indique :

« Il y a certaines personnes qui n'ont pas le profil pour être au sein par exemple d'une organisation de santé où on doit faire du travail de jour, de nuit, de soir, la fin de semaine. Donc avec un peu plus d'informations sur ce qui est recherché, il y a des gens qui par eux-mêmes se désistent au niveau de leur intérêt initial pour faire la formation ».

D'après ces témoignages, nous notons que plusieurs personnes n'ont pas maintenu leur intérêt, même si le salaire était intéressant car travailler de nuit, les fins de semaines ou encore en dehors de leur région ne leur permet pas de concilier leur vie professionnelle et leur vie familiale/personnelle. Nous pouvons souligner ici que les mesures d'attraction prises par le gouvernement n'ont pas eu d'impact sur les organisations qui auraient pu elles-aussi attirer davantage de PAB vers leur établissement en offrant des pratiques de conciliation travail-famille/vie personnelle, surtout en contexte de la pandémie de la covid-19.

Le dernier point ressorti dans les résultats de notre étude est celui des difficultés rencontrées par les PAB liées à leurs conditions de travail.

En résumé, les PAB semblent toutes vivre des réalités similaires face à leurs conditions de travail que ce soit avant et ou depuis la pandémie. En effet, les contraintes en commun qui ressortent sont les horaires de travail imprévisibles, l'intensification de la charge de travail, la fatigue mentale et physique et le manque de reconnaissance du métier. À travers leurs différents témoignages, les préposées parlent d'un manque de personnel et d'un ratio préposé/ résident élevé. Elles décrivent les effets de cette pénurie de main d'œuvre : impossibilité de prévoir son horaire, surcharge de travail, manque de temps pour se familiariser avec les résidents et ainsi l'incapacité de tisser des liens nécessaires au bon

déroulement de leur travail, Toutefois, les PAB ont insisté sur l'importance d'une révision salariale avant l'installation de la crise sanitaire.

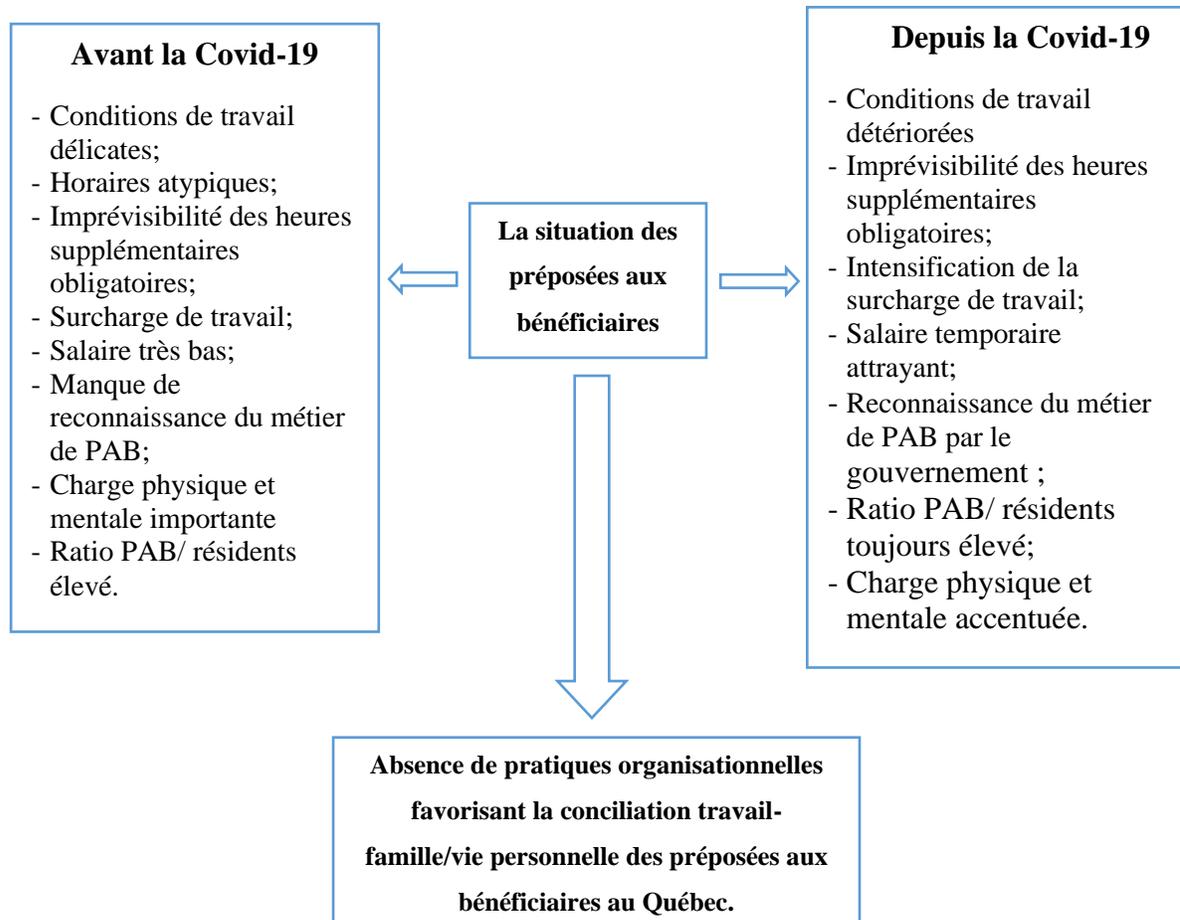


Figure 4: La situation des PAB avant et depuis la Covid-19

Pour conclure, dans cette section nous avons mis en relief les témoignages de nombreuses PAB se rapportant aux conditions de travail et leur influence sur les tentatives de conciliation travail-famille/vie personnelle. À travers ce schéma récapitulatif, nous

avons établi une comparaison de la situation des PAB en les situant dans le temps, à savoir avant et depuis la Covid-19.

2. DISCUSSION DES RÉSULTATS DE LA REVUE MÉDIATIQUE

Cette dernière section propose une discussion autour des résultats de recherche obtenus grâce aux données médiatiques en lien avec notre revue de littérature.

2.1. LA NEGLIGENCE DE LA CTF/VP POUR LA PROFESSION DES PAB

Ilama et Tremblay (2014) ont fait ressortir à travers les témoignages qu'elles ont recueilli auprès de plusieurs PAB (cités plus en haut) un constat sur leurs conditions de travail qui semblent difficiles. En effet, elles ont été plusieurs à recourir à des solutions de gestion personnelle pour contourner un manque d'initiative de la part des organisations et une absence de marge de liberté quant aux horaires comme solutions aux contraintes personnelles.

Les auteurs (Tremblay et al., 2009 et Chrétien et Létourneau, 2010b) parlent d'une culture dite défavorable à la conciliation du travail et de la famille/vie personnelle. Ainsi, nous constatons que les organisations négligent les mesures de la CTF/VP et adoptent une culture qui peut être qualifiée d'hostile. Pour l'employé, ce type de traitement rend ardu la conciliation entre les responsabilités professionnelles et les responsabilités familiales (Chrétien et Létourneau, 2010a). En effet, comme nous le remarquons à travers nos données médiatisées, au sein du secteur de la santé, les PAB bénéficient de certains avantages sociaux qui sont communs et basiques (20 jours de vacances, 13 jours de congés fériés et à 9.6 jours de congé maladie) ce qui n'est pas suffisant pour concilier les deux sphères. Ainsi, les PAB doivent gérer diverses contraintes, comme l'imprévisibilité des

horaires de planification et l'imposition des heures supplémentaires. D'ailleurs, nous remarquons que plusieurs candidates ont montré au début de l'intérêt pour le programme de formation accélérée et payée, mais une fois qu'on les a informées sur les exigences du poste, leur intérêt s'est estompé.

De plus, la CTF/VP génère souvent des conflits entre le travail et la famille et les répercussions de ces oppositions sur l'atmosphère au travail et sur la performance des travailleuses sont très nombreuses. Il en résulte un sentiment d'insatisfaction chez les employés (Duxbury et Higgins, 1998). De nombreuses PAB témoignent de leur mécontentement face à des horaires de travail imprévisibles et se confient sur la gêne qu'elles ressentent quand elles sont exposées à la situation récurrente d'entamer leur service sans être fixées sur sa durée.

L'épuisement professionnel, le faible taux de rendement, et le taux de roulement sont les conséquences de ce conflit entre les deux sphères (Duxbury et Higgins, 1998). En effet, plusieurs travailleuses ont évoqué leur épuisement et cette impression qu'elles ont de ne pas pouvoir offrir un travail de qualité. En contexte de pandémie, d'après Madame Roy a indiqué (Radio Canada, 9 juin 2020), que d'autres personnes se sont désistées au projet d'entamer une carrière de PAB et ce à cause de l'absence de mesures favorables à la CTF/VP.

2.2. LE CONFLIT DE TEMPS RENCONTRE PAR LES PAB

Parmi les trois types de conflits entre le travail et la famille (Greenhauss et Beutell, 1985), le conflit de temps (time-based conflict) est évoqué dans nos résultats de recherche médiatiques. Tout comme le soulignent plusieurs chercheurs (Lazzari Dodeler, 2012 ; Lazzari Dodeler et al., 2020 ; Greenhauss et Beutell, 1985 ; St-Onge et al., 2002 ; Laroche et Genin, 2017), il s'agit d'une surcharge temporelle ressentie par le parent travailleur qui doit assurer plusieurs rôles selon la sphère où il se situe. Comme en témoignent les PAB qui

n'ont pas, faute de temps, la possibilité d'assumer, au mieux, leur rôle de mère et celui de PAB à la fois, et de gérer les imprévus (Cf. double quarts obligatoires).

Selon certains chercheurs (Chrétien et Létourneau, 2006 ; Vézina et al., 2011) les exigences du poste de travail, le nombre d'heures de travail quotidien, la nature des rôles à exercer et la surcharge de travail, exposent les PAB à des difficultés de CTF/VP (Chrétien et Létourneau, 2006). Donc, comme l'ont témoigné les préposées dans les interviews médiatiques : les caractéristiques de l'emploi et les conditions de travail sont des facteurs déterminants de la question de la CTF/VP (Vézina et al., 2011).

Enfin, la nature de l'emploi est une dimension à prendre en considération lors de la mise en place des pratiques de CTF/VP, étant donné qu'appliquer des heures de travail flexibles n'est pas toujours possible (George et al., 2008a). En effet, les PAB sont cantonnées à une forme d'emploi atypique (temps partiel, quart de travail, etc.) qui concerne majoritairement les femmes et trouvent donc, de grandes difficultés à se consacrer en parallèle à d'autres responsabilités d'ordre personnelles, comme le fait d'accorder du temps à leur famille/vie personnelle.

À l'heure actuelle, il est constaté qu'il n'y a pas réellement de mesures déployées pour atteindre cette aspiration. Donc, avant d'envisager une carrière de PAB, il faut s'assurer de pouvoir gérer les contraintes de la CTF/VP propres à ce métier.

➤ **Les caractéristiques liées à l'emploi**

- ✓ Augmentation de la charge de travail des PAB

De plus, tous les témoignages des PAB cités plus en haut ont mis en avant l'intensification des tâches et le manque de personnel alarmant, en contexte de pandémie. D'ailleurs, beaucoup d'entre elles souffrent d'épuisement professionnel. En effet, Bélanger (1998) a parlé du stress et de l'épuisement professionnel dont sont sujettes ces travailleuses.

D'après McGilton et al. (2014), la volonté de développer des liens plus constructifs entre PAB et résidents se heurte parfois au manque de temps d'échange. Plusieurs PAB indiquent qu'avec une importante charge de travail en un court laps temporel, il est délicat de tisser des liens avec les résidents.

✓ Ecart entre travail prescrit et travail réel

Toutefois, Tremblay (2017) a souligné la distorsion entre le travail demandé et la réalité sur le terrain. La tâche à effectuer demande plus de temps que le volume horaire qui lui est attribué. En effet, plusieurs préposées ont parlé du manque de temps qui nuit au développement d'affinités avec les résidents. Par ailleurs, Dejours (2008) précisent que le décalage entre le travail prescrit par l'administration et le travail réel peut engendrer une souffrance au travail au lieu de procurer un plaisir ou une satisfaction. Effectivement, la PAB temporaire, Mme Bergeron (Journal de Montréal, 31 mai 2020) a dévoilé qu'elle entre dans une dépression à cause de l'intensité du travail. Alors qu'à l'origine, elle s'est portée volontaire pour soutenir ce secteur lors de la propagation du virus de la Covid-19. Ce qui devait donner un sentiment de satisfaction à cette dernière, à travers le soutien apporté aux résidents, lui a valu finalement une grande souffrance.

Parmi les facteurs cités par Cifola (2018) : la surcharge de travail ; le nombre d'heures travaillées et le manque de reconnaissance accroissent le niveau de stress au sein de la sphère professionnelle. En effet, quelques PAB ont témoigné d'un état de stress quotidien dans leur milieu de travail face aux conditions de ce dernier et face au manque de reconnaissance dans le métier.

Le manque de personnel engendre une surcharge de travail pour les PAB présentes, ce qui provoque un déséquilibre entre la sphère privée et la sphère professionnelle. Il s'avère alors crucial de se pencher sur les stratégies pouvant remédier à cette disparité et les moyens d'améliorer l'attraction et à la rétention des PAB.

2.3. LES STRATEGIES INCITATIVES A L'ATTRACTION ET A LA RETENTION DES PAB

L'initiative prise par le gouvernement en mai 2020 pour rendre la profession de PAB plus attractive se rejoint à l'idée de Donoghue et Castle (2009) qui ont parlé de l'augmentation du nombre du personnel comme réponse au taux élevé de roulement. En effet, plusieurs PAB ont justifié leur démission par le motif d'insuffisance d'effectifs, d'où l'importance d'adopter des stratégies afin d'attirer davantage cette main d'œuvre qualifiée. Une telle démarche peut créer un sentiment de satisfaction professionnelle chez les employées et réduire considérablement l'impression qu'ont les PAB de ne pas disposer de temps pour prendre « réellement » soin des personnes. La perception d'une telle surcharge de travail peut causer un sentiment d'insatisfaction et par conséquent pousser les PAB à vouloir quitter leur poste.

2.3.1. La rémunération, comme levier d'attraction des PAB

Gao et al. (2015) ont mentionné que les augmentations salariales sont liées aux développements de carrière. Dans le cas des PAB, aucune de ces initiatives n'a fait l'objet de discussion dans les médias. Cependant dans ce sens, des mesures temporaires d'augmentation salariale ont été mises en place dans le contexte de la pandémie pour réduire la pénurie de main d'œuvre en termes de PAB. Cette stratégie a donné ses fruits avec l'observation de l'indice du nombre d'inscriptions au nouveau programme d'octroi de formation rémunérée avec la promesse d'un poste à temps plein et une rémunération à hauteur de 26\$ de l'heure.

2.3.2. Minimiser le recours à la contrainte de l'imposition des heures supplémentaires

Bishop et al. (2009) ont mis en avant l'importance d'éviter l'imposition d'un horaire strict considérant qu'il faut accorder un intérêt particulier à la conciliation travail-famille/vie personnelle. Comme le soulignent plusieurs PAB interrogées par les médias, le travail sur différents quarts et les fins de semaine les pousse à quitter leur emploi. Aussi, Bishop et al. (2009) ajoutent qu'il faut porter une attention au temps supplémentaire obligatoire, puisque ces impositions ont un impact très négatif sur la satisfaction au travail et sur la rétention. Les PAB ont dénoncé les doubles quarts qu'elles doivent assumer en raison du manque de personnel.

2.3.3. La reconnaissance et la valorisation du métier de PAB

De leur côté Meyer et al. (2014) ont parlé de la reconnaissance des supérieures notamment sur la qualité du travail fait et sur le « travail invisible ». En effet, des préposées ont manifesté le besoin d'être reconnues par leur organisation. Ainsi, Tremblay (2017) a fait remarquer que les PAB ont mentionné devoir assumer de plus en plus de responsabilités, sans se sentir reconnues dans leur travail. Comme expliqué par plusieurs préposées interrogées par radio Canada, le besoin de reconnaissance de leur travail est important face à une conséquente charge de travail. Elles exercent un métier peu valorisé et se sentent invisibles.

Ce facteur organisationnel ne doit pas être négligé pour travailler dans un climat de travail sain, loin du stress et des tensions.

Finalement, conscient de l'importance de ce métier, et ce, depuis mars 2020, le gouvernement a décidé de mettre en place une stratégie incitative liée à l'attraction et à la rétention de ces travailleuses. En effet, l'offre d'une formation accélérée et rémunérée a

amené beaucoup de personnes à se diriger vers ce travail humain. La réussite de l'attraction de la main d'œuvre en termes de PAB est expliquée par l'offre d'un salaire attrayant pouvant atteindre 26\$ par heure si ces dernières sont admissibles à des primes exceptionnelles. Mais, ce salaire reste tout de même temporaire.

Au début de ce chapitre, nous avons présenté les avantages sociaux dont bénéficient les PAB au sein du RSSS. Cependant, les mesures nécessaires à la conciliation travail-famille de ces travailleuses sont négligées, voire inexistantes, que ce soit dans la politique du gouvernement comme dans les pratiques organisationnelles, et ce même en contexte de pandémie. En effet, le maintien de la planification de différents quarts de travail en semaine et en fin de semaine; ainsi que la politique d'imposition des heures de travail supplémentaires en témoignent.

2.4. PROPOSITION DES MESURES FAVORABLES A LA CTF/VP DES PAB

Face aux mesures mises en place par le gouvernement, qui s'avèrent peu nombreuses, des interventions plus directes et régulières peuvent être envisagées par les organisations professionnelles pour surmonter les différentes difficultés qui empêchent les PAB de concilier travail et famille/vie personnelle. Nous proposons dans la prochaine section quelques mesures qui pourraient rendre possible la CTF/VP et atténuer les souffrances psychologiques causées par l'incapacité des PAB à répondre présente à leurs obligations familiales et leurs engagements professionnels en même temps. Elles se trouvent presque obligées de sacrifier un de ces deux aspects.

Comme l'ont montré plusieurs chercheurs, il serait, dans ce sens, intéressant d'envisager la mise en œuvre de pratiques organisationnelles favorisant la CTF/VP. Ces pratiques ont une incidence positive sur l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre, le recul de

l'absentéisme et/ou le roulement de la main d'œuvre chez les professionnels de la santé (Lazzari Dodeler, 2012; Lazzari Dodeler et Tremblay, 2014; Lazzari Dodeler et Tremblay, 2010). Voici quelques-unes des pratiques envisageables par les organisations qui souhaitent attirer et retenir leur main-d'œuvre :

- Mettre en place un service de garderie ou d'aide scolaire où l'organisme mettra à la disposition des employés, des professionnels capables de garder les enfants en bas âge et d'aider les moins jeunes dans leurs scolarités. Ce soutien peut rendre la vie plus facile aux PAB, non seulement leurs enfants seront gardés mais en plus on veillera à les soutenir dans leur développement.
- Accorder non pas un traitement de faveur mais considérer davantage les PAB au cas par cas. À titre d'exemples : Une PAB avec des enfants en bas âge peut être favorisée pour accéder à certains plannings plus qu'une autre employée avec des enfants adultes et indépendants/Prendre en compte le fait que certaines PAB soient monoparentales et en fonction de ce facteur adapter les exigences horaires de son travail/ Considérer aussi le rôle de proche aidante que peut exercer une PAB.
- Placer les personnes en prenant en considération l'adresse du domicile et ainsi faire gagner aux PAB du temps et les dispenser des trajets qui n'auront pour conséquence que de rendre plus délicate la CTF/VP.
- Dans ce même esprit, une aide pour la garde à domicile des enfants peut être envisagée pour les PAB appelées à des remplacements lors des quarts (jour soir ou nuit) quand ces dernières ne disposent d'aucun autre moyen pour placer leurs enfants.
- L'organisme peut mettre en place un service de transport (bus par exemple) pour faciliter la venue des PAB au travail et les dispenser des horaires fixes des transports en commun et/ou de l'utilisation de leurs propres véhicules. Cette

mesure peut faire gagner du temps et de l'argent aux employées et ces gains pourront être injectés dans leurs vies personnelles et familiales. Ainsi, elle permet de donner davantage de moyens financiers, temporels et pratiques pour envisager des activités pour les enfants, des charges exceptionnelles de garde et des frais d'aide à la maison.

- Permettre aux PAB de collaborer avec des professionnels en coaching personnel pour des formations en gestion de temps et en gestion de stress. Ainsi, les travailleuses seront accompagnées pour optimiser leurs rendements professionnels et auront un plan pratique pour ne pas laisser la sphère professionnelle empiéter sur la sphère familiale/personnelle et inversement.

Après avoir présenté nos résultats, il convient de répondre à notre question de recherche principale et nos sous questions. En effet, avant et pendant le contexte de pandémie, et de pénurie avérée dans ce secteur de la santé, les préposées aux bénéficiaires ne semblent pas bénéficier de mesures favorisant la conciliation travail-famille/vie personnelle, hormis celles décrites dans leur convention collective (congés payés, congés maladie, etc.). Ainsi, avec le contexte de la Covid-19, la CTF/VP devient un objectif de plus en plus dur à atteindre avec la détérioration des conditions de travail et face à l'incapacité constante de pallier le manque de main d'œuvre qualifiée. Aujourd'hui, un cri de cœur est lancé par les PAB face à leurs conditions de travail qui se dégradent davantage. Nous notons aussi une absence de mise en place de pratiques favorisant le volet de la CTF/VP des PAB par les organisations.

Nous concluons que, pour attirer et retenir les PAB, le gouvernement a principalement favorisé le volet financier (instrumental) et a sous-estimé l'importance

du volet social. En effet, pour attirer de nouvelles recrues, il a fait appel à la motivation extrinsèque des PAB.

Les organisations qui étaient déjà en pénurie de main d'œuvre avant la Covid-19, se sont retrouvées dans une situation encore plus alarmante et ne semblent pas avoir pris en compte, non plus, le côté social puisqu'il semble qu'aucune pratique de CTF/VP n'ait été mise en œuvre dans les organisations.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Les PAB semblent sujettes à de grandes difficultés qui existaient déjà avant la pandémie et qui semblent avoir augmenté depuis cette dernière. C'est pourquoi notre recherche porte sur la conciliation travail-famille/vie personnelle des préposées aux bénéficiaires au Québec : réalité ou utopie ?

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons opté pour une méthodologie de nature qualitative. En effet, nous avons considéré l'arène médiatique en incluant les médias électroniques, la presse écrite, télévisée etc., afin de comprendre notre sujet.

Plusieurs catégories ont été mises en lumière par l'analyse des données médiatiques telles que : les politiques gouvernementales mises en œuvre en lien avec l'attraction et la rétention de cette main d'œuvre avant et après la pandémie ; les conditions de travail des PAB et les difficultés rencontrées en lien avec celles-ci avant et après la pandémie, la vocation et le désengagement des PAB avant et après la pandémie ; l'existence ou non de pratiques organisationnelles de conciliation travail-famille/vie personnelle des PAB avant et depuis la Covid-19.

En ce qui concerne les politiques gouvernementales en lien avec l'attraction et la rétention de cette main d'œuvre avant la pandémie, nous avons vu que le gouvernement a octroyé des bourses, a encouragé à choisir ce métier à travers les formations métiers rémunérées et a aussi mis en avant un plan d'action afin d'attirer et de fidéliser les PAB (MSSS, Février 2020). En réponse à la crise sanitaire actuelle, le gouvernement a mis en place une mesure « temporaire » regroupant certains avantages afin d'inciter au choix du métier de PAB. Cette formule comprend une formation accélérée et rémunérée en garantissant un emploi à temps complet avec un salaire de 26 \$ de l'heure lors de

l'obtention du diplôme. Une rémunération qui n'est atteignable que par le biais de primes. Ce sont des tentatives d'attraction de cette main-d'œuvre à travers des facilités, des promesses d'engagement et des soutiens financiers pour accéder au métier de PAB. Cette politique semble porter ses fruits face au constat de l'augmentation du nombre d'inscriptions pour les programmes de spécialisation dans ce domaine. Cette réponse aux problèmes que vit ce secteur est récente et ne permet pas encore d'avoir suffisamment de recul pour en assurer l'efficacité étant donné que c'est en ce moment que sont planifiées les formations soutenues par le gouvernement pour le métier de PAB.

D'un autre côté, en nous penchant sur ce qui est déployé par les organisations avant la pandémie, nous remarquons que d'ores et déjà la culture organisationnelle semble plutôt défavorable à la CTF/VP. Ces employées disposent uniquement de quelques avantages sociaux de base. Ce constat reste le même que ce soit avant ou après la pandémie, en effet même face au renforcement de la crise lié à ce secteur d'activité, aucune pratique de CTF/VP n'est encore déployée en réponse aux difficultés que vivent les PAB en la matière.

Cette absence de pratiques semble impacter encore et toujours les conditions de travail des PAB. En effet, les témoignages que nous avons relevés décrivent un environnement de travail contraignant, des horaires oppressantes, une charge de travail démesurée et ce avant la pandémie. Depuis cette dernière, nous constatons que les difficultés que vit ce secteur n'ont fait que s'accroître davantage avec les répercussions directes et indirectes de la Covid-19.

Notre apport consiste dans le fait qu'il existe encore peu de recherches sur la profession de préposées aux bénéficiaires avant la Covid-19 et depuis la Covid-19. Ainsi, que ce soit avant ou durant la pandémie, les résultats montrent que les efforts gouvernementaux en termes de formation et de salaire ont permis d'attirer de nouvelles recrues, mais si dans les organisations de travail, le déficit de pratiques de CTF/VF ne change pas, la rétention de ce personnel risque d'être mise à mal.

Quant aux organisations, nous soulignons une absence de pratiques CTF/VP. Aussi, pour surmonter les difficultés de conciliation de la sphère privée et professionnelle, les PAB ont recours à des stratégies de contournement. Par conséquent, nous pouvons dire que le soutien de l'organisation quant à la CTF/VP des PAB semble relever de l'utopie.

Les limites de notre recherche consistent dans le fait que si l'arène médiatique débat des grands enjeux contemporains, certains éléments ne s'apparentent pas à des faits. Ainsi, ces derniers peuvent s'avérer inexacts (Fines, 2010). Il peut aussi s'agir de l'influence que peut exercer la source sur le journaliste, de ce qui veut être dit, et ce qui est passé sous silence par la source. Ces témoignages sont rapportés et les affirmations qu'ils portent peuvent en effet être dirigées par la personne qui conduit les entrevues plutôt que par les PAB interrogées. La retranscription de ces échanges peut donc ne pas être exacte et subir d'autres influences comme une prise de position consciente ou inconsciente de la personne qui fait les interviews. Ces entrevues peuvent aussi être orientées dans une direction précise et servir à certaines fins.

Pour de futures recherches, il serait intéressant de suivre le déroulement de ces stratégies incitatives gouvernementales pour les candidates qui souhaitent s'engager dans une carrière de PAB, sur le moyen et/ou sur le long terme au Québec. Ainsi, il serait possible de relever l'incidence des mesures gouvernementales sur l'attraction et la rétention de cette main d'œuvre. Il serait également pertinent d'avoir à ce moment-là recours à une autre méthode de recherche qualitative effectuée avec des entrevues semi-dirigées auprès des nouvelles recrues et de constater s'il y a une amélioration des conditions de travail depuis leur arrivée et si cette évolution influencerait favorablement le rapport des anciennes PAB avec leurs activités professionnelles.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ALEXIS, O., VYDELINGUM, V., et ROBBINS, I. (2007). Engaging with a new reality: experiences of overseas minority ethnic nurses in the NHS. *Journal of clinical nursing*, 16(12), 2221-2228.
- ALEXIS, O., et VYDELINGUM, V. (2004). The lived experience of overseas black and minority ethnic nurses in the NHS in the south of England. *Diversity in Health and Social Care*, 1(1), 13-20.
- ALLAIRE, É. (2017). « Les préposés aux bénéficiaires immigrants de la grande région de Québec : tour d'horizon de leur expérience au travail. ». Mémoire de Maîtrise en Anthropologie, Université Laval, 127p.
- ALLAIRE, É., GAGNON, É., et JAUVIN, N. (2015). « Symposium sur le métier des auxiliaires de santé et de services sociaux et des préposés aux bénéficiaires. Synthèse des présentations et des discussions ». CSSS de la Vieille-Capitale, Québec.
- ALLAIRE, É., JAUVIN, N., et DUCHESNE, A. (2015). « Démarche de prévention pour contrer les effets du travail émotionnellement exigeant chez les préposés aux bénéficiaires du CIUSSS de la Capitale-Nationale- Bilan des rencontres exploratoires », Québec, Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale.
- ARBORIO, A.-M. (1996). « Les aides-soignantes à travers l'hôpital : trajectoires sociales et ajustements institutionnels ». Thèse de Doctorat en Sociologie, EHESS Paris, 226 p.
- ARTHUR, D. (2001). *The Employee Recruitment and Retention Handbook*. New York: Amacom. 405 p.
- AUBIN-AUGER, I., MERCIER, A., BAUMANN, L., LEHR-DRYLEWICZ, A.-M., IMBERT, P., et LETRILLIART, L. (2008). Introduction à la recherche qualitative. *Exercer*, 84(19), 142-5.
- AUBRY, F. (2017). « Les préposés aux bénéficiaires : un métier essentiel pour le bien-être des personnes vulnérables », Congrès de l'Association des Ressources Intermédiaires d'Hébergement du Québec (ARIHQ), 31 mai au 1er juin 2017, La Malbaie. 149p.

- AUBRY, F., BERGERON VACHON, F., MATTE GUILMAIN, L., BEAUREGARD, N., et ST-HILAIRE, F. (2015). S'absenter, c'est se protéger. *Stratégies pour prévenir l'absentéisme des préposés aux bénéficiaires causé par des problématiques de santé psychologique et soutenir le retour au travail, Rapport de recherche, Montréal, CIUSSS Nord-de-l'Île-de-Montréal—Centre InterActions* consulté sur https://centreinteractions.ca/wpcontent/uploads/2020/04/rapport_recherche_3_absenteisme_pab_final.pdf le 30 Novembre 2020.
- AUBRY, F., et COUTUTRIER, Y. (2014). Regard sur une formation destinée aux préposés aux bénéficiaires au Québec. Gestion de contradictions organisationnelles et souffrance éthique. *Travailler*, (1), 169-192.
- AUBRY, F. (2011). « La transmission des compétences professionnelles des aides-soignantes et des préposés aux bénéficiaires dans les organisations gériatriques en France et au Québec : comparaison internationale sur le rôle central de l'intégration à l'organisation comme processus d'habilitation des nouvelles recrues par le groupe de pairs ». Thèse de doctorat en Sociologie, Université de Sherbrooke, 314p.
- AUBRY, F., GODIN, K., et COUTURIER, Y. (2011). « Les préposées aux bénéficiaires face au processus d'implantation de l'approche milieu de vie en soins de longue durée : critiques et perspectives futures », *Vie et Vieillesse*, 9 (3) : 36-42.
- AUDET, R. (2013). Climate justice and bargaining coalitions: a discourse analysis. *International Environmental Agreements: Politics, Law and Economics*, 13(3), 369-386.
- BANIJAMALI, S., JACOBY, D., et HAGOPIAN, A. (2014). Caractéristiques des travailleurs des soins à domicile qui quittent leur emploi : une étude transversale de la satisfaction au travail et du roulement dans l'État de Washington *Services de soins de santé à domicile trimestriel*, 33 (3), 137-158.
- BARRÈRE-MAURISSON, M.-A. (1992). *La division familiale du travail* (No. Halshs-01267124).
- BÉLANGER, J. (1998). « L'épuisement professionnel chez les préposés aux bénéficiaires œuvrant en soins de longue durée ». Mémoire en Psychologie, Université du Québec à Trois-Rivières, 50p.

- BIANCHI, S.- M., et MILKIE, M.- A. (2010). Recherche sur le travail et la famille dans la première décennie du 21e siècle. *Journal du mariage et de la famille*, 72 (3), 705-725.
- BISHOP, C.-E., SQUILLACE, M.-R., MEAGHER, J., ANDERSON, W.-L., et WIENER, J.-M. (2009). Pratiques de travail des foyers de soins et satisfaction professionnelle des infirmières auxiliaires. *Le gérontologue*, 49 (5), 611-622.
- BOIVIN, J. (2010). Introduction aux relations industrielles. 2 éd. Montréal : Chenelière Éducation inc.
- BRUNETTE, M. (2012). « Les pratiques d'attraction et de rétention de la génération Y dans les PME ». Mémoire de Maîtrise en relations industrielles, Université de Montréal, 205p.
- CALLISTE, A. (1993). Women of exceptional merit: Immigration of Caribbean nurses to Canada. *Can. J. Women & L.*, 6, 85.
- CASTONGUAY, M.H., HENRY, I., et BENZAKOUR, C. (2009). « Insertion socioprofessionnelle des aides familiales résidentes ». Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles.
- CAUSSIGNAC, É. (2000). « La nature des liens entre les déterminants du conflit emploi-famille, son ampleur et ses impacts ». Mémoire de Maîtrise. École des Hautes Études commerciales de Montréal.
- CHRÉTIEN, L., et LÉTOURNEAU, I. (2010b). La culture organisationnelle et les préoccupations des parents-travailleurs concernant le soutien de l'employeur en matière de conciliation travail-famille. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 5(1), 70-94.
- CHRÉTIEN, L., et LÉTOURNEAU, I. (2010a). La conciliation travail-famille : au-delà des mesures à offrir, une culture à mettre en place. *Gestion*, 35(3), 53-61.
- CHRÉTIEN, L., et LÉTOURNEAU, I. (2006). Du poids des contraintes au partage concerté des ressources : quelques témoignages des acteurs centraux de la conciliation travail- famille. [En ligne]. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 8(2). Récupéré de <http://pistes.revues.org/3024> le 15 décembre 2019.

- CHRÉTIEN, L., et LÉTOURNEAU, I. (2006). La gestion du travail en contexte de conciliation travail- famille. *Actes de la 17ème conférence AGRH des 16 et 17 novembre 2006. Reims.*
- CIFOLA, M.-S. (2018). « Les facteurs influençant l'utilisation des mesures de conciliation emploi-famille au moment du retour au travail à la suite du congé parental ». Mémoire en maîtrise en Relations Industrielles, Université de Montréal, 148p.
- CLOUTIER, E.-E. (2020). « Exploration des facteurs à la mise en œuvre des pratiques de gestion en matière de conciliation travail-famille ». Thèse de doctorat en psychologie, Sherbrooke : Université de Sherbrooke, 224p.
- COGNET, M., et RAIGNEAU, L. (2002). Le genre et l'ethnicité : les critères voilés de la délégation des actes en santé. *Les Cahiers du Gres*, 3(1), 25-38.
- COMMISSION DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX. (2013). « Les conditions de vie des adultes hébergés en centre d'hébergement et de soins de longue durée. » Mandat d'initiative, Québec : CSSS. Récupéré de : <http://www.lacsq.org/actualites/sante/nouvelle/news> consulté le 15 janvier 2020.
- CORBIN, J., et STRAUSS, A. (2008). *Strategies for qualitative data analysis. Basics of Qualitative Research. Techniques and procedures for developing grounded theory.*
- D'AMBOISE, G. (2001). Rapport de recension d'écrits sur la problématique de l'attraction et de la rétention de la main d'œuvre hautement qualifiée. Québec: Faculté des sciences de l'administration, Université Laval.
- DEJOURS, C. (2008). *Travail, usure mentale (4^e édition).* Paris : Bayard. DESCARRIES, F., et CORBEIL, C. (2002). *Espaces et temps de la maternité : Remue- Ménage.*
- DONOGHUE, C., et CASTLE, N.-G (2009). Styles de leadership des administrateurs de foyers de soins et leur association avec le roulement du personnel. *Le gérontologue*, 49 (2), 166-174.
- DUMEZ, H. (2011) « *Qu'est-ce que la recherche qualitative ?* », *Le Libellio d'AEGIS* Vol. 7, n° 4.

DUMEZ, H. (2010a) “La description : point aveugle de la recherche qualitative”, *Le Libellio d’Aegis*, vol. 6, n° 2, pp. 28.

DUXBURY, L.-E., et HIGGINS, C. (2012). *Revisiting Work-Life Issues in Canada: The 2012 National Study on Balancing Work and Caregiving in Canada*. Ottawa / London: Carleton University / University of Western Ontario.

DUXBURY, L.-E., et HIGGINS, C. (2003). *Conflit entre le travail et la vie personnelle au Canada au nouveau millénaire. Santé Canada, Ontario*.

DUXBURY, L.-E., et HIGGINS, C.-A. (2001). *Work-life Balance in the New Millennium: Where are We? where Do We Need to Go?* (Vol. 4). Canadian Policy Research Networks Incorporated.

DUXBURY, L.-E., HIGGINS, C., et NEUFELD, D. (1998). *Telework and the balance between work and family: Is telework part of the problem or part of the solution? In the Virtual Workplace* (pp. 218-255). IGI Publishing.

FINES, L. (2010). *Hors thème L’utilisation des données médiatiques en recherche qualitative : contexte d’histoire immédiate, informations pertinentes et arènes de négociation. Recherches qualitatives*, 165.

FRAMERY, N. (2009). « Les pratiques exemplaires d'attraction et de rétention de la main-d’œuvre en contexte de PME ». *Mémoire de Maîtrise en administration des affaires, Université du Québec à Trois-Rivières*. 257 p.

FRONE, M.-R., RUSSEL, M., et COOPER, M.-L. (1992). *Antécédents et résultats du conflit travail-famille : tester un modèle d'interface travail-famille. Journal de psychologie appliquée*, 77 (1), 65.

FRONE, M.-R., et RICE, R.-W. (1987). « Work-Family Conflict: The Effect of Job and Family Involvement ». *Journal of Occupational Behavior*, vol 8, 45–53.

GAVARD-PERRET, M.- L., Gotteland, D., Haon, C., et Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche. Editions Pearson Education France.*

GEORGE, A., VICKERS, M., WILKES, L., et BARTON, B. (2008a). Working and Caring for a Child with Chronic Illness: Challenges in Maintaining Employment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 20(3), 165-176.

GILLET, N., DESRUMAUX, P., JEOFFRION, C., MALOLA, P., et DOSE, E. (2017). Effets des justices distributives et procédurales sur la satisfaction de vie, le désengagement psychologique et les intentions de quitter : Le rôle médiateur de l'engagement organisationnel affectif [Effets de la justice distributive et procédurale sur la satisfaction de vie, le désengagement psychologique et les intentions de rôle de médiateur de l'engagement affectif organisationnel]. *Revue canadienne des sciences du comportement / Revue canadienne des sciences du comportement*, 49 (2), 143-152.

GIROD-SEVILLE, M., et PERRET, V. (1999). Fondements épistémologiques de la recherche in *Méthodes de Recherche en Management*, ouvrage coordonné par Raymond Alain Thiétart, éd.

GLYNN, K., FORTE, T., et COHEN, M. (2009). « The Association between Role Overload and Women's Mental Health », *Journal of Women's Health*, Vol. 18, N° 2, p. 217-23.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. (2020). « Préposé aux bénéficiaires ». Dans le site Québec. <http://avenirensante.gouv.qc.ca/carrieres/prepose-aux-beneficiaires> consulté le 30 juin 2020.

GREENHAUS, JH., COLLINS, K.-M., et SHAW, J.-D. (2003). La relation entre la conciliation travail-famille et la qualité de vie. *Journal du comportement professionnel*, 63 (3), 510-531.

GREENHAUS, J.-H., et BEUTELL, N.-J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.

GUBA, EG., et LINCOLN, YS. (1989). *Évaluation de quatrième génération*. Sauge.

GUÉRIN, G., ST-ONGE, S., CHEVALIER, L., DENAULT, K., et DESCHAMPS, M. (1997). Le conflit emploi-famille : Ses causes et ses conséquences : Résultats d'enquête.

ILAMA, ILSE. I., et TREMBLAY, D.-G. (2014). Conciliation travail-famille et vie personnelle chez les préposés aux aînés à domicile : enjeux et analyse fondée sur une perspective de genre. *Revue Interventions éco*. 18p.

INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBÉC. (2019). Le bilan démographique du Québec, édition 2019. <https://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/bilan2019.pdf> consulté le 28 septembre 2020.

INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBÉC. (2016). Les défis de la conciliation travail-famille chez les parents salariés, édition 2016. <https://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/conditions-vie-societe/conciliation-travail/conciliation-travail-famille.pdf> consulté le 20 juin 2020.

INSTITUT VANIER DE LA FAMILLE. (2010). La famille compte. <file:///C:/Users/Utilisateur/Downloads/La-famille-compte.pdf> consulté le 20 novembre 2019.

JANY-CATRICE, F., et PUISSANT, E. (2012). Les services à la personne, un secteur sinistré. *Le Monde. fr*, 17.

JANY-CATRICE, F. (2010). La construction sociale du “secteur” des services à la personne : une banalisation programmée ? *Sociologie du travail*, 52(4), 521-537.

JOURNAL DE MONTRÉAL. (31 Mai 2020). Préposée en CHSLD, un travail difficile (le journal de Montréal, repéré à <https://www.journaldemontreal.com/2020/05/31/preposee-en-chsld-un-travail-difficile> le 13 Novembre.

JOURNAL DE MONTRÉAL. (14 avril 2020). *Des préposés envoyés au front dans des conditions de misère* repéré à <https://www.journaldemontreal.com/2020/04/14/des-preposes-envoyes-au-front-dans-des-conditions-de-misere> le 12 Novembre 2020.

JOURNAL DE QUÉBEC. (3 juin 2020). Prêts à changer de vie pour être préposés aux bénéficiaires repérés dans <https://www.journaldequebec.com/2020/06/03/prets-a-changer-de-vie-pour-etre-preposes-aux-beneficiaires> le 13 novembre 2020

KICKUL, J., et LESTER, S. (2001). Promises made, promises broken: an exploration of employee attraction and retention practices in small business. *Journal of Small Business Management*, 39(4), 320-335.

KOHN, L., et CHRISTIAENS, W. (2014). Qualitative Research Methods in Health-Care Research: Contributions and Beliefs. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 53(4), 67-82.

KUEMMLER, K., et Kleiner, B. H., 1996. Finding, training and keeping the best service workers. *Managing service quality*, 6(2), pp. 36-40.

LABBÉ, Jérôme. (2020). Québec veut recruter 10 000 préposés aux bénéficiaires en offrant des formations payées. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1706748/coronavirus-bilan-quebec-francois-legault> consulté le 30 mai 2020.

LAMURA, G., MELCHIORRE, M.-G., PRINCIPI, A., LUCCHETTI, M., et POLVERINI, F. (2008). Les travailleurs immigrés dans le secteur de l'aide aux personnes âgées : l'exemple de l'Italie. *Retraite et société*, (3), 71-97.

LAROCHE, M. et GENIN, É. (2017). Chapitre 17 : Conciliation travail-vie personnelle. Dans P. Jalette, M. Laroche et G. Trudeau (dir.), *La convention collective au Québec*, 3e éd., Montréal, Chenelière Éducation, pp. 410-433.

LAZZARI DODELER, N., TOUPIN, I., et OUELLET, N. (2020) « Le défi de la triple conciliation : le cas des jeunes infirmières au Québec », chapitre 6, pp.189-205 dans *Le travail à l'épreuve des nouvelles temporalités* sous la direction de. Sid Ahmed Soussi et Diane-Gabrielle Tremblay, PUQ.

LAZZARI DODELER, N. (2017). « Impact du partage des soins aux enfants sur la vie personnelle et professionnelle - Impact of Children's Sharing Care on Personal and Professional Life ». Observatoire Jeunes et Société, numéro sous la Dir de Maria Eugenia Longo, Sylvain Bourdon et Marco Albério, vol 14, numéro1 « Barrières et solutions à l'emploi des jeunes ».

LAZZARI DODELER, N. et TREMBLAY, D. G. (2015). Les pères et la prise du congé parental ou de paternité : une nouvelle réalité. PUQ.

LAZZARI DODELER, N. et TREMBLAY, D.-G. (2014). Travailler plus longtemps ? Les pratiques de conciliation-emploi-famille/vie personnelle dans la perspective d'une diversité de parcours de vie. *Question(s) de management*, 6(2), 91-110.

LAZZARI DODELER, N. (2012). « La conciliation emploi-famille/vie personnelle : son incidence sur le parcours professionnel et la rétention de la main d'œuvre dans le secteur de la santé, Thèse de doctorat en administration, doctorat conjoint, ESG UQAM, HEC

Montréal, Université Concordia et Université Mc Gill (Canada) : Université de Montréal, 324p.

LAZZARI DODELER, N. et TREMBLAY, D.-G. (2010). Analyse de mesures et services en faveur de la conciliation travail-vie personnelle, Note de recherche no 2011-1 de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux. Montréal: ARUC-GATS.

LE DEVOIR (3 juin 2020). *Devenir préposé aux bénéficiaires*. Repéré à <https://www.ledevoir.com/societe/sante/580069/devenir-prepose-aux-beneficiaires> le 12 Novembre 2020.

LINCOLN, Y.-S., et DENZIN, N.-K. (2003). Tournants dans la recherche qualitative : faire des nœuds dans un mouchoir (Vol. 2). Rowman Altamira.

MASLACH, C., JACKSON, S.-E., LEITER, M.-P., SCHAUFELI, W.-B., et SCHWAB, R.-L. (1986). *Maslach burnout inventory* (Vol. 21, pp. 3463-3464). Palo Alto, CA: Consulting psychologists' press.

MCGILTON, K.-S., BOSCARD, V.-M., BROWN, M., et BOWERS, B. (2014). Faire des compromis entre les raisons de quitter et les raisons de conserver un emploi dans les foyers de soins de longue durée : perspectives du personnel infirmier autorisé. *Revue internationale d'études infirmières*, 51 (6), 917-926.

MEYER, J.-E., et PULLEN, S.-A. (2014). Supporting transgender and gender creative youth (p.26-40). California: Peter Lang

MINISTÈRE DE LA FAMILLE ET DES AÎNÉS. (2018). « Conciliation famille-travail-études. ». Dans famille Québec <https://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/Famille/CFTE/Pages/index.aspx> consulté le 25 juin 2020.

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX. (2020). « Plan d'action pour l'attraction et la fidélisation des préposés aux bénéficiaires et des auxiliaires aux services de santé et sociaux ». Dans le site santé et services sociaux Québec. PDF.100p <https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/document-002450/?&date=DESC> consulté en date du 25 Avril 2020

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX. (2020). « Établissements de santé et de services sociaux » <https://www.msss.gouv.qc.ca/reseau/etablissements-de-sante-et-de-services-sociaux/> consulté en date du 25 Avril 2020

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX. (2019). « Plan d'action national visant la prévention des risques en milieu de travail et la promotion de la santé Globale ». Dans gouvernement du Québec. PDF. 80p <https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2019/19-287-01W.pdf> consulté en date du 30 mai 2020

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (2010). « Mise à jour des données statistiques sur l'assurance salaire et suivi des cibles prévues aux ententes de gestion ». Québec : Gouvernement du Québec. PDF. 27p. <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs1963792> consulté en date du 17 mai 2020

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (2005). « L'invalidité pour cause de troubles mentaux chez le personnel du réseau de la santé et des services sociaux. Rapport et recommandations d'un groupe de travail de la Direction générale du personnel réseau et ministérielle. Dans le site du Gouvernement du Québec. PDF. 47p <https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2005/05-501-02.pdf> consulté en date du 15 mai 2020

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (2005). « L'invalidité pour cause de troubles mentaux chez le personnel du réseau de la santé et des services sociaux.

Rapport et recommandations d'un groupe de travail de la Direction générale du personnel réseau et ministérielle. Dans le site du Gouvernement du Québec. PDF. 47p <https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2005/05-501-02.pdf> consulté en date du 15 mai 2020

MOBILY, P.-R., MAAS, M.-L., BUCKWALTER, K.-C., et SKEMP KELLEY, L. (1992). Staff stress on an Alzheimer's unit. *Journal of Psychosocial Nursing*, 30(9), 25-31

MOREAU, D., POLOMENO, V., et RANGER, M. (2018). Expérience de conciliation travail-famille de parents francophones de la région d'Ottawa : étude pilote. *Reflets*, 24(2), 97–123. <https://doi.org/10.7202/1053865ar>

NAJEM, E. et TREMBLAY, D.G. (2010). L'incidence des pratiques de conciliation travail-famille dans les milieux de travail canadiens : les milieux syndiqués sont-ils mieux pourvus et la situation s'améliore-t-elle ? *Revue Interventions économiques*. *Papers in Political Economy*, (41).

OLLIER-MALATERRE, A. (2007). « Gestion du hors-travail et relation Individu/Organisation : pertinence et efficacité des pratiques d'harmonisation travail - hors-travail, aux Etats-Unis, au Royaume- Uni et en France. » Thèse Doctorat en Sciences de Gestion, CNAM & ESSEC, 654p.

PAQUET, R. et NAJEM, E. (2005). L'évolution récente des pratiques de conciliation travail-famille dans les entreprises canadiennes. *Revue internationale sur le travail et la société*, 3(2), pp.1028–1047.

PAYEUR, F.-F., et GIRARD, C. (2013). Portrait démographique du Québec et du Canada : évolution convergente, divergente ou parallèle ? *Données sociodémographiques en bref*, 17(3).

PELLETIER, M.-P. (2017). « La conciliation du travail et de la famille des parents d'un enfant gravement malade » Mémoire de Maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail, Université du Québec à Rimouski, 132p.

PERRET, B. (1995). « Les politiques d'évaluation de la recherche en sciences sociales ». (Rapport du groupe de travail du Comité de la recherche de l'Université de Montréal). Montréal, Université de Montréal.

RADIO CANADA. (21 septembre 2020). Des préposés privés de travail au début de la 2e vague au Québec. Repéré dans <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1735337/preposes-beneficiaires-privés-travail-malgré-besoins-covid> le 13 Novembre 2020.

RADIO CANADA. (26 août 2020). Préposés aux bénéficiaires : 20,55 \$ plutôt que 26 \$ de l'heure en Estrie. Repéré dans <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1729215/prepose-beneficiaires-salaire-26-20-ciusss-estrie-chus-legault-formation-covid-estrie> le 13 Novembre 2020.

RADIO CANADA. (18 juin 2020). Préposés aux bénéficiaires : « le salaire c'est 49 000 \$ par an ». Repéré dans <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1713092/preposes-beneficiaires-salaire-blais-declaration> le 13 Novembre 2020.

RADIO CANADA. (14 juin 2020). Pourquoi, moi, préposé aux bénéficiaires, j'ai démissionné », radio canada. Repéré dans <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1702490/coronavirus-prepose-sante-notre-dame-montreal-covid-temoignage> le 14 Novembre 2020.

RADIO CANADA. (9 juin). Près de 800 inscriptions au programme de préposé aux bénéficiaires en Abitibi-Témiscamingue. Repéré dans <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1710573/mise-jour-coronavirus-9-juin-abitibi-temiscamingue> le 14 Novembre 2020.

RADIO CANADA (5 Juin 2020). L'Abitibi-Témiscamingue formera 132 préposés aux bénéficiaires cet été. Repéré dans <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1709596/formation-eclair-prepose-beneficiaire-amos> le 14 Novembre 2020.

RADIO CANADA (5 Juin 2020). Québec pose des conditions à ses futurs préposés aux bénéficiaires. Repéré à <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1709498/quebec-conditions-futurs-preposes-beneficiaires> le 13 Novembre 2020.

RADIO CANADA. (17 Août 2019). Plus de 300 000 \$ en bourses aux futurs préposés aux bénéficiaires. Repéré à <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1264312/bourses-aux-futurs-preposes-aux-beneficiaires> le 12 Novembre 2020.

RADIO CANADA. (15 Avril 2019). Engouement pour la formation rémunérée de préposé aux bénéficiaires. Repéré à <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1164433/formation-remuneree-preposes-beneficiaires-ciusss-capitale-nationale-quebec> le 11 Novembre 2020.

RADIO CANADA. (13 Juillet 2018). À bout de souffle, un préposé aux bénéficiaires de Sherbrooke démissionne. Repéré à <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1112614/a-bout-de-souffle-un-prepose-aux-beneficiaires-de-sherbrooke-demissionne?depuisRecherche=true> le 10 Novembre 2020.

RADIO CANADA. (19 Octobre 2018). L'intérêt pour les métiers du secteur de la santé en forte baisse. Repéré à <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1130845/interet-metiers-secteur-sante-baisse-demandes-abitibi-temiscamingue?depuisRecherche=true> le 10 novembre 2020.

RADIO CANADA. (11 Novembre 2015). Une incursion dans le métier de préposé aux bénéficiaires. Repéré à <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/749162/prepose-beneficiaire-chsld-salaire-defis-metier?depuisRecherche=true> le 10 Novembre 2020.

RIVIÈRE, A., COMMEIRAS, N., et LOUBES, A. (2013). Tensions de rôle et stratégies d'ajustement : une étude auprès de cadres de santé à l'hôpital. *Journal de gestion et d'économie médicales*, 31(2-3), 142-162.

ROCHETTE, M., DUBÉ, R., et BOUTIN, S. (2004). La conciliation travail-famille dans des petites et moyennes entreprises québécoises. : Ministère de l'Emploi, Solidarité sociale et Famille du Québec.

STONER, C.-R. et STONER, J.-B. (2014). How can we make this work? Understanding and responding to working parents of children with autism. *Business Horizons*, 57(1), 85-95.

ST-AMOUR, N., LAVERDURE, J., DEVAULT, A., et MANSEAU, S. (2005). La difficulté de concilier travail-famille : ses impacts sur la santé physique et mentale des familles québécoises. *Institut de la Santé Publique du Québec*.

ST-ONGE, S., GUERRERO, S., HAINES, V., et AUDET, M. (2009). Relever les défis de la gestion des ressources humaines, 3e éd Chenelière Éducation inc.

ST-ONGE, S., RENAUD, S., GUÉRIN, G., et CAUSSIGNAC, É. (2002). Vérification d'un modèle structurel à l'égard du conflit travail-famille. *Relations industrielles*, 57(3), 491-516.

TANQUEREL, S. (2014). « Dépasser la norme sexuée des politiques d'équilibre vie professionnelle-vie personnelle en entreprise pour construire l'égalité professionnelle femmes-hommes : analyse de deux contextes contrastés : la France et l'Espagne ». Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Strasbourg, 447p.

THIÉTART, R.-A., et al. (2003). « Chapitre 1, méthodologie de recherche en management », Edition Dunod.

TREMBLAY, G. (2017). « Enquête sur la souffrance au travail chez les préposées aux bénéficiaires du réseau de la santé et des services sociaux du Québec », mémoire de maîtrise en Travail Social, Université du Québec à Montréal, 137 p.

TREMBLAY, D.G. et ABOUAISSA, S. (2017). Les politiques de conciliation des temps sociaux et les aménagements du temps de travail : étude comparative internationale. Université TÉLUQ, 20-32.

TREMBLAY, D.-G. (2014). Infirmières : vocation, engagement et parcours de vie. Les Éditions du Remue-ménage.

TREMBLAY, D.-G., et GENIN, É. (2011). Le congé parental : un droit important des employés, mais un défi organisationnel. *Journal des responsabilités et des droits des employés*, 23 (4), 249-268.

TREMBLAY, D.-G., FUSULIER, B., et DI LORETO, M. (2009). Le soutien organisationnel à l'égard des carrières : le travail social, un milieu de travail (peu) favorable à la conciliation emploi-famille ? *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 4(1), 27-44.

TREMBLAY, D.-G. et LARIVIÈRE, M. (2009). La conciliation emploi-famille dans le secteur de la santé au Québec : le soutien organisationnel fait-il défaut aux infirmières. *Genre et diversité en gestion*, 101-118.

TREMBLAY, D.-G. (2005). Articulation emploi-famille : Les sources de difficultés et les perspectives de solution dans les secteurs de l'éducation, de la santé et des services sociaux. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 1(1), 36-56.

TREMBLAY, D.-G. (2004). Conciliation emploi-famille et temps sociaux ; Télé-Université Octares éditions, 355p.

TREMBLAY, D.-G. (2003). Articulation emploi-famille : les usages du temps chez les pères et les mères. *Nouvelles pratiques sociales*, 16(1), 76-93.

TREMBLAY, D.-G. et DE SÉVE, M. (2002) La conciliation emploi-famille et le temps de travail : Analyse de cas dans les secteurs de l'éducation de la santé et des services sociaux. Rapport de recherche. TéléUniversité.

TRYBOU, J., MALFAIT, S., GEMMEL, P., et CLAYS, E. (2015). Le personnel infirmier et son équipe : impact sur l'intention de partir. *Revue internationale des soins infirmiers*, 62 (4), 489-496.

VELMURADOVA, M. (2004). « Épistémologies et méthodologies de recherche en sciences de la gestion ». PDF. Note de synthèse. Université Toulon-Var. 105p <file:///C:/Users/Utilisateur/Downloads/SynthesedesEpistemologiesetMethodologiesdeRechercheenSciGestion1.pdf> consulté le 30 Novembre 2019.

VÉZINA, M., CLOUTIER, E., STOCK, S., LIPPEL, K., FORTIN, É., DELISLE, A., et PRUD'HOMME, P. (2011). Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi, et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST).

WACHEUX, F. (1996). Méthodes qualitatives et recherche en gestion. *Economica*.

ZEYTIINOGLUE, I.-U, DENTON, M., DAVIES, S. et PLENDERLEITH, JM. (2009). Emploi occasionnel et intention de roulement : travailleurs des soins à domicile en Ontario, Canada. *Politique de la santé*, 91 (3), 258-268.