









**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI**

**LE POINT DE VUE DE L'EMPLOYEUR SUR  
L'UTILISATION DES MESURES D'ARTICULATION  
TRAVAIL/FAMILLE PAR LE PROCHE AIDANT AU  
TRAVAIL**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail (avec  
mémoire)

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

PAR

© **JENNY BOIES**

**JUIN 2018**



**Composition du jury :**

**Yan Castonguay, président du jury, Université du Québec à Rimouski**

**Mélanie Gagnon, directrice de recherche, Université du Québec à Rimouski**

**Catherine Beaudry, codirectrice de recherche, Université du Québec à Rimouski**

**Sabrina Prévost, examinateur externe, Revenu Québec**

Dépôt initial le 2 mai 2018

Dépôt final le 13 juin 2018



UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI  
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un 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.



« Ils ne savaient pas que c'était impossible, alors ils l'ont fait. » [Mark Twain]



## ***REMERCIEMENTS***

Merci à Mélanie Gagnon et Catherine Beaudry. D'abord pour m'avoir donné l'occasion de m'insérer dans votre projet de recherche, mais surtout de m'avoir démontré, par l'exemple, l'effet du soutien sur la personne. Apprendre une notion c'est important, mais la vivre c'est encore mieux.

Merci aussi au meilleur mari du monde qui m'accompagne et m'encourage dans mes rêves, aussi fous soient-ils !



## *RÉSUMÉ*

Cette étude est présentée dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail de l'Université du Québec à Rimouski. Elle porte sur les mesures offertes par les employeurs pour permettre aux proches aidants qu'ils emploient de mieux articuler les différentes sphères de leur vie. L'étude considère le point de vue de l'employeur sur les mesures qui sont mises en place. Elle vise à identifier les mesures les plus utilisées ainsi que les effets négatifs ou positifs considérés par les employeurs. Elle cherche à en dégager une tendance selon le type d'organisation ou le secteur d'activité.

Pour y parvenir, cette étude s'appuie sur une méthodologie quantitative et utilise des données collectées dans le cadre d'un vaste projet d'étude sur les proches aidants au travail et présente les résultats d'un échantillon de 814 employeurs du Québec embauchant des proches aidants ayant bénéficié de certaines mesures au cours des cinq dernières années.

Les résultats révèlent que les mesures les plus utilisées sont l'horaire variable, les congés sans soldes pour des raisons personnelles ainsi que les pauses ou les heures de repas flexibles. Les moins utilisées sont les avances monétaires et le télétravail. Les proches aidants œuvrant dans un organisme sans but lucratif ou dans le secteur des services aux entreprises et des services relatifs aux bâtiments et autres services de soutien sont les plus susceptibles d'utiliser des mesures d'articulation.

Les principaux effets négatifs identifiés sont la surcharge de travail pour le supérieur immédiat ainsi que pour les collègues de travail. Les effets négatifs sont cependant considérés par les employeurs comme moins importants que tous les avantages positifs. L'étude tire donc la conclusion que les employeurs québécois perçoivent davantage d'effets positifs que négatifs de l'utilisation des mesures d'articulation mises en place pour le proche aidant.

Mots clés: [proche aidant, employeur, mesures, conciliation]



## ***ABSTRACT***

This study is presented as part of the master's program in people management in the workplace at the Université du Québec à Rimouski. It focuses on measures that are offered by employers in order to enable caregivers to better articulate the different spheres of their lives. The study considers the employer's point of view on these measures. It aims to identify the most used measures as well as negative or positive impacts considered by employers. It seeks to identify a trend according to the type of organization or sector of activity.

To achieve this, this study uses a quantitative methodology and data collected as part of a large study project on caregivers at work. It presents the results of a sample of 814 employers hiring caregivers that have benefited from measures over the last five years.

The results reveal that the most commonly used measures are flexible hours, leave of absence without pay for personal reasons and the use of flexible break time or meal times. The least used measures are cash advances and telecommuting. Caregivers working in a non-profit organization are most likely to use conciliation measures. Finally, caregivers working in the business support, building and other support services sectors are most likely to use conciliation measures.

The main negative impacts identified are a work overload for the manager as well as for co-workers. Negative impacts are, however, considered less important than all positive impacts by employers. The study thus concludes that Quebec employers perceive more positive than negative effects of the measures they implement for caregivers.

*Keywords* : [caregiver, employer, measures, conciliation]



## *TABLE DES MATIÈRES*

<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>IX</b>
<b>RÉSUMÉ</b> .....	<b>XI</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>XIII</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES</b> .....	<b>XV</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>XIX</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	<b>XXI</b>
<b>CHAPITRE 1 INTRODUCTION GÉNÉRALE</b> .....	<b>23</b>
<b>CHAPITRE 2 RECENSION DES ÉCRITS</b> .....	<b>25</b>
<b>2.1 MISE EN CONTEXTE DE L'OBJET D'ÉTUDE</b> .....	<b>25</b>
<b>2.2 UN DESENGAGEMENT DE L'ETAT</b> .....	<b>26</b>
<b>2.3 LA REALITE DU PROCHE AIDANT</b> .....	<b>27</b>
<b>2.3.1 LES SOINS PRODIGUES PAR LE PROCHE AIDANT</b> .....	<b>28</b>
<b>2.3.2 POURQUOI DEVIENT-ON PROCHE AIDANT ?</b> .....	<b>29</b>
<b>2.3.3 LES CONSEQUENCES D'ETRE UN PROCHE AIDANT</b> .....	<b>30</b>
<b>2.4 L'ARTICULATION DES DIFFERENTES SPHERES DE VIE</b> .....	<b>33</b>
<b>2.4.1 LES STRATEGIES D'ARTICULATION DES SPHERES DE VIE</b> .....	<b>35</b>
<b>2.4.2 L'ABANDON DU TRAVAIL COMME ULTIME STRATEGIE</b> .....	<b>37</b>
<b>2.5 L'EMPLOYEUR DU PROCHE AIDANT</b> .....	<b>38</b>
<b>2.5.1 LES PRATIQUES ORGANISATIONNELLES ADOPTEES</b> .....	<b>39</b>
<b>2.5.2 LES CONSEQUENCES POSITIVES DES PRATIQUES ORGANISATIONNELLES</b> .....	<b>43</b>
<b>2.5.3 LES CONSEQUENCES NEGATIVES DES PRATIQUES ORGANISATIONNELLES</b> .....	<b>45</b>

<b>2.6 PERTINENCE SCIENTIFIQUE ET SOCIALE DE L'ETUDE .....</b>	<b>47</b>
<b>CHAPITRE 3 METHODOLOGIE .....</b>	<b>49</b>
<b>3.1 OBJET DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>49</b>
<b>3.2 OBJECTIFS DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>50</b>
<b>3.3 LE CADRE D'ANALYSE.....</b>	<b>50</b>
<b>3.3.1 LE CONCEPT DE PROCHE AIDANT.....</b>	<b>50</b>
<b>3.3.2 LE CONCEPT D'ARTICULATION DES SPHERES DE VIE.....</b>	<b>51</b>
<b>3.4 METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>52</b>
<b>3.4.1 CHOIX DE L'APPROCHE METHODOLOGIQUE.....</b>	<b>52</b>
<b>3.4.2 LE DISPOSITIF DE COLLECTE DE DONNEES .....</b>	<b>52</b>
<b>3.4.3 LE MODE DE COLLECTE DE DONNEES PAR QUESTIONNAIRE ..</b>	<b>55</b>
<b>3.4.4 LA VALIDATION DES DONNEES .....</b>	<b>57</b>
<b>3.4.5 L'ANALYSE DES DONNEES.....</b>	<b>57</b>
<b>CHAPITRE 4 LES RESULTATS.....</b>	<b>59</b>
<b>4.1 PORTRAIT DE L'ECHANTILLON .....</b>	<b>59</b>
<b>4.1.1 ENVERGURE DES ORGANISATIONS PARTICIPANTES.....</b>	<b>59</b>
<b>4.2 ANALYSE DU STATUT ET DU SECTEUR D'ACTIVITE.....</b>	<b>59</b>
<b>4.3 LES MESURES D'ARTICULATION LES PLUS FRÉQUEMMENT UTILISÉES .....</b>	<b>61</b>
<b>4.4 EFFETS POSITIFS IDENTIFIES .....</b>	<b>63</b>
<b>4.5 EFFETS NEGATIFS IDENTIFIES .....</b>	<b>64</b>
<b>4.6 MESURES OFFERTES PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ.....</b>	<b>66</b>
<b>4.7 ANALYSE DES MESURES OFFERTES PAR STATUT D'ORGANISATION.....</b>	<b>69</b>
<b>CHAPITRE 5 DISCUSSION .....</b>	<b>71</b>

<b>5.1</b>	<b><i>DISCUSSION SUR LA PARTICIPATION</i></b> .....	<b>71</b>
<b>5.2</b>	<b><i>RESULTATS DES MESURES D'ARTICULATION UTILISÉES</i></b> .....	<b>72</b>
<b>5.3</b>	<b><i>RÉSULTATS SELON LE SECTEUR ET LE STATUT</i></b> .....	<b>74</b>
<b>5.4</b>	<b><i>LES PERCEPTIONS DES EMPLOYEURS</i></b> .....	<b>76</b>
	<b>CHAPITRE 6 CONCLUSION GÉNÉRALE</b> .....	<b>79</b>
	<b>ANNEXES</b> .....	<b>81</b>
	<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b> .....	<b>87</b>



## ***LISTE DES TABLEAUX***

Tableau 1 - Répartition des répondants selon le nombre d'employés .....	59
Tableau 2 - Répartition des répondants selon le statut d'organisation .....	60
Tableau 3 - Répartition des répondants selon le secteur d'activité .....	60
Tableau 4 - Statistiques de l'utilisation des mesures d'articulation.....	62
Tableau 5 - Statistiques des effets positifs.....	63
Tableau 6 - Statistiques de la perception des effets négatifs .....	65
Tableau 7 - Mesures utilisées selon le secteur d'activité .....	67
Tableau 8 - Mesures utilisées selon le statut d'entreprise .....	70
Tableau 9 - Statistiques de la perception des effets .....	76



## ***LISTE DES FIGURES***

Figure 1- Répartition des proches aidants canadiens en 2012 .....	28
Figure 2-Coûts assumés par le proche aidant selon l'étude de Fast (2015) .....	33
Figure 3- Changements à l'emploi en raison des exigences de soins aux proches .....	37
Figure 4 - Congés offerts aux proches aidants (Adapté des travaux de Lero <i>et al.</i> , 2012)...	42
Figure 5 - Mesures d'articulation utilisées aux services d'enseignement .....	74
Figure 6 - Mesures utilisées pour les organisations OSBL.....	85
Figure 7 - Mesures utilisées pour les organisations privées .....	85
Figure 8 - Mesures utilisées pour les organisations parapubliques .....	86
Figure 9 - Mesures utilisées pour les organisations publiques .....	86



## **CHAPITRE 1 INTRODUCTION GÉNÉRALE**

Il y a près de quinze ans, le gouvernement du Canada reconnaissait le rôle essentiel des personnes qui s'occupent de parents âgés ou invalides ou de personnes lourdement handicapées. Malgré cela, il n'existe à ce jour aucune politique globale de soutien aux proches aidants (Fast, 2015). Le désengagement de l'état et la population québécoise vieillissante ne sont que deux des facteurs poussant différents acteurs à prendre en charge les personnes qui ont besoin d'aide (Ouellet, 2008 ; St-Germain, 2009). C'est plus du quart (28%) des Canadiens qui ont fourni des soins à un membre de la famille ou à un ami ayant un problème de santé de longue durée, une incapacité ou des problèmes liés au vieillissement au cours de l'année 2011 (Sinha, 2012). Compte tenu des évolutions démographiques à venir, la mobilisation des proches aidants est devenue un véritable enjeu social et politique (Campéon *et al.*, 2012).

Or, un peu plus de la moitié (60% en 2012) de ces proches aidants sont en emploi (Sinha, 2012). Ceux-ci doivent à la fois assurer leur subsistance, assurer des soins à une personne proche, en plus de devoir gérer les autres sphères de leur vie, alors que le fait même d'exercer le rôle de proche aidant engendre des difficultés à se maintenir en emploi (Nogues et Tremblay, 2016). De son côté, l'employeur peut rencontrer des difficultés dans la gestion de ce type d'employé (Fast, 2016). Malgré cela, il fait parfois le choix de mettre en place des mesures lui permettant de mieux articuler le travail rémunéré avec les autres sphères de la vie.

Cette étude vise principalement à déterminer ce que l'employeur perçoit comme étant les conséquences (favorables ou défavorables) de l'utilisation des mesures qu'il offre. Cette étude cherche également à savoir quelles sont les mesures les plus fréquemment utilisées par le proche aidant québécois. Elle vise à dégager une tendance des mesures utilisées en fonction du secteur d'activité de l'employeur, mais également à mesurer l'importance de celles-ci selon les secteurs d'activité. Devant la rareté des écrits à ce sujet, cette étude est

particulièrement pertinente puisqu'elle présente les perceptions des employeurs quant à l'utilisation des mesures mises en place. Elle présente également la perception des employeurs quant aux conséquences positives et négatives de l'utilisation des différentes mesures.

La dimension empirique de cette étude est abordée dans une approche quantitative en examinant des données qui ont été recueillies dans le cadre d'un vaste projet d'étude sur les proches aidants au travail. Le chapitre 3 de cette étude présente les principaux résultats recueillis à travers un questionnaire distribué aux employeurs québécois, tandis que le chapitre 4 discute des différents résultats tout en répondant à la question de recherche et aux objectifs ciblés.

## CHAPITRE 2 RECENSION DES ÉCRITS

### 2.1 MISE EN CONTEXTE DE L'OBJET D'ÉTUDE

Comme bien d'autres sociétés industrialisées, la population du Québec est vieillissante. Actuellement, environ 18 % des Québécois sont âgés de 65 ans et plus. Selon le dernier bilan démographique du Québec (édition 2017), l'Institut de la statistique du Québec prévoit qu'en 2036, la proportion des Québécois âgés de 65 ans et plus sera de 26%. C'est donc près d'un Québécois sur trois qui aura 65 ans et plus dans moins de vingt ans.

On assiste en même temps à un désengagement de l'État qui a notamment resserré les critères d'admission des centres d'hébergement de soins de longue durée (Ouellet, 2008), ce qui détourne les responsabilités vers les familles (St-Germain, 2009; Ouellet, 2008) et pousse différents acteurs à prendre en charge les personnes requérant de l'aide.

Déjà en 2004, le gouvernement du Canada reconnaissait, dans son discours du trône, le rôle essentiel des personnes qui s'occupent de parents âgés ou invalides ou de personnes lourdement handicapées. Huit ans plus tard, la perte d'autonomie liée au vieillissement est la principale raison de prodiguer des soins à un proche (28 %), mais les personnes atteintes de maladies graves, comme le cancer, des maladies cardiovasculaires ou des problèmes de santé mentale nécessitent également de l'aide (27%) pour se maintenir à domicile (Sinha, 2012).

Compte tenu des évolutions démographiques à venir, la mobilisation des aidants est aujourd'hui devenue un véritable enjeu social et politique, qui laisse planer le doute d'un déficit d'aide à venir ou « *care deficit* » au Québec, comme c'est le cas dans le débat européen (Le Bihan-Youinou et Martin, 2006 ; Campéon *et al.*, 2012).

Selon les études, un peu plus de la moitié des proches aidants (entre 53% et 60 % selon les années) sont en emploi (Sinha, 2012). Il devient donc essentiel de se pencher sur les besoins de ce type d'employés (Campéon *et al.*, 2012). Cependant, si les gouvernements ont

adopté depuis une décennie certaines mesures d'articulation entre travail et prestation de soins, il n'existe toujours aucune politique globale de soutien aux proches aidants (Fast, 2015).

Bien que les conséquences professionnelles d'une situation de proche aidant aient été peu investiguées (Fau-Prudhomot *et al.*, 2016), plus rares encore sont les études qui prennent en considération le point de vue des employeurs face aux travailleurs proches aidants (Fast, 2015).

## 2.2 UN DESENGAGEMENT DE L'ETAT

En 2003, le gouvernement du Québec lançait sa Politique de soutien à domicile intitulée « Chez soi : le premier choix », dans laquelle il stipule que le soutien à domicile constitue le fondement même de la *Loi sur les services de santé et les services sociaux* et qu'il constitue toujours la première option à toutes les étapes de l'intervention des soins. La Politique place le proche aidant comme un acteur de premier plan permettant de concrétiser le maintien à domicile, et instaure un nouveau mode de relation entre les proches aidants et le système de santé et de services sociaux. Le proche aidant y est décrit comme étant à la fois un client des services, un partenaire et un citoyen qui remplit ses obligations usuelles.

Que l'on parle de « réinsertion sociale » des personnes handicapées, « désinstitutionnalisation » en santé mentale, « virage ambulatoire » et « maintien à domicile » des personnes âgées en perte d'autonomie, tous sont des synonymes de la même réalité : le désengagement de l'État au profit de la prise en charge dans le milieu de vie (ministère de la Santé et des Services sociaux, 2003).

Peu surprenant alors de retrouver des études décrivant les familles comme étant la nouvelle pierre angulaire de l'organisation des soins aux personnes dépendantes. Celles-ci assument en effet plus de 80% du soutien (St-Germain, 2009, Sinha, 2012, Gagnon et Beaudry, 2017). Ainsi, le maintien à domicile ne pourrait plus se faire sans leur apport (Lamontagne *et al.*, 2006; Sinha, 2012).

Selon Sinha (2012), plus du quart (28%) des Canadiens ont fourni des soins à un membre de la famille ou à un ami ayant un problème de santé de longue durée, une incapacité ou des problèmes liés au vieillissement au cours de la dernière année, et le besoin sera de plus en plus fréquent, tel que le souligne Fast (2015) :

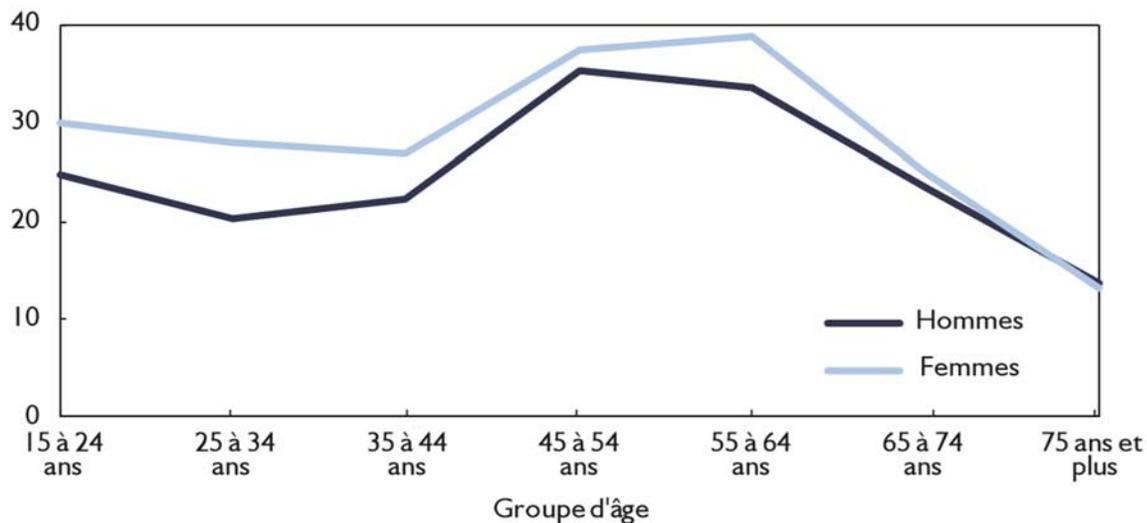
«La situation d’aidant non rémunéré [...] est de plus en plus courante au Canada, car un nombre croissant de personnes handicapées (ou en perte d’autonomie) ont besoin d’aide pour des tâches comme l’entretien ménager, la préparation des repas et le transport. »

### 2.3 LA REALITE DU PROCHE AIDANT

Il y a une grande confusion dans les écrits lorsqu’on parle du terme proche aidant (Ducharme, 2012). Dans certaines études, le proche aidant est souvent désigné comme un aidant naturel, un aidant informel, un aidant familial, une personne de soutien, un accompagnant ou encore un soignant non professionnel (Ducharme, 2012). Cependant, le qualificatif « *familial* » n’est pas toujours approprié puisqu’il limite l’aidant à un membre de la famille. Or, l’enquête sociale générale 2012 de statistique Canada révèle que 16 % des proches aidants avaient principalement aidé un ami intime ou un voisin (Sinha 2012). D’autres études utilisent le qualificatif « *informel* » impliquant que la personne n’aurait pas de statut à proprement parler ou de « *naturel* » supposant que l’aide offerte serait innée chez l’aidant (Ducharme, 2012).

Les instances gouvernementales emploient le terme « *proche aidant* ». Mais comme l’indiquent Chaniel et Gaglio (2013), quel que soit le terme utilisé pour la désigner, cette personne, sans statut formel et sans légitimité, intervient néanmoins « *dans l’ombre* » du personnel médical pour assurer des soins à une personne vulnérable. En 2012, plus du quart des proches aidants canadiens étaient âgés de 15 ans et plus et 60 % de ceux-ci occupaient un emploi. De plus, environ 54 % des aidants étaient des femmes (Sinha, 2012). La figure 1 est basée sur l’enquête sociale générale de 2012 produite par Statistique Canada et référée

dans l'étude de Turcotte (2010). Elle indique la répartition des personnes ayant fourni de l'aide ou des soins, selon l'âge et le sexe en 2012.



Source : Statistique Canada, Enquête sociale générale, 2012.

Figure 1- Répartition des proches aidants canadiens en 2012

Le proche aidant est plus souvent une femme qu'un homme et, bien que des personnes de tous âges puissent agir comme proche aidant, la plus grande proportion se situe principalement entre 45 et 64 ans.

### 2.3.1 Les soins prodigués par le proche aidant

Le proche aidant se distingue de l'aidant professionnel et son aide n'est pas aussi clairement définie a priori. L'aide apportée renvoie aussi bien aux tâches de soin (fonction instrumentale de l'aide) qu'à la dimension de « soutien » (fonction émotionnelle de l'aide) (Domingo et Vérité, 2011). Ainsi, le proche aidant est davantage défini par « ce qu'il fait »,

soit par les tâches qu'il accomplit et par son rôle utilitaire dans le maintien de l'autonomie de la personne qui le nécessite (Sinha, 2012, p.4).

La littérature spécifie que les soins consentis par le proche aidant varient : transport pour les rendez-vous médicaux et les courses, les travaux ménagers et extérieurs et la préparation des repas, l'assistance pour le bain et l'habillement ainsi qu'une aide pour les traitements médicaux (Lamontagne *et al.*, 2006; Fast, 2015; Domingo et Vérité, 2011; Sinha, 2012 ; St-Germain, 2009). Domingo et Vérité (2011) qui se penchent notamment sur le type d'aide apportée par un proche aidant qui cumule également un travail, soulignent que ce dernier aidera plus fréquemment à faire des courses, à accompagner en consultations médicales et à aider dans la prise de décision.

### **2.3.2 Pourquoi devient-on proche aidant ?**

Selon Ouellet (2008) et St-Germain (2009), c'est principalement l'amour qui pousse un proche aidant à prendre soin d'une personne en perte d'autonomie (Ouellet, 2008; St-Germain, 2009). Ainsi, cherchant à comprendre les motifs expliquant la prise en charge, notamment, de parents en perte d'autonomie, Ouellet (2008) évoque un certain sentiment de redevance envers les parents, et mentionne que les enfants sentent un certain sentiment d'obligation envers ceux-ci. Ces propos font écho à ceux de St-Germain (2009) dans son étude réalisée auprès de 60 personnes qui prennent soins de parents en perte d'autonomie, lorsqu'il mentionne que « ... *il est évident qu'elles perçoivent la prise en charge comme un moyen de retourner l'amour qu'elles ont reçu de leurs parents* » (St-Germain, 2009, p.162). Ces auteurs citent donc l'amour et un sentiment de redevance comme raisons expliquant la prise en charge.

Simultanément, la Charte européenne de l'aidant familial désigne l'aidant familial comme un homme ou une femme qui vient en aide à une personne dépendante de son entourage « *par défaut ou par choix* » (Savignat, 2014). Cette interprétation suggère que, s'il

est aisé d’imaginer que le proche aidant puisse assumer la responsabilité des soins par amour, la situation n’est pas toujours aussi simple. Parfois, le proche aidant n’a pas nécessairement le choix. Ainsi, l’une des répondantes interrogées dans le cadre de l’étude de Gagnon et Beaudry (2017) vit une relation négative avec la personne aidée et souligne bien la notion d’obligation en mentionnant que : « ...*et je suis obligée de m’occuper d’elle.* ». C’est d’ailleurs sur cette idée que St-Germain (2009) conclut en mentionnant que « *les résultats n’ont toutefois pas permis de déterminer si la prise en charge était conditionnée par une volonté de cohésion familiale ou une pression sociale* » (St-Germain, 2009, p. 162). Quelques années plus tard, cette même notion de pression sociale est évoquée dans les travaux de Ducharme (2012, p. 75), sous cette forme : « ... *y a-t-il une liberté pour ces personnes aidantes de suspendre cette relation de soin sans être jugées ?* ». Ainsi, l’obligation, le maintien de la cohésion familiale ou la pression sociale semblent également des raisons pouvant expliquer la prise en charge. Quelques proches aidants ont également mentionné avoir pris une personne en charge parce qu’ils avaient déjà de l’expérience dans ce domaine, ayant déjà aidé un parent auparavant (Ouellet, 2008).

Il semblerait donc que les raisons sont multiples pour expliquer la prise en charge d’une personne qui le nécessite. Elles passent par l’amour pour la personne, le sentiment de redevance envers celle-ci ou la pression sociale.

### **2.3.3 Les conséquences d’être un proche aidant**

Si les études s’entendent pour dire que la responsabilité d’offrir des soins à une personne qui le nécessite offre de nombreux bénéfices, notamment le privilège de se rapprocher de la personne aidée (Le Bihan-Youinou et Martin, 2006), le sentiment de satisfaction ressenti dans le fait de prendre soin d’un proche (Le Bihan-Youinou et Martin, 2006; Lavoie, 2000; Nogues et Tremblay, 2016) ou la possibilité d’acquérir davantage de force de caractère, de patience et de tolérance (Le Bihan-Youinou et Martin, 2006), il n’en demeure pas moins que plusieurs conséquences négatives sont également identifiées.

En effet, la plupart des proches aidants prodiguent des soins de manière régulière et continue et certains le font au détriment de leur propre santé. Selon Statistique Canada (2012), 19% des proches aidants considèrent que leur santé physique et émotionnelle s'est détériorée en un an. Outre la présence constante d'un sentiment de culpabilité qui est répertoriée dans les études (Ouellet, 2008), la fatigue est la conséquence la plus souvent documentée. Fatigue psychologique (Ouellet, 2008; Fau-Prudhomot *et al.*, 2016; Le Bihan-Youinou et Martin, 2006) et fatigue physique (Le Bihan-Youinou et Martin, 2006) sont soulevées par les proches aidants qui se sentent seuls pour assumer leur rôle. Le Bihan-Youinou et Martin (2006) attribuent cette fatigue en partie par des perturbations des nuits de sommeil, la difficulté à trouver un remplaçant permettant de s'absenter pour des vacances, le surmenage, le stress et l'anxiété pouvant aller jusqu'à un état dépressif. Selon Lavoie (2000), une prise en charge par obligation de la personne en perte d'autonomie contribuerait à augmenter la détresse des proches aidants.

Certains proches aidants éprouvent également des difficultés financières en raison de leurs responsabilités (Turcotte, 2010), principalement pour ceux qui aident un enfant ou un conjoint. Si une moyenne de 17% des proches aidants ont reçu une aide financière des gouvernements pour s'acquitter de leur responsabilité, la plupart de ceux-ci (41%) auraient souhaité en recevoir davantage (Turcotte, 2010). St-Germain (2009, p. 38) dénonce précisément le manque de moyen financier empêchant les proches aidants d'obtenir le répit qui pourrait être nécessaire : « *Les aidantes avec peu de ressources financières et humaines sont davantage défavorisées si on les compare à celles étant plus fortunées. En plus de ne pas avoir de soutien de la famille, ces aidantes n'ont pas les moyens de se payer des moments de répit.* ». Or, les responsabilités des aidants amènent justement ceux-ci à s'appauvrir, comme l'indiquent Gagnon et Beaudry (2017, p.5) : « *... les aidants sont souvent sujets à l'appauvrissement, ces derniers réduisant leurs heures de travail, cherchant un emploi moins exigeant ou se retirant complètement pour se consacrer à leurs responsabilités d'aidants* ».

Ainsi, l'importance en intensité et en durée de l'aide apportée aux autres, jumelées à un faible soutien familial ou social permettant l'aménagement de moments de répits (Sirven

*et al.*, 2015; Fau-Prudhomot *et al.*, 2016; Domingo et Vérité, 2011; Le Bihan-Youinou et Martin, 2006) peuvent mener à des répercussions sur le travail du proche aidant (Sirven *et al.* 2015; Nogues et Tremblay, 2016) et contribuent à la détérioration de ses conditions sociales, économiques, physiques et mentales (Sirven *et al.*, 2015; Fast, 2015).

L'étude réalisée par St-Germain (2009) auprès de 60 participants responsables d'une personne en perte d'autonomie révèle que cette prise en charge ne s'est pas faite sans conséquence sur leur vie. Ceux-ci ont révisé leurs priorités de vie ou ont carrément abandonné une partie ou la totalité des responsabilités liées à d'autres sphères de vie. Les aidants dénotaient une altération de leur vie sociale, personnelle, professionnelle, conjugale ou parentale, altération qui est expliquée en partie par le fait qu'ils n'ont pas su déléguer les responsabilités.

Mais en plus de ces conséquences, il y a également des coûts qui sont assumés par le proche aidant pour accomplir sa tâche de soins, et Fast (2015) en dresse l'inventaire. L'auteur classe ces coûts en trois catégories spécifiques : les soins consentis, les restrictions d'emplois et les dépenses personnelles. La Figure 2 présentée à la page suivante est une adaptation du tableau des coûts financiers présentés par Fast (2015) dans son ouvrage.

Coûts financiers		
Soins consentis	Restrictions d'emploi	Dépenses personnelles
Temps de visite	Sortie/Exclusion de la population active	Logement
Temps consenti aux soins	Heures de travail coupées ou absences	Services communautaires
Temps consacré à s'y rendre	Diminution de la productivité	Provisions
Temps passé à surveiller	Limites à la carrière	Transport/ Voyage
Avantage personnel perdu du temps passé en soins de santé	Revenu réduit ou abandonné / Prestations perdues / Pension réduite	Capacité réduite de faire face aux dépenses Économies / investissements réduits

Figure 2-Coûts assumés par le proche aidant selon l'étude de Fast (2015)

L'absence de rémunération pour les soins consentis jumelée aux coûts identifiés pour assumer sa tâche de soins impliquent que l'aidant doive, plus que jamais, assurer également sa propre subsistance en exerçant une activité rémunérée en surplus (Sinha, 2013, Nogues et Tremblay, 2016). Or, le rôle même de proche aidant engendre un certain nombre de tensions et des difficultés à se maintenir en emploi (Nogues et Tremblay, 2016) et les conséquences spécifiques sur la sphère du travail sont nombreuses tel que documenté dans la section suivante.

## 2.4 L'ARTICULATION DES DIFFÉRENTES SPHERES DE VIE

Il est particulièrement adapté de parler de la nécessité d'articuler les différentes sphères de vie dans le contexte des nombreuses responsabilités incombant au proche aidant qui occupe également un emploi. Pour celui-ci, cette responsabilité s'ajoute aux autres éléments

constituant sa vie: privée, de couple, familiale et professionnelle et nécessite une habileté particulière pour atteindre une certaine harmonie.

Incidentement, Fast (2015) indique que plus d'un quart des enfants qui assistent un de leurs parents en perte d'autonomie ont eux-mêmes des enfants. Ces observations ne sont pas surprenantes si l'on considère que, comme l'illustre la figure 1, la plus grande proportion des proches aidants se situe entre 45 et 64 ans (24%), suivie des 55 à 64 ans (20%) (Sinha, 2012). C'est donc qu'en plus de la nécessité de gérer ces différentes sphères de vie, ces aidants se sentent souvent pris en « sandwich » (Fast, 2015) entre leur travail, leur(s) enfant(s) et les soins qu'ils doivent prodiguer à leur(s) parent(s). Ainsi, la gestion des principales sphères de vie de ce proche aidant est encore plus difficile puisqu'elle s'articule autour du temps consacré aux ascendants (les parents), au temps consacré aux descendants (les enfants) et à la vie professionnelle (Fau-Prudhomot *et al.*, 2016; Domingo et Vérité, 2011; Le Bihan-Youinou et Martin, 2006).

La situation du proche aidant est similaire en plusieurs points à celle du nouveau parent (Fast, 2015; Gagnon et Beaudry, 2017). Alors que le proche aidant prend soin d'une personne qui n'est plus autonome ou qui est en perte d'autonomie, le parent prend soin d'une personne qui n'est pas encore autonome. Parents et proches aidants s'engagent généralement pour plusieurs années. Alors que l'enfant prendra de l'autonomie au fil des années, la situation de la personne en perte d'autonomie, handicapée physiquement ou mentalement risque plutôt de se détériorer. Au final, le fait de devenir parent est majoritairement choisi par ceux-ci, alors qu'il n'en est pas toujours de même pour le proche aidant (St-Germain, 2009; Ducharme, 2012; Gagnon et Beaudry, 2017). Si le salarié aidant éprouve autant et parfois même plus de problèmes d'équilibre que le nouveau parent, il bénéficie toutefois de moins de soutien que celui-ci (Le Bihan-Youinou et Martin, 2006 ; Fast, 2015 ; Gagnon et Beaudry, 2017). Malgré cela, le besoin d'articulation entre vie professionnelle et vie familiale est à la fois un objet de recherche et un enjeu politique de premier ordre qui est presque exclusivement réservé aux ménages avec enfants (Le Bihan-Youinou et Martin, 2006), et on en oublie le proche aidant (Gagnon et Beaudry, 2017).

### 2.4.1 Les stratégies d'articulation des sphères de vie

L'étude de Le Biahn-Youinou et Martin (2006) analyse les cas de 250 filles ou belles-filles exerçant à la fois une activité professionnelle à plein-temps et la prise en charge quotidienne d'un parent ou d'un beau-parent âgé dépendant. Les auteurs concluent qu'à la lumière des données recueillies, l'activité d'aidante n'ait guère d'effet sur la vie professionnelle ou sur la vie familiale et relationnelle des aidantes (Le Biahn-Youinou et Martin, 2006). Mais leur étude indique également que sur le lot de femmes, 15 % ont déclaré avoir aménagé leur activité professionnelle en raison de leur rôle d'aidante. Fau-Prudhomot *et al.* (2016) indiquent quant à eux que c'est près de 20 % des répondants de leur étude qui présentent des difficultés à concilier leur situation avec la vie professionnelle. D'ailleurs, les résultats de l'étude faite auprès de 42 femmes aidantes réalisée par Gagnon et Beaudry (2017) soulignent que les mesures mises en place par les employeurs afin d'articuler les sphères de soins et de travail sont parfois difficiles à obtenir, au point que certaines aidantes ne réussissent pas à trouver l'équilibre. Pour le proche aidant qui doit prendre soin d'une personne en perte d'autonomie ou d'une personne pour d'autres motifs, l'atteinte de l'équilibre est fragile. L'intensité des soins à donner doit s'adapter à l'état de santé de la personne soignée (Guberman et Maheu, 1994, Gagnon et Beaudry, 2017). Ainsi, le recours à une mesure plutôt qu'à une autre variera selon la situation de la personne qui est aidée et les situations ne sont pas les mêmes (Gagnon et Beaudry, 2017). En somme, c'est Guberman et Maheu (1994, p.100) qui résumant le mieux cette notion en indiquant que « Le travail de conciliation se résume souvent à une vaine tentative de vouloir rendre stables des situations qui sont par nature instables ».

Guberman et Maheu (1994) expliquent que même l'aide la plus simple, comme l'accompagnement à un rendez-vous médical, peut impliquer beaucoup de négociation, de coordination et de mobilisation de ressources pour le proche aidant. Étant donné que ces rendez-vous sont presque toujours sur les heures de travail, le proche aidant doit souvent négocier avec le supérieur pour se libérer du temps de travail, négocier avec les collègues de travail pour se faire remplacer au besoin et enfin, coordonner le rendez-vous avec les ententes

prises et les disponibilités du professionnel de santé (Guberman et Maheu (1994). En outre, l'utilisation du téléphone n'est pas toujours permise dans les milieux de travail, ce qui complexifie grandement la possibilité du proche aidant. Pour un grand nombre d'aidants en emploi, le recours au téléphone est nécessaire pour se rassurer, pour prendre des informations auprès des professionnels ou pour organiser un rendez-vous.

Plusieurs études traitent des stratégies adoptées par le proche aidant au travail afin de l'aider à maintenir son équilibre. L'une des stratégies consiste à apporter des modifications à l'horaire du travail rémunéré. Le proche aidant décidera de changer, par exemple, ses heures de travail (St-Germain, 2009; Le Bihan-Youinou et Martin, 2006), de diminuer son nombre d'heures travaillées (St-Germain, 2009; Fast, 2015, Le Bihan-Youinou et Martin, 2006) et, parfois même, à prendre des congés forcés (St-Germain, 2009).

L'étude de St-Germain (2009) a démontré que certaines situations, comme les exigences élevées de certains employeurs, rendent difficile la prise en charge d'une personne en perte d'autonomie et la conciliation de leurs divers rôles. C'est le cas notamment des employeurs qui exigent des heures supplémentaires. Les heures supplémentaires ou le travail ramené à la maison peuvent atténuer la capacité de l'aidant à remplir l'ensemble de ses responsabilités de vie (St-Germain, 2009).

Le faible niveau de rémunération de certains emplois semble un autre facteur de difficulté à l'accomplissement des différentes responsabilités de la vie (St-Germain, 2009). Comme l'expliquent Karman et Elleithy (2006), le simple fait de gagner moins force l'aidant à travailler davantage et ces heures supplémentaires peuvent devenir une source de problème à la conciliation des responsabilités de vie du proche aidant (Karman et Elleithy, 2006; Hunsley, 2006). Le fait d'être obligé de reprendre les heures perdues peut également être un facteur de non-engagement, et ce, pour les mêmes raisons. À l'inverse, un meilleur salaire permet à l'aidant de faire appel à des services d'aides professionnels, ce qui élimine de beaucoup la charge de travail associée aux responsabilités de prise en charge (Pennec 2006).

## 2.4.2 L'abandon du travail comme ultime stratégie

Sinha (2012) indique que les responsabilités de soin peuvent avoir des conséquences sur l'emploi rémunéré et cite notamment un effet sur l'avancement au travail. Il indique qu'un aidant sur dix refuse une promotion en raison de ses responsabilités d'aidant. L'auteur observe également une relation directe avec la charge d'aide, mentionnant que plus les responsabilités sont accrues, plus l'aidant familial est porté à reporter ses perspectives de carrière (Sinha, 2012). Incidemment, tel qu'illustré dans la Figure 3 dérivée du travail d'Hunsley (2006), les femmes en emploi qui sont aidantes ont deux fois plus de risques que les hommes de changer de régime de travail ou de diminuer leur nombre d'heures travaillées. Les femmes sont également plus nombreuses à refuser des promotions (Hunsley, 2006).

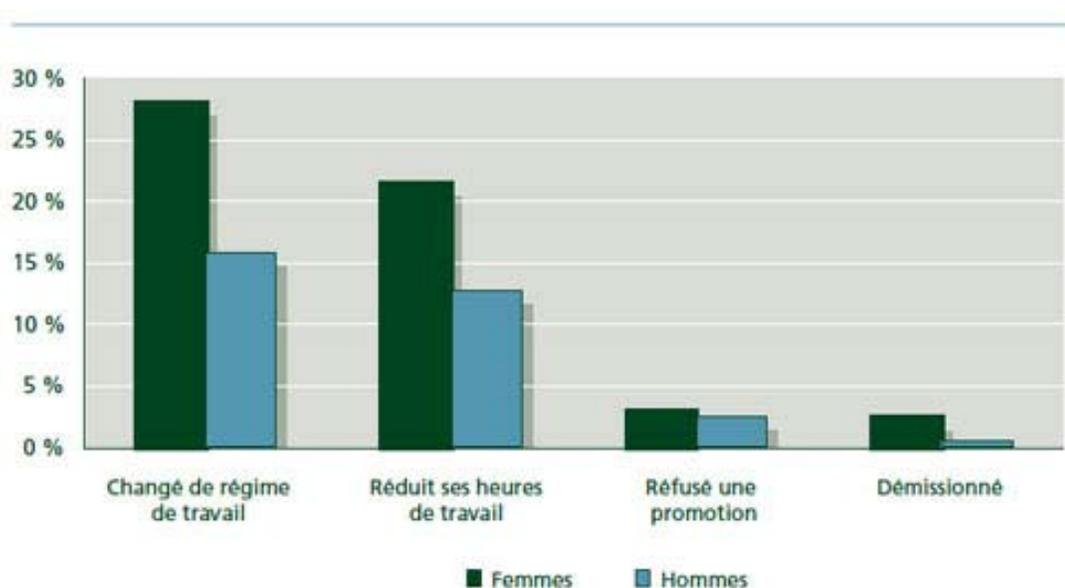


Figure 3- Changements à l'emploi en raison des exigences de soins aux proches

Différentes enquêtes européennes montrent effectivement que plus l'aide est importante en temps requis ou en intensité de soins, plus il est difficile pour le proche aidant de se maintenir en emploi, et que cette intensité se traduit par détérioration de sa santé mentale ou le choix de se retirer du marché du travail (Sirven *et al*, 2015).

Les travaux de Fast (2015), de Sinha (2012) et de Gagnon et Beaudry (2017) en viennent tous trois à la même conclusion. Lorsque la charge de soins s'intensifie, les solutions envisagées par le proche aidant est de reporter ses perspectives de carrières (Sinha, 2012, Gagnon et Beaudry, 2017), de prendre une retraite anticipée (Fast, 2015) ou d'abandonner carrément la sphère du travail (Hunsley, 2006; Fast, 2015 ; Sinha, 2012 ; Gagnon & Beaudry, 2017).

Les prochains paragraphes jettent un coup d'œil sur l'employeur face à cette catégorie particulière de travailleurs.

## **2.5 L'EMPLOYEUR DU PROCHE AIDANT**

Tel qu'indiqué précédemment, seules de rares études prennent en considération le point de vue des employeurs face aux travailleurs qui sont également des proches aidants (Fast, 2015). Cela pourrait être explicable en partie parce que, malgré les conséquences documentées sur cette sphère de vie du proche aidant, ceux-ci hésitent à communiquer leur situation à leur employeur (Sirven *et al.* 2015, Gagnon et Beaudry, 2017). Les employeurs ne sont donc pas toujours informés du statut particulier de proche aidant.

Or, il est admis que les employeurs qui adoptent des mesures permettant de mieux articuler la sphère du travail aux autres sphères de vie, notamment la sphère de soins à prodiguer, favorisent l'état de santé de leurs travailleurs (Sirven *et al.* 2015). De telles mesures ont également l'effet d'augmenter l'engagement du proche aidant envers l'organisation en démontrant une préoccupation franche et honnête à l'égard de son bien-être (Doucet *et al.*, 2008).

Les grandes entreprises sont les moins dédiées à apporter de l'aide spécifique à leurs employés proches aidants alors qu'au contraire, les entreprises ayant un nombre de salariés plus faible fournissent le plus d'aide à leurs salariés proches aidants (Sirven *et al.*, 2015).

Selon un rapport de comparaison de la rémunération dans les secteurs public et privé au Québec (Lammam *et al.*, 2015), les données indiquent que le secteur public bénéficie

d'avantages sociaux plus généreux que le secteur privé. Notamment, le rapport indique que les employés à temps plein du secteur public ont perdu plus de temps de travail en 2015 pour des raisons personnelles (16,5 journées en moyenne) que leurs homologues du secteur privé (9,6 jours).

Selon Lero *et al.* (2012), les employeurs invoquent principalement trois raisons de soutenir les employés ayant une responsabilité en matière de prestation de soins. La première raison est la rétention des employés de valeur. La deuxième raison invoquée est la promotion de la santé et du bien-être des employés et finalement, le désir d'accroître l'engagement de ceux-ci. (Lero *et al.*, 2012).

Mais si l'employeur récolte certains avantages à l'aménagement des pratiques organisationnelles il en récolte également certains inconvénients. Les prochains paragraphes lèvent le voile sur les pratiques offertes ainsi que leurs effets sur l'employeur.

### **2.5.1 Les pratiques organisationnelles adoptées**

Selon l'étude de St-Germain (2009), un employeur qui désire offrir des conditions de travail favorables à des employés qui prennent soin d'un proche doit tout d'abord comprendre la situation et avoir la volonté d'accommoder ceux-ci. Ainsi, la mise en place de politiques de soutien au travail est un facteur qui favorise une meilleure articulation des sphères de vie. Ces pratiques organisationnelles sont regroupées en deux catégories : la flexibilité du travail et les congés offerts.

Selon Fast (2015), un travail plus flexible peut notamment être arrangé en permettant à l'employé de choisir l'endroit et le temps où il effectuera son travail. Plusieurs types de flexibilité peuvent être mis en place. De leurs côtés, certains employeurs choisissent plutôt d'améliorer le congé fédéral de compassion, soit en offrant plus de semaines de congé ou en augmentant les prestations offertes par le programme (Fast, 2015). Les deux catégories de pratiques organisationnelles visant à faciliter l'articulation des différentes sphères de vie du proche aidant sont détaillées.

### **La flexibilité du travail**

Dans leur rapport final sur la disponibilité, l'accessibilité et l'efficacité des mesures de soutien en milieu de travail pour les aidants canadiens, Lero *et al.* (2012) ont souligné que plusieurs employeurs prévoient des formes de flexibilité diverses, incluant des opportunités de gérer de manière flexible le travail à temps plein.

En ce qui concerne les pratiques orientées vers la flexibilité, Matos et Galinsky (2012) ont recensé 21 pratiques qui peuvent être offertes par les employeurs pour répondre aux besoins des employés. En ce qui concerne spécifiquement les éléments de flexibilité, ce sont les pratiques suivantes :

- Des horaires flexibles. Parmi ceux-ci, citons la possibilité de débiter et de terminer la journée à l'intérieur d'une plage horaire (horaire variable), ainsi que la flexibilité dans les pauses ou les heures de repas offrant la possibilité de s'absenter durant la journée pour s'occuper de besoins personnels ou familiaux sans perte salariale ;
- Une flexibilité dans la gestion de leur temps. Les employés peuvent effectuer certains choix du moment où ils travaillent (horaire sur mesure) et peuvent planifier les heures régulières et supplémentaires effectuées;
- Le temps de travail réduit, incluant l'accès au travail à temps partiel, la possibilité de réduire le temps travaillé pour une période de temps afin d'accommoder les besoins personnels ou familiaux ou la possibilité d'opter pour la semaine de travail comprimée volontairement, ou encore la possibilité de travailler une partie de l'année seulement au travail partiel dans une année;
- Des lieux de travail flexibles. Parmi ceux-ci, la possibilité de choisir l'endroit où le travail sera fait, incluant la possibilité de travailler quelques heures à la maison (télétravail) ou en dehors du lieu officiel de travail sur une base occasionnelle;
- Une considération spéciale (notamment un retour progressif) lors du retour du congé prolongé;

- La flexibilité de carrière référant à la possibilité de faire une pause prolongée (année sabbatique) afin de prendre soin d'une personne ou pour d'autres responsabilités.

Trois pratiques sont particulièrement pertinentes pour le proche aidant : la possibilité de réduire ses heures travaillées durant une période de temps, s'absenter durant la journée pour s'occuper d'un besoin personnel ou familial sans perte de salaire, la possibilité de prendre une longue pause de carrière pour prendre soin de quelqu'un (Matos et Galinsky, 2012).

### **Les politiques de congés**

Au niveau provincial, la *Loi sur les normes du travail* (LNT) comporte des dispositions quant aux congés qui doivent être accordés dans le cas d'obligations familiales. Ces dispositions protègent la majorité des salariés québécois, qu'ils soient à temps plein ou à temps partiel. Ainsi, la LNT indique qu'un travailleur a le droit de s'absenter sans solde de son travail, 10 jours par année, pour remplir des obligations liées à l'état de santé du conjoint, du père ou de la mère, du frère ou de la sœur ou de l'un des grands-parents de celui-ci. De plus, la LNT protège un salarié qui compte 3 mois de service continu chez le même employeur et qui doit s'absenter du travail pour une plus longue période. Elle permet de prendre jusqu'à 12 semaines de congé sans solde par année, si, en raison d'un accident ou d'une maladie grave, sa présence est requise auprès de son enfant ou de celui de son conjoint, de son conjoint, d'un parent, conjoint de parent, frère ou sœur ou un de ses grands-parents.

Au niveau fédéral, la *Loi sur l'assurance-emploi* a été bonifiée au profit du proche aidant depuis le 3 décembre 2017 dernier. Ainsi, la nouvelle prestation de proche aidant permet à la personne admissible de s'absenter jusqu'à 15 semaines afin de prendre soin d'un membre adulte de la famille qui est gravement malade ou blessé ou pour lui offrir du soutien. Cette nouvelle prestation peut être combinée à la prestation de compassion si le membre de la famille court un risque élevé de mourir. Cette dernière est disponible pour un maximum de 26 semaines au proche aidant qui doit s'absenter du travail pour fournir des soins ou du

soutien à un membre de sa famille souffrant d'une maladie grave qui risque de causer son décès.

Mais outre ces congés obligatoires, une pratique importante à considérer pour les proches aidants est l'offre d'autres types de congés, comme les congés de maladie, les jours personnels et les congés familiaux. Les politiques peuvent prévoir des congés rémunérés ou non, ou étendre les congés obligatoires au-delà de la période requise par la législation pertinente (Lero *et al.*, 2012).

Lero *et al.* (2012) ont étudié les congés qui peuvent être utilisés par les employés qui prodiguent des soins à un adulte ou à un aîné ayant une déficience ou un problème de santé chronique offerts par 291 employeurs canadiens. La figure 4 suivante est une adaptation des résultats qu'ils ont obtenus et donne le détail du ratio des employeurs offrant les congés.

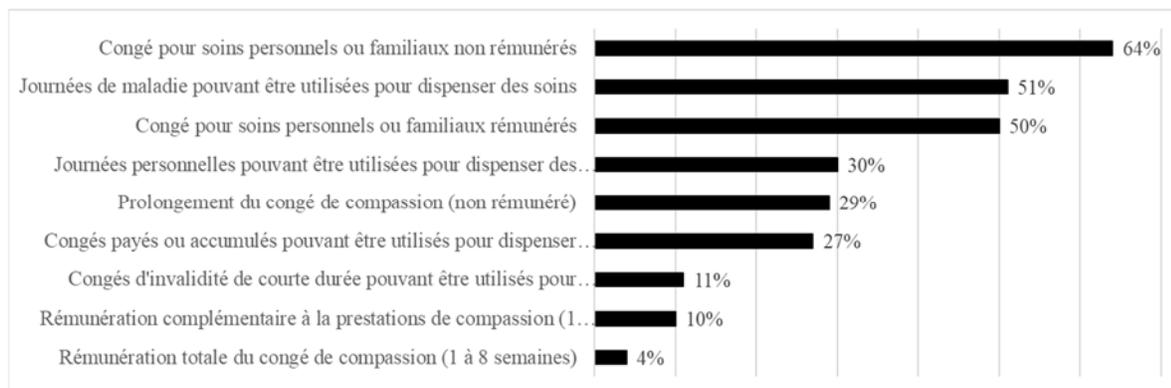


Figure 4 - Congés offerts aux proches aidants (Adapté des travaux de Lero *et al.*, 2012)

En 2012, les données révélèrent que la prolongation ou le complément des prestations de compassion de l'assurance-emploi est une pratique qui est offerte par relativement peu d'employeurs (Lero *et al.*, 2012).

Lero *et al.* (2012) révèlent que les employeurs ne font que commencer à apprécier l'importance des problèmes vécus par les proches aidants et les coûts nets engendrés sur leur

organisation. Ils considèrent la problématique comme un enjeu pour l'engagement des employés, leur santé et leur productivité. De plus, lorsque des mesures de soutien en milieu de travail sont offertes aux employés, les politiques demeurent souvent inexploitées pour plusieurs raisons, les employés proches aidants peuvent se sentir plus vulnérables lorsqu'ils demandent de l'aide et les gestionnaires sont susceptibles de fonctionner au cas par cas (Lero *et al.* 2012).

On dénote également un écart marqué entre les congés et les prestations de remplacement de revenu offerts aux nouveaux parents par rapport aux employés ayant des responsabilités de soins. La proportion d'employeurs qui offrent un complément aux prestations de compassion est également beaucoup plus faible (4%) que la proportion qui fournit un complément aux prestations de congé de maternité, de congé parental ou de paternité de l'assurance-emploi ou du Régime québécois d'assurance parentale (Lero *et al.* 2012).

### **2.5.2 Les conséquences positives des pratiques organisationnelles**

Avoir un employé qui est aidant n'est pas sans difficultés et les travaux de Fast (2015) et de Sirven *et al.* (2015) font état de plusieurs inconvénients perçus par les employeurs face à la considération des besoins particuliers de ceux-ci, mais aussi d'avantages découlant de l'utilisation des pratiques organisationnelles mises en place.

Mathos et Galinsky (2015) indiquent que les employés qui bénéficient d'une plus grande flexibilité au travail affichent une santé physique nettement plus élevée. Ils soulignent cet élément en indiquant qu'une mauvaise santé augmente les coûts des soins de santé pour les employeurs et réduit la productivité au travail (Mathos et Galinsky, 2015). Ainsi, offrir une meilleure flexibilité aurait tendance à augmenter la productivité et réduire les coûts liés à l'absentéisme.

Les professionnels et les non-professionnels affichent tous deux une satisfaction et un engagement professionnels, une santé physique et une probabilité de rester chez leur

employeur nettement plus élevée lorsqu'ils bénéficient d'une plus grande flexibilité en milieu de travail (Mathos et Galinsky, 2015). De plus, la flexibilité globale est également associée à l'amélioration du désir de responsabilité parmi les professionnels (Mathos et Galinsky, 2015).

Lero *et al.* (2012) ont demandé aux gestionnaires comment ils évaluaient l'efficacité de leurs efforts en réponse à des situations impliquant les proches aidants. Les gestionnaires ont mentionné avoir constaté les résultats positifs suivants :

- La rétention des employés spécialisés (réduction du taux de roulement de personnel);
- Les employeurs notent également une amélioration du climat organisationnel qui se manifeste par une fierté d'appartenir à une organisation qui valorise le respect, la compassion, l'engagement envers la santé et le bien-être des employés et l'équilibre travail-vie personnelle;
- La gratitude de la part des aidants qui apprécient les efforts et le soutien reçu par leur employeur et par les collègues;
- Un resserrement des liens entre les collègues ayant soutenu l'aidant durant une période difficile;
- Une minorité d'employeurs a indiqué que les mesures mises en place constituent une aide au recrutement des employés de leur organisation (Lero *et al.*, 2012) .

En 2012, la moitié des employeurs considèrent que répondre aux besoins des aidants est une faveur accordée à ceux-ci et que ces mesures sont liées à une stratégie organisationnelle visant à améliorer le moral, la loyauté et la rétention des employés (Lero *et al.*, 2012). D'ailleurs, Matos et Galinsky (2012) indiquent que les mesures mises en place, notamment la flexibilité du travail, est surtout vue comme une manière de donner un certain contrôle aux employés à temps complet afin que ceux-ci ne réduisent pas leurs heures ou leur charge de travail. Les entrevues réalisées par Lero *et al.* (2012) ont confirmé qu'un bon

nombre de proches aidants sont des employés qui y travaillent depuis longtemps et qui ont parfois des rôles uniques dans leur organisation. D'ailleurs, la stratégie semble avoir fonctionné puisque leur étude spécifie que presque tous les proches aidants mentionnés dans les entrevues travaillaient encore pour leur organisation, et presque tous dans leurs postes d'origine (Lero *et al.*, 2012).

Selon ces auteurs, seulement un tiers des employeurs accordent une grande importance aux programmes et aux pratiques d'équilibre travail-vie personnelle. D'ailleurs, la plupart des employeurs ne sont pas convaincus que les programmes et les politiques d'équilibre travail-vie personnelle peuvent aider à atténuer les défis tels que le recrutement, la baisse de la productivité ou l'absentéisme (Lero *et al.* 2012).

### **2.5.3 Les conséquences négatives des pratiques organisationnelles**

Afin de permettre au proche aidant de s'acquitter de sa responsabilité de soin, l'employeur fait parfois face à certaines situations particulières de gestion. Par exemple, devoir réorganiser les horaires de travail du proche aidant, devoir gérer un absentéisme accru, un plus grand roulement de son personnel, une réduction des heures travaillées, une réduction de la productivité et un recours plus fréquent au régime d'avantages sociaux (Fast, 2015; Sirven *et al.*, 2015).

Les employeurs constatent généralement des conséquences organisationnelles importantes liées aux difficultés des employés à concilier leurs responsabilités professionnelles et leur prestation de soins - ce qui amplifie la nécessité pour l'employeur de répondre aux préoccupations et de réduire les conséquences négatives pour les employeurs et les employés (Lero *et al.*, 2012). En effet, plusieurs inconvénients sont rapportés dans l'étude de Lero *et al.* (2012) :

- Les conséquences les plus courantes de la prestation de soins par les employeurs sont les employés qui arrivent en retard ou qui doivent quitter plus tôt en raison

d'un imprévu lié à la prestation de soins. En effet, aux premiers stades des soins, l'imprévisibilité se manifeste par des aidants qui doivent partir plus tôt ou arriver en retard sans que cela ne soit planifié (Lero *et al.*);

- L'absence de l'aidant en tant que tel est un inconvénient puisqu'il s'agit d'un employé possédant des connaissances, compétences ou responsabilités uniques et la gestion de son absence devient problématique (Lero *et al.*, 2012);
- Les employés doivent parfois prendre des congés imprévus en raison des responsabilités d'aidant. Ainsi, des difficultés particulières surgissent dans la gestion des proches aidants puisque les paramètres liés aux soins accordés, (par exemple la durée et l'intensité des soins) peuvent ne pas être clairs ou prévisibles (Lero *et al.*, 2012; Gagnon et Beaudry, 2017), ce qui engendre une surcharge de travail pour le supérieur immédiat (Lero *et al.*, 2012);
- Lorsque la durée d'un congé ne peut pas être prédite ou qu'elle doit être prolongée au-delà de l'entente initiale, les remplacements n'ont pas toujours été planifiés, ce qui fait en sorte que ce sont les collègues qui doivent parfois absorber les responsabilités (Lero *et al.*, 2012). Ces inconvénients sont souvent considérés comme des périodes de stress aigu, pour pallier une insuffisance temporaire de personnel, et qui occasionne un surcroît de travail pour les collègues qui acceptent le travail supplémentaire d'un employé en congé (Lero *et al.*, 2012);
- Les gestionnaires ont décrit une tension entre le désir de fournir du soutien aux proches aidants pendant une période difficile et le besoin de s'assurer que le travail est fait et que les circonstances (et les coûts) sont contrôlées (Lero *et al.*, 2012);
- Des employeurs ont identifié les coûts de présentéisme, c'est-à-dire des situations où le salarié est physiquement présent, mais qu'il est stressé, distrait ou épuisé et donc qu'il n'est pas en mesure de fonctionner efficacement. Ainsi, il fait preuve de distraction (augmentant les erreurs) et il a une productivité réduite (Lero *et al.*,

2012);

- Certains proches aidants refusent une promotion ou une mutation, ou ne participent pas à des événements corporatifs (Lero *et al.*, 2012);
- Dans plus d'une organisation sur cinq, un proche aidant a démissionné ou pris une retraite anticipée à la suite de difficultés combinant le travail et la prestation de soins (Lero *et al.*, 2012);
- Enfin, les employeurs identifient une certaine difficulté à obtenir un mécanisme de congés payés pour les employés (autres que les congés de maladie). En effet, même si l'introduction de la prestation de compassion pourrait venir combler cette lacune (Lero *et al.* 2012), il semble que ce ne soit pas le cas. Lero *et al.* (2012) n'ont pas pu déterminer s'il s'agit d'un manque de connaissance de cette possibilité ou le manque d'adéquation entre la situation de l'aidant et les exigences relatives à la prise d'un tel congé.

Enfin, Fast (2015) mentionne une surutilisation des congés de maladie de l'aidant en emploi. À ce sujet, Lero *et al* (2012) expliquent que l'épuisement des jours de congé de maladie pour des raisons autres que la propre maladie des employés peut le conduire sur une pente glissante puisqu'il vit lui-même des situations de soins stressantes qui peuvent affecter sa santé physique et mentale. (Fast, 2015; Lero *et al.*, 2012)

## **2.6 PERTINENCE SCIENTIFIQUE ET SOCIALE DE L'ETUDE**

Peu d'études abordent le problème de l'articulation des différentes sphères de vie du point de vue de l'employeur (Fast, 2015; Sirven *et al.* ,2015) et celles-ci se limitent à identifier les problématiques vécues par ceux-ci. La pertinence de cette étude en ce sens se situe dans l'identification de la perception des employeurs de l'utilisation des mesures mises en place. Les expériences que certains employeurs ont vécues peuvent en aider d'autres à

mieux comprendre les enjeux liés à la gestion de cette catégorie d'employés (Fast, 2015).

L'étude de Lero *et al* (2012) identifie une lacune dans l'information sur les pratiques organisationnelles, les politiques et les meilleures pratiques émergentes; incluant celle provenant d'autres provinces. Ainsi, conformément à leur recommandation, l'étude actuelle se penche sur un plus grand échantillon d'employeurs représentatifs et se limite aux employeurs québécois. Elle permettra de faire des comparaisons plus fines entre la taille, le secteur et l'industrie et les mesures organisationnelles disponibles. Elle permettra de dresser un portrait sur les mesures organisationnelles dont peuvent bénéficier les proches aidants québécois, peu importe leur statut d'organisation ou leur secteur d'activité.

C'est par une meilleure compréhension des besoins des proches aidants et des mesures qui leur facilitent la vie que l'on arrivera à assurer leur mieux-être en ajustant l'offre selon les besoins. Mais c'est également par une meilleure compréhension des perceptions et du vécu des employeurs qui offrent ces mesures que les différents intérêts pourront être convergés.

L'étude des mesures, des comportements et de la perception des employeurs est donc particulièrement d'intérêt considérant notamment la problématique éventuelle du « care déficit » et le climat socio-économique actuel (Le bihan-Youinou et Martin, 2006 ; Campéon *et al.*, 2012 )

## **CHAPITRE 3 METHODOLOGIE**

Ce chapitre présente d'abord l'objet de recherche, sous forme de question de recherche et identifie les objectifs visés. Il décline la méthodologie et le type de données utilisées. Il définit les variables dépendantes et indépendantes et présente les relations entre celles-ci. Enfin, la population étudiée et la méthode d'échantillonnage et d'analyse du questionnaire sont ensuite clarifiées.

### **3.1 OBJET DE LA RECHERCHE**

Il n'existe que quelques études qui font état des difficultés d'articulation des différentes sphères de vie pour le proche aidant qui occupe un emploi (Ouellet, 2008; Domingo et Vérité, 2011; Ducharme, 2012, Sinha, 2012, Fau-Prudhomot *et al.*, 2016, Nogues et Tremblay, 2016; Gagnon et Beaudry, 2017). Cependant, à notre connaissance, seules celles de Lero *et al.* (2012), de Fast (2015) et de Sirven *et al.* (2015) abordent le problème du point de vue des employeurs.

Certes, en vertu de la *Loi sur l'assurance-emploi* ainsi que de la *Loi sur l'assurance-chômage*, les proches aidants admissibles ont l'opportunité de s'absenter temporairement du travail afin de prendre soin d'un membre de la famille gravement malade ou blessé. Cependant, les employeurs québécois font parfois le choix de mettre en place des mesures supplémentaires visant à permettre aux employés de mieux articuler leur travail rémunéré avec les autres sphères de vie, notamment leur situation de soins. Ainsi, il serait intéressant d'identifier quelles sont les conséquences perçues par les employeurs de l'utilisation des mesures d'articulation offertes ?

## **3.2 OBJECTIFS DE LA RECHERCHE**

L'objectif principal de l'étude consiste à étudier les mesures d'aménagement du travail offertes par les employeurs à l'égard des employés qui sont proches aidants. Notamment, il s'agit de déterminer ce que l'employeur perçoit comme étant les conséquences (favorables ou défavorables) de l'utilisation des mesures qu'il offre.

D'autres objectifs secondaires sont également ciblés par cette étude. Ce sont :

- De dégager les mesures les plus fréquemment utilisées par les proches aidants québécois en emploi ;
- De dégager les mesures d'articulation les plus utilisées par les proches aidants en emploi selon les secteurs d'activités ;
- De dégager les mesures d'articulation les plus utilisées par les proches aidants en emploi selon les statuts des organisations.

## **3.3 LE CADRE D'ANALYSE**

### **3.3.1 Le concept de proche aidant**

Le concept de proche aidant a pris une multitude de formes à travers les années et une grande confusion règne dans les écrits lorsqu'on parle du terme (Ducharme, 2012). D'ailleurs, le thésaurus de l'activité gouvernementale utilise plutôt le terme « aidant » en signifiant qu'il s'agit d'un terme employé pour définir également aidant familial, aidant naturel, proche aidant ou pair aidant (Services Québec, 2018).

La définition de proche aidant qui convient le mieux à notre étude est celle définie dans la Politique de soutien à domicile du ministère de la Santé et des Services sociaux (2003,

P.6). Elle désigne le proche aidant comme désignant « *Toute personne de l'entourage qui apporte un soutien significatif, continu ou occasionnel, à titre non professionnel, à une personne ayant une incapacité est considérée comme un proche-aidant. Il peut s'agir d'un membre de la famille ou d'un ami.* ».

La Politique stipulait alors que le vocable « proche-aidant » désigne un rôle qu'une personne accepte librement de remplir et qu'il s'agit d'un rôle reconnu par le système de santé et de services sociaux.

### **3.3.2 Le concept d'articulation des sphères de vie**

L'articulation des différentes sphères de vie est fréquemment désignée dans les textes comme étant de la conciliation travail – vie personnelle. Or, l'utilisation de ce terme évoque une notion de conflit entre deux parties, nécessitant l'intervention d'un tiers dont le rôle serait de trancher, de décider. À l'instar de Tremblay et Trottier (2017), nous sommes d'avis que ce terme « *rend moins efficacement le sens d'arrangements et d'ajustements* » qui doivent être faits par le proche aidant.

Pour les fins de la présente recherche, c'est plutôt le terme articulation qui est favorisé. Il rend mieux compte des négociations et des arrangements qui doivent être faits par la personne (Tremblay et Trottier, 2017). Il apparaît particulièrement adapté de parler de la nécessité d'articuler les différentes sphères de vie dans le contexte des nombreuses responsabilités incombant au proche aidant qui occupe également un emploi. En effet pour celui-ci, le travail et la responsabilité des soins s'ajoutent aux autres éléments constituant sa vie : privée, de couple, familiale et professionnelle et nécessite une habileté particulière pour atteindre une certaine harmonie.

### **3.4 METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

#### **3.4.1 Choix de l'approche méthodologique**

La dimension empirique de cette étude est abordée dans une approche quantitative, en examinant les données collectées par questionnaire. L'approche quantitative a été choisie en raison de l'objectif de recherche et de la question étudiée. Cette approche convenait la mieux puisqu'elle offre une plus grande garantie d'objectivité (Thiétart, 2014). L'objectivité sépare l'observateur (le chercheur) de l'observé (Coulon, 1987) et permet également de collecter un plus grand nombre de données pour obtenir une meilleure probabilité d'être conforme à la réalité et de décrire ainsi le phénomène avec exactitude. Cette étude est plutôt orientée vers la vérification des éléments identifiés dans la littérature. En effet, la construction du questionnaire a tenu compte des éléments de théorie soulevés dans les chapitres précédents de cette étude ainsi que des fondements théoriques existants au sujet des proches aidants en emploi et des difficultés vécues par leurs employeurs. Cela nous permet d'avoir une idée claire et établie de ce qui est recherché (Thiétart, 2014), et il est courant de lier la vérification à une approche quantitative (Brabet, 1988),

#### **3.4.2 Le dispositif de collecte de données**

Le questionnaire a été élaboré dans le cadre du projet de recherche principal sur le proche aidant au travail. Les données sont recueillies par questionnaire qui est un mode de collecte de données primaires fréquemment utilisé dans les recherches quantitatives en gestion des ressources humaines. C'est l'outil de collecte de données le mieux adapté pour réaliser des sondages et il permet d'accéder à un très grand nombre d'informations sur de larges échantillons de répondants (Thiétart, 2004). Ainsi, considérant que tous les employeurs québécois représentent la population à l'étude, le questionnaire constitue le choix le mieux adapté.

L'échantillon est sélectionné par choix raisonné et relève d'une démarche de constitution qui repose sur la mise en œuvre du jugement des chercheurs (Thiétard, 2014). Pour cette étude, l'objectif était de rejoindre le plus grand nombre d'employeurs susceptibles d'employer un proche aidant afin d'obtenir leur opinion.

L'échantillon ne présente pas de biais de couverture puisqu'il s'adresse à la population de référence (Thiétart, 2014). Cependant, il pourrait présenter un biais de non-réponses, dû à l'une ou à l'autre de ces origines : le refus de participer à l'étude ou l'impossibilité de contacter un élément initialement sélectionné pour appartenir à l'échantillon (Thiétart, 2014). L'impossibilité de contacter un élément initialement sélectionné est cependant limitée étant donné que l'échantillon a été construit à partir des données du registre des entreprises et que la plupart des entreprises ont l'obligation de s'y inscrire.

Le présent travail utilise un questionnaire de recherche élaboré en quatre sections et comportant un total de huit questions. La durée approximative du temps de réponse de ces huit questions est évaluée à dix minutes. C'est l'analyse des huit questions qui a permis de formuler l'objet de recherche ainsi que les objectifs secondaires. Nous présentons en détail chacune des sections du questionnaire.

- **Section portant sur les proches aidants**

La rédaction d'un questionnaire de recherche est complexe puisqu'il doit respecter le sens des concepts de la recherche et tenir compte du répondant qui ne connaît pas nécessairement ces concepts, mais qui doit comprendre les questions (Thiétart, 2004). C'est pourquoi, dans un premier temps, le questionnaire présente une définition du proche aidant afin de clarifier ce concept au répondant. Ceci afin d'identifier si à la connaissance du répondant, au cours des 5 dernières années, des personnes proches aidantes ont travaillé dans son organisation. La donnée est mesurée par une question fermée présentant une échelle nominale et le répondant a le choix entre « oui » ou « non ».

Il s'agit également d'une question filtre qui sert à sélectionner une partie de la population étudiée afin de la diriger vers des questions modulées en fonction de la réponse fournie (Centre d'Expertise des grands organismes, 2018).

- Dans l'affirmative, le questionnaire se poursuit à la section du questionnaire sur les pratiques organisationnelles ;
- Dans la négative, le questionnaire prend fin.

- **Section portant sur les pratiques organisationnelles**

Le répondant est invité à indiquer si les proches aidants de son organisation ont bénéficié de mesures d'articulation, selon une échelle ordinaire de Likert, contenant cinq modalités : « ne sais pas, pas du tout en accord, peu en accord, en accord ou tout à fait en accord ». Quinze mesures d'articulation sont présentées au participant.

- **Section portant sur les effets identifiés (positifs ou négatifs)**

Dans cette section, le répondant est invité à identifier les effets positifs générés par les mesures d'articulation, selon une échelle ordinaire de Likert (Alexandrov, 2010), contenant cinq modalités : « Pas du tout en accord, Un peu en accord, Ni en accord, ni en désaccord, En accord, Tout à fait en accord ». Cinq effets positifs sont présentés au participant.

Le répondant est aussi invité à identifier les effets négatifs générés par les mesures d'articulation, selon une échelle ordinaire de Likert (Alexandrov, 2010), contenant cinq modalités : « Pas du tout en accord, Un peu en accord, Ni en accord, ni en désaccord, En accord, Tout à fait en accord ». Sept effets négatifs sont présentés au participant.

- **Section du questionnaire sur le profil de l'organisation**

Le répondant est invité, dans une question fermée (Thiétart, 2014) à sélectionner le statut de son organisation. Pour ce faire, il doit sélectionner son choix dans l'échelle nominale suivante (Baillargeon, 2003): organisation privée, publique, parapublique ou une

organisation sans but lucratif.

Dans une question semi-fermée (Thiétart, 2014), le répondant est invité à sélectionner le secteur d'activité de son entreprise parmi l'échelle nominale (Baillargeon, 2003) des secteurs d'activités de Statistiques Canada. Enfin, l'employeur est invité à indiquer le nombre d'employés travaillant au sein de son organisation.

### **3.4.3 Le mode de collecte de données par questionnaire**

La population ciblée pour le projet de recherche est le bassin d'employeurs de la province de Québec.

Le premier défi de l'étude était de rejoindre ce très grand nombre d'employeurs. Pour y arriver, considérant le nombre élevé de réponses potentielles, la méthode choisie pour les rejoindre fût l'utilisation d'un questionnaire en ligne. Le grand avantage du questionnaire par rapport à l'interview, c'est qu'il permet la collecte de données auprès d'un grand nombre d'individus, à un coût relativement peu élevé (Thiétart, 2014, p. 271). De plus, l'administration d'un questionnaire par ordinateur facilite la saisie des réponses et évite les erreurs possibles de retranscription, offre un temps de réponse plus rapide et procure des données de meilleure qualité (Thiétart, 2014). Enfin, le questionnaire sert généralement à recueillir trois catégories de données : les faits, les jugements subjectifs ainsi que les cognitions (Javeau, 1990). Comme cette étude s'intéresse particulièrement aux jugements des employeurs sur les mesures d'articulation, il est particulièrement adapté pour celle-ci.

Le recours à un questionnaire en ligne implique deux étapes. Le questionnaire doit tout d'abord être créé et rendu disponible sur Internet. Dans le cadre du projet de recherche, le questionnaire a été rendu disponible sur la solution d'hébergement SurveyMonkey. La méthode du questionnaire a été utilisée pour plusieurs raisons : le faible coût (Thiétart, 2014) il s'agit d'une méthode qui est simple d'utilisation puisque sa conception visuelle est prise en charge par l'application, elle permet un très grand nombre de participants et elle offre des

facilités de compilation des résultats avec divers outils de bureautique communs, notamment des facilités avec Microsoft Excel. La deuxième étape consiste à rejoindre les personnes qui sont ciblées par le questionnaire afin de les inviter à y répondre. Pour y arriver, le projet d'étude a effectué un envoi massif de courriel en utilisant les adresses courriel provenant de la base de données du registraire des entreprises du Québec.

C'est ainsi que le 11 décembre 2017 dernier, une invitation à répondre au questionnaire a été envoyée aux 17 703 employeurs inscrits auprès du registraire des entreprises du Québec comme ayant cinq employés ou plus. Une relance a été faite auprès de tous les employeurs le 15 janvier 2018 afin de leur rappeler, si ce n'était pas déjà fait, de remplir le questionnaire avant sa fermeture du 1<sup>er</sup> février 2018. En tout, c'est un total de 4 437 entreprises qui ont répondu à l'invitation et qui ont suivi l'hyperlien qui leur était suggéré, représentant un taux de participation de 25%.

La qualité des données d'un questionnaire en ligne peut être variable et on reproche aux gens de répondre n'importe quoi ou de remplir le questionnaire n'importe comment (Thiétart, 2014). De plus, contrairement à l'interview, le questionnaire en ligne ne permet pas au vérificateur de clarifier certaines questions, de s'assurer qu'il comprend bien les réponses, de demander des éclaircissements ou des explications sur des réponses, ou encore de s'assurer que toutes les questions du formulaire soient répondues (Thiétart, 2014). En effet, l'analyse des données disponibles a démontré que plusieurs participants n'ont pas répondu à toutes les questions. Aussi, pour minimiser les effets reprochés à ce type d'enquête, les réponses incomplètes qui ont été reçues ont été éliminées des données utilisées dans le cadre de l'étude. Malgré ces faiblesses, l'utilisation d'un questionnaire en ligne demeure un choix économique et pratique puisqu'il permet de rejoindre un très grand nombre de participants et de favoriser une cueillette rapide de données (Thiétart, 2014).

Cette étude s'est donc concentrée sur les 814 employeurs qui ont embauché au moins un proche aidant ayant bénéficié des pratiques organisationnelles mises à sa disposition. Pour les besoins de l'étude, ces répondants seront classifiés selon le secteur d'activité ainsi que selon les mesures qui sont offertes.

### 3.4.4 La validation des données

C'est un total de 4 437 entreprises qui ont répondu à l'invitation et qui ont suivi l'hyperlien qui leur était suggéré, représentant un taux de participation de 25%. Sur ces 4 437 employeurs cependant, seuls 814 employeurs ont répondu positivement à la question « *Selon le Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité Sociale (MESSS), un proche aidant est une personne qui apporte un soutien significatif continu ou occasionnel à titre de non professionnel à une personne ayant une incapacité. Il peut s'agir d'un membre de la famille ou d'un ami. En considérant cette définition, à votre connaissance, au cours des 5 dernières années est-ce que des personnes proches aidantes ont travaillé dans votre organisation ?* ».

Comme cette étude n'est intéressée que par les employeurs ayant embauché des proches aidants au cours des 5 dernières années, elle n'a retenu que les 814 répondants qui ont répondu « oui » et qui ont rempli les autres questions. Cela représente 18% des répondants (nombre=814). Ainsi, les 82% d'autres répondants (nombre= 3 623) ne considèrent pas avoir eu de proche aidant ayant travaillé dans leur organisation au cours des 5 dernières années, ou n'ont tout simplement pas répondu à toutes les questions.

### 3.4.5 L'analyse des données

Dans le but de traiter les données et d'en faire une analyse statistique, les données obtenues par le biais du questionnaire de recherche seront exploitées à l'aide de Microsoft Excel ainsi que de l'application SPSS Statistics version 24.0. Tandis que SPSS est l'un des logiciels statistiques les plus utilisés (Chavent *et al*, 2007), le tableau Excel comporte plus de quatre-vingt fonctions statistiques et un utilitaire d'analyse (Baillargeon, 2010).

Pour être en mesure de dresser un portrait général des répondants au sondage, c'est à dire le nombre d'employés des répondants ou encore le nombre de répondants selon le statut

de l'entreprise ou son secteur d'activité, c'est une analyse simple de fréquence absolue qui a été utilisée (Baillargeon, 2010).

Afin de déterminer les mesures les plus fréquemment utilisées par les proches aidants québécois en emploi et ce que l'employeur perçoit comme étant les conséquences (favorables ou défavorables) de l'utilisation des mesures qu'il offre, une valeur a été attribuée à chacune des réponses de l'échelle de Likert. C'est cette valeur qui a été utilisée pour analyser la moyenne pondérée de chacune des options. Un tableau des statistiques descriptives a ensuite été produit pour chacune des questions à l'aide de SPSS qui montre la moyenne pondérée pour ces trois données (Chavent *et al*, 2007). On peut ainsi constater que :

- Les effets positifs sont classifiés selon l'effet positif le plus fréquemment identifié (moyenne = 3,40) à l'effet positifs le moins fréquemment identifié (moyenne=3,01) ;
- Les effets négatifs ont été classifiés selon l'effet négatif le plus fréquemment perçu (moyenne= 2,81) à l'effet négatif le moins fréquemment perçu (moyenne=1,79).

Pour être en mesure d'analyser et de comparer l'utilisation des mesures selon le type d'entreprise, il a été nécessaire d'agir en deux temps. Dans un premier temps, nous avons comparé la moyenne de chacune mesures offertes par type d'entreprise. L'option comparer les moyennes de l'outil SPSS a été utilisé pour produire cette information (IBM Knowledge center). En deuxième temps, l'application Excel a été utilisée pour calculer la moyenne des moyennes pondérées par statut d'entreprise (Baillargeon, 2010).

De même, pour être en mesure de dégager les mesures d'articulation les plus utilisées par les proches aidants en emploi selon les secteurs d'activités, il a été nécessaire d'agir en deux temps. Dans un premier temps, nous avons comparé la moyenne de chacune mesures offertes par secteur d'activité. L'option comparer les moyennes de l'outil SPSS a été utilisé pour produire cette information (IBM Knowledge center). En deuxième temps, l'application Excel a été utilisée pour calculer la moyenne des moyennes pondérées par secteur d'emploi (Baillargeon, 2010).

## **CHAPITRE 4**

### **LES RESULTATS**

L'objectif de ce chapitre est de présenter les résultats de l'étude grâce à une analyse des données secondaires. Un portrait de l'échantillon est d'abord dressé et l'analyse des différentes variables est ensuite réalisée. Cette analyse permet de répondre à la question d'étude et d'atteindre les objectifs secondaires visés dans le cadre de cette étude.

#### **4.1 PORTRAIT DE L'ECHANTILLON**

##### **4.1.1 Envergure des organisations participantes**

Plus de la moitié des répondants à ce sondage sont des employeurs qui ont entre 11 et 50 employés (nombre=389, Pourcentage = 47,87%), tel que le montre le tableau 6.

Tableau 1 - Répartition des répondants selon le nombre d'employés

<b>Nombre employés</b>			
		Fréquence	Pourcentage
	Moins de 5	28	3,4
	De 5 à 10	230	28,3
	De 11 à 50	389	47,8
	De 51 à 100	62	7,6
	De 101 à 1000	75	9,2
	Plus de 1000	30	3,7
	Total	814	100,0

#### **4.2 ANALYSE DU STATUT ET DU SECTEUR D'ACTIVITE**

Le tableau 2 illustre la répartition des employeurs considérés dans cette étude, selon

leur statut d'organisation. On peut remarquer que ce sont les employeurs du secteur privé qui sont les plus nombreux à avoir répondu au questionnaire en raison de 45,1% (Fréquence=367), tandis qu'un très petit nombre d'employeurs du secteur parapublic ont répondu à la demande (Fréquence=20).

Tableau 2 - Répartition des répondants selon le statut d'organisation

<b>Statut</b>		Fréquence	Pourcentage
	Organisation sans but lucratif (OSBL)	291	35,7
	Parapublique	20	2,5
	Privée	367	45,1
	Publique	136	16,7
	Total	814	100,0

Dans l'échantillon analysé, les secteurs d'activité des organisations qui ont répondu au questionnaire étaient très variés. On note cependant que le secteur le plus représenté est celui des soins de santé et l'assistance sociale à un taux de 12,5% (Fréquence=102). Le tableau 3 révèle la représentativité de secteurs de l'échantillon de données dans cette étude.

Tableau 3 -Répartition des répondants selon le secteur d'activité

<b>Secteur</b>		Fréquence	Pourcentage
	Aucun identifié	2	,2
	Administrations publiques	30	3,7
	Agriculture	20	2,5
	Autre (veuillez préciser)	161	19,8
	Autres services	41	5,0
	Commerce	74	9,1
	Construction	33	4,1

Fabrication	24	2,9
Finance, assurances, immobilier et location	38	4,7
Foresterie, pêche, mine et extraction de pétrole et de gaz	12	1,5
Hébergement et services de restauration	39	4,8
Information, culture et loisirs	48	5,9
Services aux entreprises, services relatifs aux bâtiments et autres services de soutien	6	,7
Services d'enseignement	50	6,1
Services professionnels, scientifiques et techniques	55	6,8
Services publics	61	7,5
Soin de santé et assistance sociale	102	12,5
Transport et entreposage	18	2,2
Total	814	100,0

#### 4.3 LES MESURES D'ARTICULATION LES PLUS FRÉQUEMMENT UTILISÉES

L'analyse des mesures d'articulation montre que certaines d'entre elles, indépendamment du nombre d'employés dans l'organisation, du type d'industrie ou du secteur d'activité semblent plus populaires que d'autres. Cette popularité peut être attribuable au fait qu'elles sont les plus utiles, ou simplement qu'elles sont les seules mesures

disponibles. Le tableau 4 présente les statistiques descriptives produites suite à l'analyse de l'utilisation des mesures d'articulation. Celles-ci ont été classifiées de la mesure la plus fréquemment utilisée (moyenne = 3,90) à la mesure la moins fréquemment utilisée (moyenne = 2,28).

Tableau 4 - Statistiques de l'utilisation des mesures d'articulation

<b>Mesures d'articulation</b>				
		Moyenne	Écart type	Variance
	Horaire variable	3,90	1,133	1,284
	Congé sans solde pour des raisons personnelles	3,79	1,266	1,604
	Flexibilité pour les pauses ou les heures de repas	3,74	1,271	1,617
	Horaire sur mesure	3,62	1,213	1,471
	Travail à temps partiel	3,51	1,269	1,611
	Accumulation de temps supplémentaire pour des congés futurs	3,42	1,356	1,840
	Retour progressif après un arrêt de travail	3,39	1,363	1,857
	Semaine de travail comprimée volontaire	3,30	1,312	1,723
	Congés de compassion	3,11	1,361	1,853
	Congé avec solde pour des raisons personnelles	3,06	1,353	1,830
	Conversion de journées maladies non utilisées en congés supplémentaires	2,88	1,403	1,969
	Télétravail	2,67	1,304	1,700
	Année sabbatique	2,55	1,325	1,756

	Congé parentaux bonifiés	2,33	1,125	1,265
	Avances monétaires	2,28	1,102	1,214

À l'analyse de la moyenne des réponses, on remarque que ce sont les mesures telles que l'horaire variable (moyenne=3,90), les congés sans solde pour des raisons personnelles (moyenne=3,79) ou la flexibilité pour les pauses ou les heures de repas (moyenne=3,74) qui sont les mesures les plus utilisées par les proches aidants québécois.

Les autres mesures qui sont davantage utilisées sont l'horaire variable (moyenne=3,90), le travail à temps partiel (moyenne=3,51), la flexibilité pour les pauses ou les heures de repas (moyenne=3,79) ainsi que l'horaire sur mesure (moyenne=3,62). Enfin, les mesures les moins utilisées par les proches aidants sont les avances monétaires (moyenne=2,28), les congés parentaux bonifiés (moyenne=2,33), l'année sabbatique (moyenne=2,55) ainsi que le télétravail (moyenne=2,67).

En conclusion, en lien avec le deuxième objectif de cette étude, il est possible d'identifier que l'horaire variable, les congés sans soldes pour des raisons personnelles ainsi que la flexibilité pour les pauses ou les heures de repas sont les mesures les plus fréquemment utilisées par le proche aidant québécois.

#### 4.4 EFFETS POSITIFS IDENTIFIÉS

Le tableau 5 présente les statistiques des effets positifs. Il a été produit suite à l'analyse des réponses des employeurs. Celles-ci ont été classifiées de l'effet positif le plus fréquemment identifié (moyenne=3,40) à l'effet positifs le moins identifié (moyenne=3,01).

Tableau 5 - Statistiques des effets positifs

Effets positifs				
		Moyenne	Écart type	Variance
	Amélioration du climat organisationnel	3,40	1,134	1,285

Réduction du taux de roulement de personnel	3,23	1,191	1,419
Réduction des coûts liés à l'absentéisme	3,16	1,183	1,400
Amélioration de la productivité organisationnelle	3,12	1,131	1,279
Réduction des erreurs au travail	3,01	1,134	1,285

Les employeurs qui ont été questionnés ont été invités à se positionner sur les effets positifs qui sont engendrés, selon eux, par les mesures d'articulation mises en place dans leur organisation. Comme le montre le tableau 5, les organisations ont identifié que l'utilisation des mesures d'articulation génère principalement une amélioration du climat organisationnel (moyenne=3,40). Un autre bénéfice identifié est lié à la réduction du taux de roulement du personnel (moyenne=3,23). Les répondants semblent toutefois moins considérer que l'utilisation des mesures d'articulation permettrait de réduire les erreurs au travail (moyenne=3,01).

#### **4.5 EFFETS NEGATIFS IDENTIFIES**

En contrepartie, les employeurs ont également été invités à se positionner sur les effets négatifs qui sont engendrés, selon eux, par l'utilisation des mesures d'articulation mises en place dans leur organisation. Le tableau 6 présente les statistiques des effets négatifs. Il a été produit suite à l'analyse des réponses des employeurs.

Tableau 6 - Statistiques de la perception des effets négatifs

<b>Effets négatifs</b>				
		Moyenne	Écart type	Variance
	Surcharge de travail pour le supérieur immédiat	2,81	1,284	1,648
	Surcharge de travail pour les collègues	2,61	1,263	1,596
	Impact financier lié aux pratiques de conciliation	2,30	1,183	1,398
	Réduction de la productivité	2,15	1,124	1,263
	Augmentation des erreurs	2,00	1,087	1,182
	Sentiment d'injustice vécu par les collègues (jalousie, incompréhension, colère)	1,99	1,096	1,202
	Détérioration du climat de travail	1,79	1,028	1,057

Comme le montrent le tableau 6 précédent, les organisations ont indiqué que le principal effet négatif lié aux mesures d'articulation est une surcharge de travail pour le supérieur immédiat (moyenne=2,81), suivi par une surcharge de travail pour les collègues de travail (moyenne=2,61).

En contrepartie, les employés perçoivent moins de détérioration du climat de travail (moyenne=1,79), ce qui est cohérent si l'on considère que le principal effet positif identifié par les organisations est l'amélioration du climat organisationnel. Il ne semble pas nécessairement y avoir un accord pour dire que les mesures d'articulation ont généré un sentiment d'injustice vécu par les collègues (jalousie, incompréhension, colère) puisque la

moyenne pondérée indique un résultat de 1,99, ce qui est très près de la réponse « peu en accord ».

#### **4.6 MESURES OFFERTES PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ**

Le tableau 7 présente la comparaison des moyennes d'utilisation des mesures, présentée selon chacun des secteurs d'activité. Il est possible d'identifier que le Services aux entreprises, services relatifs aux bâtiments et autres services de soutien présente la moyenne la plus élevée (moyenne=3,41) tandis que la moyenne la moins élevée se retrouve au niveau du secteur d'activité de la fabrication (moyenne=2,90).

Tableau 7 - Mesures utilisées selon le secteur d'activité

Mesures utilisées selon le secteur d'activité																
	1. Horaire variable	2. Horaire sur mesure	3. Semaine de travail comprimée volontaire	4. Travail à temps partiel	5. Flexibilité pour les pauses ou les heures de repas	6. Télétravail	7. Accumulation de temps supplémentaire pour des congés	8. Congé avec solde pour des raisons personnelles	9. Congé sans solde pour des raisons personnelles	10. Congé parentaux bonifiés	11. Congés de compassion	12. Conversion de journées maladies non utilisées en congés	13. Année sabbatique	14. Retour progressif après un arrêt de travail	15. Avances monétaires	Moyenne
Services aux entreprises, services relatifs aux bâtiments et autres services de soutien	4,33	4,17	3,83	3,83	4,00	2,33	3,33	3,17	4,17	3,17	3,67	2,67	2,50	3,17	2,83	<b>3,41</b>
Agriculture	4,35	3,85	3,90	4,25	4,40	2,35	3,60	3,10	3,75	2,65	2,95	2,80	2,75	3,45	2,10	<b>3,35</b>
Autres services	3,93	3,83	3,39	3,44	3,83	2,71	3,49	3,88	4,02	2,39	3,27	3,15	2,59	3,17	2,51	<b>3,31</b>
Soin de santé et assistance sociale	4,14	3,78	3,56	3,78	3,93	2,60	3,54	2,98	3,83	2,36	3,12	3,12	2,62	3,57	2,25	<b>3,28</b>
Autre (veuillez préciser)	3,83	3,52	3,32	3,65	3,67	2,81	3,54	3,27	3,89	2,35	3,13	2,99	2,76	3,57	2,15	<b>3,23</b>
Services professionnels, scientifiques et techniques	4,15	3,96	3,31	3,42	4,07	3,51	3,64	3,05	3,44	2,29	3,18	2,42	1,98	3,53	2,33	<b>3,22</b>
Hébergement et services de restauration	4,26	4,10	3,62	4,18	3,26	2,05	3,33	2,49	4,21	2,15	3,38	2,33	2,69	3,41	2,62	<b>3,21</b>
Services publics	3,90	3,46	3,36	3,11	3,72	2,54	3,51	3,26	3,67	2,51	3,15	2,95	2,89	3,41	2,26	<b>3,18</b>
Construction	4,03	3,61	3,45	3,39	4,12	2,91	3,64	2,82	3,61	2,09	3,09	2,55	2,39	3,21	2,58	<b>3,17</b>
Commerce	3,95	3,73	3,28	3,61	3,81	2,32	3,04	2,86	3,88	2,38	3,22	2,77	2,35	3,34	2,46	<b>3,13</b>
Foresterie, pêche, mine et extraction de pétrole et de gaz	3,92	3,58	3,00	3,50	3,33	3,00	3,42	3,00	3,42	2,25	3,08	2,83	2,42	3,08	2,25	<b>3,07</b>
Finance, assurances, immobilier et location	3,61	3,47	3,16	3,53	3,63	2,58	3,03	3,00	3,47	2,37	3,32	2,95	2,50	3,29	2,13	<b>3,07</b>
Information, culture et loisirs	3,88	3,65	3,25	3,13	3,98	3,00	3,52	2,73	3,48	2,35	2,88	2,75	2,19	2,90	2,15	<b>3,05</b>
Administrations publiques	3,70	2,97	3,27	2,83	3,57	2,53	3,70	3,07	3,77	2,27	2,73	3,43	2,40	3,37	2,03	<b>3,04</b>
Transport et entreposage	3,39	3,72	2,83	2,94	3,61	2,44	3,39	2,50	3,78	2,11	3,33	2,72	2,22	3,50	2,61	<b>3,01</b>
Services d'enseignement	3,24	3,06	2,72	3,52	3,20	2,28	2,94	3,36	3,88	2,16	2,72	3,16	2,88	3,30	2,02	<b>2,96</b>
Fabrication	3,71	3,50	2,63	2,92	3,25	2,79	3,08	2,54	3,96	1,96	3,00	2,33	2,08	3,21	2,50	<b>2,90</b>
<b>Total</b>	<b>3,90</b>	<b>3,62</b>	<b>3,30</b>	<b>3,51</b>	<b>3,74</b>	<b>2,67</b>	<b>3,42</b>	<b>3,06</b>	<b>3,79</b>	<b>2,33</b>	<b>3,11</b>	<b>2,88</b>	<b>2,55</b>	<b>3,39</b>	<b>2,28</b>	<b>3,17</b>

Afin de dégager une tendance des mesures offertes en fonction du secteur d'activité, un tableau croisé permet d'analyser, pour chacun des secteurs d'activité, les mesures qui sont utilisées par le proche aidant. Grâce à ce tableau, il est possible d'identifier quelles sont les

mesures les plus utilisées selon le secteur d'activité. Ces résultats montrent notamment que les proches aidants sont plus susceptibles de bénéficier du congé sans solde pour des raisons personnelles s'ils sont du secteur de la fabrication, du transport et de l'entreposage, des services d'enseignement, de l'administration publique et des autres services. Les proches aidants sont plus susceptibles de bénéficier d'une flexibilité pour les pauses ou les heures de repas s'ils sont du secteur de l'agriculture, de la construction, de la finance/assurances/immobilier et location ou du secteur de l'information, de la culture et des loisirs. Enfin, les résultats montrent également que les proches aidants travaillant dans le secteur du commerce, de la foresterie, de la pêche, de la mine et de l'extraction de pétrole et de gaz, de l'hébergement et des services de restauration, des services aux entreprises, des services relatifs aux bâtiments et autres services de soutien, des services professionnels, scientifiques et techniques, des services publics et des soins de santé et d'assistance sociale sont plus susceptibles de bénéficier d'horaires flexibles.

Le tableau 7 permet également de mesurer les différents secteurs qui sont les plus facilitateurs par rapport à l'articulation des différentes sphères de vie des proches aidants. En effet, ces secteurs sont classifiés selon la moyenne des moyennes pondérées, toutes mesures confondues. À l'analyse de ce tableau, il est possible de conclure que ce sont les secteurs des services aux entreprises et des services relatifs aux bâtiments et autres services de soutien (moyenne=3,41), celui de l'agriculture (moyenne=3,35) ainsi celui des autres services (moyenne=3,31) qui sont les secteurs les plus facilitateurs, parce que les mesures d'articulation y sont davantage utilisées.

Au contraire, les résultats montrent que le secteur de la fabrication (moyenne=2,90) est le moins facilitant pour les proches aidants, suivi de près par les services de l'enseignement (moyenne=2,96), celui du transport et de l'entreposage (moyenne=3,01).

#### 4.7 ANALYSE DES MESURES OFFERTES PAR STATUT D'ORGANISATION

Finalement, pour atteindre le quatrième objectif et vérifier si les mesures utilisées varient selon le statut des organisations, cette étude a également utilisé la moyenne des moyennes pondérées selon le type d'organisation.

Le tableau 8 présente la comparaison des moyennes d'utilisation des mesures, présentée selon chacun des statuts d'entreprise. La dernière colonne « Moyenne » a été ajoutée à l'aide de l'application Excel pour permettre une comparaison facile entre les statuts d'organisation.

Il est ainsi possible d'identifier que le statut d'entreprise organisation sans but lucratif (OSBL) présente la moyenne la plus élevée (moyenne=3,01) tandis que la moyenne la moins élevée se retrouve au niveau de l'entreprise publique (moyenne=2,78). Ce classement est suivi par les organisations parapubliques (moyenne=2,90) qui sont presque égales avec les organisations privées (moyenne=2,88).

Tableau 8 - Mesures utilisées selon le statut d'entreprise

Comparaison des moyennes d'utilisation des mesures par statut d'entreprise																
	1. Horaire variable	2. Horaire sur mesure	3. Semaine de travail comprimée volontaire	4. Travail à temps partiel	5. Flexibilité pour les pauses ou les heures de repas	6. Télétravail	7. Accumulation de temps supplémentaire pour des congés futurs	8. Congé avec solde pour des raisons personnelles	9. Congé sans solde pour des raisons personnelles	10. Congé parentaux bonifiés	11. Congés de compassion	12. Conversion de journées maladies non utilisées en congés supplémentaires	13. Année sabbatique	14. Retour progressif après un arrêt de travail	15. Avances monétaires	Moyenne
Organisation sans but lucratif (OSBL)	3,96	3,63	3,43	3,62	3,80	2,94	3,66	3,32	3,83	2,41	3,15	3,14	2,62	3,45	2,20	<b>3,01</b>
Parapublique	3,80	3,15	3,10	2,95	3,70	2,80	3,25	2,95	4,05	2,65	3,25	2,95	2,65	3,75	2,25	<b>2,90</b>
Privée	3,99	3,82	3,29	3,60	3,76	2,57	3,30	2,82	3,82	2,20	3,20	2,64	2,37	3,36	2,43	<b>2,88</b>
Publique	3,51	3,13	3,12	3,13	3,57	2,35	3,23	3,15	3,57	2,45	2,79	2,94	2,86	3,30	2,07	<b>2,78</b>
<b>Total</b>	<b>3,90</b>	<b>3,62</b>	<b>3,30</b>	<b>3,51</b>	<b>3,74</b>	<b>2,67</b>	<b>3,42</b>	<b>3,06</b>	<b>3,79</b>	<b>2,33</b>	<b>3,11</b>	<b>2,88</b>	<b>2,55</b>	<b>3,39</b>	<b>2,28</b>	<b>2,91</b>

L'analyse de ces résultats permet de déterminer que l'horaire variable est davantage utilisé par les proches aidants dans les OSBL (moyenne=3,96) et les organisations privées (moyenne=3,99). Ce sont davantage les congés sans solde pour des raisons personnelles qui sont utilisés dans les organisations parapubliques (moyenne=4,05) ainsi que dans les organisations publiques (moyenne=3,57), ces dernières favorisant également une flexibilité pour les pauses ou les heures de repas (moyenne=3,57).

Prudence est cependant de mise dans l'interprétation de ces résultats puisqu'ils représentent une perception des employeurs. Ainsi, ces résultats ne permettent pas de déduire que les proches aidants des organisations publiques ont moins de mesures que ceux des organisations privées. Ils signifient simplement que, selon la perception des employeurs des organisations publiques, les proches aidants bénéficient de moins de mesures que selon les employeurs des autres organisations.

## CHAPITRE 5 DISCUSSION

Dans un premier temps, nous jetons un regard sur les mesures d'articulation utilisées par les proches aidants, indépendamment de leur type d'organisation ou leur secteur d'emploi. Nous faisons ensuite une constatation des mesures dont peuvent bénéficier les proches aidants de différents secteurs et de différents types d'organisation.

Pour finir, nous tirons des conclusions sur ce que les employeurs perçoivent comme effets positifs ou négatifs à l'égard des mesures d'articulation utilisées par les proches aidants, nous analyserons les réponses conjointes des employeurs et répondrons à la question de cet ouvrage.

### 5.1 DISCUSSION SUR LA PARTICIPATION

Des 2 115 organisations qui ont réellement participé au sondage, elles sont 814 à avoir déclaré avoir embauché des personnes proches aidantes au cours des 5 dernières années dans leur organisation, ce qui représente un ratio de 44% des organisations qui embauchent un proche aidant. Sachant qu'un peu plus de la moitié des proches aidants (entre 53% et 60 % selon les années) sont en emploi (Sirven *et al.*, 2015; Ouellet, 2008; Fau-Prudhomot *et al.*, 2016; Domingo et Vérité, 2011; Nogues et Tremblay, 2016, Sinha, 2012), un ratio de 44% des employeurs embauchant un proche aidant semble adéquat.

Plusieurs employeurs ne semblaient pas en mesure de donner le nombre exact de proches aidants travaillant pour leur organisation. Cette hésitation est explicable en partie par le fait que certaines organisations sont très grosses et que le répondant au sondage ne peut pas connaître tous les proches aidants. Cependant, l'hésitation peut également s'expliquer par le fait que le statut de proche aidant n'est pas toujours franchement identifié comme tel (Sirven *et al.*, 2015 ; Gagnon et Beaudry, 2017). De plus, les employeurs ne savent pas nécessairement pour quelle raison l'individu désire bénéficier d'une mesure d'articulation, et celles-ci ne sont pas uniquement offertes aux proches aidants (Sirven *et al.*, 2015). Enfin,

cela pourrait aussi être explicable au fait que les proches aidants hésitent à communiquer leur statut à leur employeur, comme le mentionnent les études de Sirven *et al.* (2015) et de Gagnon et Beaudry (2017).

## 5.2 RESULTATS DES MESURES D'ARTICULATION UTILISÉES

L'analyse des pratiques permettant une meilleure articulation des différentes sphères de vie, dont les statistiques sont présentées au tableau 4, montre que certaines mesures sont plus utilisées par les proches aidants que d'autres. Ce sont l'horaire variable, les congés sans solde pour des raisons personnelles ainsi que la flexibilité pour les pauses ou les heures de repas qui sont les mesures les plus utilisées. Il est ainsi possible pour un proche aidant de se présenter plus tard à sa journée de travail, ou au contraire de quitter plus tôt celle-ci afin de lui permettre de s'occuper d'un proche dans le besoin. Ces résultats sont en concordance avec les travaux de Fast (2015), qui indiquent que l'horaire variable constitue une forme de flexibilité dans le travail du proche aidant, lui permettant de choisir les heures de début et de fin de son travail. L'autre forme de flexibilité qui semble populaire auprès de l'aidant québécois, c'est-à-dire la possibilité d'utiliser les pauses ou les heures de repas pour pouvoir s'occuper d'un proche, était également présentée dans les travaux de Fast (2015).

La deuxième mesure la plus populaire est l'utilisation du congé sans solde pour des raisons personnelles. Cependant, ce congé n'est pas réellement considéré comme une mesure d'articulation mise en place par l'employeur dans l'optique où elle est plutôt une mesure obligatoire et protégée par la LNT pour la plupart des travailleurs québécois<sup>1</sup>.

L'analyse des réponses au sondage montre également que certaines mesures sont moins utilisées par les proches aidants que d'autres. Ces mesures moins populaires sont les avances monétaires, les congés parentaux bonifiés et l'année sabbatique. Les congés parentaux

---

<sup>1</sup> Sont exclus les travailleurs autonomes, les employés du gouvernement fédéral et de ses sociétés, les employés des Forces armées canadiennes ou les employés des entreprises assujetties au Code canadien du travail.

bonifiés ne se prêtent qu'à une quantité limitée d'aidants qui doivent prendre soin d'un enfant invalide ou malade. Or, les travaux de Sinha (2012) indiquent que la perte d'autonomie liée au vieillissement constitue la principale raison de prodiguer des soins à un proche et constituent plus du quart des soins accordés par les aidants (28%). Les autres motifs étant le cancer (11 %), les maladies cardiovasculaires (9 %), les problèmes de santé mentale (7 %) et la maladie d'Alzheimer ou la démence (6 %) (Sinha, 2012). Il est donc cohérent que ce type de mesure soit l'un des moins utilisés puisque le plus grand nombre de proches aidants s'occupe plutôt d'un parent que d'un enfant.

D'autres mesures qui ne sont pas ressorties dans le sondage mais qui sont perçues comme facilitantes concernent la rémunération directe, c'est-à-dire une paie reçue à intervalles réguliers, de même que la mise en place d'une banque de congés flexibles qui peuvent être utilisés en fonction du besoin (Fast, 2015, Guberman et Maheu, 2000).

Le résultat quant au manque de popularité face à l'utilisation d'une année sabbatique pourrait s'expliquer en partie par les travaux de Fast (2015) dans lesquels l'auteur indique que l'aidant ira jusqu'à décider de se couper complètement du marché du travail en faisant une sortie de celui-ci ou en prenant une retraite anticipée pour assurer adéquatement sa charge de soins. Ainsi, le proche aidant qui s'occupe d'un parent vieillissant par exemple, pourrait décider de se retirer complètement du marché du travail plutôt que de prendre une année sabbatique. Les femmes seraient plus souvent touchées par le retrait du marché du travail si l'on met en liaison les travaux de Fast (2015) avec ceux d'Hunsley (2006) qui affirment que les femmes sont plus nombreuses à quitter leur emploi en raison de leurs responsabilités de proches aidantes (Hunsley, 2006).

Le télétravail est également la quatrième mesure la moins utilisée par les proches aidants. Or, Statistique Canada rapporte en 2012 que seulement 11,2 % des employés effectuaient du travail à domicile. Bien que Statistique Canada conclue à l'effet qu'il s'agit d'une progression légère par rapport à l'année 2000, cette progression se fait néanmoins à un rythme modéré. Un sondage réalisé au Québec par Tremblay (2001) ne fait état que de 4% de personnes qui pratiquent le télétravail. Or, leur définition ne considérait que les personnes

faisant du travail rémunéré à domicile, dont l'essentiel du travail par ordinateur. Ainsi, le télétravail est peut-être moins utilisé par le proche aidant tout simplement parce qu'il n'est pas nécessairement si répandu au Canada (Statistique Canada, 2012, Tremblay, 2001).

### 5.3 RÉSULTATS SELON LE SECTEUR ET LE STATUT

L'analyse des résultats obtenus concernant l'utilisation des mesures selon le secteur d'activité révèle que c'est le secteur de la fabrication qui utilise le moins les mesures d'articulation, suivi de près par le secteur des services d'enseignement.

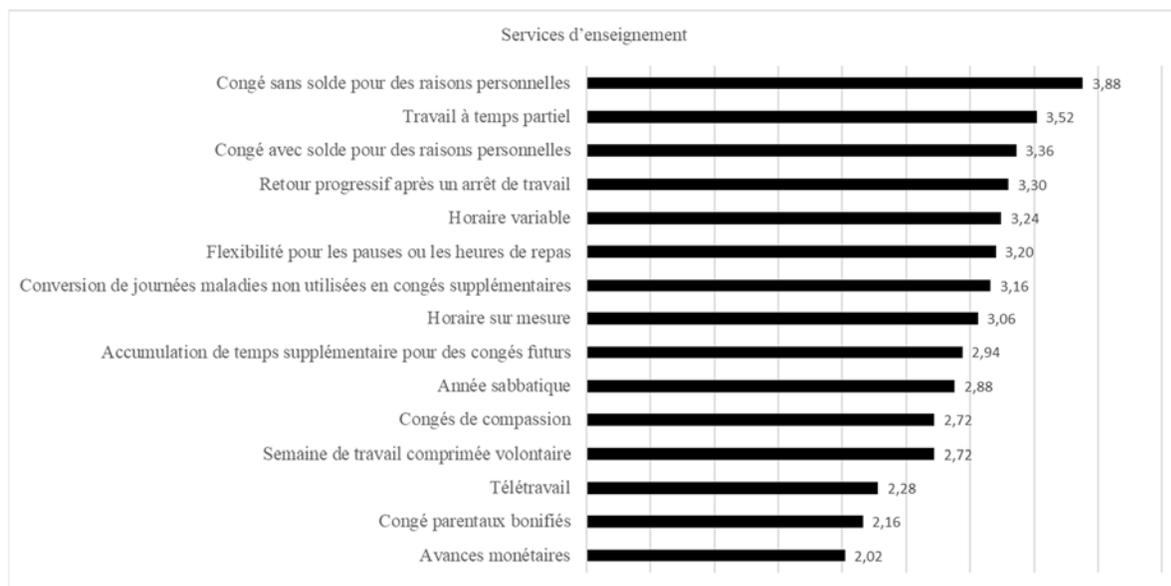


Figure 5 - Mesures d'articulation utilisées aux services d'enseignement

En se penchant spécifiquement sur le secteur de l'enseignement, pourtant représenté par un effectif féminin hautement qualifié à 66,6% (Chasserio, 2006), on remarque que ce sont les congés sans solde pour des raisons personnelles (moyenne= 3,88) qui sont les plus utilisées, suivi par le travail à temps partiel (moyenne=3,52).

Au contraire, les organisations des secteurs des services aux entreprises ainsi que de l'agriculture sont celles où les mesures permettant de mieux articuler les différentes sphères de vie des proches aidants sont les plus utilisées.

Ainsi, au niveau du secteur de l'agriculture, ce sont les mesures de flexibilité pour les pauses ou les heures de repas ainsi que l'horaire variable qui constituent les deux moyennes pondérées les plus élevées de tous les secteurs. Un regard critique sur le secteur d'activité qui est généralement typiquement plus familial et où il y a beaucoup d'entraide pourraient expliquer une partie de ces résultats (Charron et Gilbert, 2015). Encore une fois, une critique de la nature du travail effectué dans ce secteur pourrait aussi aider à expliquer ces résultats avantageux. En effet, il s'agit d'un secteur d'activité qui doit régulièrement composer avec différents éléments et qui est soumis à plusieurs contraintes : climat, fixation de prix, productions variées, etc. (Charron et Gilbert, 2015). De plus, il s'agit d'un secteur où les tâches sont pénibles et les horaires sont longs et contraignants, en particulier pendant certaines périodes de l'année (Charron et Gilbert, 2015).

Enfin, les résultats révèlent que la moyenne pondérée des mesures utilisées par les proches aidants travaillant dans une organisation ayant un statut d'organisme sans but lucratif (OSBL) est nettement supérieure aux autres statuts d'organisations. Or, par définition, un OSBL n'a pas pour but la recherche de bénéfices pécuniaires (Registraire des entreprises). Un OSBL est souvent une entreprise d'économie sociale (Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation) qui véhicule des valeurs de coopération et d'entraide (Couillard, 2015). Revenu Canada indique d'ailleurs qu'un OSBL est constitué notamment pour s'occuper du bien-être social ou pour apporter des améliorations à la communauté (Agence Revenu Canada, 2017). Ainsi, ces organisations ayant des considérations sociales, sont plus à même de mettre les questions humaines comme l'entraide au cœur de leurs préoccupations.

Enfin, contrairement aux écrits de Lammam *et al.* (2015), les proches aidants travaillant dans les organisations publiques ne bénéficient pas nécessairement de plus de mesures leur permettant de mieux articuler les différentes sphères de leur vie. Les résultats obtenus dévoilent que ce sont plutôt les proches aidants des organisations sans but lucratif qui en bénéficient le plus.

#### 5.4 LES PERCEPTIONS DES EMPLOYEURS

Le tableau 9 présente les statistiques des effets négatifs et positifs (combinés). Il a été produit suite à l'analyse des réponses des employeurs. Ceux-ci ont été classifiés selon l'effet le plus fréquemment perçu (moyenne= 3,40) à l'effet le moins fréquemment perçu (moyenne=1,79).

Tableau 9 - Statistiques de la perception des effets

Effets positifs et négatifs				
		Moyenne	Écart type	Variance
	P Amélioration du climat organisationnel	3,40	1,134	1,285
	P Réduction du taux de roulement de personnel	3,23	1,191	1,419
	P Réduction des coûts liés à l'absentéisme	3,16	1,183	1,400
	P Amélioration de la productivité organisationnelle	3,12	1,131	1,279
	P Réduction des erreurs au travail	3,01	1,134	1,285
	N Surcharge de travail pour le supérieur immédiat	2,81	1,284	1,648
	N Surcharge de travail pour les collègues	2,61	1,263	1,596
	N Impact financier lié aux pratiques de conciliation	2,30	1,183	1,398
	N Augmentation des erreurs	2,00	1,087	1,182
	N Sentiment d'injustice vécu par les collègues (jalousie, incompréhension, colère)	1,99	1,096	1,202
	N Détérioration du climat de travail	1,79	1,028	1,057

Une analyse de la moyenne pondérée de ces deux questions permet de conclure, en lien avec notre objet de recherche, que les employeurs québécois voient plus de conséquences positives que négatives aux mesures d'articulation mises en place. En effet, globalement, tous les effets positifs ont obtenu une meilleure moyenne que tous les effets négatifs identifiés.

Si l'on regarde les effets négatifs identifiés, il semblerait cependant qu'en lien avec les travaux de Fast (2015) et de Sirven *et al.* (2015), les employeurs québécois sont d'accord avec le fait que la gestion d'un employé proche aidant amène une certaine surcharge de travail pour le supérieur immédiat (Fast, 2015 ; Sirven *et al.*, 2015).

Cependant, ces effets négatifs se retrouvent loin derrière les effets positifs identifiés. En effet, à l'instar des travaux de Lero *et al.* (2012), les employeurs québécois ont également la perception que les pratiques organisationnelles mises en place ont l'avantage d'améliorer le climat organisationnel et de réduire le taux de roulement du personnel. Ils ont également l'impression que les mesures contribuent à la réduction des coûts liés à l'absentéisme (Mathos et Galinsky, 2015).

Pour finir, et afin de répondre à la question de cette étude, les résultats révèlent que l'employeur considère qu'il tire de nombreux bénéfices à l'utilisation des mesures mises en place afin de favoriser l'articulation des différentes sphères de vie du proche aidant.

D'ailleurs, l'analyse des moyennes pondérées des réponses obtenues démontre que les effets positifs identifiés sont supérieurs aux effets négatifs identifiés dans tous les cas.



## CHAPITRE 6 CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette étude est destinée aux leaders d'entreprises, aux gestionnaires et aux professionnels des ressources humaines qui sont sensibilisés aux difficultés rencontrées par les employés proche aidants et qui désirent les attirer ou contribuer à leur bien-être en mettant en place des mesures leur permettant de mieux s'acquitter de toutes leurs responsabilités, au travail comme dans les autres sphères de leur vie.

À ce jour, peu d'études traitent du point de vue de l'employeur en ce qui concerne le proche aidant au travail et les mesures mises en place pour leur permettre de mieux articuler les différentes sphères de vie (Fast; 2015, Sirven *et al.*, 2015). On ignorait jusqu'ici quels étaient les effets négatifs ou positifs perçus par les employeurs québécois par rapport à l'utilisation des mesures disponibles aux proches aidants. Il devenait ainsi difficile de comprendre l'effet de l'utilisation de telles mesures.

Les résultats de l'étude dévoilent que le proche aidant œuvrant dans un organisme sans but lucratif est le plus susceptible de bénéficier de mesures d'articulation. Le secteur le plus conciliant est le secteur des services aux entreprises et des services relatifs aux bâtiments et autres services de soutien et celui de l'agriculture tandis que le moins conciliant est le secteur la fabrication est le moins susceptible d'en bénéficier.

La littérature scientifique identifie qu'afin d'accommoder le proche aidant, une réorganisation des horaires de travail et des changements de postes engendre une surcharge de travail pour le supérieur immédiat (Fast, 2015; Sirven *et al.*, 2015). S'il est vrai qu'il s'agit du principal inconvénient qui a été perçu par les employeurs québécois, il s'agit toutefois d'une constatation secondaire, qui suit loin derrière plusieurs bénéfices constatés. Ainsi, les employeurs québécois perçoivent les effets positifs liés à l'amélioration du climat organisationnel, à la réduction du taux de roulement du personnel ainsi qu'à la réduction des coûts liés à l'absentéisme avant ces inconvénients.

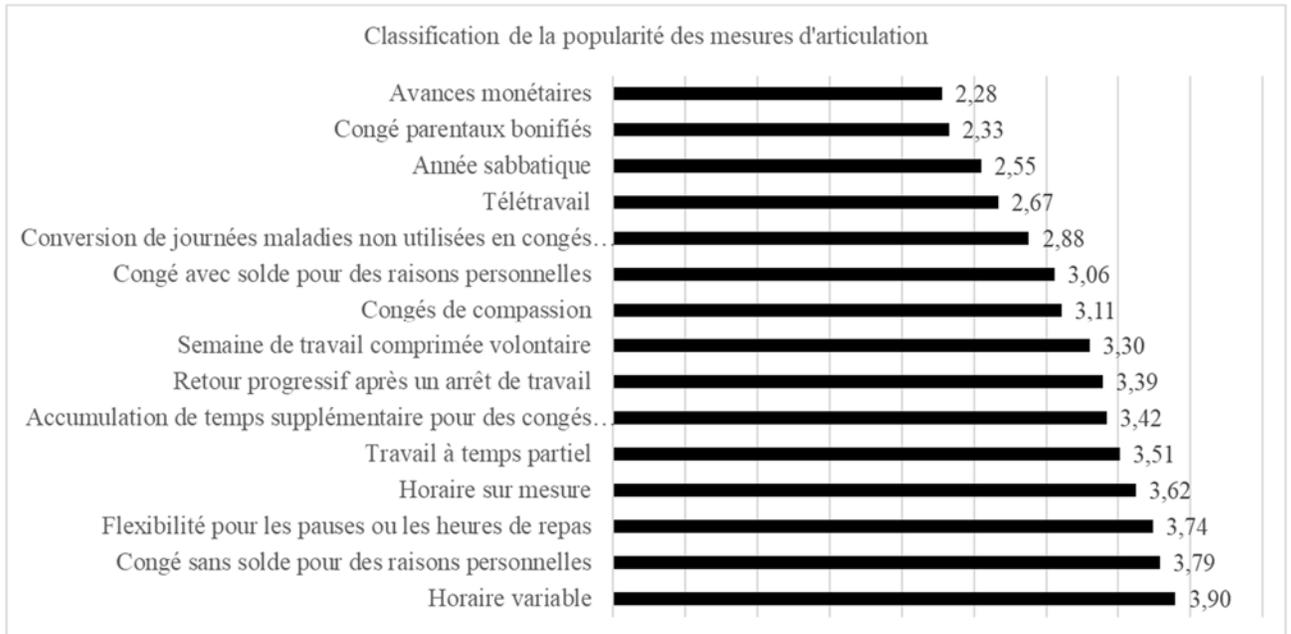
Mais cette étude comporte certaines limites. En effet, il s'agit d'une étude basée sur la perception des employeurs et les résultats présentés considèrent le jugement de ceux-ci. Il serait intéressant d'obtenir le coût des mesures mises en place, l'effet réel sur le taux de roulement ou

des coûts liés à l'absentéisme ainsi que le temps réel consacré à l'accommodation du proche aidant par le supérieur immédiat ou les collègues de travail. Cela permettrait ainsi de comparer les faits réels aux perceptions des répondants.

Quoi qu'il en soit, cette étude démontre qu'une meilleure offre dans les mesures d'articulation pour les proches aidants permet notamment d'améliorer le climat organisationnel en plus de diminuer le taux de roulement. En cette période de pénurie de la main d'œuvre qualifiée dans certains secteurs (Tremblay et Trottier, 2017), les employeurs québécois auraient tout intérêt à considérer les difficultés vécues par les proches aidants et à tenir compte de leurs besoins. D'autant plus que cette catégorie de travailleurs représente une solution qui pourrait permettre à la société québécoise d'éviter l'éventuel enjeu social et politique de « care deficit » qui est annoncé (Campéon *et al.*, 2012 ; Le bihan-Youinou et Martin, 2006).

*ANNEXES*

## ANNEXE A – MESURES UTILISEES PAR LES PROCHES AIDANTS



<b>Horaire variable</b>			
	Nombre	Ratio	Moyenne pondérée
Tout à fait en accord	286	35%	
En accord	322	40%	
Peu en accord	74	9%	
Pas du tout en accord	99	12%	
Ne sais pas	33	4%	
<b>Total</b>	<b>814</b>	<b>100%</b>	<b>3,90</b>

<b>Horaire sur mesure</b>			
	Nombre	Ratio	Moyenne pondérée
Tout à fait en accord	230	28%	
En accord	274	34%	
Peu en accord	122	15%	
Pas du tout en accord	146	18%	
Ne sais pas	42	5%	
<b>Total</b>	<b>814</b>	<b>100%</b>	<b>3,62</b>

<b>Semaine de travail comprimée volontaire</b>			
	Nombre	Ratio	Moyenne pondérée
Tout à fait en accord	192	24%	
En accord	214	26%	
Peu en accord	130	16%	
Pas du tout en accord	206	25%	
Ne sais pas	72	9%	
<b>Total</b>	<b>814</b>	<b>100%</b>	<b>3,30</b>

<b>Travail à temps partiel</b>			
	Nombre	Ratio	Moyenne pondérée
Tout à fait en accord	214	26%	
En accord	270	33%	
Peu en accord	109	13%	
Pas du tout en accord	162	20%	
Ne sais pas	59	7%	
<b>Total</b>	<b>814</b>	<b>100%</b>	<b>3,51</b>

<b>Flexibilité pour les pauses ou les heures de repas</b>			
	Nombre	Ratio	Moyenne pondérée
Tout à fait en accord	284	35%	
En accord	273	34%	
Peu en accord	76	9%	
Pas du tout en accord	124	15%	
Ne sais pas	57	7%	
<b>Total</b>	<b>814</b>	<b>100%</b>	<b>3,74</b>

<b>Télétravail</b>			
	Nombre	Ratio	Moyenne pondérée
Tout à fait en accord	104	13%	
En accord	141	17%	
Peu en accord	99	12%	
Pas du tout en accord	322	40%	
Ne sais pas	148	18%	
<b>Total</b>	<b>814</b>	<b>100%</b>	<b>2,67</b>

<b>Accumulation de temps supplémentaire pour des congés futurs</b>			
	Nombre	Ratio	Moyenne pondérée
Tout à fait en accord	227	28%	
En accord	230	28%	
Peu en accord	89	11%	
Pas du tout en accord	191	23%	
Ne sais pas	77	9%	
<b>Total</b>	<b>814</b>	<b>100%</b>	<b>3,42</b>

<b>Congé avec solde pour des raisons personnelles</b>			
	Nombre	Ratio	Moyenne pondérée
Tout à fait en accord	156	19%	
En accord	202	25%	
Peu en accord	91	11%	
Pas du tout en accord	265	33%	
Ne sais pas	100	12%	
<b>Total</b>	<b>814</b>	<b>100%</b>	<b>3,06</b>

<b>Congé sans solde pour des raisons personnelles</b>			
	Nombre	Ratio	Moyenne pondérée
Tout à fait en accord	283	35%	
En accord	308	38%	
Peu en accord	60	7%	
Pas du tout en accord	94	12%	
Ne sais pas	69	8%	
<b>Total</b>	<b>814</b>	<b>100%</b>	<b>3,79</b>

<b>Congé parentaux bonifiés</b>			
	Nombre	Ratio	Moyenne pondérée
Tout à fait en accord	52	6%	
En accord	88	11%	
Peu en accord	114	14%	
Pas du tout en accord	379	47%	
Ne sais pas	181	22%	
<b>Total</b>	<b>814</b>	<b>100%</b>	<b>2,33</b>

<b>Congés de compassion</b>			
	Nombre	Ratio	Moyenne pondérée
Tout à fait en accord	149	18%	
En accord	241	30%	
Peu en accord	95	12%	
Pas du tout en accord	212	26%	
Ne sais pas	117	14%	
<b>Total</b>	<b>814</b>	<b>100%</b>	<b>3,11</b>

<b>Conversion de journées maladies non utilisées en congés supplémentaires</b>			
	Nombre	Ratio	Moyenne pondérée
Tout à fait en accord	158	19%	
En accord	147	18%	
Peu en accord	80	10%	
Pas du tout en accord	294	36%	
Ne sais pas	135	17%	
<b>Total</b>	<b>814</b>	<b>100%</b>	<b>2,88</b>

<b>Année sabbatique</b>			
	Nombre	Ratio	Moyenne pondérée
Tout à fait en accord	114	14%	
En accord	100	12%	
Peu en accord	74	9%	
Pas du tout en accord	355	44%	
Ne sais pas	171	21%	
<b>Total</b>	<b>814</b>	<b>100%</b>	<b>2,55</b>

<b>Retour progressif après un arrêt de travail</b>			
	Nombre	Ratio	Moyenne pondérée
Tout à fait en accord	208	26%	26%
En accord	261	32%	32%
Peu en accord	77	9%	9%
Pas du tout en accord	177	22%	22%
Ne sais pas	91	11%	11%
<b>Total</b>	<b>814</b>	<b>100%</b>	<b>3,39</b>

<b>Avances monétaires</b>			
	Nombre	Ratio	Moyenne pondérée
Tout à fait en accord	53	7%	
En accord	74	9%	
Peu en accord	100	12%	
Pas du tout en accord	409	50%	
Ne sais pas	178	22%	
<b>Total</b>	<b>814</b>	<b>100%</b>	<b>2,28</b>

## ANNEXE B - MESURES SELON LE STATUT D'ORGANISATION

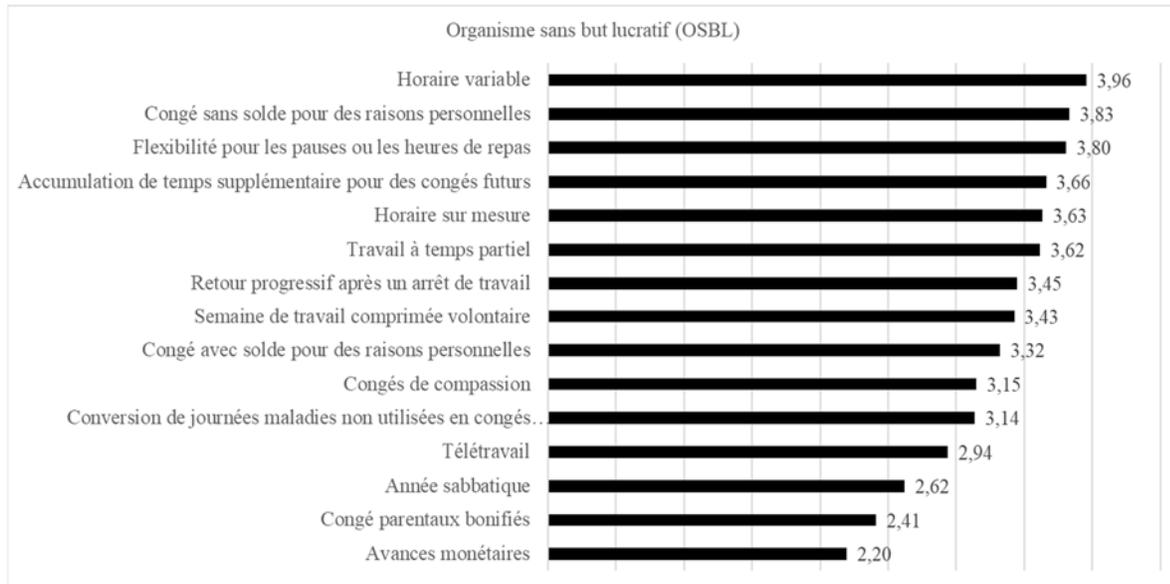


Figure 6 - Mesures utilisées pour les organisations OSBL

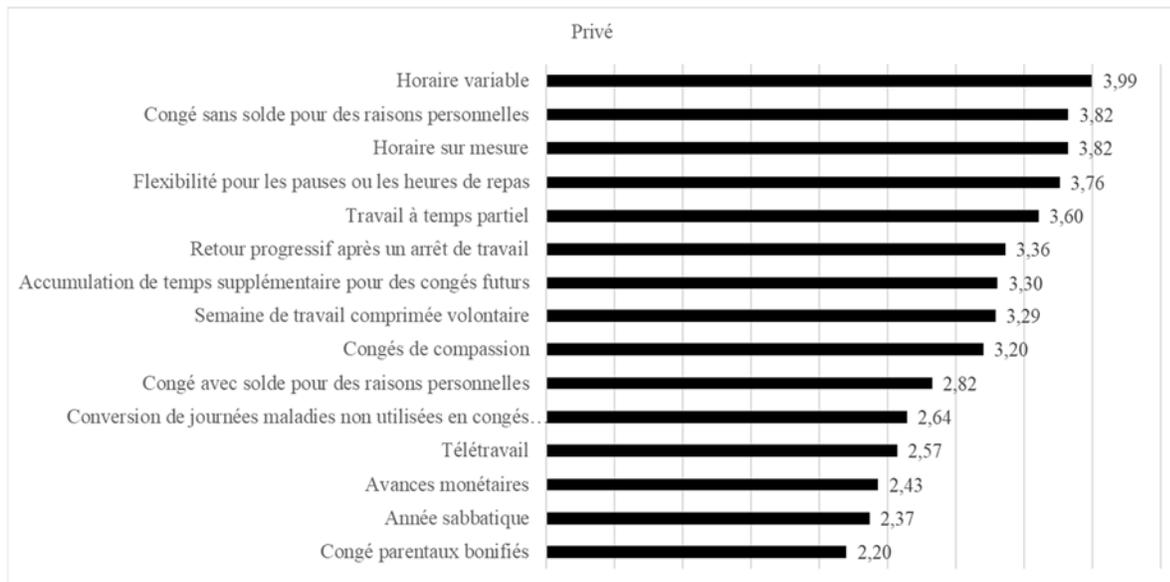


Figure 7 - Mesures utilisées pour les organisations privées

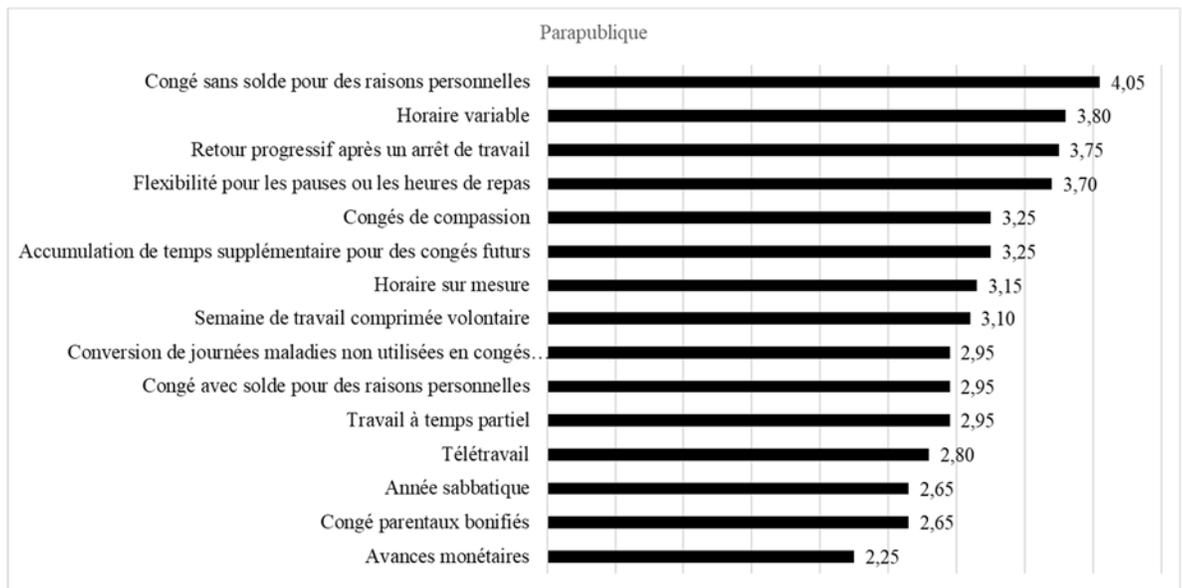


Figure 8 - Mesures utilisées pour les organisations parapubliques

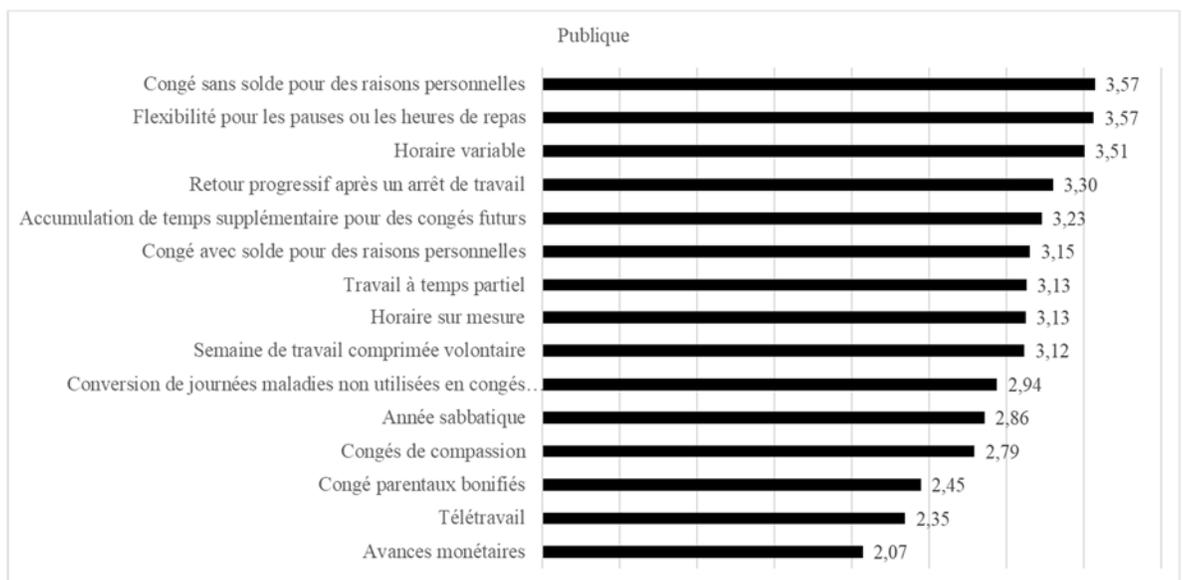


Figure 9 - Mesures utilisées pour les organisations publiques

## **RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

- ALEXANDROV, A. 2010. « Characteristics of Single-Item Measures in Likert Scale Format. ». *Electronic Journal of Business Research Methods*. Volume 8, Numéro 1, pp. 1-12
- AGENCE REVENU CANADA, 2017. Organismes sans but lucratif, impôts, en-ligne : <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/impot/organismes-sans-lucratif.html>
- AUDET, Stéphanie. 2013. «La conciliation travail-vie personnelle dans le secteur de la santé et des services sociaux; le cas des professionnelles d'un CSSS », mémoire, 159 pages.
- BAILLARGEON, Gérald. 2003. « Outils statistiques et Analyse de données pour les sciences du management et des relations industrielles » Chapitre 1 à 6. Trois-Rivières (Québec): Les Éditions SMG.
- BRABET, J. 1988. « Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative ? », *Recherches et Application en Marketing*, volume III. pp. 75-89
- CAMPÉON, A., B. BIHAN, C. MARTIN. 2012. « La prise en charge des personnes âgées dépendantes en Europe : le vécu des aidants familiaux. ». *Vie sociale*, Volume 4, Numéro 4, pp. 111-127.
- CHANIAL, P., & G. GAGLIO. 2013. « Aidons les aidants. Une initiative mutualiste face au marché de la dépendance. » *Revue du MAUSS*, Numéro 41, pp. 121-139.
- CHARRON, Isabelle, GILBERT, D. 2015. « Étude sectorielle de la production agricole au Québec volet main-d'oeuvre ». Rapport final du groupe Agéco. 98 pages.
- CHAVENT, M., KUENTZ, V., & SARACCO, J. (2007). « Analyse en Facteurs: présentation et comparaison des logiciels SAS, SPAD et SPSS ». *La revue de Modulad*, Volume 37, pp. 1-30.
- COUILLARD, Philippe. 2015. « L'économie Sociale, des valeurs qui nous enrichissent », Plan d'action gouvernemental en économie sociale, 2015, 2020, (message du premier ministre), 54 pages.
- COULON, A. 1987. « L'Ethno-Méthodologie ». Paris, PUF.

- DOMINGO, P., C., VÉRITÉ. 2011. « Aider un parent dépendant : comment concilier vies familiale, sociale et professionnelle ? ». Politiques sociales et familiales, Volume 105, Numéro 1, pp. 31-46.
- DOUCET, O., G. SIMARD, M. TREMBLAY et E. DÉOM. 2008. « L'effet médiateur du soutien et de la confiance dans la relation entre le leadership et l'engagement. ». Relations Industrielles, Volume 63, Numéro 4, pp. 625-647.
- FAST, J. 2015. «Caregiving for Older Adults with Disabilities: Present Costs, Future Challenges. ». IRPP Study 58. Montreal: Institute for Research on Public Policy.
- FAU-PRUDHOMOT, P., N. CHADILI, M. COLL\_CABARUS, C. LE-JEUNE, F. LOCHER, P.-Y. MONTÉLÉON, C. WARGON. 2016. « Retentissement de la situation d'aidant non professionnel sur le travail et la santé », v. Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement, Volume 77, Numéro 6, pp. 1006-1007.
- FERRER, A., & GAGNÉ, L. 2006. "The Use of Family Friendly Workplace Practices in Canada." Working Paper Series 2006-02. Montreal: Institute for Research on Public Policy. [http://www.zew.de/en/publikationen/dfgflex/workshop\\_07/Ferrerpercent20Gagne.pdf](http://www.zew.de/en/publikationen/dfgflex/workshop_07/Ferrerpercent20Gagne.pdf)
- GAGNON, M., C. BEAUDRY. 2017. « Les proches aidants en emploi : une exploration de leurs besoins ». Rapport de recherche remis aux organismes. 31 p.
- GUBERMAN, N., P. MAHEU, et R. AUCLAIR. 1994. « Au-delà des soins : un travail de conciliation ». Service social, Volume 43, Numéro 1, pp. 87-104.
- GUBERMAN, N., P. MAHEU. 2000. « Le rapport entre l'adéquation des services de maintien à domicile et la trajectoire de travail des personnes soignantes ». Canadian Journal on Aging /La revue canadienne du vieillissement, Volume 19, Numéro 3, pp. 380-408.
- HOGANSON, C. (2011). Work and Life: The Balancing Act. The Conference Board of Canada. Ottawa.HUNSLEY, T. 2006. « La conciliation travail-vie dans un contexte de vieillissement de la population ». Horizons, Volume 8, Numéro 3, pp. 3-13.
- IBM Knowledge center, SPSS Statistics 23.0.0. site de reference en ligne, [http://www.ibm.com/support/knowledgecenter/fr/SSLVMB\\_23.0.0/spss/tables/sig\\_tests\\_colmeans\\_ex.html](http://www.ibm.com/support/knowledgecenter/fr/SSLVMB_23.0.0/spss/tables/sig_tests_colmeans_ex.html)

- JAVEAU, Claude. « *L'enquête par questionnaire, Manuel à l'usage du praticien* », Editions de l'université de Bruxelles, Bruxelles, 1990, 164 pages Disponible en ligne [http://digistore.bib.ulb.ac.be/2007/DL2472288\\_000\\_f.pdf](http://digistore.bib.ulb.ac.be/2007/DL2472288_000_f.pdf)
- KARMAN, Zeynep Erden, Amr ELLEITHY. 2006. «Le déséquilibre travail-vie privée des travailleuses autonomes. Un urgent besoin d'intervention gouvernementale. ». Revue Horizons.
- LAMMAM, Charles, M. PALACIOS, R. FEIXUE. 2017. « Comparaison de la rémunération dans les secteurs public et privé au Québec ». Dans [www.fraserinstitute.org/fr](http://www.fraserinstitute.org/fr).
- LAMONTAGNE, J., M. BEAULIEU, J. RHÉAUME, M. PARAXELLI et A. LATENDRESSE. 2006. « Accompagner son conjoint âgé en soins palliatifs à domicile ». Revue Nouvelles Pratiques Sociales. Volume 18. Numéro 2, pp.142-155.
- LAVOIE, J.-P. 2000. « Familles et soutien aux parents âgés dépendants. », Paris : Le harmattan.
- LE BIHAN-YOUIYOU, B., C. MARTIN. 2006. «Travailler et prendre soin d'un parent âgé dépendant ». Revue Travail, genre et sociétés, Volume 16, Numéro 2, pp. 77-96.
- LERO, D., SPINKS, N. FAST, J. HILBRECHT, M. & TREMBLAY, D.-G.. 2012. «The Availability, Accessibility and Effectiveness of Workplace Supports for Canadian Caregivers.» University of Guelph, Centre for Families, Work and Well-Being. [http://worklifecanada.ca/cms/resources/files/703/The\\_Availabilitypercent2C\\_Accessibility\\_and\\_Effectiveness\\_of\\_Workplace\\_Supports\\_for\\_Canadian\\_Caregivers.pdf](http://worklifecanada.ca/cms/resources/files/703/The_Availabilitypercent2C_Accessibility_and_Effectiveness_of_Workplace_Supports_for_Canadian_Caregivers.pdf)
- MATOS, Kenneth, GALINSKY, Ellen. 2011. Workplace flexibility Among Professional Employees, family and Work Institute,
- MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX. 2003. « Chez soi: Le premier choix, La politique de soutien à domicile ». Dans <http://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2002/02-704-01.pdf>.
- NAIDITCH, M. 2012. « Comment pérenniser une ressource en voie de raréfaction ? Enseignements d'une comparaison des politiques d'aide aux aidants des personnes âgées dépendantes en Europe ». Publications de l'Institut de recherche et documentation en économie de la santé. Volume mai 2012. Numéro 176.

- NOGUES, S. et D.-G. TREMBLAY. 2016. « Concilier emploi et soins à un proche au Canada : Quel soutien des acteurs communautaires ? » *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, Volume 7, Numéro 2, pp.19-39.
- OUELLET, M. 2008. « Vécu des proches aidantes qui soutiennent un parent en perte d'autonomie en fonction de deux milieux de vie ». Dans : ProQuest Dissertations Publishing.
- PENNEC, S. 2006. « Les 'aidants familiaux' : des configurations hétérogènes entre les familles et au sein de chacune d'entre elles ». *Actualité et dossier en santé publique*, Volume 56, numéro 5154.
- ROCHON, Charles Philippe. 2000. « *Les dispositions favorisant la conciliation travail-famille dans les conventions collectives au Canada* ». Programme du travail, Ottawa.
- SAVIGNAT, P. 2014. « Les aidants : une catégorie incertaine entre domaine privé et espace public. » *Empan*, Volume 4, Numéro 151.
- SINHA, M. 2012. « Portrait des aidants familiaux ». Mettre l'accent sur les Canadiens : résultats de l'Enquête sociale générale, septembre 2013, 24 p.
- SIRVEN, Nicolas, Roméo FONTAINE & Michel NAIDITCH. 2015. « Être aidant et travailler : Premiers résultats d'une enquête pilote ». Rapport de recherche pour le compte de la MACIF- Mutualité, 14p.
- TREMBLAY, Diane-Gabrielle. 2001. Le télétravail : son impact sur l'organisation du travail des femmes et l'articulation emploi-famille. *Recherches féministes*, volume 14, numéro 2, p. 53-82.
- TREMBLAY, D.-G. et Mélanie TROTTIER, 2017. Les enjeux de la conciliation emploi-famille dans un secteur caractérisé par des conditions de travail difficiles : la restauration. *Ad machina*, Volume 1, Numéro 1, pp. 4-25.
- TURCOTTE, Martin. 2010 « Le travail à domicile : une mise à jour ». Statistique Canada, Tendances sociales canadiennes, 12 p.
- THIÉTART, R.-A. 2014. « Méthodes de recherche en management », 4e édition. Paris, Dunod.



