



Université du Québec
à Rimouski

Quels rôles et responsabilités pour les employeurs qui embauchent des proches aidants ?

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail
en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences (M.Sc.)

PAR

Cokou Freddy Hessou

Novembre 2023

Composition du jury :

Andrée-Anne Deschênes, présidente du jury, UQAR

Catherine Beaudry, directrice de recherche, UQAR

Mélanie Gagnon, vice-rectrice à la planification et au partenariat, UQAR

Dépôt initial le 5 septembre 2023

Dépôt final le [14 novembre 2023]

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris 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.

A la lumineuse mémoire de ma Mère et à toutes ces femmes libératrices dans ma vie qui, comme elle, « [me rendent chaque jour] à l'univers, à la joie, à la vigueur active, à l'accomplissement. [Qui me] rêvent mieux que [moi-même] et [m'] infusent l'énergie audacieuse de la réinvention de [moi-même] chaque seconde. [Qui me] donnent [enfin] de [m'] étonner de [moi-même] ».

REMERCIEMENTS

Tout est grâce ! Les personnes, les circonstances dans lesquelles on les rencontre comme la séquence du voyage de la vie que nous partageons ensemble ! Tout est grâce ! Ce qu'en nous les rencontres sèment ou moissonnent ! Tout est grâce ! Le rêve, l'audace, la peur et la foi ! Tout est grâce ! La conscience de sa dépendance, l'humilité des accomplissements et la promesse de servir.

A Dieu, Maître du temps et de l'histoire ! Aux femmes et aux hommes de bonne volonté dont Il a su faire usage, dans sa sagesse infinie, pour accomplir son dessein bienveillant sur ma personne.

A ma Mère, ma première institutrice, et à tous ceux qui à sa suite m'ont appris à lire, écrire et compter.

A toutes celles et ceux dont la fidélité à la quête ardue de la connaissance a suscité et nourri en moi un indicible respect pour la science et une passionnante affection pour la recherche.

A mes formateurs dans différents séminaires où j'ai acquis, outre l'art de « s'approprier les multiples façons de lier le bois au bois », la sagesse d'ordonner son usage au service du Bien – Commun.

Enfin à la grande université de petite taille qui m'a accueilli et fait confiance ; à son corps professoral dont la compétence scientifique n'a d'égale que son humanisme !

A Mesdames Catherine Beaudry et Mélanie Gagnon qui m'ont fait l'insigne honneur de m'associer à leur équipe de recherche et qui m'ont accompagné avec une bienveillance qui synthétisera pour longtemps ma perception de l'Université du Québec à Rimouski.

Je dis Merci !

RÉSUMÉ

Le présent mémoire a pour objectif principal d'explorer la conscience que les employeurs ont de leurs rôles et de leurs responsabilités en matière de conciliation travail-famille-soins pour les proches aidants en emploi et sa traduction dans la prise en charge de leurs besoins d'accommodement.

La proposition interprétative préliminaire de cette étude est que malgré l'engagement affiché des employeurs à rendre disponibles les mesures de conciliation travail-famille-soins, ils ne font pas montre d'une implication proactive dans la démarche, s'en tiennent pour la plupart aux prescriptions minimales et générales prescrites par la loi des normes du travail, et par conséquent, attestent plus d'une logique de rationalité économique dans la pratique que de la conscience de leur responsabilité sociale.

Pour y arriver, une méthode qualitative exploratoire a été utilisée. Cinq entrevues sur le mode d'entretiens semi-dirigés ont été réalisées auprès d'employeurs ou de représentants d'employeurs qui ont accepté de témoigner de leur expérience d'aménagement des conditions de travail d'un employé proche aidant au moins.

Les résultats de cette recherche permettent de relever, d'une part, l'interaction fonctionnelle existant entre la connaissance de la réalité des proches aidants, la perception par l'employeur de l'importance cardinale de ses rôles et de ses responsabilités et l'initiation d'un soutien organisationnel adapté et pertinent. D'autre part, ils suggèrent, au-delà des impacts positifs des mesures de conciliation mentionnées par les employeurs, que les mesures qui ont la cote auprès d'eux sont celles qui ont une faible incidence monétaire et que la conciliation est souvent mise en œuvre à l'intérieur d'une stratégie orientée sur la réduction des coûts. D'où il résulte que disponibilité n'est pas toujours synonyme d'accessibilité aisée. En ce sens, la création d'une culture organisationnelle compatissante, commençant avec une sensibilisation des employeurs ou leurs représentants à la complexité de la réalité de la proche aide, permettrait un auto-dévoilement serein des employés proches aidants et faciliterait une approche proactive et participative qui mettrait l'employé, ses besoins spécifiques et son bien-être, au cœur de la démarche d'accommodement.

Mots clés : Personne proche aidante, conciliation travail-famille-soins, sensibilisation à la proche aide, soutien social, culture organisationnelle compatissante, invisibilité de la proche aide, imprévisibilité de la proche aide.

ABSTRACT

This study aims at exploring the awareness that employers have of their roles and responsibilities in relation to work-family-care balance for employed caregivers and its translation into the management of their accommodation needs.

Our research hypothesis is that despite the stated commitment of employers to make work-family-care balance measures available, they do not demonstrate a proactive involvement in the process, but they confine their efforts to the minimum and general requirements of the Labor legal standards, and therefore attest more, in practice, to a logic of economic rationality than to an awareness of their social responsibility.

To achieve this, an exploratory qualitative method was used. Five semi-structured interviews were carried out with employers or their representatives who agreed to share their experience of arranging the working conditions of at least one caregiver employee.

The results of this research make it possible to identify, on the one hand, the functional interaction existing between the knowledge of the reality of caregivers, the perception by the employers of the crucial importance of their roles and responsibilities and the initiation of adapted and relevant organizational support. They also suggest, beyond the positive impacts of work-family-care balancing measures mentioned by employers, that the measures often offered by them are those that have a low monetary impact, and that balancing of work-family-care conflicts, is often implemented within a strategy focused on cost reduction. From which it follows that availability is not always synonymous with easy accessibility. In this sense, the creation of a compassionate organizational culture, starting with an awareness of employers or their representatives to the complexity of the reality of caregivers, would allow a serene self-disclosure of employed caregivers and would facilitate a proactive and participatory approach. which would put the employee, his specific needs, and his well-being, at the heart of the accommodation process.

Keywords: Caregiver, work-family-care balance, caregiving awareness, social support, compassionate organizational culture, caregiving invisibility, caregiving unpredictability.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|------|
| REMERCIEMENTS | viii |
| RÉSUMÉ | ix |
| ABSTRACT | x |
| TABLE DES MATIÈRES | xi |
| LISTE DES TABLEAUX | xiv |
| LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES | xv |
| INTRODUCTION GÉNÉRALE..... | 1 |
| CHAPITRE 1 RECENSION DES ÉCRITS | 5 |
| 1.1 MISE EN CONTEXTE | 5 |
| 1.2 LA REALITE DES PROCHES AIDANTS | 6 |
| 1.2.1. Portrait d'une sursollicitation coûteuse : les soins apportés par les aidants et les raisons de le faire..... | 6 |
| 1.2.2 Pénibilité, invisibilité et complexité de la proche aide | 7 |
| 1.3 LES PROCHES AIDANTS EN EMPLOI : CONSEQUENCES ET ENGAGEMENT DES EMPLOYEURS | 11 |
| 1.3.1 Les conséquences sur la santé et sur la vie professionnelle des proches aidants..... | 11 |
| 1.3.2 Conséquences pour les organisations..... | 12 |
| 1.3.3 Mesures de conciliation organisationnelle : une prise en charge teintée de la perception des employeurs..... | 14 |
| 1.3.4 Les effets de l'utilisation de ces pratiques pour les aidants et les organisations | 16 |
| 1.4 PERTINENCE DE LA PROBLEMATIQUE..... | 18 |
| 1.4.1 Pertinence sociale..... | 18 |
| 1.4.2 Pertinence scientifique | 18 |
| CHAPITRE 2 DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE..... | 21 |
| 2.1 QUESTION ET OBJECTIFS DE RECHERCHE | 24 |
| 2.2 LA METHODE..... | 25 |

| | | |
|--|--|-----|
| 2.3 | LA COLLECTE DES DONNEES | 27 |
| 2.4 | TRAITEMENT DES DONNEES | 33 |
| 2.5 | FORCES ET LIMITES DE LA METHODE DE RECHERCHE | 34 |
| CHAPITRE 3 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS | | 36 |
| 3.1 | CONNAISSANCE DE LA PROCHE AIDANCE PAR LES EMPLOYEURS | 37 |
| 3.1.1 | Approche plurielle de la proche aidance | 37 |
| 3.1.2 | Les besoins spécifiques d'un proche aidant | 38 |
| 3.1.3 | Encadrement légal | 43 |
| 3.2 | AMENAGEMENT DES CONDITIONS DE TRAVAIL | 44 |
| 3.2.1 | Reconnaissance des besoins et des motivations des mesures offertes par l'employeur | 44 |
| 3.2.2 | Mesures offertes | 46 |
| 3.2.3 | Conséquences positives et négatives de l'aménagement des conditions de travail pour le proche aidant et pour l'organisation | 55 |
| 3.2.4 | Les obstacles à l'aménagement des conditions de travail d'un proche aidant | 56 |
| CHAPITRE 4 Discussion | | 74 |
| 4.1 | LA PROCHE AIDANCE : UNE EXPERIENCE DONT LA SINGULARITE ECHAPPE AUX EMPLOYEURS | 74 |
| 4.2 | DES AMENAGEMENTS TEINTES PAR LA PERCEPTION DES EMPLOYEURS | 79 |
| 4.2.1 | Accommodement des PPA en emploi : une cause humanitaire! | 83 |
| 4.2.2 | Mesures de conciliation emploi-famille-soin | 85 |
| 4.3 | LA SENSIBILISATION : LA CLE DE VOUTE DE LA STRATEGIE GAGNANTE D'UNE POLITIQUE DE PRISE EN CHARGE DES BESOINS DES PROCHES AIDANTS EN EMPLOI | 85 |
| CONCLUSION GÉNÉRALE | | 88 |
| ANNEXE I : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT | | 91 |
| ANNEXE II : GRILLE D'ENTRETIEN | | 94 |
| ANNEXE III : FICHE CONTEXTUELLE DES PARTICIPANTS | | 98 |
| RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES | | 103 |

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|---|-----------------|
| Tableau 1. Effets organisationnels positifs des mesures de conciliation offertes aux aidants..... | 16 |
| Tableau 2. Effets organisationnels négatifs des mesures de conciliation offertes aux aidants..... | 16 |
| Tableau 3. Synthèse du portrait des participants..... | 37 |
| Tableau 4. Perceptions des employeurs à l'égard des effets positifs des pratiques pour les aidants..... | Erreur ! |

Signet non défini.

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

| | |
|--------|---|
| PA | Personne aidée |
| PPA | Personne proche aidante |
| RH | Ressources humaines |
| RI | Relations industrielles |
| SOPRS | Soutien organisationnel perçu aux responsabilités de soin |
| T.S.F. | Travail-Famille-Soins |

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Depuis la taylorisation, il s'est opéré ce que certains auteurs ont appelé « la métamorphose du sens du travail » (Gorz, 1988). En effet, avec la fragmentation du travail en tâches ou activités spécialisées pour plus de productivité, ce sont les conditions d'accomplissement et de développement personnel que favorisait le travail qui ont été sacrifiées. Avant l'avènement du capitalisme en effet, le rythme et le mouvement du travail s'intégraient parfaitement à la vie du travailleur et s'y harmonisaient naturellement ; une vie dont les sphères familiale, sociale et ludique étaient sauvegardées et au cœur de laquelle le travail visait essentiellement à satisfaire les besoins et les nécessités de base, sans aucune prétention à l'accumulation de biens matériels (Silva dos Santos, 2012).

Avec l'avènement du capitalisme, le besoin de produire vite, abondamment et mieux et d'optimiser la rentabilité du capital a généré la rationalisation économique du travail qui modifie les caractéristiques déterminantes et constitutives du travail qui en faisaient un acte humain. Le milieu professionnel devient une fabrique du non-sens de la vie, parce que du travail qui y est si intimement lié (Silva dos Santos, 2012). Gorz (1988 : 38) relève exactement cet aspect : « La nouveauté de *l'esprit du capitalisme*, c'est l'étroitesse unidimensionnelle, indifférente à toute considération autre que comptable, avec laquelle l'entrepreneur capitaliste pousse la rationalité économique jusqu'à ses conséquences extrêmes ».

Dans ce contexte, tout le combat de l'ouvrier d'hier comme de l'employé d'aujourd'hui se résume à un combat pour le sens du travail à reconstruire et à préserver dans les diverses circonstances de la vie. Dans cette veine de pensée, Desrosiers (2013) indique que le désir des humains de ne pas faire de leur travail qu'une simple activité de subsistance, un emploi pur et simple, sans aucun sens, les a toujours mobilisés pour exiger la conciliation des intérêts organisationnels et de leur vie personnelle. Ainsi le combat de la flexibilité et de la

conciliation fonctionne comme un fil d'Ariane qui tisse l'histoire du travail et comme un chemin d'humanisation du travail (Desrosiers, 2013).

En tenant compte du principe qu'un emploi épanouissant est un emploi qui prend du sens à nos yeux au regard du bien-être global qu'il apporte à notre existence, toute situation particulière qui se développe dans le cours de notre existence et qui, par ses éléments constitutifs, entre en conflit avec le travail, requiert de fait des mesures d'harmonisation visant à mitiger les impacts qu'elle pourrait avoir sur le travail. Plusieurs employés en situation de proche aidance sont ainsi amenés à porter seuls le fardeau de la difficile conciliation travail-famille-soins (Gagnon et Beaudry, 2019 ; Keating et al., 2015). En effet, pour ces employés, qui en général ploient sous le poids de responsabilités exigeantes et contradictoires, le maintien en emploi est une nécessité vitale, non pas seulement pour des motivations financières, mais aussi pour des raisons psychologiques. De fait, le milieu professionnel fonctionne comme un « exutoire », un espace où la personne proche aidante en emploi « transcende » le temps de son quart de travail, sa situation et se définit autrement que par ses responsabilités de soins (Gagnon et Beaudry, 2019 ; Le Bihan-Youinou et Martin, 2006 ; Tremblay et al., 2006). Elle trouve dans son milieu professionnel une forme d'accomplissement qui donne du sens à sa vie (Gagnon et Beaudry, 2019 ; Krisor et Rowold, 2014 ; Robison et al., 2009). Le milieu professionnel apparaît donc comme étant très important dans la construction du sens de la vie. Or, il ne peut exister de mesures de conciliation efficaces dans le milieu de travail sans l'implication de tous les acteurs organisationnels dont le plus déterminant est l'employeur. C'est pour cette raison que plusieurs études ont montré le caractère crucial du soutien social de l'employeur dans la conciliation des activités professionnelles et des responsabilités de soin (Gagnon et Beaudry, 2019 ; Plaisier et al., 2015 ; Zacher et Schulz, 2015).

La présente contribution vise donc à décrire et comprendre la prise de conscience par les employeurs de la réalité des personnes proches aidantes (PPA) en emploi et à esquisser un aperçu des facteurs facilitant ou inhibant un engagement proactif des employeurs de PPA en matière de conciliation travail-famille-soin.

La thématique de la conciliation travail-famille-soins a été explorée sous de multiples facettes. Plusieurs recherches quantitatives ont permis de documenter la réalité objective du phénomène dans ses multiples formes d'actualisations (Employer Panel for Caregivers, 2015 ; Fast et al., 2014a ; Gagnon et al., 2018 ; Keating et al., 2015 ; Sinha, 2013 ; Statistique Canada, 2018 ; Turcotte, 2013). Les recherches qualitatives sur ce thème, quant à elles, ont souvent porté sur le vécu subjectif des PPA et ont mis en évidence la réalité plurielle des PPA, le caractère invisible de la pénibilité des tâches qui leur incombent dans leur rôle, les défis « herculéens » qu'au quotidien, ils essaient de relever par l'articulation plus ou moins réussie des sphères majeures de la vie que sont la famille, le travail et les soins ainsi que les pertes et les deuils parfois « ambigus »¹ qui viennent augmenter la complexité de leur quotidien déjà difficile (Gagnon et Beaudry, 2019 ; Grenier et Plante, 2020 ; Sherman et Reed, 2008). Une foisonnante production scientifique renseigne sur les parcours variés des personnes proches aidantes en emploi dans leur accès aux mesures d'accommodement et au soutien des organismes communautaires (Caron et Guay, 2005 ; Gagnon et al., 2020 ; Nogues et Tremblay, 2016 ; Nurullah, 2012 ; Vézina et al., 1994). La recension des écrits sur le sujet a révélé, cependant, que très peu de projets de recherches se sont intéressés à la question à partir du point de vue des employeurs (Brunelle, 2008 ; Gagnon et Beaudry, 2019 ; Keating et al., 2015). La présente étude est, en ce sens, une contribution à la compréhension des facteurs facilitant ou freinant l'accès des PPA à des mesures d'accommodement appropriées ; et ce, à partir du point de vue d'un des acteurs importants de la conciliation des temps sociaux et les responsabilités de soin : l'employeur. Le but de l'exercice consiste à ouvrir de nouvelles avenues qui, empruntées, permettront aux employeurs d'acquérir une compréhension plus approfondie et plus ajustée de leurs responsabilités et de pouvoir jouer un rôle déterminant et proactif dans la facilitation de la conciliation travail-famille-soins des PPA en emploi. Pour

¹ Selon Grenier et Plante (2020), l'ambiguïté réside dans le fait qu'au cœur d'une vie qui se poursuit en apparence, il y a une multiplicité de ruptures et de deuils qui se vivent graduellement et parfois selon un « processus non-linéaire » où un espoir nourri par l'amélioration de la condition de la personne aidée s'avère éphémère en fonction d'un nouveau diagnostic. Une réalité que vivent davantage les proches aidants de personnes atteintes d'une déficience, d'une maladie dégénérative ou d'un problème de santé mentale. Elle apparaît dès l'annonce du diagnostic de la personne atteinte et perdure tout le temps de l'évolution de la condition du malade.

ce faire, la démarche consiste à décrire la conscience qu'ont les employeurs de la réalité des PPA en emploi, dans toute sa complexité, et de mettre en lumière les enjeux liés à une telle connaissance au regard de la mise en place de mécanismes assurant un soutien social organisationnel efficace PPA en emploi. Cette étape permet au processus discursif de lever le voile sur l'interaction fonctionnelle existant entre la connaissance de la réalité de la proche aidance, la perception par l'employeur de l'importance cardinale de son rôle et l'initiation de mesures et pratiques organisationnelles adaptées visant à faciliter la conciliation travail-famille-soins pour la PPA en emploi. La méthode utilisée est celle de l'approche qualitative qui inclut des entretiens semi-dirigés avec des gestionnaires (membres de la direction et cadres) et des professionnels RH, représentant l'employeur et ayant déjà participé à la définition de pratiques et de politiques de prise en charge des aidants.

CHAPITRE 1

RECENSION DES ÉCRITS

Dans sa vision de faire du maintien à domicile des personnes dépendantes avec un besoin de soutien à leur autonomie, un axe majeur de sa nouvelle politique de leur prise en charge, l'État québécois, vers la fin des années 1980, redéfinit son rôle et se voit davantage comme un partenaire engagé avec d'autres acteurs sociaux. Ce partenariat « suppose la mobilisation de la personne, de ses proches, des intervenants, de la communauté, des ressources publiques et de celles du milieu » (Ministère de la Santé et des Services sociaux [MSSS], 1989 : 2). Ce partenariat prône donc entre autres : « l'arrimage du réseau naturel au réseau sanitaire public » (Saillant et al., 2005 : 192). Le vieillissement accéléré de la population, associé à cette politique de maintien à domicile des personnes âgées ayant besoin de soutien, a fait de la proche aidance une question cruciale et un fait social total. La question va alors mobiliser plusieurs chercheurs ces trois dernières décennies dont les intérêts heuristiques vont essentiellement s'articuler autour de la réalité de la proche aidance au Québec, de son étendue, de l'hétérogénéité du groupe des personnes proches aidantes et des enjeux qui sont liés à leur statut. Le présent chapitre est une synthèse des résultats des différentes études sur la question de la proche aidance qui permet d'établir l'état actuel des connaissances sur le sujet avant la présente recherche.

1.1 MISE EN CONTEXTE

Au fil des années, les éléments constitutifs entrant dans la définition des temps sociaux ont été renouvelés par la recherche sur le sujet. Dans le contexte de l'étude de la conciliation travail-famille – une problématique récurrente dans la littérature scientifique – il est apparu nécessaire, au regard du nombre de travailleurs concernés par le phénomène au Canada

(environ 8 millions, dont un nombre non négligeable ont au moins un enfant à charge [Sinha, 2013]), d'élargir l'horizon de la problématique de la conciliation des temps sociaux aux personnes aidantes et de ne plus la confiner seulement à la responsabilité parentale.

Cet impératif heuristique est justifié par le fait du vieillissement de la population susceptible d'accroître le nombre de personnes dépendantes d'un aidant dans l'avenir (Fast, 2015). De plus, le gouvernement a fait le choix, dans un contexte de pénurie de la main-d'œuvre, de maintenir le plus longtemps possible les personnes malades, handicapées ou en perte d'autonomie, dans leur cadre de vie habituel (Institut de la statistique du Québec [ISQ], 2017). Ces politiques de soins ont un impact sur les proches qui se retrouvent à assumer la charge des soins à leurs proches malades. Ils constituent la population des proches aidants, ces personnes vivant une relation significative de pourvoyeur de soins, mais non professionnelle, avec un membre de leur famille ou toute autre personne ayant un problème de santé ou une incapacité qui la rend dépendante (Gagnon et Beaudry, 2019 ; Péloquin, 2005) et ce, de manière continue ou ponctuelle (MSSS, 2013). Le terme « proche aidant » équivaut aux termes « aidant naturel », « aidants-familiaux », « personnes-soutien », « proches-soignant », « personnes aidantes », « proches qui aident » ou, simplement, « aidants » (Gagnon et Beaudry, 2019).

Au Canada, 60 % des proches aidants occupent un emploi (Fast et al., 2014b ; Sinha, 2013), et doivent concilier les sphères du travail rémunéré et des soins. La situation s'avère plus complexe pour près du tiers des aidants (Sinha, 2013) désigné sous le vocable de « génération prise en sandwich », en raison de la multiplication des sphères à concilier puisqu'ils sont en même temps des parents ayant au moins un enfant mineur à charge (Kempeneers et al., 2015). Cette réalité induit de facto un triple front, à savoir les responsabilités parentales, le travail rémunéré et la proche aide (Le Bihan-Youinou et Martin, 2006). Leur difficulté à concilier les obligations de ces trois sphères concurrentes est tout autant préjudiciable pour les employés, les employeurs que pour la société (Duxbury, Higgins et Johnson, 2004). C'est pourquoi les employeurs comme l'État, considérant les

gains potentiels qui pourraient en découler, s'impliquent dans la conception et la mise en œuvre de mesures optimales visant à faciliter une heureuse conciliation travail-famille-soins.

1.2 LA REALITE DES PROCHES AIDANTS

1.2.1. Portrait d'une sursollicitation coûteuse : les soins apportés par les aidants et les raisons de le faire

La foisonnante littérature développée sur le processus d'articulation des différentes sphères de la vie révèle qu'il n'est pas aisé d'y arriver, en raison de l'interdépendance existant entre ces sphères et des conflits qu'elles engendrent. En effet, dans chaque sphère, l'individu assume un rôle spécifique et l'interdépendance le met constamment en situation de gestion de rôles parfois partiellement compatibles, souvent totalement opposés. Lorsque les sphères considérées se réfèrent au travail et à la vie en général hors travail, il s'agit de la conciliation travail-vie personnelle que Kalliath et Brough (2008 : 326) définissent comme « la perception individuelle que les activités au travail et les activités hors travail sont compatibles et favorisent une croissance selon les priorités de vie actuelles de l'individu ». Lorsqu'au regard du vieillissement de la population, le gouvernement décide de mettre en œuvre le programme de désinstitutionalisation et de maintien à domicile des personnes âgées, transférant de fait sur le dos des enfants ou des proches, la responsabilité de leur prise en charge (familialisme social) (Kempeneers et al., 2018), cela constitue un ensemble de facteurs qui entraînent l'émergence d'une réalité nouvelle, celle des proches aidants qui doivent concilier trois différentes sphères de leur vie désormais : le travail, la famille et les soins (Gagnon et Beaudry, 2019). Le proche aidant est alors défini comme une personne apportant bénévolement un soutien significatif (aide et soins) aux personnes ayant une incapacité, de manière continue ou temporaire, à titre non professionnel (MSSS, 2003).

Aussi, dans le cas des aidants, la gestion de ce conflit interrôles (Lee-Gosselin, 2005) consiste en l'« articulation » ou la « conciliation » des responsabilités relatives au travail, aux

rôles parentaux et aux soins (Lee-Gosselin, 2005). C'est, à cet égard, une gestion des tensions entre différents rôles qui est plus complexe, car elle prend en compte trois variables : le travail, la famille et les soins. De plus, pour bon nombre, c'est une mobilisation de longue durée (Sinha, 2013), caractérisée par une intense sollicitation émotionnelle, physique et financière (Duxbury et al., 2011) dans la gestion de multiples situations imprévisibles. Leur quotidien est défini entre autres, par l'indétermination qui rend impossible pour eux d'avoir une maîtrise et une prévisibilité du temps (Berthod, Papadaniel et Brzak, 2016). Pour un grand nombre de PPA, les responsabilités envers la PA croissent au fur et à mesure que s'accroît la dépendance de ce dernier. Les PPA sont de fait plus sollicités et peuvent parfois être submergés par cette croissance de responsabilité (Grenier, 2012). En réalité, l'expérience de la proche aidance s'apparente à une pièce à deux faces qui est constamment en mouvement, tournant sur elle-même : la face négative essentiellement faite de lourdeur, de stress et de fatigue, et l'autre plus positive, laissant voir des sentiments de satisfaction du travail accompli, de réalisation de soi-même, d'engagement et de sens donné à sa vie (Grenier et Laplante, 2020).

1.2.2 Pénibilité, invisibilité et complexité de la proche aidance

La réalité de la proche aidance comporte une pénibilité qui a été longtemps invisible. Bien qu'elles assurent 80 % des soins offerts aux personnes âgées par exemple (Lavoie, Guberman et Marier, 2014) et qu'en valeur monétaire leur contribution peut se chiffrer en plusieurs milliards de dollars annuellement (Kempeneers et al., 2015), la contribution des PPA et son importance sont tenues pour peu de chose ou pour acquises. La majorité des gens pensent que c'est naturel, y compris les PPA elles-mêmes ; ce faisant, ils tendent à minimiser les souffrances inhérentes aux responsabilités qu'assument les personnes proches aidantes. Pour comprendre cette invisibilité, il faut aller aux sources mêmes de la prise en charge des soins aux personnes vivant avec une incapacité. En effet, dans la société québécoise du début du 20^e siècle, très marquée par l'idée de charité privée et chrétienne, c'est la famille élargie

et multigénérationnelle qui était première responsable de la prise en charge des soins. Et dans ce contexte, le rôle des femmes était prépondérant (Deshaies, 2020). Elles sont les premières à être mobilisées pour prendre soin d'un parent malade ou vivant avec un handicap ou âgé (Statistique Canada, 2019). Même dans les cas où les personnes dans le besoin de soins sont sans ressources familiales et ne peuvent pas se payer des services de soins, ce sont des femmes qui vont être à l'avant-garde de la création d'institutions religieuses afin de les prendre en charge : elles vont être fondatrices, administratrices et soignantes (Juteau et Laurin, 1997). Après la période de la naissance et du déploiement de l'État providence, caractérisée par la mise en place de structures étatiques et l'adoption de mesures et de programmes visant à soutenir et à garantir les soins aux personnes malades ou ayant des incapacités², un retour à la responsabilisation des individus (parents, familles et communauté) va s'amorcer avec, en 1980, la remise en cause des fondements de l'État-providence se traduisant

Par d'importantes compressions budgétaires, l'abandon progressif de plusieurs politiques sociales à visée universelle, leur remplacement par des programmes ciblés visant les populations considérées à risque, des appels incessants à la responsabilité individuelle, familiale et communautaire, un recours accru au secteur privé et enfin, l'adoption de valeurs managériales en matière de gestion publique (Deshaies, 2020 : 8).

À nouveau donc, à la faveur de ce recul, s'active le transfert des soins non professionnels d'abord et ensuite professionnels³ aux PPA. Le discours social qui accompagne ce transfert de responsabilités, dont le terreau vivifiant n'est rien moins qu'une conception « familialiste » de la prise en charge des soins, est caractéristique de la période chrétiennement teintée d'avant les années 1940 où dominait une conception familiale de la solidarité sociale (Deshaies, 2020). C'est pourquoi aujourd'hui encore, comme hier, le

² Cette période, selon les trois grandes configurations historiques du partage de la responsabilité des soins aux personnes vivant avec une incapacité, s'étendrait de 1940-1980 et serait caractérisée par un mouvement d'étatisation et de technocratisation des services (Deshaies, 2020).

³ Par l'adoption en 2002 du projet de loi n°90 qui acte la modification du Code des professions et régularise la pratique (Deshaies, 2020).

fardeau de la proche aidance est porté majoritairement par les femmes (Juteau et Laurin, 1997) et le discours social tendant à trouver normal qu'elles consentent à des sacrifices coûteux pour prendre soin d'un parent ou d'un proche malade, nourrit une pression sociale face à laquelle les PPA ont du mal à opposer leurs limites. Il s'ensuit un sentiment de culpabilité diffus qui habite les PPA et qui fait qu'elles se sentent démissionnaires quand elles mettent des limites à leur engagement, verbalisent leur épuisement et demandent de l'aide aux ressources communautaires par exemple (Gagnon et al., 2020). Ce silence sur la pénibilité de leurs rôles et de leurs responsabilités, est motivé par d'autres raisons spécifiques, selon que la PPA est une femme adulte, un homme adulte ou un jeune.

De plus, la réalité de la proche aidance est marquée par une complexité qui vient du fait qu'elle est à la fois une expérience commune à un grand nombre de personnes sur certains aspects (homogénéité), mais en même temps, elle une expérience unique et singulière (hétérogénéité) (Gagnon et Beaudry, 2019 ; Lavigne et Grenier, 2015 ; Nurullah 2012). En effet, les contextes d'actualisation de ce statut ne sont pas similaires. Ils sont fonction de la condition de la personne aidée, de la nature de sa relation avec l'aidant, de l'âge de l'aidant et de l'aidée, du type de services fournis, de la durée des services et de leur fréquence (Côté et Ethier, 2020 ; Leu et Becker, 2017). Une étude de Caradec (2009) permet de déduire que si l'hétérogénéité est dans la réalité vécue qui ne se ressemble jamais, l'homogénéité se réfère plutôt à la manière dont les proches aidants font du sens avec leur réalité et aux différentes postures qu'ils adoptent. Selon Caradec (2009), les déterminants qui vont teinter leur perception individuelle de la réalité vécue sont de quatre types principalement : 1) la signification donnée à la situation, 2) le ressenti face à la situation, 3) le sens donné à l'aide et 4) l'ampleur de l'aide. D'un autre point de vue, la typologie développée par Gagnon et Beaudry (2019) dans la description des différentes modalités d'accueil et d'endurance de leur vécu par des femmes proches aidantes en emploi, permet d'identifier quatre idéaux-types à savoir l'aidante en équilibre pour qui la situation est moins pénible parce qu'elle peut compter sur les mesures d'accommodement ou le soutien familial ; l'aidante débordée qui n'ayant pas assez de soutien de la part de l'employeur et ne pouvant compter sur aucun proche, manque de temps et peine à se maintenir en emploi ; l'aidante décrocheuse qui, à bout d'être débordée,

jette finalement l'éponge d'un côté, abandonnant son emploi le plus souvent, pour pouvoir s'occuper de la personne aidée (PA) et enfin l'aidante de type cavalier seul qui ne s'ouvre jamais sur sa situation à personne, n'évoque pas ses responsabilités de proche aidante soit parce qu'elle peut recourir à des mesures d'accommodement qu'elle juge suffisantes pour être en équilibre soit parce qu'elle considère le risque implicite en raison d'une culture organisationnelle peu compatissante (Gagnon et Beaudry, 2019). Selon la situation de la personne proche aidante, les conséquences sur la santé et sur la vie professionnelle peuvent être durablement négatives.

1.3 LES PROCHES AIDANTS EN EMPLOI : CONSEQUENCES ET ENGAGEMENT DES EMPLOYEURS

1.3.1 Les conséquences sur la santé et sur la vie professionnelle des proches aidants

Les enjeux relatifs aux rôles et aux responsabilités de la PPA entraînent des répercussions sur plusieurs sphères de sa vie. En effet, leur mobilisation sur des fronts multiples n'est pas sans conséquences pour elles, sur les plans physiologique, psychologique, professionnel, familial, financier et social ; et l'affectation simultanée de plusieurs plans est une possibilité qui, lorsqu'elle advient, met la PPA en situation de précarité véritable. C'est la raison pour laquelle il est important que chaque acteur social avec lequel elles sont en relation leur apporte quelque forme de soutien social.

Selon les conclusions des chercheurs, les PPA présentent de plus hauts niveaux de fatigue, de douleurs musculaires ainsi que de maladies cardiaques et chroniques que les personnes sans responsabilités de soin (Deelstra et al., 2003 ; Gagnon et Beaudry, 2019). Sur le plan émotionnel, ils font face à de plus hauts niveaux de stress, de dépression et de culpabilité que les non proches aidants (Duxbury et al., 2009 ; Fast, 2015 et 2014b). La surcharge du travail induite par la croissance des responsabilités entraîne chez la personne proche aidante une usure, une fatigue, une anxiété, une perte de sens et une détresse qui

marquent désormais sa vie (Garant et Bolduc, 1990 ; Pineda, 2017). La littérature évoque le « stress proche aidant » à des degrés divers, les situations vécues n'étant pas homogènes. Indépendamment de la fréquence de l'aide apportée à la personne dépendante, la disponibilité d'un réseau familial pour offrir un soutien substantiel et la possibilité d'avoir accès dans le milieu de travail à des mesures de conciliation de leur vie professionnelle avec les responsabilités de soins, les répercussions de la proche aidance sur la sphère professionnelle sont plus ou moins graves (Bouchard et al., 1999 ; Gagnon et Beaudry, 2019 ; Guberman et Maheu, 1994). Les multiples conséquences du « stress proche aidant » se déclinent sur le plan professionnel en termes d'absence au travail, de refus de promotion, de report de carrière, de réduction du temps de travail et donc de perte de revenu, de retrait volontaire ou forcé du travail, de détérioration de la santé mentale ou de retraite anticipée (Fast, 2015 ; Gagnon et al., 2020 ; Le Bihan-Youinou et Martin, 2006 ; Lilly et al., 2007 ; Sinha, 2013 ; Sirven, Fontaine et Naiditch, 2015). Leur appauvrissement est également un enjeu puisqu'ils sont nombreux à devoir supporter eux-mêmes les coûts de certains soins comme l'aide à l'hygiène, de certains services comme la présence-surveillance, de la nourriture et de l'essence. Selon une étude de 2015, ils sont 81 % environ parmi les PPA à mentionner des dépenses relatives avec leur rôle (Beudet et Allard, 2020 ; Kempeneers et al., 2015). Selon les statistiques issues de l'Enquête Social Général (2019), près de 6 personnes sur 10 soit 57 % des proches aidants au Canada, sont en emploi. Ces données lèvent le voile sur les conséquences que peut avoir la proche aidance sur les organisations si elle n'est pas prise en charge comme une priorité de gestion par les employeurs.

1.3.2 Conséquences pour les organisations

Loin de n'affecter que les PPA, ces conséquences exercent une influence réelle sur les entreprises elles-mêmes. Au Canada, l'évaluation de la perte de productivité pour les entreprises en raison des effets négatifs de la proche aidance, fait état d'un montant colossal de 1,3 milliard de dollars (Hermus, et al., 2012 ; Sinha, 2013) auxquels il faut ajouter 10

millions de journées d'absence par an, 4,9 millions d'heures de travail en moins et le départ du marché d'emploi de presque 559 000 employés par an (Fast et al., 2014b). Ces démissions ou départs à la retraite qui sont la plupart du temps involontaires et prématurés provoquent une saignée dans les organisations qui voient partir des employés souvent au sommet de leur carrière et qui détiennent une expertise coûteuse à reconstruire par l'embauche et la formation de nouveaux employés (Fast et al., 2014a ; Hermus et al., 2012 ; Johns, 2010). C'est pourquoi pour certains chercheurs, la détresse silencieuse des proches aidants et ses conséquences coûtent directement 4 milliards de dollars par an (Fast et al., 2014b).

En matière de coût indirect, les études mentionnent la détérioration du climat organisationnel, car les conséquences sur l'aidant entraînent le plus souvent son absence au travail et induisent une augmentation de la charge de travail pour les collègues ou le supérieur immédiat (Beudet et Allard, 2020 ; Duxbury et al., 2009 ; Fast et al., 2014b ; Gagnon et Beaudry, 2019). Aménager pour les PPA des conditions optimales d'emploi apparaît donc comme une pratique de gestion très bénéfique pour l'organisation. Et pourtant, 50% des employeurs indiquent dans une recherche de Fast et ses collègues en 2012 que le soutien aux employés proches aidants d'adultes ne constituait pas un axe prioritaire dans la définition de leur vision stratégique à court et moyen termes (Fast et al., 2014a).

Ces données renseignent amplement sur l'urgence d'explorer en profondeur la posture des employeurs et de les sensibiliser sur la nécessité pour les organisations de penser et de mettre en œuvre soit des mesures précises visant des aspects conflictuels précis de l'interaction travail-famille-soins, soit un programme comprenant plusieurs mesures facilitant la conciliation des demandes de travail avec la vie personnelle et la responsabilité des soins (Gagnon et al., 2019).

1.3.3 Mesures de conciliation organisationnelle : une prise en charge teintée de la perception des employeurs

L'organisation, à travers les mesures de conciliation, constitue un « espace thérapeutique » insoupçonné où l'employé proche aidant a accès à un soutien social dans sa triple dimension émotionnelle, instrumentale et informationnelle (Caron et Guay, 2005). Or, en matière de conciliation des temps sociaux, les initiatives de conciliation organisationnelles se limitent la plupart du temps aux seules obligations parentales (Bihan-Youinou et Martin, 2006). De fait, au regard des politiques organisationnelles de conciliation, on peut affirmer aujourd'hui que la situation des PPA en emploi est une situation de « pénibilité quasi invisible » (Fortino, 2014). Les défis auxquels ils sont confrontés restent, en effet, peu connus des employeurs sur le terrain. Par suite, ces derniers tiennent rarement compte de la spécificité de la proche aidance (Brunelle, 2008) dans l'élaboration et la mise en œuvre des mesures d'accommodement. En conséquence, leur vécu et leurs besoins spécifiques étant méconnus (Fast, 2015) ; ils sont presque délégitimés à recourir à des mesures de conciliation adaptées à leur réalité quotidienne et s'imposent la surcharge émotionnelle (Sinha, 2013) et psychologique (Sinha, 2013) du fardeau de la conciliation travail-famille-soins.

Toutefois, certains employeurs, mus par une « logique de rationalité économique » ou par la conscience de la responsabilité sociale de leurs entreprises sont à l'avant-garde dans la mise en place de pratiques ou de programmes visant à faciliter la conciliation travail-famille-soins aux employés proches aidants (Beaudry et Gagnon, 2019 ; Fast, 2015 ; Sinha, 2013 ; Sherman et Reed, 2008). Ce qui est sujet à caution dans tout ce processus est que, bien souvent, les organisations faillissent à développer une approche « microsectorielle » (Beaudry et Gagnon, 2019) qui ajustent les réponses aux caractères distinctifs de la situation des personnes proches aidantes qui ne se sentent pas comprises et soutenues par leurs organisations à travers les « mesures générales et non adaptées » prises par les employeurs.

En effet, l'intensité de la mobilisation de l'employeur et l'expression de son ouverture d'esprit sont fortement liées à la légitimité qu'il perçoit (Saint –Arnaud et al., 2014) de la situation de proche aidance. Cette légitimité étant établie ou non selon qu'il existe entre la

PPA et la PA un lien de sang étroit ou pas. Or les aidants, quel que soit le lien existant entre eux et la PA, sont confrontés sensiblement aux mêmes défis ; l'investissement d'un aidant ne changeant pas selon qu'il s'occupe d'un parent ou d'un beau-parent, la gravité de la dépendance étant la variable la plus déterminante (Le Bihan-Youinou et Martin, 2006). Si la gravité de la situation de la PA est établie, la PPA en emploi n'est pas certaine pour autant d'avoir accès à un aménagement de ses conditions de travail. La nature du poste et son statut d'employé entrent alors en compte (Gagnon et al., 2018). Est-elle permanente à temps plein ? Ou bien est-elle contractuelle, dans un poste où elle peut être facilement remplacée ? Ses compétences font-elles d'elle un employé très instrumental dans la productivité de l'entreprise ? Est-elle ou pas encline à demander des aménagements ? Selon le cas, il est plus facile à la PPA d'avoir accès aux mesures de conciliation ou non. De plus, la nature du poste est un élément déterminant dans le recours ou non aux mesures de conciliation, car les PPA ont besoin de ce travail pour conserver un semblant d'équilibre financier et aussi pour briser l'isolement social (Beaudry et Gagnon, 2019).

Passé ce cap de la nature du poste et du statut de l'employé aidant, il faut maintenant que les contraintes organisationnelles majeures n'entravent pas l'accès à de vraies mesures de conciliation. De fait, la pénurie de la main-d'œuvre, les conventions collectives rigides dans les milieux syndiqués qui prévoient tout à l'avance et la culture organisationnelle de la performance (Fast, 2015), ajoutées au manque de ressources financières, réduisent les possibilités réelles d'accès à des mesures de conciliation optimales et adaptées (Gagnon et al., 2019). En conséquence, les mesures proposées le sont avec la précaution de s'assurer qu'elles ne coûtent rien à l'organisation ; les meilleures se résumant à l'horaire variable et sur mesure, aux congés sans solde, à la flexibilité pour les pauses ou heures de repas, au travail à temps partiel, à la conversion de journées maladie non utilisées ou à la semaine de travail comprimée volontaire (Nogues et Tremblay, 2018). Comme on peut le constater, ce sont toutes des mesures de conciliation dont le coût est assumé par l'employé uniquement. D'où il convient de se poser la question de la sincérité de la prédisposition des employeurs exprimée plus tôt.

En définitive, ce qui motive l'action des employeurs, c'est la rationalité économique plus que le sens élevé qu'ils auraient de leur responsabilité sociale vis-à-vis des employés et de la société entière. De plus, ces mesures, lorsqu'elles sont personnalisées, c'est-à-dire offertes avec un souci et un effort d'ajustement, le sont de manière sélective et inéquitable en ce sens qu'elles ne sont pas arrimées à la situation de la proche aidance et ses contraintes, mais plutôt à la valeur productive de l'employé aidant. Et pourtant, il y a un grand avantage à humaniser le processus.

1.3.4 Les effets de l'utilisation de ces pratiques pour les aidants et les organisations

Les retombées des mesures de conciliation sont multiples. Parmi elles, on peut énumérer la rétention des PPA (Fast, 2015), leur fidélisation vis-à-vis de l'organisation (Gagnon et Beaudry, 2019) et l'amélioration de leur santé ainsi que du climat organisationnel. Ces retombées positives facilitent un moral élevé chez les PPA et une croissance de leur productivité (Plaisier et al., 2014 ; Sherman et Reed, 2008), la réduction des coûts liés aux taux de roulement (Fast, 2015), et celle de l'absentéisme et du présentéisme (Sherman et Reed, 2008).

Des études ont ainsi mis en lumière l'importance de mettre en place des pratiques adaptées à la situation particulière des PPA en emploi (Commission canadienne des droits de la personne, 2013 ; Fast, 2015) et de les réajuster régulièrement en raison de la nature évolutive de leurs besoins qui sont tributaires de la condition de la PA. Les résultats de plusieurs recherches hors du Canada établissent également que le soutien aux PPA en emploi constitue de la part de l'employeur un engagement dont l'impact est durablement positif pour l'organisation (Keating et al. 2015 ; Byrne, 2011 ; Yeandle et al., 2006 ; Dex, 2003). Yeandle et al. (2006) ont établi, en effet, une corrélation positive entre les accommodements flexibles, les pratiques de gestion favorables à la conciliation travail-vie de famille-soins et plusieurs effets positifs tels que la croissance de la productivité, la réduction des coûts liés au taux de roulement, au recrutement, à la formation et à la rétention de nouveaux employés ainsi que

la baisse du nombre d'absences pour cause de maladie, la diminution du taux de roulement et la satisfaction des clients. L'ambiance du travail est par ailleurs caractérisée par la joie, le bien-être et la confiance dans les relations de travail (Gagnon et al., 2018 ; Lero et al., 2012 ; Sirven et al., 2015 ;).

De plus, une PPA soutenue avec humanité est plus productive et dans le contexte de la pénurie de la main-d'œuvre, elle devient un ambassadeur non négligeable de l'organisation quant à son image d'employeur de choix et son engagement envers l'organisation est renforcé et rendu plus affectif, comme l'établit la théorie du soutien organisationnel perçu (Rhoades et Eisenberger, 2002). L'EPA témoigne d'une satisfaction professionnelle accrue et un état de bien-être qui lui sert de tremplin pour faire face plus sereinement aux responsabilités de soins qui lui incombent (Gagnon et al., 2018 et 2020 ; Zacher et Schulz, 2015). En tout état de cause, les bénéfices que tirent les organisations qui offrent des mesures de conciliation efficaces parce qu'ajustées et équitables, sont plus importants que les retombées négatives tant craintes par les employeurs (Gagnon et al., 2018).

Ces résultats convergent avec les conclusions de l'étude quantitative québécoise conduite en 2018 par Gagnon et al., dans laquelle, à partir des réponses de 1910 employeurs québécois, les auteures ont fait ressortir les éléments essentiels de la perception des employeurs à l'égard des PPA en emploi. La synthèse de leurs résultats, présentée dans les tableaux qui suivent (tableaux 1 et 2), montre bien que, grâce à des mesures de conciliations ajustées et équitables, l'organisation sort plus gagnante que perdante, car les employeurs arrivent à éloigner le spectre des effets négatifs qu'ils anticipent souvent comme conséquences de la mise en place d'une politique d'accommodement des employés proches aidants. Le milieu professionnel est alors perçu par la PPA en emploi comme un espace de revitalisation où elle a accès à un soutien social total dans sa triple dimension instrumentale, émotionnelle et informationnelle (Gagnon et al., 2020).

Tableau 1
Effets organisationnels positifs des mesures de conciliation offertes aux aidants

| | |
|---|-----------------|
| Effets organisationnels positifs | % ⁰⁸ |
| Amélioration du climat organisationnel | 53,1 |
| Réduction du taux de roulement | 45,7 |
| Réduction des coûts liés à l'absentéisme | 42,3 |
| Amélioration de la productivité organisationnelle | 36,8 |
| Réduction des erreurs de travail | 31,9 |

Tableau 2
Effets organisationnels négatifs des mesures de conciliation offertes aux aidants

| | |
|--|-----------------|
| Effets organisationnels négatifs | % ⁰⁹ |
| Surcharge de travail pour le supérieur immédiat | 37,2 |
| Surcharge de travail pour les collègues | 30,8 |
| Impact financier lié aux pratiques de conciliation | 17,7 |
| Réduction de la productivité | 12,7 |
| Sentiment d'injustice vécu par les collègues | 11,8 |
| Augmentation des erreurs | 8,0 |
| Détérioration du climat | 5,4 |

1.4 PERTINENCE DE LA PROBLEMATIQUE

1.4.1 Pertinence sociale

La recherche soutenue de la flexibilité a longtemps nourri les différents changements intervenus dans le monde de travail (Desrosiers, 2013). Cette assertion met en évidence que les évolutions adviennent dans le monde du travail en fonction des réalités sociologiques qui prévalent à une époque donnée.

La situation démographique du Québec aujourd'hui marquée par le vieillissement de la population et le désengagement du pouvoir politique à travers ses politiques de désinstitutionalisation et de soins à domicile a entraîné ce que Gagnon et Beaudry (2019 : 2) appellent « le transfert des responsabilités relatives aux services publics de santé vers les familles ». Ainsi les soins aux personnes devenues physiologiquement dépendantes ou atteintes de maladies mentales sont de plus en plus assurés par des proches (parents ou amis), dont la grande majorité, au Québec et au Canada, se trouvent être en même temps en emploi.

Ces responsabilités de soins sont généralement regroupées en trois catégories : un accompagnement dans les tâches de la vie quotidienne (tâches ménagères, transport), des soins corporels et médicaux (faire prendre le bain, accompagner aux toilettes, administrer les médicaments) et une aide administrative, notamment pour la gestion des biens (van den Berg et Spauwen, 2006 ; Davis et al., 1997).

Au Canada, la recherche estime à 13,1 millions le nombre de personnes qui ont déjà été dévouées auprès d'un proche comme aidant naturel au cours de leur vie, selon les dernières données de l'enquête sociale générale de 2012 (Sinha, 2013). Et parmi ce nombre, environ 60 % occupent un emploi (Fast et al., 2014b ; Sinha, 2013). Le tiers de ce nombre doit non seulement s'occuper d'un proche en termes d'administration de soins, mais il doit concilier cette charge avec celle inhérente au rôle de parents. Les personnes doivent donc réussir l'harmonisation des sphères travail-famille-soins (Le Bihan-Youinou et Martin, 2006 ; Duxbury, Higgins et Smarta, 2011).

Le temps hebdomadaire qu'un proche aidant consacre, selon les résultats de l'Enquête sociale générale (ESG) en 2012, à s'occuper d'un proche est de trois heures en moyenne par semaine ; cet indicateur est variable et peut s'élever jusqu'à 10 h dépendamment du type de soins prodigués et des relations existant entre la personne aidante et l'aidé. Il faut relever ici que les femmes accomplissent plus d'heures que les hommes (Beaudry et Gagnon, 2019 ; Sinha, 2013). Comme mentionné précédemment, cette sursollicitation des proches aidants en emploi affecte plusieurs aspects de leur vie à savoir physiologique, psychologique, émotionnel, professionnel et social.

Or, ceux qui souffrent de la sorte représentent une marge importante de la main-d'œuvre (30 %) dans un contexte de pénurie. C'est donc de l'ordre de l'urgence pour les employeurs de trouver une solution à ces situations de difficultés personnelles dans lesquelles se trouvent leurs employés et qui ne manquent pas d'affecter leur productivité et partant leurs performances. À partir des résultats de l'ESG 2007 rapportés par Nogues et Tremblay (2016), Fast et al. (2014a) ont estimé à 3,8 milliards de dollars le coût du taux de roulement lié aux responsabilités de soins pour les employeurs canadiens. Fast et al. (2014b) ont rapporté qu'en

2012, 9,7millions de journées de travail ont été manquées, qu'il y a eu réduction de 256 millions d'heures de travail et que 557 698 employés ont quitté le marché du travail pour s'occuper d'un proche.

De plus, selon les conclusions d'une étude conduite par Fast et al., (2014a), non seulement la performance des PPA diminue, mais surtout, elles font état de comportements qui mettent en danger leurs collègues. À titre d'illustration, sur une chaîne de production, elles peuvent oublier à la fin de leur quart, préoccupées par les responsabilités qui les attendent à la maison, de suivre tous les protocoles de sécurité permettant aux collègues de travailler en sécurité. La fatigue extrême constitue aussi un risque d'accident de travail pour la PPA elle-même et les collègues.

La présente recherche permet de recueillir les expériences des employeurs en matière de gestion des défis qui émergent à l'intercession des sphères travail-famille-soins, d'analyser et de comprendre les motivations qui déterminent leurs postures afin d'identifier les besoins qui sont les leurs pour une prise en charge plus compatissante et proactive de la proche aidance.

1.4.2 Pertinence scientifique

En raison de tous les conflits et défis qui marquent leurs situations, les employés en situation de difficulté personnelle ont des ressources qu'ils valorisent et qu'ils s'efforcent de préserver, car leur perte équivaut à leurs yeux à une catastrophe et menace l'équilibre de leur existence (Hobfoll, 1989). Ces ressources déterminent la perception qu'ont ces employés en situation de difficulté personnelle de tout soutien qui leur est apporté ; de sorte qu'ils n'évalueront un soutien offert comme une ressource que si ce soutien leur procure ces ressources ou à tout le moins, leur en garantit la préservation (par exemple, temps, argent, estime de soi, etc.) (Hobfoll,1989).

Or, en matière de conciliation des temps sociaux, les initiatives organisationnelles de conciliation se limitent parfois à des mesures réactives qui tentent d'apporter une réponse aux situations des PPA selon les besoins exprimés par ces derniers. La responsabilité de la prise de conscience de l'existence de la situation pèse, en effet, sur le dos de la PPA elle-même. De fait, si la PPA ne révèle pas sa situation, cette dernière reste quasi invisible aux yeux des employeurs (Fortino, 2014). Étant donné que plusieurs PPA ne révèlent pas leur condition par crainte des conséquences économiques inhérentes aux mesures offertes, leur vécu et leurs besoins spécifiques restent méconnus (Fast, 2015). Il leur est donc impossible de recourir à des mesures de conciliation adaptées à leur réalité quotidienne. Aussi ploient-elles sous le poids émotionnel et psychologique du fardeau de la conciliation travail-famille-soins (Sinha, 2013).

Cependant, certains employeurs favorisent des mesures de conciliation pour les aidants (Fast, 2015). La volonté de réduire le taux d'absentéisme (Fast, 2015) ou de présentéisme qui n'est pas sans retombées significatives sur le rendement des employés concernés et de l'organisation, le fait d'avoir vécu eux-mêmes l'expérience de proche aidant dans leur vie, ou d'avoir côtoyé un proche qui l'a vécu, sont parmi les raisons qui expliquent leur sensibilité au sort des EPA (Gagnon et Beaudry, 2019).

Au-delà donc d'une logique purement économique, quelques employeurs promeuvent, par souci de responsabilité sociale, des pratiques visant à apporter aux EPA un soutien social et organisationnel dont le bénéfice pour toutes les parties prenantes de l'organisation est amplement établi (Fast, 2015 ; Sinha, 2013).

Toutefois, cela ne doit pas occulter le fait que la grande majorité des pratiques de conciliation dans plusieurs organisations reste teintée par les perceptions des employeurs et ne peuvent pour cela être considérées comme de véritables politiques de conciliation et de soutien social (Gagnon et Beaudry, 2019) fournies de manière proactive par l'organisation à la PPA.

Par ailleurs, eu égard à l'hétérogénéité des besoins des proches aidants en emploi (Nurullah, 2012), et en prenant en compte les contraintes organisationnelles auxquelles font face certains employeurs dans leur élan de conciliation, on peut se demander si l'organisation, qui entreprend de mettre en place une véritable politique de conciliation travail-famille-soins, dispose, à elle seule, de toutes les ressources nécessaires (Gagnon et Beaudry, 2019) pour y arriver. Le rôle des employeurs, s'il se veut plus efficace, ne sera-t-il pas alors de construire une alliance stratégique avec des ressources extérieures (organismes communautaires, universitaires, chercheurs...) afin de maximiser les chances de l'organisation de préserver les EPA contre les conséquences fâcheuses d'une mauvaise conciliation travail-famille-soins et de pouvoir les garder longtemps en emploi, motivés et productifs ?

En somme, l'examen de la littérature montre qu'il existe une multitude d'études sur la question de la proche aidance. Ces études ont permis de dessiner les contours de la réalité de la proche aidance, de faire ressortir la diversité des expériences, d'établir la réelle pertinence des différentes mesures d'accommodement offertes ainsi que les angles morts de la gestion de cette problématique qui s'accroît de plus en plus dans la société québécoise. Ces études sur les proches aidants se sont donc plus concentrées sur l'ampleur du phénomène, son actualité, sa diversité, ses implications sociales et économiques tant pour les personnes aidantes, les organisations que la société en général (Fast, 2015 ; Duxbury, et al., 2009 ; Gagnon et Beaudry, 2019 ; Gagnon et al., 2018). Elles ont été menées d'abord selon une approche quantitative. En effet, l'intérêt était d'exposer sur la base de données statistiques, l'actualité, l'importance et l'urgence de phénomène. La volonté de compréhension a motivé ensuite des recherches qualitatives qui ont en général tenté de comprendre le phénomène de la proche aidance à partir du point de vue et des perceptions des proches aidants, selon diverses perspectives (Côté et Ethier, 2020 ; Chénard, 2020 ; Eales et al., 2015 ; Gagnon et Beaudry, 2019 ; Nogues et Tremblay, 2018).

La présente étude veut explorer la perception des employeurs. La question principale ne sera plus de s'interroger sur le nombre d'entreprises affectées par cette réalité ni sur le nombre d'employeurs qui sont au courant de la situation particulière de leurs employés

proches aidants et qui leur offrent des mesures d'accommodement ; elle ne sera pas plus d'identifier les mesures qui sont le plus souvent offertes ; elle consistera plutôt à décrire et comprendre la prise de conscience de la réalité des proches aidants en emploi par les employeurs ainsi que les rationalités sous-jacentes aux initiatives de prise en charge, caractéristiques d'un soutien social et organisationnel, et celles sous-jacentes aux pratiques symptomatiques d'un déficit de soutien effectif aux proches aidants.

CHAPITRE 2

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

La présente recherche est motivée par le désir d'avoir accès à la parole des employeurs pour recueillir les explications qu'ils donnent à leurs différentes postures face à la situation des PPA à leur emploi. Pour ce faire, son accomplissement a nécessité plusieurs étapes, dont la revue de littérature, l'établissement d'un guide d'entrevue, et une sélection des participants prenant en compte l'exigence de diversification de l'échantillon de recherche. La consultation d'un nombre non négligeable de banques de données a facilité la recension des études sur le thème. Les bibliographies de ces études ont enrichi à leur tour notre effort de collecte d'informations pertinentes puisqu'elles nous ont offert un bassin plus élargi de sources d'informations pertinentes à notre étude. Tout cela a facilité la préparation des entrevues sur la base desquelles l'étude a été menée.

2.1 QUESTION ET OBJECTIFS DE RECHERCHE

La question principale de notre recherche est : de quelle manière les employeurs comprennent, conçoivent et assument-ils leurs rôles et leurs responsabilités en matière de conciliation travail-famille-soins pour les PPA en emploi ? L'objectif principal de l'étude est de décrire et de comprendre la prise de conscience de la réalité des PPA en emploi par les employeurs ainsi que les rationalités sous-jacentes aux initiatives de prise en charge.

Cet objectif principal comporte des objectifs sous-jacents qui s'énoncent comme suit :

- 1) décrire et comprendre les motivations des employeurs qui favorisent les mesures de conciliation pour aidants ;
- 2) décrire et comprendre le contexte dans lequel les mesures de conciliation pour les aidants sont offertes ;
- 3) comprendre l'étendue de l'engagement des employeurs à offrir ces mesures et évaluer si cet engagement va au-delà des obligations légales en matière de conciliation pour les aidants ;
- 4) identifier et décrire les ressources dont

disposent les employeurs pour déployer des mesures de conciliation travail-famille-soins; 5) décrire et comprendre la part de la rationalité économique dans l'engagement des employeurs et enfin 6) dégager des pistes de solutions pouvant faciliter la conciliation travail-famille-soins aux PPA en emploi sans compromettre l'efficacité organisationnelle.

2.2 LA METHODE

La méthode adoptée pour cette étude est qualitative de type exploratoire. En effet, lorsque le phénomène étudié ou la dimension du phénomène étudié est peu ou pas exploré, cette méthode figure parmi les plus pertinentes. La finalité explorative qui lui est inhérente en fait une démarche adaptée pour répondre à la question du « comment » des phénomènes sociaux. Ce « comment » situationnel n'étant accessible qu'en maintenant les acteurs en contexte pour recueillir leurs perceptions et leurs ressentis, la quête de la connaissance avec cette méthode part toujours de l'addition de plusieurs vécus personnels vers l'identification d'indicateurs communs à tous ces vécus particuliers (Gagnon, 2005 ; Garcia et Gluesing, 2013 ; Gauthier, 2003 ; Trudel et al., 2007).

Avec cette méthode, la visée est la compréhension du phénomène ou de la réalité sociale à travers le regard et la sensibilité des acteurs qui le créent ou le vivent. Concrètement, il s'agit d'aller à la rencontre d'individus et de recueillir l'expression de leur vécu d'une situation, de ressentir leurs émotions, d'observer leur langage non-verbal, de comprendre leur interprétation et leur perception de la réalité vécue ainsi que les réactions d'engagement, de réserve, d'autodéfense qui en ont résulté. Cette démarche fait sienne le principe selon lequel la compréhension de la réalité est plus approfondie et plus holistique lorsqu'elle résulte d'un accès privilégié aux intentions et aux motivations des protagonistes de cette réalité (Allard-Poesi et Maréchal, 1999). Elle sous-entend donc la primauté de la dimension subjective de la réalité sur sa dimension objective. En raison de ce caractère subjectif de la démarche, la validité scientifique de la production intellectuelle consiste à établir des relations de cause à effet dans les contextes organisationnel, social et émotionnel précis des participants. Une

telle caractéristique requiert une méthode flexible, souple, facilitant l'adaptabilité en termes de reformulation des objectifs à la suite du recueil et de l'analyse de la réalité sociale ainsi que du sens qu'en donnent les participants (Denzin et Lincoln, 2000).

Le thème de la proche aidance est étudié dans la littérature. Ces études ont permis de documenter différents visages de l'expérience de la proche aidance, de relever la pertinence des politiques publiques de soutien et des mesures d'aménagement du travail afin de mitiger les impacts négatifs majeurs sur PPA en emploi (Duxbury, Higgins et Schroeder, 2009 ; Fast, 2015 ; Gagnon et Beaudry, 2019 ; Gagnon, Beaudry et Boies, 2018). Elles ont été menées aussi bien sous le mode quantitatif que qualitatif afin d'appréhender le problème objectivement et de le comprendre à partir des perceptions des proches aidants, selon diverses perspectives (féministe, institutionnaliste...).

Cependant, très peu d'études à notre connaissance ont donné la parole aux employeurs pour bâtir, à partir de la narration de leurs vécus respectifs, selon une approche inductive, une intelligence référentielle de leur rôle face aux défis des PPA en emploi. Il est même possible d'avancer qu'à notre connaissance, ce sujet n'a pratiquement pas été abordé sous l'angle de la perception que les employeurs ont de leurs rôles et responsabilités dans la mise en place de mesures équitables pour tous en toute circonstance. Afin d'accéder à ces expériences personnelles peu étudiées, la méthode qualitative de type exploratoire est apparue comme étant la démarche heuristique la plus à même de nous donner l'accès aux processus cognitifs, psychologiques et affectifs qui sous-tendent les réponses réactives ou quasi proactives que les employeurs apportent aux situations de proche aidance dans leurs organisations. Le terrain étant le maître absolu, cette étude est abordée sans à priori, sans hypothèses ; elle est ouverte à tout jaillissement de sens pertinent et s'est efforcée d'observer une flexibilité théorique dont la seule exigence fut celle de sa concordance avec les objectifs de recherche. (Blais et Martineau, 2006).

2.3 LA COLLECTE DES DONNEES

Parmi les différents procédés de collecte de données dans le contexte d'une recherche qualitative, les entretiens semi-dirigés ou semi-directifs ont été privilégiés dans le cadre de cette étude. Cette méthode de collecte de données se caractérise par les échanges verbaux, non stressants à travers lesquels le chercheur co-construit la compréhension du phénomène avec la personne interviewée (Savoie-Zajc, 2003). En effet, c'est à travers la perception de l'interviewé que le chercheur, grâce à l'interprétation des constantes repérables dans le verbatim de son interlocuteur, accède à une intelligence du phénomène dont la pertinence s'évalue en fonction des objectifs de recherche (Blanchet et al., 1985). C'est donc au cœur d'une relation de confiance que le chercheur amène le participant à lui donner l'accès à ses perceptions, ses émotions, ses ressentis. Ne pouvant les prévoir à l'avance, le chercheur est réduit à les accueillir au fur et à mesure qu'ils lui sont rendus accessibles par l'interviewé et explore, selon le potentiel d'éclairage qu'il y pressent, leur pertinence au regard des objectifs de la recherche. Cette dimension relationnelle et interpersonnelle singularise l'entretien de recherche et le distingue du questionnaire.

En effet, il ne peut être fait sans communication et l'accès aux informations pertinentes ne se résume pas à l'application de questionnaire aux répondants. Car dans le cadre de l'entretien, c'est l'accès au monde intérieur de « l'interviewé », soit par la verbalisation soit par le non verbal, qui fournit au chercheur les codes d'accès au « comment » et au « pourquoi » du rapport que le répondant entretient avec la réalité qui est à l'étude. L'entretien semi-dirigé est pour cette raison une démarche descriptive, inductive. Selon Blanchet et Gotman (2014), il demeure une exigence sine qua non lorsque le chercheur veut laisser émerger et accueillir – et non pas décider – cela même qui tient tout le reste ensemble dans une cohérence intelligible.

L'entretien semi-dirigé reste la meilleure voie d'accès aux résonances particulières d'une (des) situation (s) vécue (s) ou d'un (des) événement (s) advenu(s) chez les acteurs selon leur degré d'implication, leurs systèmes de valeurs et les références normatives à partir

desquels ils se positionnent par rapport au fait. L'entretien qualificatif semi-dirigé indique clairement que le participant (l'interviewé) n'est pas enfermé dans un cadre. Elle traduit le fait que sa liberté reste entière et que c'est plutôt le chercheur qui, après avoir introduit « l'interviewé » au contexte et aux enjeux de la recherche, pose une question introductive puis ensuite s'adapte à la narration du vécu de l'interviewé. Et c'est au cœur des confidences de ce dernier que le chercheur, grâce à une guidance intelligente et respectueuse des états d'âme de « l'interviewé » (Gagnon, et al., 2019), l'amène à répondre à toutes les questions préétablies comme celles qui ont surgi au cours de la conversation. (Sauvayre, 2013).

Ce style d'entretien requiert du chercheur de la flexibilité, de la créativité, de l'opportunisme intelligent et une profonde capacité d'adaptation (Gagnon, et al., 2019 ; Savoie-Zacj, 2003). Ces qualités sont nécessaires dans ce type de recherche, car la réalité perçue et racontée peut être très différente de la réalité anticipée ou projetée. Le chercheur doit être alors capable de remettre en cause ses propositions préliminaires ou de les réajuster en cours d'entretien. En s'affranchissant pour ainsi dire du carcan d'une trop stricte technicité méthodologique, le chercheur a accès, grâce à l'entretien, à des éléments permettant une approche holistique du phénomène étudié, qu'autrement il lui aurait été difficile de comprendre en profondeur. En effet, par ce type de collecte de données, les dimensions socioaffectives, les systèmes de valeurs, les représentations... lui sont accessibles et constituent des faisceaux supplémentaires et non négligeables qui projettent sur la réalité étudiée des éclairages insoupçonnés (Gagnon, et al., 2019 ; Savoie-Zacj, 2003).

L'entretien qualitatif semi-dirigé s'avère parfois une expérience douloureuse pour « l'interviewé » parce que, indépendamment du sujet et de la question, il constitue une incursion dans une douloureuse mémoire qui n'a pas encore totalement cicatrisée. Cependant, parce qu'il permet au participant de « se dire », il peut être thérapeutique et ultimement se révéler une expérience très positive. C'est pourquoi il est très important que le chercheur démontre une aptitude remarquable à l'écoute dynamique. Cette forme d'écoute le rend attentif et bienveillant sans être condescendant. Elle est libre de tout jugement, s'emploie à faire de temps en temps de brèves reformulations pour indiquer à « l'interviewé »

que le contenu de son message est compris ainsi que les émotions qu'il exprime à travers ses mots, le timbre de sa voix, ses gestes et mimiques (Boutin, 2018). Cette reformulation permet aussi d'engager l'exploration sur un aspect de l'intervention du participant qui s'avère pertinent pour la recherche.

Pour autant, cette écoute dynamique n'exclut pas la vigilance que le chercheur doit observer afin d'adapter son interaction aux états d'âme du participant ; ce qui inclut parfois qu'il arrête l'entretien pour le reprendre quand ce sera possible. (Gagnon et al., 2019). Il y va du soin que le chercheur doit prendre de ses participants. Parce que cette dimension est nécessaire à la relation de confiance, elle commence déjà avec le choix du lieu de l'entretien et la planification de la rencontre. En effet, le respect du participant et la primauté donnée à sa disponibilité dans la planification de l'entretien génèrent un climat de l'entretien qui facilite la confiance, la confiance et l'approfondissement des indicateurs de sens qui apparaissent dans le discours de l'interviewé. Pour Blanchet et Gotman (2014), l'environnement matériel et social est tout aussi important que le cadre conceptuel des échanges et les modes d'intervention du chercheur. Selon eux, il ne faut sacrifier aucune de ces trois dimensions sur l'autel de l'ambition heuristique, si l'on veut véritablement tirer le maximum d'informations pertinentes d'un entretien. Dans le même sens, Marmoz (2001) insiste sur toutes les facilitations que fournit au chercheur un bon climat de l'entretien quant à l'atteinte de ses objectifs en matière de collecte de données. Un climat qui résulte de la capacité du chercheur à établir, maintenir et gérer efficacement un équilibre toujours fragile entre la conversation libre et le questionnaire très structuré.

En vertu du Code d'éthique de la recherche auquel le chercheur a souscrit⁴, il doit respecter les valeurs des participants à l'étude, ne doit formuler aucune question ni adopter aucun comportement ou aucune attitude qui laissent apparaître une volonté manifeste d'influencer les valeurs des participants. En effet, les règles de l'éthique de la recherche auxquelles doit se conformer le chercheur s'imposent à lui à toutes les étapes de la recherche,

⁴ La présente étude a été approuvée par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAR (# CÉR 107-792).

du début jusqu'à la rédaction de son rapport final. En conséquence, le chercheur doit garantir le droit des participants à l'anonymat. Il doit prendre par écrit l'engagement d'assurer la confidentialité des informations recueillies et la tenir du début jusqu'à la fin, aussi dans la pratique que dans les procédures de recherche (Martineau, 2007).

Lichtman (2013) résume bien les principes éthiques de la recherche qualitative en ces points : veiller à ne pas nuire, ni d'avoir des comportements indécents envers le sujet, de respecter l'anonymat et l'intimité de ce dernier sans omettre de garantir la confidentialité qui lui est due. Il faut informer auparavant le sujet participant de la portée sociale et scientifique de la recherche afin qu'il prenne la juste mesure de son engagement et donne son consentement en toute connaissance de cause.

Pour cette recherche de type qualitatif, l'entretien semi-dirigé a constitué notre méthode de collecte de donnée principale. Pour ce faire, une maquette explicitant la nature de la recherche, ses objectifs principal et secondaires et comportant les thèmes qui ont servi à façonner le guide d'entretien. Cette maquette est déposée à l'annexe 2. Un guide d'entretien a été établi et administré de manière semi-dirigé à un échantillon constitué selon une approche non probabiliste de type volontaire. Cette approche implique l'idée que les personnes approchées acceptent de participer sur une base volontaire et que la collecte d'information se fait auprès de qui manifeste de la disponibilité pour répondre à nos questions (Sekaran et Bougie, 2010). L'avantage de cette approche, c'est le libre engagement du sujet-participant ; l'inconvénient, c'est le risque d'avoir des sujets-participants de même profil et de ne pouvoir garantir la diversité de l'échantillonnage. Les caractéristiques des participants à la recherche ont été définies de manière intentionnelle en cohérence avec le projet de recherche et la question de recherche. Les critères qui ont guidé l'élaboration du profil idoine des participants désirés sont les suivantes : être un gestionnaire de niveau stratégique, un gestionnaire-cadre ou un professionnel RH représentant l'employeur. En se basant sur la présomption que certaines structures, en raison de leur taille, doivent avoir les services où interviennent les professionnels remplissant ces critères, des contacts individuels ont été pris avec des personnes dont les caractéristiques professionnelles correspondent à celles du profil

identifié. Ces contacts furent pris par l'envoi de courriel et par des échanges téléphoniques. L'homogénéité de l'échantillon a imposé au chercheur de prêter une attention particulière, selon le principe de la diversification interne, aux domaines d'activité des participants et même à leur provenance géographique dans la province de Québec. Une fois l'accord de principe obtenu, vient ensuite la planification de l'entrevue proprement dite. Cette dernière se faisait toujours en fonction de la disponibilité du participant et dans le lieu de son choix. Ainsi des entrevues ont pu se dérouler sur les lieux de travail des participants ou dans des espaces neutres (par exemple, sur le campus de l'UQAR). D'autres entretiens ont été réalisés en utilisant les moyens des technologies de l'information et des communications comme la vidéoconférence ou les appels téléphoniques, en raison de la distance géographique qui sépare le chercheur et le participant et de l'impossibilité pour l'un et l'autre de se déplacer.

Ces entretiens ont duré en moyenne 50 minutes et ont toujours commencé par la présentation du formulaire de consentement décrit plus tard. S'ensuit le remplissage de la fiche contextuelle des participants sur laquelle sont consignés les renseignements relatifs à l'identité des participants, à la tranche d'âge à laquelle ils appartiennent, à leur niveau de qualification académique, à leur secteur d'activité, leur ancienneté, leur poste actuel dans l'organisation. Cette fiche renseigne, pour finir, sur la connaissance personnelle directe ou indirecte de la réalité des proches aidants. La conversation s'engage ensuite et elle est guidée par le guide d'entretien. Elle s'ouvre par la vérification de la compréhension que le participant a du concept de proche aidant et l'établissement d'une définition opératoire sur la base duquel les questions suivantes sont abordées. Ces questions, globalement, se sont articulées autour de la disposition du participant à embaucher un proche aidant, des raisons pour lesquelles il embaucherait quelqu'un en sachant qu'il est un proche aidant, du soutien qu'il serait disposé à offrir à un employé proche aidant, des contraintes qui ont pu ou pourraient limiter son engagement à offrir des mesures adéquates à un employé proche aidant. L'échange a visé aussi à établir pour chaque participant, la mesure la plus importante à adopter pour faciliter la conciliation travail et responsabilités de proche aidant ainsi qu'à documenter les limites de l'engagement d'un employeur dans le but de maintenir en emploi un salarié proche aidant. Chaque entrevue s'achevait par un bilan rétrospectif du participant

ayant déjà eu une personne proche aidante comme salariée, sur son expérience en tant qu'employeur en cette matière. La saturation au niveau des renseignements collectés à partir du cinquième participant a constitué le signal que les entretiens pouvaient être clôturés selon le principe de saturation théorique développé dans la littérature par plusieurs chercheurs (Fortin, 2006 ; Mucchielli, 2009 ; Seidman, 2006).

La conformité à l'exigence méso-éthique de la recherche (Gagnon et al. 2019) est garantie par l'obtention d'un « nihil obstat » de la part du comité d'Éthique de l'Université du Québec à Rimouski où sont titulaires les professeures dont le présent mémoire est une participation à l'un de leurs projets de recherche significatifs. Cette conformité à l'exigence méso-éthique de la recherche se traduit concrètement par la préparation d'un formulaire de consentement qui fournit aux participants tous les renseignements (objectif de la recherche, les attentes du chercheur vis-à-vis du participant/de la participante ; l'engagement du chercheur à garantir la confidentialité, l'anonymat et la diffusion contrôlée de toute information recueillies ; les avantages et les inconvénients, s'il y a lieu, de la participation à la recherche et enfin le droit qu'a le participant/la participante de retirer à tout moment du projet sans devoir se justifier) devant éclairer leur décision libre et volontaire de participer à la recherche et d'entrer de facto, dans un contrat psychologique avec le chercheur. Cette exigence éthique se concrétise aussi lors des entretiens par une attention vigilante à assurer l'aisance, le confort du participant à tout moment et donc à suspendre les entretiens pour les reprendre plus tard.

Un journal de bord est tenu pendant la recherche où sont inscrites les intuitions à vif sur l'expérience de recherche et sur les pistes de solutions au regard de la perception du problème telle qu'elle apparaît au chercheur dans le contexte de l'entrevue. Ces informations sont consignées après les entretiens et subdivisées selon les trois registres distinctifs du journal de bord à savoir les registres descriptif, méthodologique et théorique (Gagnon et al., 2019).

2.4 TRAITEMENT DES DONNEES

La moisson étant souvent très abondante dans le contexte d'une recherche qualitative, le chercheur, après s'être imprégné de ce foisonnement d'idées, doit s'adonner à une analyse rigoureuse des verbatim, entretien par entretien, en essayant de relever et de retenir les éléments significatifs se rapportant à la question de recherche. De fait, cette étape cruciale de la production du savoir scientifique, englobe la transcription des entrevues, le traitement proprement dit des verbatim et leur interprétation afin d'en dégager le sens dont regorgent les événements tels que le participant les a vécus, ressentis et décrits. À cette étape, il est de mise que le chercheur, tout en se donnant une liberté dans l'interprétation des données récoltées, veille à ne pas trop s'éloigner des données empiriques et s'égarer dans des conjectures sans liens probants avec ce qu'il a collecté auprès des répondants (de Sardan, 2008). D'où l'importance pour lui d'arrimer toute interprétation et analyse à la question de recherche. Ce faisant, il confère à l'ensemble de sa démarche une qualité de cohérence interne. De fait, les savoirs qu'essaie d'établir le chercheur ne peuvent se faire que sous la forme d'inductions probables, c'est-à-dire, en évitant toute affirmation et en privilégiant un raisonnement de présomption (Erickson, 1986). Cela est d'autant plus impératif si le chercheur tient en haute estime l'exigence du respect de la « vérité des matériaux » qui lui est faite sur le plan éthique (Kaufmann, 1996).

Précisément dans le contexte de cette étude, après la transcription des entrevues et l'analyse approfondie des verbatim qui a facilité une étude thématique sommaire, il a été possible d'associer des ressentis et perceptions des participants avec les thèmes constitutifs du cadre théorique. Les thèmes ont été dégagés à partir de leur récurrence dans le discours des participants et en fonction de l'information accumulée sur cet aspect de la problématique au moment où a été atteint le seuil de saturation.

2.5 FORCES ET LIMITES DE LA METHODE DE RECHERCHE

La recherche de type qualitatif a le mérite de faciliter l'accès non seulement à une expérience, mais surtout d'appréhender les motivations des acteurs impliqués dans l'expérience et partant, de pouvoir prendre la mesure des enjeux liés à la réalité étudiée (Carpentier et White, 2013 ; Patton, 2002). Cependant, le nombre restreint de participants dans une recherche de type qualitatif ne permet pas toujours de prétendre avoir été exhaustif en ce qui concerne les éléments qui entrent dans la compréhension du phénomène étudié, en l'occurrence, celui de la proche aide sous le prisme des rôles et obligations des employeurs.

Par ailleurs, l'importance prépondérante du chercheur dans l'interprétation et la création de sens à partir des données recueillies fait en sorte qu'il reste dans une interaction dynamique avec l'interviewé (Thomas, 2006). En effet, il lui est possible, en raison de l'adaptation constante que permet cette méthode, de revenir vers l'interviewé pour préciser des zones d'ombre. De plus durant l'analyse, son évaluation de la pertinence des éléments fournis par le participant, détermine leur insertion dans la démarche analytique et explicative. Or, cette évaluation est largement fonction de la mémoire que le chercheur a de son expérience en entrevue. Elle est également fonction des choix sélectifs qu'il doit continuellement opérer parmi le flot d'informations recueillies afin de ne retenir que celles qui lui apparaissent pertinentes au regard de sa question de recherche. Il est donc possible que les résultats soient entachés d'une subjectivité non modérée par la rigueur et la distanciation scientifique (Foddy, 1993). D'où l'importance pour le chercheur d'être capable d'allier à la fois la rigueur scientifique et l'ouverture d'esprit qui permettent de considérer tous les signifiants faisceaux lumineux provenant de son vécu subjectif de l'entrevue (Erlandson et al., 1993 ; D'Amboise, 1996)

Au regard de toutes ces limites de l'analyse inductive, c'est une gageure de vouloir développer un modèle ou une théorie universalisable avec cette méthode d'analyse. Sa véritable pertinence repose en effet sur les nouvelles connaissances et réponses approfondies

qu'elle nous permet d'avoir sur le thème de recherche en lien avec les objectifs de recherche fixés dès le commencement (Blais et Martineau, 2006).

CHAPITRE 3

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Les participants interrogés dans le cadre des entretiens semi-dirigés sont au nombre de cinq et ont, pour la plupart, accompagné un employé qui devait apporter un soutien à un proche. Selon les données recueillies, les employeurs semblent disposés à collaborer à la mise en place et à l'accessibilité des mesures de conciliation pouvant combler les besoins des salariés proches aidants. Cependant, leur élan est brisé par différents facteurs déterminant leur perception et teintant leurs réactions face au besoin d'accommodement des proches aidants, tels que : leur méconnaissance avérée de la réalité des proches des PPA en emploi ; la logique de la rationalité économique plutôt que la conscience de leur responsabilité sociale vis-à-vis des PPA en emploi, qui prévaut à la sélection des mesures offertes et à leurs conditions d'accessibilité ; enfin, l'échec des employeurs à instaurer et promouvoir un environnement organisationnel compatissant, empathique, ouvert qui reste sensible à la situation d'un proche aidant en emploi. La sensibilisation devient alors la clé de voute susceptible de transformer les employeurs en acteurs proactifs de première ligne afin que les PPA en emploi accèdent à des mesures de conciliation ajustées, adaptées et pertinentes.

Les organisations participantes proviennent de secteurs diversifiés. Elles sont représentées par des acteurs aux profils tout aussi diversifiés. Ces participants, au nombre de cinq (5), sont constitués de quatre femmes et un homme. Tous ont acquis un diplôme d'études universitaires et trois des cinq sont diplômés dans des domaines liés directement à la gestion des ressources humaines et les deux autres sont des gestionnaires d'employés dans des organisations manufacturières. Leurs profils sont détaillés dans le tableau N°3 qui suit :

Tableau 3. Synthèse du portrait des participants

| Participant | Poste occupé | Ancienneté dans l'organisation | Ancienneté dans le poste | Secteur d'activité | Expérience personnelle directe ou indirecte de la proche aide |
|-------------|---|--------------------------------|--------------------------|----------------------------|---|
| Entrevue 1 | Conseillère en ressources humaines | 2 ans | 2 ans | Manufacturier | Non |
| Entrevue 2 | Chef d'équipe en acquisition de talents | 8 ans | 1 an | Banque/Services financiers | Oui indirecte par sa mère. |
| Entrevue 3 | Présidente | 15 ans | 5 ans | Éducation-Syndicat | Oui indirectement. |
| Entrevue 4 | Gestionnaire des employés de production | 23 ans | 13 ans | Manufacturier-Bois | Non |
| Entrevue 5 | Conseillère en ressources humaines | 2 ans | 6 ans | Éducation | Non |

3.1 CONNAISSANCE DE LA PROCHE AIDANCE PAR LES EMPLOYEURS

Cette sous-section expose les résultats relatifs à la pluralité des approches de la proche aide telles qu'énoncées par les employeurs. Cette connaissance de la réalité des PPA en emploi se mesure à l'aune de l'exactitude ou non des définitions qu'ils en donnent, de leur connaissance optimale des besoins spécifiques aux PPA en emploi et du cadre juridique relatif à la proche aide au Canada et au Québec.

3.1.1 Approche plurielle de la proche aide

Les participants ont d'abord été appelés à réfléchir sur leur connaissance de la situation des proches aidants. Dans plusieurs cas, les réponses à la question : « comment définirais-tu un proche aidant », a permis d'établir un lien entre la connaissance de ce qu'est une PPA

(définition ; engagements et défis) et la capacité de l'employeur à reconnaître une PPA dans l'organisation. En effet, certaines situations particulières vécues qui sont traitées comme des cas ordinaires requérant un aménagement du travail sont, des situations de proche aidance. Plusieurs participants nous ont répondu ne pas avoir géré de cas de proche aidance et se sont rendu compte par la suite qu'ils en ont eus dans leurs organisations. Pour l'illustrer, nous utiliserons deux extraits de verbatim de la participante 5 à divers moments de l'entretien.

« Euh, ils n'étaient pas, en fait là, reconnus par le gouvernement comme proches aidants. Euh, oui je connais des gens qui ont leurs parents à la maison, qui leur apportent une certaine aide ; mais vraiment, qualifié de proche aidant au niveau-là, du gouvernement là et d'avoir des subventions, là, non, je n'en connais pas quelqu'un » (Ent. 5, p. 1)

Et

« Oui, effectivement j'avais eu un cas ; ...c'était un professionnel qui devait accompagner sa conjointe, dans des, euh, dans des rendez-vous de chimiothérapie. Euh... Je ne crois pas qu'il était... qu'il ait fait les démarches à titre de proche aidant là, je ne me souviens plus s'il était vraiment là, nommé proche aidant là, par contre elle avait à peu près 8-10 rendez-vous de chimiothérapie et il nous avait demandé d'accompagner sa conjointe. Et oui, ça c'est un aménagement d'horaire qu'on a fait avec lui sans problème, parce que c'est pas quelqu'un qui est en service direct avec l'élève au niveau de la classe. (Ent. 5, p. 7-8).

Il y a donc certains employeurs pour qui le proche aidant, c'est celui que le gouvernement a reconnu et identifié comme tel avec un acte de reconnaissance officielle le constituant, de facto, bénéficiaire des subventions gouvernementales. Sans cette reconnaissance, l'employé est traité simplement comme un employé ayant besoin d'accommodement raisonnable.

De manière générale, la connaissance est approximative et parcellaire. La notion du « proche » est limitée dans son extension aux parents ou aux amis. Ici, on note que l'aide à apporter n'est pas précise, car la charge liée aux soins que prodigue la PPA n'est pas connue

de la plupart des employeurs. Chez certains employeurs, la notion de « proche aidance » renvoie à un investissement sur du long terme.

« La façon dont je le vois, c'est quelqu'un qui a un membre de sa famille ou quelqu'un qui est proche de lui, qui est malade et qui a besoin de quelqu'un pour l'aider, peut-être pas à temps plein, mais quand même beaucoup, beaucoup de temps à consacrer à la personne ». (Ent 1, p.1).

Chez d'autres, c'est dans l'expérience directe ou indirecte qu'ils vont aller chercher les éléments qui entrent dans leur compréhension de la notion.

« En fait, moi comment je vois ça? Je pense un peu personnel parce que ma mère s'occupe énormément de sa mère ; euh en fait c'est souvent une personne au niveau personnel qui va prendre soin, ça peut être, moi je le prends pour une personne plus âgée ou ça peut être pour un enfant qui a des besoins spécifiques comme l'accompagner à des rendez-vous, que ça soit chez le médecin, que ça soit chez le physio, l'ergo, etc. Donc la personne va prendre soin, elle va l'accompagner dans ses déplacements, etc. Moi, je le vois à ce niveau-là. C'est vraiment d'apporter un soin particulier plus poussé que la moyenne des gens ». (Ent. 2, p.2).

Dans les cas où l'employeur est représenté par un professionnel RH ou que l'employeur est quelqu'un qui a fait du sujet un objet d'étude de prédilection, on remarque une définition plus élaborée et plus intégrative des éléments significatifs entrant dans la compréhension de la notion de « proche aidant ». En effet, le professionnel RH ou l'érudit en cette matière, démontre une bonne connaissance de la nature des soins qu'un proche aidant apporte à la personne aidée. Il est capable de décrire ces soins qui comprennent aussi bien les prises de rendez-vous, le soutien émotionnel, l'accompagnement au rendez-vous, l'aide à l'alimentation (faire les repas et s'assurer que le malade les mange), l'aide à la prise des médicaments ainsi que toute autre activité susceptible de contribuer au bien-être de la personne aidée. Il a conscience que la charge de cette responsabilité est fonction du degré de dépendance de la personne aidée ; que plus la dépendance est sévère et totale, plus la sollicitation du proche aidant est pressante, régulière, avec un risque d'imprévisibilité élevé. Pour illustrer cela, nous donnons ici la définition de la participante n°3 qui est présidente d'un syndicat de l'enseignement universitaire et qui a beaucoup étudié le sujet.

« Une personne qui offre un soutien significatif à un proche, peu importe le lien de sang. Qu'il y en ait ou pas, donc parents, amis ou enfants. Un soutien significatif occasionnel ou permanent, que ce soit de nature émotive, physique (soins, transport et autres) et ce, sans rémunération et sans statut juridique » (Ent. 3, p. 1).

Ce qui explique la stratégie de certains employeurs (niveau stratégique) qui, reconnaissant n'avoir qu'une connaissance vague et imprécise des éléments qui entrent dans la compréhension de ce qu'est un proche aidant - *« Je ne suis pas bien informé là-dessus »* (Ent. 4, p.9) - et sa quasi-méconnaissance des procédures de gestion administrative de cette situation, les encadrements légaux, les implications légales et administratives, préfèrent renvoyer la gestion de ce problème au service des ressources humaines.

« Je sais pas comment ça fonctionne. Honnêtement, on en n'a jamais eu, fait que, j'en ai aucune idée. Probablement que rendu là, j'aurais regardé avec les RH pour voir comment on s'organise là pis qu'on va regarder ça » (Ent. 4, p. 6).

Toutefois, ce qui apparaît plus déterminant dans la construction de la perception des employeurs, semble être l'expérience personnelle directe ou indirecte qu'ils en ont eue.

« En fait, moi comment je vois ça? Je pense un peu personnel parce que ma mère s'occupe énormément de sa mère ; euh en fait c'est souvent une personne au niveau personnel qui va prendre soin, ça peut être, moi je le prends pour une personne plus âgée ou ça peut être pour un enfant qui a des besoins spécifiques comme par exemple l'accompagner à des rendez-vous, que ça soit chez le médecin, que ça soit chez le physio, l'ergo, etc. Donc la personne va prendre soin, elle va l'accompagner dans ses déplacements, etc. Moi, je le vois à ce niveau-là. C'est vraiment d'apporter un soin particulier plus poussé que la moyenne des gens » (Ent. 2, p. 2).

Il transparaît qu'en général, les employeurs retiennent que l'engagement d'un proche aidant auprès d'une personne malade ou dépendante est plus exigeant et demandant que pour la moyenne des personnes.

3.1.2 Les besoins spécifiques d'un proche aidant

La lecture synoptique des verbatims révèle que les employeurs ne traitent pas la proche aidance comme une situation spécifique parmi les situations particulières que peuvent vivre leurs employés. De fait, il n'y a pas de besoins spécifiques qui sont reconnus à la situation de proche aidance et qui impliquent pour l'employeur de devoir en tenir compte dans l'assignation des tâches. En témoigne la réponse de la plupart d'entre eux à la question de savoir quelle était, selon eux, la mesure phare pour un proche aidant.

« Je pense que c'est l'attitude, hein! Plus qu'une mesure précise, puisque c'est au cas par cas tout le temps. On parle beaucoup des femmes monoparentales, mais si on prend quelqu'un qui a un conjoint qui est malade, qui peut être malade à vie ou c'est un cancer qui a besoin d'accompagnement pour un an ou deux, c'est des mesures différentes, euh, je pense que c'est l'attitude. Être humain, pis, d'aider la personne pour que ça soit le plus facile pour elle ; qu'elle ne se sente pas mal tout le temps de devoir s'absenter là » (Ent. 1, p. 11).

Cependant, à partir de leur expérience personnelle indirecte, certains employeurs identifient la disponibilité du temps comme étant le besoin le plus urgent pour un proche aidant. Ils pensent donc que pouvoir bénéficier d'un horaire flexible, d'une autonomie dans l'organisation de son travail, permet à un proche aidant de disposer davantage de temps.

« la disponibilité c'est c'est ce que la personne va avoir besoin là. En fait, une flexibilité, tu sais, comme tantôt, on parlait là beaucoup au niveau du flexi travail, du télétravail ; mais ces personnes-là, en fait, ils ont une possibilité justement d'accompagner leurs, je vais dire, leurs parents parce que, tu sais, ils ont un rendez-vous, mais ils sont capables de travailler par après le rendez-vous parce qu'ils sont à la maison donc ça, y a pas d'enjeu, nous, on a cette flexibilité-là, cette possibilité-là » (Ent. 2, p. 3).

« Tsé, je dirais ça implique un peu de logistique, mais ça serait possible. Je pense que on l'a déjà fait il y a longtemps, un horaire atypique là, pour une personne qui avait toujours besoin d'une journée par semaine. On l'a déjà fait. C'est beaucoup, beaucoup, beaucoup de logistique là ; parce que là, s'il fait son 40h en 4 jours, il fait 10 h par jour, donc il déborde sur le chiffre de soir. Fait que, y a comme pour un certain temps, une personne de soir de trop, pour une heure et demie, deux heures là. C'est plus dur, mais ça se fait. Ça se fait, pis, je pense

que, nous autres, avec une date de début et une date de fin, on le ferait ». (Ent. 4, p. 11).

À la question de savoir si un proche aidant dont les fonctions exigent une mobilité régulière avait accès à un réajustement de ses missions, un employeur-participant a reconnu l'inexistence de telles mesures. Ce qui est disponible, c'est la possibilité de retour anticipé si cela était requis par la dégradation subite de l'état de la personne aidée. De plus, par compassion, il n'est pas demandé à cet employé de reprendre ces heures.

« ...une personne par exemple qui s'en va à Mississauga pour 2 jours de travail ; si ça lui arrive un problème à sa mère, ou peu importe, la personne va se booker un vol et va revenir. Le vol va être, il est déjà payé par [l'employeur]. Elle va repartir, elle va aider sa mère puis c'est pas grave-là. Tsé, la personne ne vas pas nécessairement reprendre ses heures à ce niveau-là. Donc je veux dire, ça fait partie des risques du métier, entre guillemets, d'être à l'autre bout... Sa mère est à Lévis et il est à Mississauga » (Ent. 2, p. 11).

Pour d'autres employeurs, les défis d'un proche aidant sont liés aux conditions de santé de la personne aidée, à la disponibilité du temps et à la durée dans le temps de la situation. C'est à ce moment, selon eux, qu'on note une intrusion du rôle d'aidant et des préoccupations liées à ce rôle, dans la sphère professionnelle.

« Il n'était pas capable effectivement! Tu sais quand les gens venaient à la maison pour prévoir des activités, ben, il fallait qu'elle soit là pour justement se rappeler pour lui les activités physiques qu'il y avait à faire. Euh! Sinon, ben l'aider pour à peu près tout dans la maison là ; finalement là, c'est devenu quelqu'un qui ne pouvait plus comme fonctionner seul, euh!... Tu sais, c'est que rapidement au début, elle me disait « tu sais, là, il faudrait que je m'absente pour accompagner Reynald tel, tel, tel rendez-vous, il faut aller à l'hôpital, il faut ci, il faut ça ». Pis, tu sais, j'avais pas de problème avec ça ; tu sais, je, j'étais compréhensive à l'égard de la situation. Donc, tu sais, ça allait, mais quand même, je dirais peut-être après un an où là, c'était quand même plus difficile. Donc c'est là qu'on a quand même, je dis « on » parce qu'on prenait quand même les décisions en exécutif là, donc quelques personnes ensemble, où on a dit, ben, qu'on pourrait lui offrir d'aménager son temps autrement ; tu sais, de prendre plus de liberté pour les horaires de travail sans comme trop avoir à nous demander la permission, mais de juste nous informer » (Ent. 3, p.2-3)

3.1.3 Encadrement légal

La connaissance parcellaire des employeurs s'étend aussi aux éléments légaux relatifs à la conciliation des temps sociaux propres à un proche aidant.

Sur le plan légal, il ressort des réponses des répondants, un aveu d'ignorance de tout ce qui concerne les proches aidants. Cette ignorance est symptomatique des employeurs qui n'ont jamais eu à traiter de cas d'employés proches aidants. La méconnaissance des employeurs au regard de tout ce qui a trait à la proche aide est patente, tant qu'ils ne sont pas confrontés à la situation. L'employeur 1, par exemple, montre une infime connaissance des lois et règlements encadrant la gestion de la proche aide en milieu de travail, de sorte qu'en ce qui concerne les congés que prévoient la Loi sur les normes du travail, cet employeur est surpris d'entendre mentionner le « congé de proche aidant » et confesse : « *[Congé de] proche aidant, non, je ne l'ai jamais utilisé... j'étais même pas au courant que ça, ça existait.* » (Ent. 1, p.14).

Par ailleurs, les employeurs ne semblent pas être au courant de l'évolution des politiques publiques relatives à la proche aide, leur connaissance se référant surtout aux dispositions inscrites dans la Loi sur les normes du travail, qui encadrent les absences de courte durée. Les lois récentes prévoyant au niveau fédéral des congés de proches aidants de 15 semaines qui s'ajoutent au congé de compassion de 26 semaines déjà en vigueur, leur sont inconnues, par exemple. En réalité, la connaissance parcellaire qu'ont certains employeurs de la proche aide, est basée sur l'expérience des demandes de conciliation qu'ils ont eues à gérer dans le passé à partir des dispositions de leur convention collective à vigueur.

« Euh, oui, je sais que la loi a été modifiée là – dessus, euh, je ne les connais pas par cœur ; en fait, au niveau de notre convention collective, on est au-delà de ça. Les gens là, ils sont les congés prévus pour les obligations familiales ; on a bonifié en fait là, les congés prévus par les normes de travail. De mémoire, je crois que c'est trois ou cinq jours qui est prévus dans les normes de travail »
(Ent. 5, p. 8)

En revanche, une autre catégorie d'employeurs constituée de professionnels RH et de spécialistes en GRH montre une connaissance plus élaborée et actuelle de la législation relative aux proches aidants.

Généralement, les verbatims des participants révèlent qu'à date, la pression légale n'est pas déterminante dans l'aménagement du temps de travail d'un proche aidant. C'est plus la culture organisationnelle teintée d'humanisme qui va être aux sources de la posture de l'employeur face aux demandes d'aménagement des conditions de travail d'un proche aidant. Ainsi un participant qui reconnaît ignorer l'existence légale de la preuve de la proche aide, et qui pour cela ne l'a jamais requise pour une absence, ne compte pas l'exiger sauf si un doute raisonnable surgit dans sa pensée. Comme le résume un des participants.

« On accommode comme on fait en allant le plus loin possible parce qu'on ne peut pas se permettre d'en perdre, c'est tellement dur d'avoir des travailleurs. »
(Ent. 4, p.6)

3.2 AMENAGEMENT DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Après avoir passé en revue les différents degrés de sensibilisation des employeurs à la réalité de la proche aide, cette sous-section rend compte des aménagements des conditions de travail qu'ils offrent souvent, des motivations qui sous-tendent leur engagement, des obstacles qui les freinent dans leur volonté d'aller le plus loin possible dans l'aménagement des conditions de vie ajustées à la réalité des PPA en emploi ainsi que des conséquences aussi bien pour l'organisation que pour l'employé.

3.2.1 Reconnaissance des besoins et des motivations des mesures offertes par l'employeur La charge de travail d'un proche aidant est liée à des soins physiques et un soutien psychologique qu'il doit apporter à la personne aidée. Les situations de proche aide ne sont pas vécues de la même manière. Elles diffèrent selon le degré de dépendance de la personne aidée, la disponibilité et la proximité des ressources aidantes publiques,

familiales, communautaires (disponibilité de réseau de transport, hôpital à proximité). L'employeur 2 est prêt à aménager les conditions de travail d'un proche aidant afin de le maintenir dans son emploi. La formation du gestionnaire semble déterminer sa perception de la situation et ses responsabilités. Les employeurs ou les gestionnaires qui ont eu une formation liée à la problématique des proches aidants (management, administration, GRH,) sont plus sensibles aux besoins spécifiques des proches aidants. Comme le mentionne l'employeur 2:

« ...je ne suis pas certaine que c'est tout le monde qui a la même culture que nous et probablement, justement, notre formation académique a probablement teinté notre façon de d'intervenir sur le terrain. » (Ent. 2, p. 14).

La perception de son rôle et de sa responsabilité en tant qu'employeur est donc tributaire de son expérience personnelle, de sa formation ou de son expérience antérieure dans l'organisation. Ce constat induit l'idée de l'importance de la formation dans le changement des perceptions comme l'illustrent ces mots d'un employeur participant à l'étude.

« Je pense que je suis teintée, parce quand j'ai des discussions avec des..., par exemple mon conjoint qui est dans une PME, il n'a pas du tout le même discours que moi. Si tu devais l'interviewer par rapport à l'aspect des proches aidants, l'ouverture ne serait pas du tout la même que moi je peux avoir en ce moment » (Ent. 2, p. 13).

Certains employeurs laissent transparaître dans leurs réponses que le contexte de pénurie de la main-d'œuvre rend pratiquement plus avantageux de maintenir le lien d'emploi que de le rompre. Ils avouent accepter d'être conciliants parfois au-delà de certaines limites qu'ils n'auraient pas tolérées dans un autre contexte.

« Au début c'était pas aussi problématique qu'aujourd'hui la pénurie de la main-d'œuvre, on l'a toujours fait. On est des êtres humains, c'est des humains. C'est pas des machines. Fait que, on a toujours fait de s'adapter, s'ajuster aux gens. C'est sûr que si ça revenait souvent peut-être on se dirait « y a-t-il un autre moyen? ». C'est-tu toujours toi qui dois y aller? Mais, c'est lui, c'est lui. On n'a

pas le choix là ; c'est pas... C'est pas des robots qu'on a devant nous, c'est des humains. Je ne pense pas que ça aurait un impact. » (Ent. 1, p. 4).

Quoique transparent dans le discours des employeurs, la dimension humanitaire ne constitue pas le terreau principal où fécondent les mesures d'accomplissements. Le discours apologétique des employeurs met certes de l'avant l'aspect humaniste des pratiques de gestion, la philosophie humaniste sous-tendant les pratiques de gestion ; cependant, ce discours transparait rarement dans les documents officiels des organisations pendant les entrevues. Certains employeurs interrogés ont vertement reconnu que tout était à mettre à jour de ce point de vue. « *Les documents officiels sont tous à revoir là!* » (Ent. 1, p. 13).

Quelle que soit sa formation, la première motivation de l'aménagement des conditions de travail, du point de vue de l'employeur, est l'atteinte des objectifs. Pour cela, dans certaines organisations étudiées, l'employeur évalue l'impact de la demande de mesures de conciliation sur les objectifs stratégiques de l'entreprise en se mettant à l'écoute de la personne, donc en la rencontrant pour comprendre son contexte, ses attentes, et explorer avec elle, la possibilité d'une entente conjointe.

« Ben, en fait, la première chose c'est sûr que moi je parle en termes employeur ; je dois m'assurer que les objectifs sont remplis et que je n'ai pas de plainte : c'est la première chose. Ensuite, c'est vraiment d'écouter la personne, pis de voir, c'est quoi ces attentes, de comprendre un peu son contexte tout ça, puis par la suite de faire notre réflexion et voir « bon, c'est quoi le juste milieu? Où on peut, où on peut trouver l'accord ? » Justement elle, c'était ça la meilleure proposition. » (Ent. 2, p.16).

La prise de conscience du problème par l'employeur est progressive, par petits bouts, au gré des confidences du proche aidant. Elle s'explique de deux manières : soit c'est en raison de l'évolution de la situation qui ne peut être toujours prévisible et qui fait que les besoins augmentent au fur et à mesure que de nouvelles limitations s'imposent à la personne dépendante ; soit aussi parce que la personne proche aidante tient compte de la culture organisationnelle, du style de gestion de l'employeur (la philosophie de gestion de la

direction et du gestionnaire) pour décider ce qu'il peut dévoiler de sa situation et jusqu'à quel point il peut lever le voile sur ce qu'il vit. Même quand la régularité des demandes sur un moyen terme éveille l'employeur à l'idée d'une situation dont il faut se « pré-occuper », il préfère, dans la majorité des cas, attendre que ce soit l'employé qui prenne la décision de faire se dévoiler :

« Il y a, Il y a un gars qui a eu...on n'a pas eu la demande, euh, y a eu à s'absenter pour prendre soin de sa fille qui avait le cancer. Euh, on n'a pas eu la demande..., il devait, euh, en tout cas, on pensait...puis on s'était préparé à avoir la demande d'un arrêt de travail pour qu'il soit proche aidant là, puis euh, on l'a pas eue. C'est sa femme ; finalement, c'est sa femme. Lui, y a continué à travailler. On l'a rencontré pour essayer de, euh, ...on lui a parlé beaucoup, parce qu'il trouvait ça dur là. Il trouvait ça trop dur de savoir que sa fille, elle avait le cancer ; je le comprends. Euh, on lui a parlé, pis on lui a dit qu'on était là pour lui, qu'on va l'y aider. Une carte...pis tout ça, finalement y a pas fait de demande. Moi, j'étais certain qu'il allait faire de demande là, mais ...ça aurait été vraiment, Tse, comme proche aidant là, je pense ça aurait été la première demande qu'on aurait, Tsé, dans l'usine, en tout cas. Pis, euh, on était prêt à l'avoir, mais on l'a pas eu ». (Ent. 4, p. 6).

La relation de confiance entre l'employeur et l'employé proche aidant a pu faciliter, dans certains cas, le partage aisé et serein de l'évolution positive ou problématique de la situation comme l'atteste ce témoignage d'un des employeurs-participants :

« Pendant quand même plusieurs semaines, on ne savait pas vraiment c'était quoi. Pis elle m'en parlait à tous les jours, parce que la nature de son travail et du mien, oui j'étais présidente, faisait en sorte qu'on se parlait à tous les jours pour le travail ; donc en même temps, elle me tenait informée de l'évolution de la situation. Aussi parce qu'on était quand même devenues amies au fil du temps. Tu sais, parce que je dirais, elle était là depuis 2004, puis moi, depuis 2006 au syndicat. Donc on se connaissait bien ; fait que c'était ouvert en ce sens-là ; elle me partageait ses inquiétudes et tout » (Ent. 3, p.2).

En ce qui concerne les aménagements des conditions de travail, il y a plusieurs canaux par lesquels ils apparaissent dans le processus. Parfois, c'est l'employeur qui en a l'initiative, mais très souvent, c'est le fait du proche aidant ; c'est lui qui les sollicite. L'employeur reçoit

donc en général, la première demande d'aménagement des conditions de travail de la part de la PPA. Il peut y avoir des situations, cependant, où les deux les définissent de manière consensuelle.

« Donc là, à un moment donné, c'est pour ça qu'ils se sont assis puis j'ai participé justement à essayer de trouver une solution à lui proposer parce que là c'était vraiment à toutes les semaines elle devait partir pour un rendez-vous par-ci et vu comment les rendez-vous sont longs là. Elle devait partir à 9h et puis sortir à 3h, donc là ça commence à être un petit peu plus complexe à gérer. Donc de là pourquoi on est arrivé à une proposition de sortie. Donc là, 4 jours semaine, c'est déjà... Tsé, ça lui arrive des fois que finalement le rendez-vous, il était peut-être mardi, puis il est repoussé plutôt jeudi, mais c'est pas grave. Tsé, il s'adapte-là au niveau de l'horaire. » (Ent. 2, p.15)

Parmi les conditions qui facilitent l'accès relativement facile aux aménagements des conditions de travail ou à un soutien organisationnel avantageux, on note la relation de la direction avec l'employé, les qualités humaines et professionnelles de l'employé proche aidant, la connaissance expérientielle de la situation de proche aidance par l'employeur, la « *volonté de soutenir* », la « *compréhension de la complexité du rôle du proche aidant* », la « *reconnaissance de sa compétence* » et la volonté de « *garder le proche aidant* » en emploi. (Ent. 3).

La reconnaissance de la situation de l'employé proche aidant ne se fait pas souvent de manière proactive. Pour que sa situation soit prise en compte, la PPA en emploi doit en parler lui-même et exprimer ses besoins. Il n'y a pas de la part de l'employeur une démarche proactive qui chercherait à mieux comprendre la situation et à discuter avec l'employé les mesures de conciliation des sphères travail-famille-soins les plus appropriées. L'employeur s'accommode bien d'ailleurs, d'un employé qui cherche des solutions palliatives par lui-même sans rien demander de la part de l'entreprise. Tant que l'EPA délivre les résultats escomptés, l'employeur ne perçoit pas souvent la surcharge reposant sur ses seules épaules. Cela s'illustre bien par ces mots d'un employeur – participant :

« On s'est organisé là, lui s'est très bien organisé là ; il a été, sérieusement il a été super collaborateur. Euh, tsè, avant de demander tout ça, il avait regardé voir s'il y avait quelqu'un qui pouvait le remplacer le matin et rentrer plus de bonheur pour lui, parce que c'est c'est un opérateur de machine. Donc, c'est une, c'est une personne clé ; pis il s'était organisé. Avant même de le demander, il s'était organisé. Il avait la solution avant même de le demander... ça fait que ça, ça paraît même pas sur les performances. ». (Ent.4 p.5).

3.2.2 Mesures offertes

L'exposé des résultats à ce niveau se fera selon une distinction qui nous est apparue nécessaire en raison des particularités que requiert l'aménagement des conditions de travail selon le domaine d'activité de chaque organisation.

Ainsi, dans le secteur manufacturier, la gestion des besoins se fait selon qu'il s'agit d'un employé de bureau ou d'un employé d'usine, donc de production.

Au bureau ou dans le département administratif, il n'y aurait aucun problème à aménager les conditions de travail d'un proche aidant. Cela peut se traduire par l'offre de mesures telles que la flexibilité des horaires de travail, une plus grande autonomie dans l'organisation du temps de travail, des congés en banques ou congés flottants.

« Au bureau, il n'y aucun problème, parce que chacun a un peu ses responsabilités, pis il arrange son temps comme il peut. Fait que s'il doit s'absenter, souvent il va s'arranger pour faire son travail différemment ou à un autre moment. » (Ent.1, p. 3).

Quant au télétravail, il convient de faire remarquer qu'au moment où ont lieu les entrevues, c'est-à-dire avant la COVID-19, l'ouverture de certaines organisations à cette mesure de conciliation est empreinte de soupçon, quoique la nécessité d'attirer de nouvelles compétences les obligent parfois à l'offrir dans les affichages de poste. Au moment de l'enquête, les deux organisations manufacturières de notre échantillon ne l'offraient encore à personne. Ces organisations y étaient réticentes. Seules les conditions d'intempéries

extrêmes semblaient justifier le recours à cette mesure pour une catégorie des employés. Elles commençaient à envisager à peine d'entrebâiller la porte pour cela comme en témoignent les déclarations de l'employeur-participant 1 :

« Ben on commence à... ben, personne ne le fait encore ; là on commence à l'offrir dans nos postes. Quand on embauche quelqu'un, s'il veut faire du télétravail, on peut regarder ça pis... Mais personne ne le fait encore, sauf quand il y a une tempête de neige ou euh... l'école est fermée ; ça se peut que, quelqu'un va travailler de chez lui parce que les enfants sont à la maison. Mais de façon régulière, le télétravail, non on ne l'a pas encore fait. Mais on est ouvert à le faire. » (Ent.1 p.5).

La cause de cette réticence ne semble pas être la peur d'une baisse de productivité, car le même employeur dit être au fait du contraire :

« Non, je pense que ça été démontré que certains travaillent même plus en télétravail. Puisqu'ils ont comme des objectifs à atteindre, des résultats. Je pense pas qu'il y ait des préoccupations à ce niveau-là. » (Ent.1, p.5).

Au niveau de la production, l'aménagement des conditions de travail est possible. Cependant les employeurs se disent plus réticents à l'offrir, car il passe plus difficilement le test de la durée. C'est l'épineuse question de la durée que vient aggraver l'imprévisibilité des demandes liées parfois sinon souvent à la proche aidance. Certains employeurs donc, anticipant avec appréhension les conséquences des aménagements des conditions de travail sur la performance organisationnelle et sur les objectifs de rendement qu'ils se sont fixés, vont être parcimonieux sur les mesures offertes. Les mesures offertes sont celles inscrites dans la convention collective. Le minimum requis par la Loi sur les normes du travail est garanti. Pour illustrer les mesures existantes, l'employeur énumère les congés, « *le droit de s'absenter pour raisons familiales sans nécessairement qu'on demande beaucoup de justification* » (Ent. 4, p. 2), les dix jours de congés maladie par année qui sont rigoureusement comptabilisés. Toutefois, cette rigueur administrative dans la gestion des jours d'absence n'empêche pas l'employeur d'être compréhensif et conciliant si les motifs de l'absence sont justifiés. Le soutien de l'employeur est toujours consécutif à la révélation

de la situation par l'employé lui-même. Il n'y a donc aucun moyen pour l'employeur d'identifier et d'interpréter des signaux de détresse autre que la baisse du taux de rendement si l'employé ne prend pas l'initiative de parler de sa situation en sollicitant un aménagement de ses conditions de travail.

Selon l'employeur 4, la convention collective ne contient pas une politique explicite et spécifique de la gestion des besoins des employés en situation de proches aidants. Le soutien actuellement démontré par certains employeurs a pour terreau la « philosophie de gestion » qui est « très axé sur l'humain ».

« ... mes décisions sont basées en général, sur la philosophie de gestion. Quand je n'ai pas la réponse dans la philosophie de gestion, parce que c'est du très technique là, je me réfère à la convention collective. Mais en partant là, les décisions sont toutes prises par rapport à la philosophie de gestion. Pis je coache mes superviseurs, je coache mes chefs d'équipe à prendre leur décision par rapport à la philosophie de gestion. C'est sûr que, il y a d'autres décisions hyper techniques-là, comment que le gars il va gagner-là, ça c'est pas dans la philosophie de gestion-là. Y a droit à quel congé pour mortalité ou naissance, quand c'est quelque chose comme ça, ça c'est dans convention, c'est pas du tout dans la philosophie de gestion, mais Tsé, la ligne directrice chez nous. c'est vraiment la philosophie de gestion » (Ent.4, p. 7).

Paradoxalement, cette « philosophie de gestion » ne transparaît pas toujours dans des politiques écrites, accessibles à tous et interprétables de la même manière par tous. La notion nébuleuse de « la philosophie de gestion » porte le risque que sa mise en œuvre à travers les décisions est souvent fonction de la perception individuelle de chaque gestionnaire.

D'autres employeurs dans le domaine manufacturier ont des approches originales de la gestion des besoins des employés en situation de proche aidant. Entre autres mesures énumérées, il y a l'inscription de la PPA sur l'assurance collective avec un diagnostic de trouble d'adaptation situationnelle. Cette qualification tient compte des difficultés qu'entraîne pour le proche aidant le débordement de la sphère des soins sur la sphère professionnelle et les risques de baisse de performance qui en découlent.

« La façon qu'ils fonctionnaient sur l'ancien l'emploi, c'est soit il allait sur l'assurance collective avec un diagnostic comme... euh... trouble d'adaptation situationnelle, trouble d'adaptation situationnelle. » (Ent. 1, p.2).

Cela permet à l'employé de pouvoir bénéficier de plusieurs mois de congé avec un revenu assuré quoique réduit. Mais une telle démarche ne semble pas évidente pour un employé qui est dans la production et pour qui le milieu professionnel est parfois une « bouée de sauvetage ».

Les absences imprévues sont permises dans certaines organisations, mais elles doivent être de courte durée et surtout elles ne doivent pas s'étendre sur une longue période. Quant aux horaires flexibles, un employeur-participant les offre dans son entreprise manufacturière à condition que le motif pour l'obtenir en tant qu'employé de production soit impératif. En revanche, dans une seconde entreprise manufacturière évoluant dans le textile, seules les familles monoparentales confrontés au problème de garderie ont plus aisément accès aux horaires flexibles. L'employé tient compte de ses besoins pour fixer ses horaires d'entrée et de sortie du bureau. Il n'y a donc pas de canal horaire dans lequel l'entrée au bureau doit se faire obligatoirement. Toutefois, ce ne sont pas toutes les plages horaires qui peuvent être flexibles au niveau de la production. Par exemple, selon l'employeur-participant 4, dans son entreprise, les heures de repos et les pauses doivent être prises au même moment, il est difficile de les rendre accessibles sur une base volontaire.

Les horaires atypiques impliquent plus de logistique au niveau de la production et ne peuvent se faire que sporadiquement et pour une durée très courte. L'employeur insiste d'ailleurs sur la nécessité pour lui d'avoir « une date de début et une date de fin » avant de concéder une telle mesure pour un employé de production.

« Ça serait possible! Tsé, je dirais ça implique un peu de logistique, mais ça serait possible. Je pense qu'on l'a déjà fait il y a longtemps, un horaire atypique là, pour une personne qui avait toujours besoin d'une journée par semaine. On l'a déjà fait. C'est beaucoup, beaucoup, beaucoup de logistique là, parce que là, s'il fait son 40h en 4jours, il fait 10 h par jour, donc il déborde sur le chiffre de soir. Fait que, y a comme pour un certain temps, une personne de soir de trop, pour une heure et demie, deux heures là. C'est plus dur, mais ça se fait. Ça se

fait, pis, je pense que, nous autres avec une date de début et une date de fin, on le ferait » (Ent.4, p. 11).

Une autre mesure que nous avons recensée est la semaine de travail réduite ou contractée. La semaine contractée en 4 jours ou en 4 jours et demi est accessible à tout le monde dans l'entreprise de l'employeur-participant 2. Mais l'expérience en usine a entamé l'enthousiasme de l'employeur-participant 1 à l'offrir ou à accéder à une demande en ce sens dans le secteur de la production.

« On a eu un horaire adapté pour des gens en usine. On a été échaudé un p'tit peu dans ce département où là on est moins intéressé à le faire. On avait adapté l'horaire de 3 femmes ; pis les 3 se passaient après pour des victimes là ; « à cause que je travaille plus tard, tu ne me donnes pas le poste que je veux. A cause que je commence plus tard... ». On avait beau répondu qu'il n'y avait aucun rapport, eux ils ramenaient tout ça à ça. Tsé, tu joues à la victime là parce que tu as été accommodée, c'est correct. Il y en a une qui est partie ; il y en a une qui est partie d'elle-même, l'autre, on a dû la congédier, parce qu'elle est allée sur Facebook dire qu'on était un mauvais employeur. Pis, la 3^e, elle est encore ici. Ça va bien ; à un moment donné, on a accommodé 3 personnes dans le département, et les 3, ils clament haut et fort qu'ils sont des victimes, parce que c'était pour un rien là! euh... là ces départements-là, précisément, j'ai dit à mes collègues qui embauche qu'on arrête d'accommoder là pour l'instant. On est échaudé, on va laisser aller un peu, on va y revenir là, mais, ça n'a juste pas de bon sens là...c'est les 3 pires qui chialaient tout le temps-là ; fait que, euh, on s'est donné un petit break là-dessus » (Ent.1, p. 6).

Dans les domaines des services ou éducatifs, il faut distinguer, selon un employeur-participant, entre les aménagements des conditions de travail pour une PPA qui veut rester à l'emploi et le cas d'une PPA qui désire suspendre temporairement son activité professionnelle pour prendre soin d'une PA. Ce dernier pourra prendre un congé sans solde selon les dispositions de la convention collective ou bénéficier des congés gouvernementaux associés à la proche aide avec les programmes de soutien y afférant.

L'employeur-participant 2 exerçant dans le secteur financier décrit une tradition d'aménagement des conditions de travail qui s'apparente à une quasi-politique

d'accommodement en vue du bien-être de tous les travailleurs. Souvent, cette formalisation résulte d'une succession d'impasses à la suite de multiples gestions informelles des demandes d'aménagement des conditions de travail par des PPA. Cet employeur, après avoir pris acte de l'inefficacité des aménagements informels, commence par demander au proche aidant de proposer un aménagement confortable de son temps de travail qui sera soumis à la direction. Les mesures disponibles parmi lesquelles l'employé proche aidant peut sélectionner les éléments constitutifs de sa proposition sont : les horaires flexibles, le télétravail, le flexi travail, la reprise de temps d'absence, les horaires condensés et les congés. Cette approche, selon l'employeur, permet de disposer d'une entente formelle entre l'organisation et l'employé proche aidant tout en facilitant la prise en compte de la spécificité de la réalité du proche aidant concerné (besoins de la personne aidée, le niveau de dépendance et la personnalité de cette personne).

« En fait j'ai jamais eu vraiment à me poser la question en toute transparence parce que je suis très ouverte au niveau au niveau de ça ; peut-être que je le vis actuellement avec ma mère probablement. Donc quelqu'un m'arrive avec cette information là pour me dire : « écoute, ma mère est malade je vais avoir plusieurs rendez-vous à venir » ; euh, mais en fait je l'ai, c'est vrai je l'ai vécu. Je peux te parler d'un cas. Effectivement, j'ai une de mes employées, sa fille avait des problèmes au niveau des pieds et tout, pis elle avait des rendez-vous médicaux à l'hôpital à toutes les semaines pendant 2 mois et demi. Donc c'était le vendredi matin à 11h00, à 10h ; donc ça coupait vraiment tout l'avant midi. C'est à Montréal, le temps de se déplacer et tout. Donc de 9h à 1h00 à tous les vendredis, elle n'était pas disponible. Donc, nous, l'entente qu'on avait eue - c'est vrai j'avais pas ...ça - qu'on a eue avec elle, elle m'avait dit : « écoute, moi je veux pas toucher à mes vacances, parce qu'on a pas de politique. Je veux pas toucher ma reprise de temps. Est-ce que tu me permets de faire mon 35h condensées, exemple, en 4 jours et demi? ». Pas de problème. Ça a été l'entente qu'on a eue ensemble ; c'est venu d'elle! C'est ça, les gens sont très engagés ; donc j'ai même pas eu à me poser la question, mais bref, cette personne-là euh, je vois évidemment le parallèle avec la proche aide! Mais sa fille, elle devait d'aller à l'hôpital pendant x fois, c'est l'entente qu'on a eue. Tellement que les gens sont ouverts dans l'équipe qu'il n'y pas eu de questionnement. C'est juste normal d'accommoder » (Ent. 2, p.6).

Dans l'entreprise de l'employeur – participant 2, les horaires flexibles consistent essentiellement à rentrer au travail à l'heure qui convient à l'employé, mais obligatoire dans l'intervalle de temps entre 7h30 et 9h et à quitter le travail 8h plus tard. Toutes les organisations participantes, évoluant dans les secteurs éducatif et des services, l'offrent avec la nuance pour l'organisation du secteur scolaire que la PPA qui intervient auprès des apprenants doit être prêt à déléguer un peu sa tâche.

« Donc c'est là qu'on a quand même, je dis « on » parce qu'on prenait quand même les décisions en exécutif là, donc quelques personnes ensemble, où on a dit, ben, qu'on pourrait lui offrir d'aménager son temps autrement ; tu sais, de prendre plus de liberté pour les horaires de travail sans comme trop avoir à nous demander la permission, mais de juste nous informer. Et puis, tu sais, éventuellement, on lui a aussi offert comme, vu que ses rendez-vous, elle disait que c'était surtout l'après-midi pour son conjoint, ben, on a dit : « travaille au bureau le matin et l'après-midi, travaille de chez toi, puis, si tu dois t'absenter, ben tu vas au rendez-vous puis tu reviens chez toi après » (Ent. 3, p. 3).

« La flexibilité des horaires, est-ce que la personne est prête à déléguer un petit peu sa tâche...pour s'assurer d'une certaine présence de travail auprès des élèves. Donc c'est des choses qu'il faut essayer de valider. Je dirais que ça dépend vraiment des tâches de travail. Quelqu'un qui fait du soutien administratif, au niveau du traitement de la paie, généralement, notre date de tombée pour la paie, c'est jeudi, donc la personne a quand même du lundi au jeudi pour effectuer sa paie. Donc c'est peut-être plus flexible de ce côté-là, car la personne peut dire « mercredi matin, je ne serai pas là ; mais l'après-midi, je poursuivrai mon travail » ; donc ça dépend vraiment des tâches de travail, je crois. Au niveau du soutien administratif, oui. Tout ce qui est le soutien administratif, c'est possible. Les professionnels aussi, donc, les orthophonistes, les psychoéducateurs, les psychologues, les orthopédagogues, oui. Donc tout le monde, oui. En fait dans la convention collective, parce qu'on est quand même régis par la convention collective, donc il faut s'assurer le respect des conventions, dans les conventions collectives, c'est 7 heures qui est requis par jour ; par contre, entre 8 et 8h30 là, généralement, les gens peuvent rentrer et quitter vers 4h ou 4h30. Par contre, c'est sûr qu'au niveau des enseignants là, la flexibilité est moins là, parce que si le cours commence à 8h, ben là, l'enseignement doit être là à l'heure vu que son cours commence à 8h. Donc là, c'est difficile d'avoir des horaires flexibles, du moins, pour l'instant. La journée que les cours seront donnés à distance ; euh...la flexibilité...encore là, si les cours à distance débutent à 8h, il faut que l'enseignant soit là à 8h. » (Ent. 5, pp. 4-5).

Le télétravail, plus habituel dans l'organisation évoluant dans le secteur financier, consiste, selon l'employeur-participant 2, à travailler en dehors des bureaux attitrés. Il peut être partiel ou intégral. Il est partiel quand les personnes travaillent seulement quelques jours au cours de la semaine de travail, en dehors de son bureau. Il est intégral quand le personnel travaille cinq (5) jours en dehors du bureau et qu'il ne vient sur le site de l'organisation que pour les réunions obligatoires ou pour des engagements professionnels qui le requièrent. Le flexi travail qui s'apparente au télétravail, à la différence que même sur le site de travail, il n'y a plus de bureau attitré, mais plutôt des zones de collaboration ouvertes où les employés s'installent où ils veulent quand ils viennent travailler, est exclusivement offert par l'organisation participante 2. Selon l'employeur-participant 2, en télétravail comme en flexi travail, les règles sont les mêmes quant au début de la journée de travail et à sa fin : il est impératif d'être connecté entre 9h et 15h. Cela veut dire qu'entre 7h30 et 9h, l'on peut se connecter et finir sa journée 8h après. L'horaire condensé réfère à la contraction de la semaine de travail qui est officiellement de 5 jours en 4 jours ou 4 jours et demi. Il est offert dans les trois (3) organisations du secteur des services participantes, mais pour celles évoluant dans l'éducation, c'est le personnel administratif et les professionnels qui en bénéficient le plus facilement. Dans l'organisation participante 2, on peut réduire aussi ses jours de travail à quatre (4) jours et redistribuer la journée restante soit entre les collègues soit embaucher un étudiant pour l'assumer. Une mesure qui est au cœur de toute cette panoplie de dispositions est la reprise de temps. Cela traduit le fait que le temps d'absence est dû et qu'il faut le reprendre soit en travaillant plus d'heures après, soit en le soustrayant de sa banque de congés ou d'heures supplémentaires. Même les employés en télétravail qui doivent s'occuper d'un proche dépendant de façon imprévue et qui, pour cela, sont obligés de s'absenter, doivent reprendre leur temps. Ainsi, les absences sont remboursées dans la plupart des situations par du temps pris dans la banque des congés de l'employé proche aidant. Dans certains cas, ces absences sont accordées sans déduction de la banque de congé ; ceci en raison, le plus souvent, de la nature des liens existant entre l'employé et la direction.

Il apparaît donc qu'il existe dans certaines organisations dans les secteurs de services ou éducatifs, un ensemble de pratiques convenues, avec un processus d'accès aux

aménagements des conditions de travail. Dans ces organisations, toutefois, la gestion informelle des demandes d'aménagement est bien présente quoique latente. Certaines expressions utilisées par les participants pendant les entretiens l'illustrent parfaitement : « *on s'arrange, y a pas de problème* » (Ent. 2, p. 2).

En définitive, selon les participants de tous les secteurs d'activité, les modes de gestion informelle sont reliées dans leur essence à l'imprévisibilité de la situation des proches aidants. Par exemple, l'employeur-participant 2 développe que ses employés savent qu'ils peuvent solliciter l'aide de leurs collègues dès qu'ils anticipent une difficulté à tenir dans les délais. De fait, le proche aidant porte généralement seul sur ses épaules, le poids de l'aménagement de ses conditions de travail, car il lui revient de s'impliquer activement dans la recherche de la solution à son problème.

Il y a, par ailleurs, des déterminants de la nature et de la portée du soutien social parmi lesquels on peut citer : l'exemplarité de l'employé dans la recherche de solution ou la qualité de l'employé ; la nature de la tâche ; la disponibilité de la main-d'œuvre, la gravité de la situation de la personne aidée ; la portée et la durée de la contrainte inhérente à l'accommodement pour l'organisation et ses activités ; la transparence dont fait preuve l'employé proche aidant vis-à-vis de ses collègues et enfin la condition du proche aidant. Cette dernière est plus déterminante pour certains employeurs que la gravité de la situation elle-même. Elle amène des employeurs à répondre plus promptement à une demande de la part d'un proche aidant qui connaît une grande détresse psychologique.

L'employé est donc en général la source des mesures d'aménagement de ses conditions de travail et porte le poids de leur effectivité. Dans un contexte où chacun peut être la source des mesures d'aménagement, le risque inhérent à cette démarche n'est pas inconnu des employeurs. Certains l'évoquent même avant que leur attention y soit attirée en termes d'insatisfaction de la part des collègues et de revendication de mesures d'accommodement similaires sans considération pour la spécificité de chaque situation et surtout de celle des proches aidants. Selon certains employeurs, une politique formelle deviendrait une option

consistante seulement s'il y avait une déliquescence du climat de travail due à l'expression d'iniquité chez les autres employés.

3.2.3 Conséquences positives et négatives de l'aménagement des conditions de travail pour le proche aidant et pour l'organisation

Ces mesures, selon l'employeur, ont des avantages significatifs pour les employés et pour l'organisation. Elles permettent en effet aux employés d'avoir une plus grande autonomie dans la gestion de leur temps de travail, de pouvoir concilier les responsabilités du travail, de la famille et des soins avec plus d'aisance, de disposer du temps et de préserver leur source de revenus. De plus, ces mesures permettent aux employés de jouir d'une meilleure qualité de vie, car elles contribuent à diminuer sensiblement leur niveau de stress. Pour l'organisation, on note parmi les bienfaits énumérés, la bonne collaboration et l'amélioration du climat de travail.

Cependant, les mesures d'accommodement de la proche aidance n'ont pas que des effets positifs sur les employés concernés. En lisant entre les lignes, on identifie des conséquences négatives de la proche aidance sur la carrière des employés comme les promotions retardées ou inaccessibles parce que les exigences sont hors de portée des proches aidants. Même si les employeurs n'établissent pas de liens entre la proche aidance et l'impossibilité pour les proches aidants d'accéder à des postes de responsabilité, comme le traduisent ces mots d'un employeur-participant : « *On a accepté de donner ces horaires-là donc on n'a pas à les pénaliser après ; pis c'est pas la raison, c'était vraiment d'autres raisons.* » (Ent.1, p. 7), il n'en demeure pas moins vrai que les besoins d'aménagement qui sont les leurs sont de nature à leur rendre plus difficile l'accès à des postes de responsabilité. Un employeur reconnaît par exemple qu'il serait plus difficile pour quelqu'un qui a des horaires flexibles d'accéder au poste de chef d'équipe.

« Ça serait plus difficile! Finir plus tôt, peut-être ; commencer plus tard, ça serait difficile, parce que c'est là que le chef d'équipe place ses gens. Si le chef d'équipe

n'est pas là, ça ne fonctionne pas bien, bien là. Ça aurait été l'inverse, « je commence à la même heure que les autres et je finis un peu plus de bonne heure à la fin de la journée » ça aurait été moins pire. Mais le début de la journée, c'est là qu'il est le plus important, le chef d'équipe » (Ent.1, p. 7).

En conséquence, quelqu'un qui occupe ce poste et qui est obligé par les circonstances d'agir en tant que proche aidant pour un temps plus ou moins long, devra changer de poste. L'aménagement des conditions de travail résultera en ce moment aussi en un changement de poste qui n'est pas toujours à l'avantage du proche aidant.

Parmi les conséquences négatives sur l'organisation dues à l'aménagement des conditions de travail qui transpirent des réponses des employeurs participants, on peut énumérer les complications sur le plan de l'organisation du travail dans certains secteurs d'activité, l'impact sur la production et sur le climat de travail, le retard sur les objectifs et sur les livraisons des mandats, la baisse de la performance organisationnelle. Ces conséquences négatives expliquent en partie les motifs pour lesquels certains employeurs manifestent une réticence à continuer de répondre aux demandes d'aménagement des conditions de travail même de manière informelle et envisagent une certaine formalisation de l'aménagement des conditions de travail pour une PPA.

3.2.4 Les obstacles à l'aménagement des conditions de travail d'un proche aidant

Nous rapportons ici les raisons pour lesquelles plusieurs employeurs-participants ne peuvent pas accéder à toutes les demandes d'aménagement des conditions de travail pour un proche aidant.

3.2.4.1 Le test de la durée

Les employeurs sont favorables à l'accommodement de proches aidants afin de les maintenir en emploi. Tous les participants sont conciliants et se disent prêts à aller plus loin, même au-delà de ce qui est prévu par la convention collective, là où elle existe, traduisant ainsi leur relative compréhension de l'importance pour le proche aidant de pouvoir préserver

son emploi, une préoccupation qui peut devenir source de facteurs aggravant le stress des proches aidants. Cependant en l'absence d'une politique claire, la durée de la situation devient une contrainte.

Après une rapide précision sur les défis inhérents au maintien en emploi d'un proche aidant et sur les risques pour le climat de travail dans l'équipe, certains employeurs évoquent la durée de la situation et les impacts possibles à long terme sur l'organisation comme pouvant entraîner au mieux une « formalisation » de l'aménagement informel, au pire, une suspension des aménagements informels. La durée de la situation de proche aidant est donc très déterminante pour éveiller l'employeur à la nécessité d'une formalisation de la gestion des besoins liés à la proche aide. En dehors de la durée de l'aménagement, il y aurait aussi la fréquence des demandes ou la simultanéité des demandes ainsi que la taille de l'organisation. Une ambivalence irréconciliable apparaît ici : en effet, si l'organisation est trop grande, il n'est pas possible selon certains participants d'avoir une politique uniforme et en même temps, ils suggèrent qu'en raison de sa taille et donc du nombre élevé de micro-cultures qui l'essaient, il faudrait une politique pour uniformiser.

« Ouais! Pis, en ce moment ça va très bien de cette façon, mais si par exemple on voyait, je sais pas, qu'il y avait des insatisfactions par rapport aux collègues, et que les gens auraient commencé à jaser de ça et tout, probablement qu'on se serait assis, les chefs d'équipe ensemble pour essayer de voir « qu'est-ce qu'on peut faire ? » Tu sais, pour mettre une politique claire entre tout le monde ; mais nous, dans notre contexte comme je le disais, on n'a pas à se rendre là encore pour le moment ; peut-être parce qu'il n'y en a pas beaucoup encore ; tu sais, moi j'ai de 10 personnes, on est 7 comme ça ; ça fait beaucoup de gens. Si on avait plusieurs cas, euh, au sein de notre direction principale, peut-être que là ça vaudrait la peine de pousser peut-être plus loin la réflexion pour standardiser justement les politiques pour la suite » (Ent. 2, p.7).

Et plus loin dans l'entretien :

« ... Donc ça serait quoi la meilleure solution? Il faudrait sincèrement que je réfléchisse plus loin que ça, parce que c'est qu'on est tellement une grosse entreprise qu'on n'a pas les mêmes réalités, du tout, du tout. Donc de mettre une politique qui s'applique à tout le monde ça va être difficile parce qu'on a des gens en ce moment, on a plusieurs conventions collectives au sein de l'entreprise. Donc, dans les conventions collectives pour le moment, il n'y a rien de planifié

encore à cet effet-là. Donc, faut voir. On a des secteurs qui sont syndiqués, on a des gens qu'on appelle des gens de première ligne, donc, des gens qui prennent les appels. Desjardins, on est ouvert entre 8h et 16h00, donc il faut qu'y ait des gens pour répondre entre 8h et 16h. Donc ce n'est pas la même réalité que nous. Nous, on peut répondre au téléphone dans la voiture. Tsé, c'est différent ; mais nous, pour faciliter nos tâches aux ressources humaines, on fournit des cellulaires aux employés, on peut leur fournir un ordinateur ; y en a qui ont des tablettes ; donc c'est différent. Donc de mettre une politique qui s'applique à l'ensemble de l'entreprise euh ça va, ça serait vraiment vraiment difficile. C'est pourquoi je pense que, en ce moment, il n'y ait encore rien » (Ent.2, p. 10).

Au fur et à mesure que le temps passe et que la situation perdure, il devient intenable dans la plupart des situations de maintenir une gestion informelle des demandes d'aménagement des conditions de travail d'une PPA. Le point de rupture est généralement atteint lorsqu'apparaissent des abus de confiance et de liberté de la part de la PPA, se manifestant par le non-respect des conditions aménagées, les absences sans calcul de temps et au-delà du nombre de jours de congés réglementaires.

3.2.4.2 La charge de travail pour les collègues et les gestionnaires

Le soutien des pairs, s'il est acquis et très compréhensif au début, s'érode avec le temps et dans la plupart des cas ne passe le test du temps. En effet, l'imprévisibilité, la répétition, la fréquence quotidienne ou hebdomadaire des absences, l'impact de ceux-ci sur l'organisation du travail, le climat de travail et la performance de l'équipe a généralement raison du niveau de soutien social dont bénéficiaient les proches aidants dans leurs équipes de travail au début. Trois employeurs-participants ont relevé que le temps de la patience et de la solidarité des collègues comme du gestionnaire, dépend aussi en grande partie, de l'attitude du proche aidant.

La charge de travail supplémentaire que ressentent les autres membres de l'équipe est tolérable aussi longtemps que la suppléance ne devient pas fréquente ; que le collègue proche aidant entretient de bonnes relations interpersonnelles empreintes de gratitude, de bonne foi avec les autres membres.

« J'avoue que là, les collègues commencent à parler que ça crée euh, une petite euh...pas frustration, mais euh...je commence à entendre parler des collègues-là qui commencent à être tannés de ça. C'est même pas nous autres, c'est les collègues...Ben! Ça arrive souvent. C'est tannant! Pendant qu'ils sont partis, il faut compenser... « Allez-vous faire de quoi? Allez-vous tolérer ça longtemps? » C'est particulier là, parce que ça vient des employés, ce n'est pas nous autres » (Ent.1, p. 3).

« Euh quand c'est des bonnes raisons comme ça, il y aura personne qui parle. Si, disons, on voit qu'il y a quelqu'un, Tsé, disons, on n'est pas la tête dans le sable, nous autres, ni les autres employés là, s'il y en a, si on voit qui y en a qui abuse là, habituellement, les employés l'ont remarqué avant même, avant même qu'on intervienne, les employés l'ont remarqué quand il y a de l'abus. En ce moment-là, en ce moment-là, on va peut-être investiguer plus ; pis on va se poser des questions » (Ent. 4, p. 3).

Il est apparu qu'il n'y a pas que les collègues qui pourraient souffrir d'une surcharge de travail due à l'aménagement des conditions de travail d'un membre de l'équipe qui est proche aidant, il y a aussi les gestionnaires qui dans un contexte de gestion informelle et de pénurie de la main-d'œuvre, voient leur charge de travail augmenter puisqu'ils doivent faire montre de flexibilité, de créativité et de leadership pour motiver l'équipe et la garder dans une même dynamique de performance.

« Ah oui, souvent. Surtout quand il s'est mis à avoir des erreurs là. Pis à un moment donné, aussi là, euh, peut-être en 2016-2017 là, tu sais, là, j'étais pas encore, euh, comment dirais-je, j'étais pas à bout de son attitude là, donc, vraiment, par empathie, on était en négo en ce moment-là, tu sais en temps normal là, tu sais, comme la négo précédente 2009-2010, elle avait vraiment fait beaucoup de choses. Mais là cette négo là, je me suis dit : « je vais la décharger un peu » ; ça a fait que j'ai fait beaucoup de choses moi-même. Ça, elle ne l'a quasiment pas vu passer. Puis la dernière, la même chose là, en 2016-2017, elle n'a vu passer trop la négo parce que j'en ai fait plein moi-même en me disant « ben, je vais pas trop la surcharger » et puis dans la dernière année, je les faisais moi-même les choses en me disant : « je vais la surcharger ou je veux pas me faire faire les choses s'ils ne seront pas à mon goût ou... bon, peu importe là, je trouvais ça moins compliqué de le faire moi-même finalement...: oui, mais, tu sais, si au départ je le faisais pis ça me faisait plaisir en me disant « Moi, si j'étais à sa place, je l'apprécierais », puis je lui faisais pas sentir, tu sais, je disais pas : « ben, tu sais, tu devais faire ça, mais je vais le faire » ; j'en parlais même pas ; je le faisais, point final. Des fois, elle me disait, par exemple, « tu

sais, il y a telle chose, veux-tu que je te réserve ton hôtel ? » puis je lui disais « Ben, je l'ai déjà fait ». ben, euh, tu sais, c'était toute des choses qu'elle faisait d'habitude! Elle faisait plein de choses avant qu'au fil du temps, je me suis mis à les faire moi-même » (Ent. 3, p. 9).

3.2.4.3 Ingratitude du proche aidant

L'ingratitude s'illustre par l'abus de confiance et de liberté de la part du proche aidant au détriment de l'employeur. Cet abus consiste en ce que la bienveillance de l'employeur devient un prétexte pour s'autoriser des absences pour toute sorte de motifs, parfois, non reliés véritablement à la situation du proche aidant et aux obligations qui en découlent. Ces abus consistent également en des temps partiels volontaires qui sont rémunérés temps plein, les absences récurrentes et non sollicitées, les appels intempestifs au travail, le télé travail travesti en congé. Ce qui était des concessions faites par bienveillance et par souci de démontrer à l'employé proche aidant, le soutien organisationnel, devient un droit acquis.

L'employé peut devenir arrogant, vindicatif face aux rappels à l'ordre de l'employeur et exhibe un « *débordement émotif négatif* » (Ent.3, p.9) qui résulte en une ambiance de collaboration négative et non stimulante. Une telle ambiance induit, dans certains cas, un mauvais service à la clientèle et un manquement aux valeurs de l'organisation. Un employeur le mentionne clairement :

« Je pense que ce n'est même pas apprécié. Même la personne qui s'absente parce qu'elle est malade, puis sa conjointe va le reconduire, je pense que pour c'est juste naturel ; ça lui est dû, pis, euh, » (Ent. 1, p. 10).

L'ingratitude se manifeste aussi par l'insensibilité du proche aidant aux impacts des mesures dont ils bénéficient sur l'équipe en termes de charge de travail. Selon certains employeurs-participant, une façon de mesurer cette insensibilité est de voir comment se comporte la personne les journées ou les périodes où la situation est moins préoccupante.

Même quand les personnes dont ils s'occupent vont mieux, certains proches aidants préfèrent que les choses restent en l'état. Selon un employeur :

« Il ne réalise pas l'impact que ça a autour de lui ; fait que, l'impact, en tout cas, ce qu'on a vécu ici, non, ça n'a pas d'impact positif sur les personnes ou sur l'entourage. » (Ent. 1, p.10).

L'abus des mesures de conciliation, la sollicitation fréquente de ces mesures pour les mauvaises raisons ainsi qu'une indifférence insolente à la surcharge du travail qu'entraîne l'aménagement des conditions sur les collègues affectent ultimement la perception des autres collègues de leur équité et détériorent le climat de travail en même que s'érode le soutien social des pairs. Les fraudes vis-à-vis du système sont de plus en plus identifiées grâce aux réseaux sociaux. L'érosion du soutien des collègues est liée à la perception d'iniquité qui se développe au regard de l'aménagement des conditions de travail d'un de leur collègue à cause des preuves qu'ils collectent sur les réseaux sociaux que ce collègue n'est pas absent pour les raisons qu'il a évoquées. Les réseaux sociaux jouent de fait un rôle important dans l'acceptabilité par les pairs des aménagements des conditions de travail des proches aidants. De plus, selon l'employeur de l'une des deux entreprises manufacturières étudiées, l'absence d'un proche aidant a une incidence directe sur l'atteinte des objectifs de production et sur la rémunération de l'équipe, étant donné qu'ils sont payés au bonus. Pour maintenir le niveau de productivité de l'équipe, les arrangements se font au niveau de l'équipe. La nature du poste rendant les aménagements des conditions de travail plus critiques, les employeurs apprécient que l'employé porte le poids de la mitigation des défis inhérents à son absence. Ce sont des « employés modèles » dont l'avant-gardisme est vanté et célébré par l'employeur : *« avant même de le demander, il s'était organisé. Il avait la solution avant même de le demander » (Ent. 4,p.5).*

Par ailleurs, des employés, mécontents des limites qu'imposent les mesures de conciliation à leur désir de promotion et de sauvegarde de leurs avantages antérieurs, développent un sentiment d'insatisfaction par rapport aux mesures et font de la mauvaise publicité à l'employeur sur les réseaux sociaux.

« On a eu un horaire adapté pour des gens en usine. On a été échaudé un p'tit peu dans ce département où là on est moins intéressé à le faire. On avait adapté l'horaire de 3 femmes ; pis les 3 se passaient après pour des victimes là ; « à cause que je travaille plus tard, tu ne me donnes pas le poste que je veux. A cause que je commence plus tard... ». On avait beau répondu qu'il n'y avait aucun rapport, eux ils ramenaient tout ça à ça ; tsè, tu joues à la victime là parce que tu as été accommodé, c'est correct. Il y en a une qui est partie ; il y en a une qui est partie d'elle-même, l'autre, on a dû la congédier, parce qu'elle est allée sur Facebook dire qu'on était un mauvais employeur. Pis, la 3^{ème}, elle est encore ici. ça va bien ; à un moment donné, on a accommodé 3 personnes dans le département, et les 3, ils clament haut et fort qu'ils sont des victimes, parce que, c'était pour un rien là! euh... » (Ent. 1, p. 6).

3.2.4.5 Le coût économique

La plupart des employeurs veillent à ne pas offrir les aménagements des conditions de travail au détriment de leur santé financière. L'impact économique affecte essentiellement le proche aidant. Par conséquent, si les discours des employeurs-participants permettent d'identifier une incidence sur les finances de l'entreprise, celles-ci sont indirectes.

Pour certains employeurs, ce coût n'est pas écrasant, car les gens reprennent leur temps. Quant à ceux dont l'accommodement nécessite un recrutement supplémentaire d'un stagiaire par exemple, l'employeur estime qu'il ne s'agit pas d'un investissement à perte, car les étudiants embauchés correspondent au profil des finissants qui vont acquérir entre temps de l'expérience dans l'entreprise et chez lesquels on va susciter et entretenir le désir de rester. C'est donc une démarche proactive de recrutement de la relève qui se met en place par le fait même de l'aménagement des conditions de travail de la PPA.

« En fait, ça en a un coût, oui pis non. Je m'explique. Nous les gens reprennent. Tsè, tantôt on a parlé au début, je ne veux pas me répéter, mais les gens, ils vont par eux-mêmes, c'est-à-dire qu'ils reprennent leur temps. Donc moi, j'ai pas de perte de temps. Les gens font 35h. Donc la personne qui est là, c'est c'est pas moi qui vais commencer à 7h le matin au lieu de 8h, elle fait ses 4 jours semaine ; mais elle fait ses 35h. Tu comprends, enfin pour moi j'ai pas de perte d'efficacité et j'ai pas de... ça me coûte pas plus d'heures, quoi que ce soit ; j'ai pas de temps supplémentaires, parce que c'est toujours en reprise leur temps. » (Ent. 2,p.14).

Toutefois, il y a des ressources que l'octroi du télétravail oblige un employeur-participant à engager et qui sont liées, par exemple, à la fourniture de kits de télétravail.

« Nous, on peut répondre au téléphone dans la voiture. Tsé, c'est différent ; mais nous, pour faciliter nos tâches aux ressources humaines, on fournit des cellulaires aux employés, on peut leur fournir un ordinateur ; y en a qui ont des tablettes » (Ent.2, p.10).

Il est apparu aussi, selon les réponses de l'employeur 3, que la baisse de la performance de l'employé amène à payer quelqu'un un temps plein alors qu'il ne fait en réalité qu'un travail digne d'un temps partiel.

« Parce que ça a donné lieu à beaucoup d'abus en fait. C'est comme devenu une normalité de s'absenter sans calculer le temps. Et donc, ben, elle s'est absentée au-delà de 10 jours facilement pendant l'année ; pis, tu sais, n'étant pas présent nécessairement toujours sur les lieux, en plus qu'elle était seule, personne n'a calculé le nombre de jours qu'elle s'absentait. Mais, tu sais, si je faisais le décompte de tous les courriels qui disent, ben « je m'absente, je fais ci, je fais ça » et pis, en télétravail, tu sais, tu peux pas contrôler si la personne, elle travaille ou pas ; mais il y a des fois où je me suis rendu compte que c'est sûr qu'elle ne travaillait pas pendant ce temps-là. Donc, ça pas été calculé et ça toutes été rémunérées quand même ... Ben, tu sais, je disais c'était déjà un horaire flexible là, par définition ; s'absenter, tu sais, euh...(silence)... ben, Tu sais, je dirais, au fil du temps-là, c'est devenu un temps partiel volontaire rémunéré temps plein. Je dirais que ça s'est, euh, tu sais, il y a comme une évolution là : s'absenter, les appels au travail n'importe quand, télétravail, à du temps partiel ; tu sais, moi j'estime que dans la dernière année, la personne a postulé sur un de 35h semaine, elle a sans doute pas travaillé plus de 25h semaine toute la dernière année, mais elle a toujours été payée temps plein, c'est ça. Donc c'est devenu un temps partiel aux frais de l'employeur » (Ent.3, p. 4).

3.2.4.6 L'incidence sur l'organisation du travail et l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation

Certains aménagements des conditions de travail peuvent, par exemple, causer des retards ou des pertes de productivité sur une chaîne de production dans une organisation

manufacturière. Dans un contexte de pénurie de la main-d'œuvre, il est difficile selon l'employeur-participant 1 de constituer une réserve. C'est pire quand on est déjà en sous-effectif, car le remplaçant est toujours quelqu'un d'autre qui, de fait, n'est pas à sa tâche non plus. Il arrive que le changement de poste soit la mesure la plus adaptée à la situation qui satisfait à la fois les besoins du proche aidant et les intérêts de l'organisation. Ce participant nous montre comment l'absence d'une politique entrave la communication entre le proche aidant et l'employeur et lui fait porter seul le fardeau de la quête du meilleur aménagement des conditions de travail. Cette situation a entraîné la perte d'une employée dans une organisation qui souffrait déjà de sous-effectif. Quand ils s'en sont rendu compte, ils étaient trop tard : l'employée avait déjà trouvé du travail ailleurs.

« Mais, tsè, euh...des fois ça ne fonctionne pas dans un poste pour x raisons, ben là, tu pourrais aller là. Je l'ai fait avec quelqu'un qui a démissionné dernièrement pour l'horaire de travail, elle est retournée à l'école et c'est difficile, elle ne pouvait pas les quarts de jours, pis il y avait pas les quarts de soirs dans son département, donc il est allé se trouver un autre emploi. Je ne pouvais pas la garder. Il était trop tard, mais je lui ai dit « si t'aimes pas ça, on a des postes de soir ; voici ce que j'ai ». Euh, tu reviens nous voir quand tu as besoin de quoi pour les quarts de soir-là. Mais elle, elle avait... avant de nous dire de quoi là. Elle a regardé son département et il n'y avait pas des quarts de soir ; mais il y a d'autres départements. Fait que oui, on peut, euh...on a besoin partout de toute façon. Fait que c'est facile de déplacer quelqu'un » (Ent.1, p.9).

Il convient de mentionner que pour plusieurs employeurs, la limite de l'importance stratégique du poste occupé par le proche aidant n'induit pas nécessairement une dissolution du lien d'emploi, elle projette la limite où la solution peut être un changement de poste. Plusieurs employeurs se sont montrés prêts à préserver le lien d'emploi par tous les moyens, étant donné le contexte de pénurie de la main-d'œuvre.

« C'est sûr que si c'est un poste clé, tu ne peux pas avoir une personne... mettons un poste où la personne a besoin de suivre ses dossiers, qu'elle se présente par exemple, je sais pas moi, qu'elle a affaire à un client, tsé, c'est une personne ressource qu'il faut que le client, il parle à cette personne-là, qu'il y a un suivi, une progression dans le dossier, pis que la personne s'absente, c'est dur de faire le suivi et la progression. Ce que je proposerais, en ce moment-là, c'est

d'embaucher une autre personne, pis la réaffecter à un autre poste en attendant. Parce qu'on ne veut pas nécessairement la perdre, mais on peut pas se permettre qu'elle soit absente aussi souvent. » (Ent.1, p.12).

« je m'assure que notre raison d'être quand même, on est capable de l'honorer. » Ainsi la performance de l'équipe ne doit pas être menacée par l'accommodement. De plus, l'employeur ici circonscrit toujours sa position par rapport à la nature du travail qui permet l'expression de son ouverture à l'accommodement » (Ent. 2, p.13).

« Il ne faut jamais que tu oublies les objectifs à atteindre. Moi, je suis un employeur...donc faut que je m'assure que mon service continue...super important » (Ent. 2, p.18).

Une dimension intéressante qui apparaît lors de cet échange est le potentiel effet limitatif ou préventif de l'intergénéralité d'une équipe au regard de l'aménagement des conditions de travail d'un proche aidant. Selon l'employeur, plus le groupe est homogène, plus le soutien social est aisé à obtenir. Au contraire, l'hétérogénéité d'une équipe rendrait plus difficile le soutien social que les membres sont susceptibles de démontrer lorsque l'un d'eux est aux prises avec une situation de proche aidance.

L'imprévisibilité est nommée clairement comme étant un enjeu dans le domaine de l'éducation au regard de l'aménagement des conditions de travail d'un proche aidant dans ce domaine-là.

« Je pense que le gros enjeu, c'est quand on est proche aidant, veut ou veut pas, le téléphone peut, euh, on peut téléphoner aussi de toute urgence, des fois, oui, il y a des rendez-vous qui sont prévisibles, mais il y a d'autres moments par contre qui sont imprévisibles » (Ent. 5, p. 2).

L'employeur est prêt à accommoder, mais pas au détriment de la qualité du service dû à la clientèle. *« Oui, on est prêt à mettre des mesures en place pour ces gens-là. On comprend très bien leur condition, et leur choix de vie aussi, par contre, c'est pas au détriment des élèves, parce que ça effectivement, on ne peut pas aller à l'encontre de ça » (Ent. 5, p. 4).*

La raison d'être de l'organisation est la limite dans le domaine de l'éducation : « *C'est sûr que s'il y a une demande qui vient jouer sur le service qu'on rend à nos élèves pour leur diplomation, c'est sûr qu'on va être un p'tit peu plus frileux.* » (Ent. 5, p. 6).

On peut retenir aussi l'atteinte des objectifs ainsi que l'expérience du passé et ses effets négatifs parmi les facteurs déterminants, relatifs à l'aménagement des conditions de travail des PPA dans ce secteur.

Le contexte général de la pénurie de la main-d'œuvre semble aggraver les obstacles à l'accommodement des proches aidants. S'il est vrai que plusieurs proches aidants souhaitent garder leur emploi, il n'en demeure pas moins vrai que certains n'ont pas accès aux mesures de conciliation en raison de la rareté de la main-d'œuvre de suppléance. Dans le secteur de l'éducation primaire, la pénurie est si grande que, pour pallier le manque de main-d'œuvre en temps ordinaire, les gestionnaires ont recours à des stagiaires qui ne sont pas, en principe, qualifiés pour assumer des responsabilités impliquant la prise en charge d'une classe.

3.2.4.7 Le syndicat

Même dans un milieu syndiqué, les aménagements informels ont cours avec le silence complice des représentants syndicaux.

« C'est l'informel. Officiellement, on devrait faire une lettre d'entente à chaque fois. Mais c'est protocolaire... On le fait pas. Un jour qu'ils le demanderaient, on ferait une lettre d'entente simplement. » (Ent. 1, p.8).

Certains employeurs y voient de la tolérance et une forme de réalisme de la part du syndicat. Car : « *ça ne pénalise personne d'autre, pis ça aide à l'attraction et la rétention. Ils sont gagnants eux autres aussi de le faire ainsi. Donc, c'est toléré, le syndicat le sait. Les délégués travaillent avec eux aussi, pis on en a parlé en commission de relation de travail. Pis, c'est correct là.* » (Ent. 1, p.9).

D'autres employeurs estiment que le syndicat est en général un frein à l'expression de la volonté de l'employeur d'aller au-delà de la convention pour apporter un soutien plus significatif aux employés proches aidants. Leur perception du rôle que le syndicat pourrait jouer pour faciliter l'aménagement des conditions de travail des employés syndiqués en situation de proche aidance, n'est donc pas positive.

3.2.4.8 Embauche d'un proche aidant

Les expériences négatives entraînent indubitablement une réticence chez les employeurs vis-à-vis des situations ultérieures. Cet impact est néanmoins mitigé. Si pour un groupe d'employeurs, l'expérience négative ne teinte guère une embauche ultérieure, pour d'autres employeurs, une pareille expérience les amène à prendre une pause et à s'interdire d'embaucher un proche aidant pour un certain temps. Cette précaution est plus radicale si le profil du proche aidant candidat est similaire à celui d'un proche aidant protagoniste d'une expérience négative des aménagements passés. L'impact de l'expérience négative est également fonction de sa proximité avec le moment de la dotation. Certains employeurs se refusent à utiliser la disponibilité des aménagements des conditions de travail pour les proches aidants comme facteur d'attraction. La stratégie est claire : ils ne l'offrent pas d'emblée dans les conditions de travail, mais restent ouverts à considérer une candidature qui aurait besoin de ces mesures de conciliations.

Les employeurs pour qui l'idée d'embaucher un proche aidant n'est pas à priori inenvisageable mentionnent néanmoins que sa concrétisation dépend de plusieurs facteurs dont : la nature du poste (les tâches et les responsabilités qui y sont associées ; sa position stratégique pour la survie de l'organisation) ; la possibilité ou non de pouvoir facilement remplacer un titulaire de poste dans ce domaine ainsi que la situation de pénurie de la main-d'œuvre dans le département concerné). De manière générale, une embauche est plus susceptible d'advenir dans le cas d'un poste de bureau par exemple que dans le cas d'un poste de production. En effet, dans le secteur manufacturier, au niveau de la production, les

réponses montrent que cette possibilité d'embaucher un proche aidant est rare voire impossible pour certains postes. Ces postes sont dits « *postes goulots* » (Ent. 1, p.2), en raison de leur position déterminante dans la chaîne de production couplée à la précision de l'expertise requise pour les tâches dévolues à ces postes.

« C'est technique. On essaie d'avoir des gens pour nous aider, parce que ça peut arriver qu'eux-mêmes soient malades là, donc c'est plus problématique. Quelqu'un me dirait qu'il a des besoins dans ce département-là, j'y penserais à deux fois ; les autres départements, je sais que on peut se réorganiser plus facilement » (Ent. 1,p.3).

« On a déjà refusé, pour certains départements, d'embaucher des gens qui pouvaient pas être là à l'heure précise » (Ent. 1, p.4).

Une autre catégorie d'employeurs semble être plus ouverte à embaucher un candidat proche aidant. Ils fondent généralement leur optimisme sur l'existence d'une politique de conciliation des temps sociaux. Ils pensent, en effet, que les proches aidants peuvent y trouver des mesures adaptées aux spécificités de leur réalité. Cette conscience conforte leur déclaration que la proche aide n'a jamais été et ne saurait être un obstacle majeur à l'embauche d'un candidat à l'emploi. Cette réponse sans équivoque est néanmoins nuancée lorsqu'on leur expose les nombreuses instances où il faudra compter avec l'imprévisibilité des absences, inhérente à la situation des proches aidants. Ils estiment qu'une contrainte qu'ils peuvent planifier et anticiper en raison d'une certaine forme de régularité dans son avènement, leur est plus facile à aménager.

« Ça dépend toujours c'est quoi les contraintes. Tsé, si c'est, euh « moi je peux rentrer juste deux jours semaine, mais je ne sais pas quel jour je vais rentrer », euh...ça c'est plus dur. Si c'est une contrainte qu'on est capable de planifier, tsè, il y aurait pas de problème ; on le fait pour des étudiants aussi, des fois. Tsé, il y a des étudiants qui veulent être juste TPO là, Temps Partiel Occasionnel, on le fait ; mais on essaie de combiner ça avec un autre. Tsè, si on est capable de combiner, c'est parfait » (Ent. 4, p. 13).

« Ben, c'est sûr qu'on a de l'ouverture. C'est de regarder en fait c'est quoi les moments où la personne devra être, par exemple, être libéré... Je pense que le gros enjeu, c'est quand on est proche aidant, veut ou veut pas, le téléphone peut, euh, on peut téléphoner aussi de tout urgence, des fois, oui, il y a des rendez-vous

qui sont prévisibles, mais il y a d'autres moments par contre qui sont imprévisibles... De voir un p'tit peu, la personne, ok, elle est proche aidante, mais, ça l'implique quoi? Est-ce qu'elle demande, euh, par exemple, d'être libéré à tous les lundis? Est-ce que c'est quelque chose de prévisible? Est-ce qu'on pourrait par exemple, trouver un remplacement à chaque lundi. Ça c'est quelque chose qui peut se faire très bien » (Ent. 5, p. 2).

Les employeurs à travers leurs réponses démontrent l'importance des expériences antérieures de l'organisation en ce qui concerne l'aménagement des conditions de travail d'un proche aidant ainsi que l'importance de l'expérience personnelle directe ou indirecte que l'employeur a eu de la réalité de la proche aide. L'employeur qui a une expérience personnelle directe ou indirecte de la proche aide ou une expérience organisationnelle, dispose d'éléments objectifs d'appréciation de la légitimité des besoins exprimés et des demandes introduites par les proches aidants.

« pas maintenant, non. Pas sachant que la personne est proche aidant. Je suis obligé de dire qu'en entrevue, quelqu'un nous a dit « ah, est-il possible, genre, de manquer des fois le vendredi puisque mes parents sont vieillissants, ils sont malades, je dois aller les voir, ils ne sont pas dans la même ville », elle déjà et son conjoint sont dans la même ville, pis sérieusement là, ça m'a comme fait un mauvais goût dans bouche. Je me suis dit : « Je suis mal à l'aise d'éprouver ça, mais ça ne me tente pas de revivre, pas là. Là, j'ai envie que ça aille bien pour un bout ». Pis on n'est pas à l'abri ; tu sais, je dis la personne qu'on a embauchée, elle est dans la cinquantaine, mi-cinquantaine. Donc ce n'est pas impossible elle aussi qu'elle ait à prendre soin de son conjoint, etc. Mais, pis, il est peut-être malade et qu'on ne sait même pas, parce qu'elle ne l'a mentionné en entrevue. Tu sais peut-être qu'elle l'est pis je ne sais pas dans le fond. Mais l'autre personne qui l'avait vraiment demandé, ce n'est pas pour ça qu'on ne l'a pris là ; ces compétences étaient moins bonnes. Mais je sais que je n'aurais pas été prête là parce que très échaudée. Tu sais, elle est mal tombée » (Ent. 3, p.11).

« Malheureusement, malheureusement...on va passer à un autre ou, ce qu'on a déjà fait » (Ent.4, p.9).

Selon l'expérience de l'employeur 2, un candidat qui avait obtenu le meilleur score en présélection a été recalé après l'entrevue pour un autre candidat parce qu'il avait indiqué, en répondant à la question « est-ce que vous avez des contraintes par rapport à l'horaire de

travail? », qu'il était un proche aidant et qu'il devrait s'absenter 3 à 4 fois par mois pour accompagner son père à l'hôpital pour ses suivis médicaux. Selon le gestionnaire, il lui était impossible de prendre le risque d'avoir un proche aidant dans son équipe, parce que c'était une équipe de petite taille (4 personnes) et qu'il lui serait très difficile d'assurer la performance de son équipe avec un membre qui s'absente 4 fois par mois. Le gestionnaire qui rapporte cet épisode avoue qu'il prendrait la même décision s'il devait travailler avec une équipe de même taille.

« Si j'ai une personne qui, exemple la personne, c'est à elle qu'on pense, mais pour cette situation-là, étant donné que vraiment, il y a un impact au niveau des résultats, si j'ai une autre personne qui se classe près d'elle au niveau des résultats, je vais probablement opter pour l'autre effectivement parce que j'ai un impact au niveau des résultats » (Ent. 2, p. 19).

Lorsque son attention est attirée sur la possibilité d'être proactif et de porter à la connaissance de ce candidat proche aidant en tête de liste, les politiques d'accommodements disponibles dans l'organisation, il répond ceci : *« Moi, en fait, je ne serais pas prête à discriminer ...j'ai les outils qui me permettent de gérer ça! »* (Ent. 2, p.19).

Il existe donc une variété de conditions qui peuvent empêcher un employeur d'embaucher un proche aidant à savoir « la taille de l'équipe », « la nature du poste », la nature de la tâche et des compétences requises, le climat relationnel au niveau de l'équipe et le « contexte organisationnel ».

3.2.4.9 Politique de gestion des besoins des proches aidants

L'inexistence d'une politique de gestion des besoins des proches aidants et ses implications sur la gestion de la conciliation des temps sociaux d'un proche aidant est patente chez tous les employeurs rencontrés. Une majorité d'entre eux ne semble pas appréhender la dimension stratégique d'une politique d'aménagement des conditions de travail des proches aidants. Raison pour laquelle il n'y a aucune mention des mesures offertes dans les offres

d'emploi. Ils ne les offrent que lorsque l'employé en processus d'embauche ou déjà embauché en fait la demande. Comme le mentionne l'un deux :

« Autant que possible, on a mis tout le monde dans les mêmes horaires dans l'usine. Et c'est du cas par cas quand quelqu'un, quand on voit quelqu'un en entrevue qui nous dit « ben ; moi j'ai un problème de garderie ; ou l'horaire ne me convient pas », ben, on regarde comment on peut ajuster. Mais on ne publicise pas, euh, ouvertement là! » (Ent.1, p.14).

Cette absence de politique formelle, structurée entraîne dans beaucoup d'organisations une gestion informelle, au cas par cas. Certains employeurs pensent même que le caractère informel de la gestion aménagements des conditions de travail, contribue à l'attraction et la rétention d'employés. Dans d'autres organisations, une politique uniforme est postulée comme impossible ou contre-productive en fonction de la diversité de la nature des tâches. Selon certains employeurs, la taille de l'organisation, son implantation sur plusieurs sites et de la diversité des conventions qui prévalent en son sein, rendrait laborieux d'avoir une politique unique et générale.

Chez les employeurs – participants 2 et 3, on a recensé des réponses aux abus des employés proches aidants, qui apparaissent comme des tentatives d'appropriation de la gestion des absences et d'uniformisation des aménagements dans le but de garantir une équité organisationnelle. Ces formalisations de la gestion des besoins des PPA sont dynamiques parce que leur portée évolue en fonction de l'aggravation de l'état de santé de l'aidé ainsi que des implications sur l'état émotionnel et sur les performances de la personne proche aidant.

L'exposé des résultats nous a permis de relever que les employeurs avaient une connaissance de la proche aide qui est pour une grande part tributaire soit de leur expérience directe ou de l'auto-dévoilement de la PPA. Par ailleurs, si les mesures de conciliation pour les proches aidants semblent disponibles dans toutes les organisations, toute domaine confondu, leur accessibilité est fonction de la philosophie de gestion, de la nature du poste et des incidences financières sur l'organisation. La discussion nous permettra de

comprendre des dynamiques identifiées relativement à l'octroi des mesures de conciliation pour les PPA en même temps qu'elle sert à dégager des pistes de solutions pouvant faciliter à la fois la conciliation travail – famille -soins et l'efficacité organisationnelle.

CHAPITRE 4

DISCUSSION

L'objectif de ce travail était d'accéder à la façon dont les employeurs conçoivent, définissent et mettent en œuvre leur rôle et leurs responsabilités à l'endroit des personnes proches aidantes en emploi. De l'analyse des données recueillies auprès des employeurs interviewés, ont émergé certaines tendances et recommandations pratiques. Les tendances seront discutées dans ce chapitre à la lumière des écrits scientifiques recensés en lien avec la question de recherche.

4.1 LA PROCHE AIDANCE : UNE EXPERIENCE DONT LA SINGULARITE ECHAPPE AUX EMPLOYEURS

La capacité de pouvoir rendre compte de la compréhension qu'ils ont de la situation par sa définition nous a donné un aperçu du degré de compréhension que les employeurs à l'étude ont de la réalité de la proche aide en même temps qu'elle nous a permis d'identifier un lien entre l'insuffisance des connaissances que les employeurs ont par rapport à la situation des PPA et leur capacité à la reconnaître en milieu de travail et à s'en préoccuper.

La question de la conciliation des temps sociaux a fait l'objet de plusieurs études qui ont tenté de documenter les défis des travailleurs dans leur effort pour harmoniser les rôles assumés dans la sphère privée et dans la sphère professionnelle, qui sont souvent irréconciliables (Greenhaus et Beutell, 1985). Kalliath et Brough (2009 : 326) définissent ainsi la conciliation en général comme « la perception individuelle que les activités au travail et les activités hors travail sont compatibles et favorisent une croissance selon les priorités de vie actuelles de l'individu ». Ce conflit est plus accru chez les proches aidants, car il est

complexifié par un degré supplémentaire de responsabilités qui accentuent les tensions déjà existantes sur les plans physique, émotionnel et financière (Duxbury et al., 2011). Selon la définition de Lecours (2015 : 1), une PPA est : « une personne qui...fournit de l'aide ou des soins à un ou plusieurs bénéficiaires en raison d'un problème de santé de longue durée (qui est censé durer ou qui a duré 6 mois ou plus), d'une incapacité physique ou mentale ou de problèmes liés au vieillissement ». Cette aide peut être relative aux déplacements de l'aidé, à l'entretien de sa maison, aux travaux domestiques, aux soins personnels, aux traitements médicaux, à la planification des soins, aux opérations bancaires ou toute autre activité jugée nécessaire et tout ceci sans aucune rémunération (Lecours, 2015 : 1). La contribution des PPA à la stabilité de la société est donc essentielle. Elles facilitent le fonctionnement du système de santé publique en le délestant de certaines tâches qui, autrement, auraient constitué pour lui un fardeau lourd à porter. Des chercheurs estiment que 80% des soins dont bénéficient les personnes âgées sont donnés par des proches aidants (Lavoie et al., 2014). La valeur estimée de leur contribution s'élève à plusieurs milliards de dollars (Kempeneers et al., 2015). C'est pour ces raisons que dans la recherche scientifique comme dans les officines des pouvoirs publiques, la proche aide constitue un sujet qui sollicite de plus en plus l'attention. À l'heure actuelle, le Québec s'est doté d'une politique nationale et d'un plan d'action gouvernemental pour sensibiliser l'opinion publique à la réalité des proches aidants et encourager tous et chacun à prendre sa part dans le soutien social à leur apporter (Plan d'action gouvernemental pour les personnes proches aidantes 2021-2026 ; Politique nationale pour les personnes proches aidantes, 2021). L'importance et le caractère préoccupant du phénomène n'est plus à démontrer : les statistiques sont très explicites et parlent d'elles-mêmes.

Selon les données récentes de 2018⁵ fournies par l'ISQ, près du quart de la population québécoise (1 489 000) âgée de 15 ans et plus agit comme proches aidants d'un proche ou

⁵ Ces données proviennent de l'Enquête sociale générale – Les soins donnés et reçus, menée par Statistique Canada en 2018.

d'un ami aux prises avec une maladie ou un handicap ou le vieillissement. Au Canada, à la même période, les PPA sont environ 7,8 millions soit un peu plus du quart de la population âgée de 15 ans et plus. Les modalités, les circonstances et le temps que dure l'aide fournie par les PPA à la PA sont variables (Grenier et Plante, 2020). Ce qui fera dire à plusieurs chercheurs que le groupe des PPA ne peut être considéré comme étant homogène (Conseil du statut de la femme, 2018) ou monolithique (Gagnon et al., 2020). De fait, pour soulager ces personnes qu'elles aident, les PPA consentent à un nombre d'heures par semaine d'investissement qui dépend de la charge des responsabilités liées à la condition de la PA et à la disponibilité d'un soutien familial ou non. Les données de 2018 révèlent que la majorité des proches aidants ne fournissent pas plus de 3h par semaine d'aide en général tandis qu'un proche aidant sur trois s'investit plus de 10h par semaine pour apporter du soutien et des soins à la PA (Conseil du statut de la femme, 2018). La plupart des PPA n'ont qu'un seul bénéficiaire (62,9%) tandis que d'autres peuvent en avoir deux (22,9%) ou même trois (14,1%). Tout comme les statistiques de 2012 l'avaient relevé, le fardeau de la proche aidance pèse plus sur le dos des femmes que des hommes (Conseil du statut de la femme, 2018). Il y a en effet 57,5% de femmes contre 42,5% d'hommes parmi les PPA et une comparaison des aides et des soins fournis par les PPA révèle que pour la majorité des tâches (soit 4/7) les femmes sont plus sollicitées que les hommes. Par ailleurs, ce sont elles qui consacrent le plus de temps à ce rôle, étant les plus susceptibles d'être mobilisées pour plus de 20h par semaine par les demandes de la proche aidance (Fast et al., 2014b). Elles sont, de facto, plus sujettes à expérimenter les impacts négatifs de ces responsabilités (Conseil du statut de la femme, 2018).

Selon les statistiques de 2018, six (6) PPA sur 10 soit 57% des PPA occupent un emploi (Conseil du statut de la femme, 2018). Ainsi donc la majorité des PPA sont en emploi et vivent quotidiennement la « pression de soignant » (Sinha, 2013). Leur défi ultime est la conservation de leur travail. Or, relever ce défi est tributaire de leur disponibilité, elle-même conditionnée par l'intensité des demandes de la sphère des soins. Leur réalité, telle que la décrit la littérature scientifique, se caractérise par l'indétermination qu'elle introduit dans le

quotidien où le temps, sa gestion et son organisation échappent à la maîtrise de la PPA en emploi (Berthod et al., 2016 ; Gagnon et al., 2020). Face à l'intensification des responsabilités et la sollicitation simultanée des différentes sphères de leur vie, apparaissent des vulnérabilités touchant plusieurs plans de leur existence en même temps (par exemple : sociale, familiale, financière, professionnelle). La surcharge du travail, le manque de temps pour soi et la priorisation des besoins de la PA, occasionnent chez certains PPA en emploi, un repli sur soi et une rupture des équilibres sociaux entraînant l'isolement social et la solitude (Dorkel, 2018) avec en sus, l'usure, la fatigue chronique et un risque élevé pour la santé physique (St-Charles, 1995).

La sphère professionnelle est aussi impactée par la nature des responsabilités, leur poids, et l'imprévisibilité liée à l'aggravation de l'état de santé de la PA ou de sa subite détérioration, résultant généralement en une perte de productivité due aux nombreuses absences, au présentéisme qui est le fait d'être là au travail sans vraiment accomplir la tâche pour laquelle on est embauché. Certains PPA en emploi vont jusqu'à réduire leur temps de travail, se privant ainsi d'un revenu pourtant nécessaire et vital, ou démissionnent carrément ou prennent une retraite prématurée alors qu'ils sont au sommet de leur carrière (Fast et al., 2014a). La précarité des PPA en emploi les rend plus susceptibles d'être affectés par les problématiques de santé mentale telles que la dépression, l'anxiété, la perte du sens de la vie (Beaudet et Allard, 2020 ; Pineda, 2017).

Malgré cette litanie de conséquences qui impactent leur vie, la plupart des PPA en emploi font le choix de ne pas solliciter de l'aide extérieure pour les soutenir dans leur effort de conjuguer leur vie professionnelle avec les soins fournis à un proche ayant une incapacité en vue de réduire ou d'atténuer les tensions résultant du cumul des différents rôles liés à la famille, au travail rémunéré et aux soins. Cette décision est intrinsèquement liée, selon les résultats d'une recherche conduite par Gagnon et al. (2020 : 26) : « à la perception qu'elles ont d'elles-mêmes et de leur relation avec la personne aidée, surtout si ce lien affectif est

fort. » S'ajoute à cela la crainte que ce recours soit interprété comme une détérioration de la condition de la PA, ou que la PA se culpabilise de devenir une charge trop lourde à supporter. Cette crainte est par ailleurs associée à la perception valorisante que c'est un choix libre que l'on a fait, et que plus il devient difficile, plus il est méritoire. Ainsi, un grand nombre de PPA font le choix de faire cavalier seul non seulement dans leur vie en dehors du travail en raison des attentes et des pressions externes qui peuvent « accroître le sentiment de responsabilité et d'obligation sociale chez la personne proche aidante » (Beudet et Allard, 2020 : 99), mais aussi dans la sphère professionnelle (Gagnon et al., 2020). Cela se caractérise alors par un silence sur la situation, accentuant de fait une invisibilité dans le milieu professionnel, une ignorance de la part des employeurs de ce que vivent réellement leurs employés. Cet état de fait est corroboré par les résultats de nos recherches qui révèlent, à travers les réponses de la majorité des employeurs, qu'ils n'avaient pas une connaissance suffisante de la complexité et de la spécificité de la proche aidance et étaient, hormis deux participantes qui sont professionnelle RH et professeure d'université dans ce domaine, indécis quant à l'identification de PPA parmi leurs employés. Cette constatation rejoint les travaux de Keating et al. (2015) qui en évaluant les besoins des PPA en emploi comme ceux des employeurs, révèlent que si chez les premiers, la plus grande tension est de savoir s'il faut dévoiler sa situation ou non, chez les employeurs cependant, il est sans équivoque que c'est aux PPA en emploi de faire savoir leur situation. Les employeurs ont besoin que les employés s'ouvrent sur leur réalité de proche aidant. Car sans cette connaissance, il est difficile de pouvoir offrir des mesures d'accommodements adaptées. Toutefois, il faut le noter, l'aisance des PPA à révéler leur situation est tributaire de la nature de la relation, cordiale ou non, entre les employeurs, représentés parfois par le superviseur immédiat, et l'employé ou de la conscience qu'a ce dernier de l'existence dans l'organisation d'une culture organisationnelle attachée au bien-être des employés et propice à l'autodévoilement (Yeandle et al., 2006). Car les PPA en emploi, très attachées à leur emploi qui constitue parfois le seul espace de socialisation et de valorisation leur restant, ont besoin de se sentir en sécurité d'emploi pour s'autodévoiler. Se dévoiler pour certains équivaldrait à compromettre leur avenir professionnel et la relation avec les collègues, leurs superviseurs ainsi que leur sécurité

financière. Selon Kim et Bock (2014), quand elles ont la certitude de pouvoir se déclarer sans crainte, les PPA en emploi le font sans hésiter. Leurs peurs dérivent parfois des expériences directes ou indirectes de discrimination, de perte d'emploi, de privation des opportunités de carrière vécues par elles-mêmes ou par des PPA dans l'organisation.

L'importance du milieu de travail pour les PPA est cruciale. Les statistiques montrent que la majorité des PPA sont en emploi et sont attachées à leur emploi, car il leur procure non seulement un sens d'identité, mais aussi une normalité en dehors de leur rôle d'aidant. C'est pourquoi un environnement de travail flexible permet aux PPA de naviguer aisément à travers les différentes trajectoires incertaines et imprévisibles de leur situation sans avoir à sacrifier leur sécurité financière.

4.2 DES AMENAGEMENTS TEINTES PAR LA PERCEPTION DES EMPLOYEURS

Au meilleur de leur connaissance sur la proche aidance, les employeurs sont prêts à accommoder les PPA en emploi dès qu'ils sont informés. Cependant, en l'absence d'une connaissance optimale de la réalité des PPA en emploi et donc d'une politique de prise en charge de leurs besoins spécifiques, la bonne disponibilité de l'employeur ne s'actualise que par des mesures d'accommodement générales, souvent imposées par les Normes du travail et inscrites dans la convention collective pour les milieux syndiqués. Ainsi la gestion des besoins des PPA en emploi, liés à leur situation particulière, caractérisée par une pénibilité invisible, une incertitude et une imprévisibilité inhérentes aux responsabilités des soins, est souvent teintée par la perception des employeurs. Nous discuterons dans cette partie, les mesures de conciliation offertes et les différents facteurs qui déterminent la posture des employeurs.

4.2.1 Mesures pour les PPA en emploi : humanisme ou rationalité économique ?

Plusieurs employeurs sinon la quasi-totalité des participants à notre étude se sont montrés très disposés à offrir les mesures de conciliation travail-famille-soins aux PPA en emploi chez eux, y compris lors de l'embauche. Ils ne considèrent pas en effet, la proche aidance comme une condition a priori défavorable aux candidats proches aidants. Ils estiment que c'est avant tout une question de respect de la dignité humaine des PPA. Et c'est par ailleurs la première explication qu'ils donnent au regard des aménagements parfois très généreux offerts aux PPA. Ce qui est remarquable dans ces cas, c'est que la relation entre la PA et la PPA est fondamentale. Toutes les situations nommées par les participants qui ont requis leur intervention comme employeurs étaient pratiquement des situations qui impliquaient un membre de la famille de la PPA. Cela confirme les résultats de l'étude quantitative qui a été conduite par Gagnon, et al., (2018) sur la même problématique et dont les résultats rapportent que bien que les employeurs reconnaissent endosser des responsabilités de facilitation de la conciliation travail-famille-soins vis-à-vis des employés proches aidants, une grande majorité estime cependant, n'être engagés en conscience et en devoir à le faire que lorsque la PA est l'enfant, le conjoint ou la conjointe ou l'un des parents de la PPA. Selon la même étude, ils sont moins de la moitié à se reconnaître cette responsabilité lorsqu'il s'agit d'un grand-parent (47,9%), d'un beau-parent (46,2%) ou d'un ami (34,4%). Comme on peut le voir, quoiqu'apparaissant dans le discours des employeurs, la dimension humanitaire ne constitue pas le terreau principal où fécondent les mesures d'aménagement.

Les employeurs que nous avons interviewés reconnaissent tous les effets positifs des mesures d'accommodements offertes aux PPA en emploi. Dans la majorité des cas, ils nomment une augmentation du moral de la PPA, une réduction du stress lié à la surcharge du travail et du débordement vécu par l'accumulation des exigences liées à ses différents rôles,

l'augmentation de la loyauté et de l'engagement organisationnel. Ces résultats renforcent la synthèse de l'enquête menée par Gagnon, Beaudry et Boies (2018) et dont la conclusion au regard des perceptions des employeurs à l'égard des effets positifs des pratiques pour les PPA est exposée dans le tableau suivant.

Tableau 4. Perceptions des employeurs à l'égard des effets positifs des pratiques pour les aidants

| Effets bénéfiques pour les aidants | % |
|--|----------|
| Augmentation du moral | 77,4 |
| Réduction du stress | 73,3 |
| Augmentation de la loyauté | 72,5 |
| Augmentation de l'engagement organisationnel | 64,2 |
| Réduction des absences de courte durée | 47,1 |
| Réduction des absences de longue durée | 46,3 |
| Augmentation de la productivité | 44,6 |
| Réduction des retards | 41,2 |

Cependant, des employeurs dans leurs discours ont évoqué des situations dans lesquelles la conciliation a été plutôt source de conséquences négatives et d'abus s'exprimant en termes de surcharge de travail pour les superviseurs et les collègues, en termes d'altération du climat de travail et de récriminations de la part des collègues. Ces données qui sont aussi corroborées par la recherche. En effet Gagnon et al. (2018) dans leur étude quantitative sur la perception qu'ont les employeurs de leurs rôles et responsabilités montrent que certains employeurs mentionnent des effets organisationnels négatifs dont les plus fréquemment cités sont la surcharge de travail pour le supérieur immédiat et pour les collègues ; l'impact

financier lié aux pratiques de conciliation, la réduction de la productivité, le sentiment d'injustice vécu par les collègues et la détérioration du Climat de travail⁶.

Malgré l'évocation de ces effets organisationnels négatifs, tous les employeurs interviewés sont d'avis pour reconnaître la pertinence et la nécessité de la mise en place des pratiques de conciliation, car les effets positifs perçus sont plus importants que les effets négatifs. La traduction de cet état de conscience en véritables politiques de soutien social et organisationnel aux PPA reste une gageure. On assiste plutôt à des pratiques réactives teintées de la perception des employeurs.

4.2.2 Mesures de conciliation emploi-famille-soin

Notre recherche a mis en lumière plusieurs mesures de conciliation offertes dans les organisations dont nous avons interviewé les employeurs. Ces mesures sont les horaires flexibles, les congés prévus par les Normes du travail, la reprise de temps d'absence, les horaires condensés, le télétravail et le flexi travail. Selon la typologie de Nogues et Tremblay (2018), ces mesures peuvent être regroupées en quatre catégories : la flexibilité horaire, la réduction du temps de travail, la flexibilité de lieu, et les congés. Leur offre dépend de plusieurs facteurs dont les conséquences négatives de la situation des PPA sur leur vie professionnelle et partant sur l'organisation, la nécessité du respect des normes minimales en matière d'emploi et leur degré d'incidence financière sur l'organisation (Fast, 2015; Lero et al., 2012 ; Rhoades et Eisenberger, 2002 ; Sirven et al., 2015). La difficulté se pose sur le plan de leur accessibilité. Car si les mesures de conciliation offertes par les employeurs sont disponibles, leur accessibilité n'est pas pour autant garantie et dépend de plusieurs facteurs que l'analyse du discours des employeurs permet de faire ressortir : l'auto dévoilement de la PPA, la perception de l'employeur au regard des mesures de conciliation pour les PPA en

⁶ Comme le décrit le tableau 2 déjà mentionné à la page 15.

emploi ainsi que l'imprévisibilité et l'incertitude liées à la réalité de la proche aidance (Fast et al., 2014a; Gagnon et al., 2018 ; Keating et al., 2015 ; Nogues, et Tremblay, 2018).

Sur l'autodévoilement de la PPA, plusieurs employeurs ont exprimé leur vœu qu'elles puissent sortir de leur invisibilité en parlant de leur situation dès le début. Cette suggestion rejoint par ailleurs les conclusions de nombreux travaux qui ont établi les freins qui retiennent les PPA en emploi dans leur désir de se confier (Keating et al., 2015 ; Kim, et Bock Mullins, 2014). Ces études ont montré que, c'est la culture organisationnelle, plus que le corpus juridique, qui constitue la clé de compréhension de la réserve qu'ont les PPA à révéler leur situation et faire spontanément part de leurs difficultés et donc de leurs besoins (Yeandle et al., 2006). Or la littérature est foisonnante à ce sujet pour souligner le rôle déterminant de l'employeur tant au niveau stratégique qu'à celui du superviseur immédiat en ce qui concerne la promotion d'une culture organisationnelle compatissante et sensibilisée à la réalité des PPA en emploi. (Nogues et Tremblay, 2018 ; Yeandle et al., 2006). C'est pourquoi l'autodévoilement, est plus facile lorsque la PPA entretient une bonne relation avec son employeur ou son superviseur, selon les conclusions de la présente étude qui sont par ailleurs corroborées par plusieurs recherches (Gagnon et al., 2018 ; Nogues et Tremblay, 2018 ; Keating et al., 2015).

Quant à la perception des employeurs, elle est façonnée par plusieurs déterminants dont les plus notables sont : la rationalité économique, leur degré de sensibilisation aux réalités des proches aidants et le corpus juridique à travers les dispositions de la convention collective. Bien qu'ils manifestent tous, quel que soit le domaine dans lequel se développent leurs activités (production, services, éducation, finances), une disposition positive à l'égard des PPA comme des candidats à l'embauche, la mise en œuvre de cette volonté est déterminée par l'impératif économique. En effet, les mesures qui sont les plus privilégiées par la majorité des employeurs sont celles qui ont une faible incidence financière sur l'organisation. Cette prépondérance de la rationalité économique au cœur de la démarche des employeurs a été

mise en lumière par les études de Keating et al. (2015) et de Gagnon et al. (2018). Selon ces études, en effet, au cœur de tout aménagement des conditions de travail, l'employeur fait attention à la nature du poste de l'employé, aux contraintes de la tâche, à l'incidence de l'aménagement sur l'atteinte des objectifs et sur la vision stratégique de l'organisation, sur la disponibilité de la main-d'œuvre dans un contexte de pénurie, sur les obligations et les responsabilités de l'organisation envers la clientèle, sur les délais de livrables, et enfin sur les pressions qu'exercent ces mesures sur les ressources financières de l'organisation. À cela, il faut ajouter les contraintes qu'imposent aux employeurs les conventions collectives. En effet, tenus au respect des dispositions de la convention collective, surtout en ce qui a trait aux avantages sociaux, il ne leur est pas toujours aisé de faciliter aux PPA la jouissance des mesures de conciliation surtout des avantages sociaux de manière flexible et à même de satisfaire les besoins spécifiques de ces derniers (Gagnon et al., 2018 ; Keating et al., 2015).

L'autre nœud gordien que doivent trancher les employeurs quand ils veulent soutenir les PPA en emploi, c'est l'incertitude et l'imprévisibilité inhérentes à leur réalité. Beaucoup d'employeurs ont indiqué que l'accès à une demande d'aménagement est facilité par la possibilité pour eux de pouvoir maintenir une certaine stabilité et prévisibilité dans la planification de la main-d'œuvre. En effet, les engagements des PPA en emploi ne sont pas toujours prévisibles. Selon la personnalité de la PA et l'évolution de sa santé ou de sa dépendance, il y a toujours une part d'imprévisibilité dans sa trajectoire (Appelbaum, et Milkman, 2011; Keating et al., 2015). Et même quand les employeurs font preuve de grande ouverture et s'engagent à offrir une batterie de mesures facilitant la conciliation, ils sont confrontés à l'épineux problème de la durée. Plus l'accommodement dure dans le temps, plus il y a le risque d'abus de la part de l'EPA et de jalousie de la part des collègues. À un moment donné, les besoins étant, selon les cas, évolutifs, l'ajustement devient automatique et insidieusement un droit acquis.

Malgré toutes ces influences qui teintent leur perception de la réalité des PPA en emploi, certains employeurs se montrent « prévenants » et font preuve d'une quasi pro-

action. Ces derniers développent des mécanismes proactifs pour créer un contexte plus favorable à la conciliation travail-famille-soins. Ils peuvent se doter, par exemple, d'un surplus de compétences pour les postes clés et développer les habiletés de polyvalence chez leurs employés. En effet, des employeurs anticipent la difficulté d'aménager les conditions de travail en raison de l'importance du poste et préparent plusieurs personnes pour chaque poste. Dans un contexte de pénurie de la main-d'œuvre, cette mesure anticipative n'est possible qu'au prix d'une politique à la fois volontariste et prudente. Car le coût d'avoir un surplus de compétences en réserve n'est pas négligeable.

Toutefois, vue de près, cette pro action est toujours au service d'une logique économique. Elle participe d'une gestion économique de la proche aidance et n'est motivée que par le souci de préserver la main-d'œuvre en raison de sa rareté, de l'expérience et de la compétence de la PPA. On réalise que les motivations les plus déterminantes sont d'ordre économique. Si le souci du bien-être de l'employé proche aidant est de se maintenir en emploi, le but des employeurs qui démontrent un certain degré de pro – action est aussi de maintenir l'employé proche aidant en emploi.

4.3 LA SENSIBILISATION : LA CLE DE VOUTE DE LA STRATEGIE GAGNANTE D'UNE POLITIQUE DE PRISE EN CHARGE DES BESOINS DES PROCHES AIDANTS EN EMPLOI.

Le manque ou l'insuffisance de la sensibilisation de l'employeur à la réalité de la proche aidance constitue une variable importante dans la perception de l'employeur. Notre étude révèle un lien entre le manque et l'insuffisance de la connaissance que les employeurs ont de la proche aidance et leur degré d'implication ainsi que l'étendue des mesures qu'ils offrent dans l'aménagement des conditions d'une PPA. Cette sensibilisation peut être formelle comme informelle. Il appert dans les réponses de plusieurs employeurs interviewés que lorsqu'ils avaient une expérience directe ou indirecte de la proche aidance, leur compréhension et leur capacité d'empathie étaient plus accrues. Ils sont mieux sensibilisés

et développent une perception valorisante a priori des PPA en emploi (Keating et al., 2015). En dehors des employeurs et des professionnels RH représentant les employeurs, tous les autres participants à notre recherche n'avaient aucun canal formel de sensibilisation à la réalité de la proche aidance. Ils sont simplement au courant que la proche aidance est un sujet majeur, émergeant dans la réflexion sur le milieu du travail. Ils ignorent par exemple le nombre de personnes dans la population active qui sont proches aidants, l'impact de leur situation sur les organisations canadiennes. D'où leur difficulté à être proactifs et à briser la longue suite des réponses marginales, inadaptées et incomplètes (Employer Panel for Caregivers, 2015 ; Lero et al., 2012 ; Cullen et Gareis, 2011). La PPA est alors soutenue avec les mesures de la politique générale de conciliation travail-vie personnelle. Limité à cette provision a minima, le soutien organisationnel échoue à prendre en compte toute la complexité de la proche aidance. Il est donc possible de conclure qu'il y a une confusion entre la situation d'un PPA en emploi et celle d'un employé en situation de gestion de conflits entre deux sphères de la vie que sont le travail et la famille. Lorsque la situation est momentanée ou de courte durée, cela semble soutenable. Mais dans le cas d'une situation permanente qui s'aggrave avec le temps, il relève de la solution facile que de répondre avec les provisions générales d'aménagement du travail.

Le manque de sensibilisation des employeurs à la réalité des PPA en emploi se révèle être une barrière à l'accès à un soutien social ajusté du milieu de travail (Sprung et al., 2015). Cette sensibilisation constitue le premier acte dans le processus d'instauration d'une culture organisationnelle caractérisée par l'empathie où la réalité de la proche aidance peut être abordée dans un environnement de respect mutuel, de collaboration, conformément à des valeurs organisationnelles empreintes de compassion, d'ouverture et qui sont transversales à tous les niveaux hiérarchiques de décision dans l'organisation. Ainsi pourra être créé un milieu de travail réceptif au PPA en emploi et qui tient en estime la conciliation travail-famille-soins (Schroeder et al., 2012 ; Katz et al., 2011 ; Yeandle et al., 2006)

Dans un tel environnement professionnel, l'autorévélation des proches aidants est facilitée, car les employeurs étant bien sensibilisés à la complexité et aux spécificités de la proche aidance, ont pu créer une culture organisationnelle compatissante. Cette sensibilisation les rend aussi plus ouverts à discuter du sujet avec les PPA et donc à inspirer confiance aux PPA afin qu'elles se dévoilent. Dans leur étude sur les besoins des employeurs, Keating et al. (2015) ont exploré les besoins des employeurs et ils ont mis à jour que le premier besoin des employeurs est que la PPA se dévoile dès le début de la situation. Car sans cela, disent-ils, ils estiment ne pas être en mesure de leur accorder un soutien social efficace dans sa triple dimension émotionnelle, instrumentale et informationnelle (Gagnon et al., 2020). Cependant, les PPA en emploi ont besoin de se sentir rassurés afin de pouvoir se dévoiler. Ils ont besoin d'être certains qu'il n'y a pour eux, aucun risque de discrimination, de privation d'opportunités de progrès ou de perte d'emploi (Keating et al., 2015). Un tel environnement soutenant est caractérisé par des approches participatives qu'ils peuvent adopter pour mettre en place un environnement de travail soutenant et performant. Des trois étapes que formulent Keating et al., (2015) concernant l'avènement d'un milieu organisationnel empathique, à savoir : discuter avec la PPA ; développer des solutions nouvelles et s'assurer que les solutions soient efficaces, tout commence, comme on peut le constater, par la discussion. C'est elle qui permet à chaque protagoniste du milieu professionnel de pouvoir collaborer dans la mise en place d'une culture organisationnelle compatissante et soutenante.

CONCLUSION GÉNÉRALE

La question de la conciliation des temps sociaux a fait l'objet de plusieurs études qui ont tenté de documenter les défis des travailleurs dans leur effort pour harmoniser les rôles assumés dans la sphère privée avec ceux de la sphère professionnelle qui sont souvent irréconciliables (Greenhaus et Beutell, 1985). Ce conflit est plus accru chez les proches aidants, car il est complexifié par un degré supplémentaire de responsabilités qui accentuent les tensions déjà existantes. La proche aidance est une réalité qui tend à devenir le lot quotidien de beaucoup de Canadiens en raison de plusieurs facteurs convergents tels que l'augmentation de l'espérance de vie et ses conséquences sur les finances publiques, la désinstitutionalisation des soins, l'adoption d'une politique de maintien à domicile des personnes âgées et des prestations de services à domicile (Vaillancourt et al., 2000), le nombre de PPA en emploi parmi la population active ne cesse de croître. De fait, les conséquences négatives de ces tensions entre travail, famille et soins sur eux, rejaillissent ultimement sur les organisations où elles travaillent (Barrah et al., 2004; Duxbury et al., 2009; Fast et al., 2004b). L'atténuation de toutes ces tensions requiert des aménagements flexibles du temps de travail et d'autres mesures de conciliation. Ceci a des implications positives sur le bien-être des employés comme sur la prospérité de l'organisation. Cependant, ils sont environ 50% des PPA en emploi qui ont des conditions de flexibilité dans leur organisation, mais qui ne peuvent en bénéficier sans que cela impacte négativement leur carrière d'une manière ou d'une autre (Fast et al., 2014b). Ce qui suggère que la disponibilité et l'accessibilité doivent aller de pair pour une conciliation heureuse des responsabilités qui incombent aux PPA en emploi. Et l'accessibilité est tributaire de la prise en compte des spécificités liées à la réalité des PPA en emploi. Si cette sensibilité à leur réalité spécifique fait défaut, la disponibilité des mesures ne pourra suffire à les garder en emploi.

L'objectif de ce mémoire était de pouvoir accéder aux perceptions que les employeurs ont de leur rôle et de leurs responsabilités au regard de la conciliation harmonieuse des responsabilités relevant des sphères du travail, de la famille et des soins. Notre travail confirme et approfondit les résultats des recherches quantitatives et qualitatives sur les

perceptions de l'employeur de son rôle et de ses responsabilités dans le soutien organisationnel relatif à la conciliation travail-famille-soins (Gagnon et al., 2018 ; Nogues et Tremblay, 2018 ; Keating et al., 2015). Plus précisément, nos résultats mettent en exergue un lien entre la connaissance qu'a l'employeur de la réalité de la proche aidance en général et particulièrement celle de la PPA en emploi et la perception de son rôle et de ses responsabilités. Le problème des conditions d'une communication fructueuse entre l'employeur et la PPA en emploi se pose alors avec acuité, tant les facteurs d'interférence limitant cette communication du côté des employeurs sont nombreux et se déclinent en termes de rationalité économique, d'absence ou d'insuffisance de leur sensibilisation aux réalités des PPA en emploi, de la nécessité de veiller à l'intégrité de l'organisation et du souci d'une stabilité et d'une prévisibilité dans la planification de la main-d'œuvre.

Par ailleurs, conformément à ce que suggèrent certaines études menées sur l'accès aux mesures de conciliation travail-famille-soins, le rôle primordial de l'employeur dans leur mise en place est avéré dans notre recherche (Nogues et Tremblay, 2018). Ce dernier a la responsabilité de se sensibiliser lui-même à la complexité et à l'hétérogénéité de la réalité des PPA afin de devenir instrumental dans le développement de politiques pertinentes de la gestion des besoins des PPA (Keating et al., 2015). Comme le suggèrent certains écrits, une telle politique comprendrait entre autres mesures, des campagnes de sensibilisation à la réalité de la proche aidance qui peuvent prendre la forme d'une présentation à l'heure du dîner, des ateliers de développement personnel, des webinaires et des podcasts financés, réalisés et diffusés par l'organisation (Keating et al., (2015). Ceci permettra sans doute de relever et de valoriser l'image des PPA en emploi et d'impulser un souffle vivifiant à l'avènement d'une culture organisationnelle compatissante, empathique, soutenante et en même temps performante (Employers Panel for Caregivers, 2015; Canadian Human Rights Commission, 2014). En effet, une meilleure compréhension des défis rencontrés par les EPA dans leur effort d'harmoniser les exigences des sphères du travail, de la famille et des soins, permettrait de développer, de manière proactive et concertée avec le concerné, des outils et des ressources qui faciliteraient le maintien en emploi des PPA et réduiraient les coûts liés à la GRH aux employeurs.

Il n'y a donc pas une solution universelle qui siérait à tout le monde et à toutes les situations. Il n'y a pas, dans le cas de la gestion de la proche aidance, une solution définitive, tant la situation est évolutive et imprévisible dans son développement. Une PPA en emploi s'en sort rarement en termes de conciliation avec une seule mesure. Il faut en général une « bundle » de mesures⁷ afin de générer le sentiment d'un SOPRS élevé (Perry-Smith et Blum, 2000). Avec de l'engagement, une volonté visionnaire, de la flexibilité et de la créativité, en s'appuyant sur la recherche et dans le cadre juridique actuel des politiques publiques, les employeurs peuvent jouer un rôle important d'avant-gardistes dans le soutien et le maintien des PPA en emploi. Il serait intéressant, dans des recherches futures, d'explorer, à partir de l'éclairage que la pandémie de la Covid a porté sur la pertinence des PPA dans la société et de l'intérêt que cela a suscité au niveau du gouvernement québécois, les évolutions qu'il y a eu dans la perception que les employeurs ont de leurs rôles et responsabilités vis-à-vis des PPA.

⁷ « Ensemble » de politiques

ANNEXE I : FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT



MODÈLE DE BASE POUR LA PRÉPARATION D'UN FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Titre de la recherche : Quels rôles et responsabilités pour les employeurs qui embauchent des proches aidants?

Chercheur : Cokou Freddy Hessou

A) RENSEIGNEMENTS AUX PARTICIPANTS

Préambule

Ce document vous explique le but de ce projet de recherche, ses procédures, avantages, risques et inconvénients. Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de lire et de comprendre les renseignements qu'il contient. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles aux personnes qui vous présentent ce document.

1. Objectifs de la recherche

Cette recherche de type qualitatif vise, à partir d'entrevues individuelles à comprendre le vécu et les besoins des proches aidants en matière de conciliation entre la sphère personnelle et la sphère professionnelle et à comprendre quels rôles et responsabilités ont les employeurs en matière de conciliation travail-famille-soins des proches aidants à leur emploi. Cet objectif vise à mettre en lumière les motivations des employeurs qui favorisent les mesures de conciliation de même que le contexte dans lequel elles sont mises en place. En fin de parcours, cette recherche vise à dégager des pistes de solutions pouvant faciliter la conciliation travail-famille-soins des aidants et l'efficacité organisationnelle.

2. Participation à la recherche

Les personnes participantes s'engagent à assister à une rencontre individuelle qui durera environ une heure trente. La participation consistera à témoigner de son expérience en tant que représentant de l'employeur et à s'engager dans la discussion et l'analyse. Les personnes participantes ne sont forcées, en aucun cas et d'aucune façon, à révéler des renseignements ou des réactions qu'elles préfèrent garder pour elles. La rencontre est enregistrée (enregistrement sonore uniquement) pour être ensuite retranscrite en verbatim.

3. Confidentialité, anonymat ou diffusion des informations

Les informations recueillies seront traitées de manière confidentielle. Aucune information personnelle ou étant susceptible d'identifier les participants ou leur employeur ne sera transmise à des personnes extérieures au projet de recherche ou à des organismes.

Les dossiers de chaque participant ainsi que les *verbatim* seront codifiés et le nom des participants n'apparaîtra dans aucun document. Seules les chercheuses auront accès à la liste de codes. Les données seront conservées pour une période de sept ans dans les ordinateurs des chercheuses. Un mot de passe sera nécessaire pour accéder autant à l'ouverture de la session de l'ordinateur de même que pour ouvrir le fichier contenant les noms des participants. À l'issue de la période de sept ans, les données seront ensuite détruites.

4. Avantages et inconvénients

En participant à cette recherche, vous ne courez pas de risques ou d'inconvénients particuliers. Le seul inconvénient de la recherche concerne le temps que les personnes devront consacrer aux rencontres.

En participant à cette recherche, vous pourrez contribuer à l'avancement des connaissances en relations industrielles et plus précisément sur la conciliation travail-famille-soins. La démarche donnera lieu à des publications et à communications

La démarche permet aux personnes participantes de profiter d'un lieu de discussion dans lequel elles pourront échanger de façon systématique sur leur expérience.

5. Droit de retrait

Votre participation est entièrement volontaire. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps par avis verbal, sans préjudice et sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer avec la chercheuse, au numéro de téléphone indiqué à la dernière page de ce document. Si vous vous retirez de la recherche, les renseignements personnels et les données de recherche vous concernant et qui auront été recueillis au moment de votre retrait seront détruits.

B) CONSENTEMENT

Je déclare avoir pris connaissance des informations ci-dessus, avoir obtenu les réponses à mes questions sur ma participation à la recherche et comprendre le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de cette recherche.

Après réflexion et un délai raisonnable, je consens librement à prendre part à cette recherche. Je sais que je peux me retirer en tout temps sans préjudice et sans devoir justifier ma décision.

Signature : _____ Date : _____

Nom : _____ Prénom : _____

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de l'étude et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature du chercheur : _____ Date : _____
(ou de son représentant)

Nom : _____ Prénom : _____

Pour toute question relative à la recherche, ou pour vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer

avec Cokou Freddy Hessou, (Chercheur),

au numéro de téléphone suivant : (581) 777 - 8643 ou à l'adresse de courriel suivante :

cokoufreddy.hessou@uqar.ca

Un exemplaire du formulaire d'information et de consentement signé doit être remis au participant

ANNEXE II :

Maquette de recherche

Les objectifs de la recherche proposée

Une première phase quantitative a été réalisée entre décembre 2017 et janvier 2018 alors qu'un questionnaire a été acheminé par courriel à plus de 15000 employeurs de l'ensemble des régions administratives du Québec. Le taux de réponse s'est établi à 12,7%, 1910 personnes y ayant répondu.

Le présent projet vise à mettre en lumière les angles morts de l'état actuel des connaissances que les recherches quantitatives n'ont pu expliquer. *L'objectif principal consiste donc à comprendre quels rôles et responsabilités ont les employeurs en matière de conciliation travail-famille-soins pour les aidants*. De cet objectif principal découlent des objectifs sous-jacents :

Les objectifs secondaires étaient les suivants :

- Décrire et comprendre les motivations des employeurs qui favorisent les mesures de conciliation pour les aidants ;
- Décrire et comprendre le contexte dans lequel les mesures de conciliation pour les aidants sont instaurées ;
- Comprendre dans quelles circonstances les employeurs ne vont pas au-delà des prescriptions légales en matière de conciliation pour les aidants ;
- Identifier et décrire les ressources dont disposent les employeurs de façon à s'impliquer dans la démarche de conciliation travail-famille-soins des aidants.
- Identifier et décrire dans quelle mesure les démarches des employeurs s'inscrivent dans une logique de rationalité économique ou de responsabilité sociale des entreprises.
- Dégager des pistes de solutions pouvant faciliter la conciliation travail-famille-soins des proches aidants et l'efficacité organisationnelle.

GRILLE D'ENTRETIEN

Thème : Quels rôles et responsabilités pour les employeurs qui embauchent des proches aidants ?

1. Pourriez-vous me décrire votre organisation ? (Secteur, nombre d'employés, syndiqué ou non, quarts de travail, etc.)
2. Existe-t-il des politiques ou dispositions de la convention collective concernant les pratiques de conciliation travail famille ? lesquelles ?
3. Pour vous, qu'est-ce que c'est un proche aidant ?
4. En fonction de cette définition, seriez-vous disposé à embaucher une personne proche aidante ? Qu'est-ce qui vous influencerait à embaucher un proche aidant ?
5. Quel type de soutien seriez-vous disposé à offrir à un employé proche aidant ?
6. Quelles sont les mesures qu'il vous est possible ou non d'offrir aux employés aidants ?
7. Quelles sont les ressources à votre disposition pour mettre en place des mesures de conciliation travail famille ?
8. Selon-vous, quel est le facteur déterminant, la mesure la plus importante, facilitant la conciliation travail et responsabilités de proche aidant ? Pourquoi ?
9. Jusqu'où seriez-vous prêts à accommoder pour maintenir un salarié proche aidant à votre emploi et pourquoi ?
10. Expliquez dans quelles circonstances il deviendrait impossible d'offrir des mesures de conciliation un employé proche aidant.

11. Si vous avez déjà eu à votre emploi une personne proche aidante, décrivez-nous votre expérience en tant qu'employeur en cette matière.
12. Si vous avez déjà embauché une personne proche aidante, quels étaient les irritants majeurs que vous avez eu à gérer ?

ANNEXE III : FICHE CONTEXTUELLE DES PARTICIPANTS

Projet de recherche

Quels rôles et responsabilités pour les employeurs qui embauchent des proches aidants en emploi ?

Fiche contextuelle des participants

Ce bref questionnaire vise à dresser un portrait sociodémographique des participants rencontrés.
Cette information demeurera confidentielle.

Entrevue # _____

1. Votre nom _____

2. Dans quel groupe d'âge êtes-vous ?

20-29 ans 30-39 ans 40-49 ans 50-59 ans 60-69 ans 70 ans et plus

3. Quel est votre plus haut diplôme obtenu ?

- Diplôme d'études secondaires
 Diplôme d'études collégiales
 Diplôme d'études universitaires

4. Quel est le type et le secteur d'activité de votre organisation ? _____

5. Depuis combien d'années travaillez-vous dans cette organisation ? _____

6. Quel est votre emploi (titre du poste) ? _____

7. Depuis combien d'années occupez-vous ce poste ? _____

8. Avez-vous déjà été ou êtes-vous proche aidant ? _____

9. Des gens proches de vous sont-ils proches aidants et le cas échéant, qui ? _____

Merci de votre précieuse collaboration !

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Allard-Poési, F. et Maréchal, G. (1999). Construction de l'objet de la recherche. Dans R. A. Thiéart et al., (dir.), *Méthodes de recherche en management* (p. 47-62), Dunod.
- D'Amboise, G. et Audet, J. (1996). *Le projet de recherche en administration: un guide général à sa préparation*. Université Laval. Faculté des sciences de l'administration. Québec.
- Appelbaum, E. et Milkman, R. (2011). *Leaves that pay: Employer and worker experiences with paid family leave in California*. Washington DC: Center for Economic and Policy Research. Retrieved from <http://www.cepr.net/publications/reports/leaves-that-pay>.
- Beaudet, C. et Allard, A., (2020). La proche aidance au cœur de nos interventions : récit de pratique au service Info-aidant de l'Appui pour les proches aidants d'aînés. *Intervention 2020*, 151 : 95-106.
- Beaudry, C. et M. Gagnon. (2019). L'obligation d'accommodement : une prise en charge réactive teintée de perceptions des acteurs. *Revue d'études canadiennes*, 53(1), 70-94
- Berthod, M.-A., Papadaniel, Y. et Brzak, N. (2016). Entre nous, le cancer : monde du travail et dynamiques familiales autour de l'enfant gravement malade, *Revue Internationale Enfances Familles Générations*, (24). <https://doi.org/10.7202/1038109ar>.
- Blais, M. et Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(2), pp. 1-18.
- Blanchet, A. et Gotman, A. (2014). Série « L'enquête et ses méthodes : L'entretien » 2e éd., Armand Colin.
- Blanchet A. & al. (1985). « L'entretien dans les sciences sociales ». Dunod.
- Bouchard, N., Gilbert, C. et Tremblay, M. (1999). Des femmes et des soins : l'expérience des aidantes naturelles au Saguenay. *Recherches féministes*, 12, (1), 63-81.
- Boutin, G. (2018). « L'entretien de recherche qualitatif. Théorie et pratique ». 2e éd. Presses de l'Université du Québec.
- Brunelle, C. (2008). L'accommodement raisonnable dans les entreprises syndiquées : une valse à mille temps ? *Gestion*, 33 (2), 59-65.
- Caradec, V., (2009). Les grands-parents, leurs petits-enfants et les « nouvelles » technologies de communication. *Dialogue*, 4 (186) : 25-35.

- Caron, J., et Guay, S. (2005). Soutien social et santé mentale : concepts, mesures, recherches récentes et implications pour les cliniciens. *Santé mentale au Québec*, 30 (2), 15–41.
- Carpentier, N. et White, D. (2013). Perspective des parcours de vie et sociologie de l'individuation. *Sociologie et sociétés*, 45(1), pp. 279–300.
- Chénard, J., (2020). L'expérience de proches impliqués auprès d'un enfant ayant une condition médicale complexe : un autre visage de la proche aidance. *Intervention*, 151 : 63-77.
- Conseil du statut de la femme (2018). *Portrait des proches aidantes et des proches aidants au Québec, analyse différenciée selon les sexes*, Québec.
- Côté, A.S., et Ethier, S., (2020). « Nous ne sommes pas des ados normaux » : lumière sur ces jeunes proches aidants invisibles. *Intervention*, 151: 147-162.
- Cullen, K. et Gareis, K. (2011). *Company initiatives for workers with care responsibilities for disabled children or adults*. Luxembourg: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Retrieved from http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2011/47/en/1/E_F1147EN.pdf.
- Davis, K.L., Marin, D.B., Kane, R., Patrick, D., Peskind, E.R., Raskind, M.A., & Pudler, K.L. (1997). The Caregiver Activity Survey (CAS): Development and validation of a new measure for caregivers of persons with Alzheimer's disease. *International Journal of Geriatric Psychology*, 12: 978–988.
- Deelstra, J. T., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., Stroebe, W., Zijlstra, F. R. H., et van Doornen, L. P. (2003). Receiving instrumental support at work: When help is not welcome. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 324–331. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.324>
- Deshais, M-H., (2020). Les personnes proches aidantes : de l'invisibilité à la prise de parole. *Revue Intervention*, (151), 5-19.
- Desrosiers, J., (2013). Améliorer la flexibilité des heures de travail pour les salariés et les employeurs : rêve ou réalité ? *Regards sur le travail*, 9 (2) ,1-11.
- Denzin, N. K., et Lincoln, Y. S. (2000). “Handbook of Qualitative Research”. SAGE Publications. Mars.
- Dex, S. (2003). Families and work in the 21st century. York: Joseph Rowntree Foundation. Retrieved from <http://www.jrf.org.uk/sites/files/jrf/1859350968.pdf>.
- Doornen, L. J.P. Receiving instrumental support at Work: when help is not welcome. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 324-331.

- Duxbury, L., Higgins, C., et Schroeder, B. (2009). *Balancing paid work and Caregiving Responsibilities: A Closer Look at Family Caregivers in Canada*. Report for Von Canada National Office.
- Dorkel, M. (2018). Le soutien aux aidants familiaux : quelles réflexions pour une juste adaptation de nos pratiques professionnelles? *Éthique et santé*, 15, (4), 216-224.
- Duxbury, L., Higgins, C., et Schroeder, B. (2009). Balancing paid work and caregiving responsibilities: A closer look at family caregivers in Canada. Human Resource and Skill Development Canada. URL: http://rcrpp.org/documents/51061_EN.pdf
- Duxbury, L., Higgins, C., et Smarta, R. (2011). Elder care and the impact of caregiver strain on the health of employed caregivers. *Work*, 40: 29–40.
- Employer Panel for Caregivers (2015). When work and caregiving collide: How employers can support their employees who are caregivers. Ottawa ON: Employment and Social Development Canada. Retrieved from <http://www.esdc.gc.ca/eng/seniors/reports/cec.shtml>
- Erlandson, D. A., Harris E.L., Skipper B. L., et Allen S. D. (1993). “Doing naturalistic inquiry: A guide to methods”. Sage Publications.
- Erickson, F. (1986). “Qualitative Methods in Research on Teaching”. Dans M. Wittrock (Ed.), *Handbook of Research on Teaching*. 3e éd. MacMillan.
- Fast, J.E., Lero, D.S., Keating, N.C., Eales, J., et Duncan, K. (2014a). The economic costs of care to employers: A synthesis of findings [document de recherche], URL: <http://fr.slideshare.net/pauloventuraseabra/theeconomic-costs-of-care-to-employers-2014-canada>.
- Fast, J.E., Lero, D.S., DeMarco, R., Ferreira, H., et Eales, J. (2014b). Combining care work and paid work: Is it sustainable? [Document de recherche] URL: https://www.researchgate.net/publication/266022367_Combining_care_work_and_paid_work_it_sustainable.
- Fast, J. (2015). Caregiving for older adults with disabilities—present costs, future challenges. Institut de Recherches en Politiques Publiques, 58. URL: <http://irpp.org/wp-content/uploads/2015/12/studyno58.pdf>
- Fortino, S. (2014). Invisibilisation de la pénibilité au travail, mixité et rapports de genre, Nouvelle revue du travail, 4, en ligne : <http://nrt.revues.org/1422>. <https://statistique.quebec.ca/fr/produit/publication/personnes-proches-aidantes-Quebec-2018>
- Hermus, G., Stonebridge, C., Theriault, L. & Bounajm, F. (2012). Home and community care in Canada: An economic footprint. Ottawa ON: The Conference Board of Canada. Retrieved from <http://www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=4841>.

- Foddy, William. (1993). "Constructing Questions for Interviews and Questionnaires: Theory and Practice in Social Research". Cambridge: Cambridge University Press.
- Fortin, M.-F. (2006). « Fondements et étapes du processus de recherche ». Avec la coll. de José Côté et Françoise Filion. Chenelière Éducation.
- Gagnon, M., Beaudry, C., et Hessou, F.C. (2020) Les aidantes dans la tourmente entre soins et activité de travail rémunérée : le recours aux regroupements d'aidants, point de salut ? *Revue Intervention*, 151 : 21-32
- Gagnon M., et Beaudry, C. (2019). Le bras de fer de la conciliation vie professionnelle-responsabilités de soins des aidantes en emploi : entre équilibre et décrochage. *Revue internationale Enfances Familles Générations*, 32.
- Gagnon, M., Beaudry, C., et Deschenaux, F. (2019). « Prendre soin » des participants lors d'entretiens réalisés en contexte de recherches sensibles. *Recherches qualitatives*, 38 (2), 71–92.
- Gagnon, M., Beaudry, C., et Boies, J. (2018). L'amélioration des conditions de travail des proches aidants par le prisme de la conciliation des temps sociaux : vecteur d'un meilleur climat organisationnel et de la rétention des employés. *Ad Machina : l'avenir de l'humain au travail*, 2 (1), 19-34.
- Gagnon, Y-C. (2005). « L'étude de cas comme méthode de recherche: guide de réalisation ». PUQ
- Garant, Louise., et Bolduc, M., (1990). L'aide par les proches : Mythes ou Réalités. Revue de littérature et réflexions sur les personnes âgées en perte d'autonomie, leurs aidants et aidantes naturels et le lien avec les services formels. Direction de l'Évaluation, 160pages.
- Garcia, Dominic., et Julia C Gluesing. (2013). Qualitative research methods in international organizational change research. *Journal of Organizational Change Management*, 26 (2) 423-444.
- Gauthier, Benoit. (2008). « Recherche sociale : De la problématique à la collecte ». 5e éd. Presses de l'Université du Québec. 780 p.
- Gorz, André. (1988). *Métamorphoses du travail*. Paris: Gallimard,
- Grenier, J. et Laplante, E., (2020). La condition précaire des personnes proches aidantes complexifiée par les pertes et le deuil ambigus. *Intervention*, 151 : 163-178.
- Grenier, J. (2012). *Regards d'aînés sur le vieillissement : justice, autonomie et responsabilité*, thèse de doctorat, Université de Montréal, <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/6874>

- Guberman, N. et P. Maheu (1994) « Au-delà des soins : un travail de conciliation », *Service social*, 43 (1), 87-104.
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualising stress. *American Psychologist*, 44 (3), 513–524.
- Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 31: 519-542.
- Kalliath, T. et Brough, P. (2009). Work-life balance: a review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization*, 14: 323-327.
- Kaufmann, Jean-Claude. (1996). « L’entretien compréhensif ». Paris: Nathan. 128 p.
- Keating, N., Eales, J., Donalds, S., et Fast, J. (2015). Assessing the needs of employed caregivers and employers, *Research on Aging, Policies and Practice*. Department of Human Ecology. University of Alberta.
- Kempeneers, M., A. Battaglini et Van Pevenage I. (2015). Chiffrer les solidarités familiales, Centre de recherche et de partage des savoirs InterActions, Montréal, Centre de santé et de services sociaux Bordeaux-Cartiervielle-Saint-Laurent-CAU.
- Kempeneers, M., Van Pevenage I., et Dandurand R. B. (2018). Les solidarités familiales sous l’angle du travail : un siècle au Québec, *Nouvelles questions féministes*, 37 (1) ,14-30.
- Kim, T., et Bock Mullins, L. (2014). How does supervisor support and diversity management affect employee participation in work/family policies? *Research Note*. Review of Public Personnel Administration, 1-26. DOI: 10.1177/0734371X14553883
- Krisor, S. M., et Rowold J., (2014). Personal and Organizational Resources of Family Caregivers’ Well-being, *Personnel Review*, 43 (3), 401-418.
- Lavigne, P. et Grenier J., (2015). « “M’aides-tu pareil?” Proche aidance, diversité sexuelle et enjeux de reconnaissance », *Intervention*, 141 : 29-40.
- Lavoie, J.-P., Guberman, N., et Marier P. (2014). « La responsabilité des soins aux aînés au Québec. Du secteur public au privé », Montréal, Institut de recherche en politiques publiques.
- Le Bihan-Youinou, B., et Martin C. (2006). Travailler et prendre soin d’un parent âgé dépendant, *Travail, genre et sociétés*, 2 (16), 77-96.
- Lecours, C. (2015). Portrait des proches aidants et les conséquences de leurs responsabilités, *Institut de la statistique du Québec*, 43 : 1-10, <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population/demographie/bulletins/coupdoeilno43.pdf>

- Lee-Gosselin, H. (2005). *Pourquoi des entreprises mettent en place des mesures de conciliation emploi-famille ?* dans *De la conciliation emploi famille à une politique des temps sociaux*, sous la direction de D.-G. Tremblay, Québec, Presses de l'université du Québec, 135-164.
- Lero, D., Spinks, N., Fast, J., Hilbrecht, M. et Tremblay, D-G. (2012). The availability, accessibility and effectiveness of workplace supports for Canadian caregivers. Guelph ON: University of Guelph, Centre for Families, Work and Wellbeing and Edmonton AB: University of Alberta, Research on Aging, Policies and Practice. Retrieved from <http://www.worklifecanada.ca/page.php?id=58&r=703>.
- Leu, A., et Becker S. (2017). A cross-national and comparative classification of in-country awareness and policy responses to young carers, *Journal of Youth Studies*, 20 (6), 750-762.
- Lilly, M. B., Laporte, A., et Coyte P. (2007). Labor Market Work and Home Care's Unpaid Caregivers: A Systematic Review of Labor, *Milbank Quarterly*, 85(4), 641-690.
- Ministère de la Santé et des Services sociaux. (2003). *Chez soi, le premier choix. La politique de soutien à domicile*, Québec, Gouvernement du Québec.
- Mucchielli, Alex. 2009. « Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines ». Armand Colin. 312 p.
- Nogues, S., et Tremblay, D.-G. (2018). La conciliation travail-famille-soins : analyse du soutien organisationnel. *Nouvelles pratiques sociales*, 30(1). <https://doi.org/10.7202/1051410ar>
- Nogues, S., & Tremblay, D.-G (2016). Concilier emploi et soins à un proche au Canada : quel soutien des acteurs communautaires ? *Revue canadienne de recherche sur les OBSL et l'économie sociale ANSERJ* 7(2),19 – 39.
- Nurullah, A.S. (2012). Received and provided social support: A review of current evidence and future directions. *American Journal of Health Studies*, 27(3), 173–188.
- Olivier de Sardan, J.P. (2008). « La rigueur du qualitatif : Les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique ». Louvain-la-Neuve: Bruylant Academia, 365 p.
- Patton, M.Q. (2002). "Qualitative Research & Evaluation Methods (3ème édition)". Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications
- Péloquin, M. (2005) : « Partenariat et mesures de soutien aux proches aidants : le point de vue des intervenants en santé mentale ». Québec : Université Laval, 143p.

- Perry-Smith, J. E., et Blum, T. C. (2000). Work-family human resource bundles and perceived organizational performance. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1107-1117.
- Pineda, A. (2017). « La détresse silencieuse des proches aidants », ledevoir.com, <https://www.ledesvoir.com/societe/504164/la-detresse-silencieuse-des-proches-aidants>
- Plaisier, I., Broese M. I., van Groenou et S. Keuzenkamp. (2015). Combining Work and Informal Care: The Importance of Caring Organisations, *Human Resource Management Journal*, 25 (2), 267–280.
- PLAN D'ACTION GOUVERNEMENTAL POUR LES PERSONNES PROCHES AIDANTES 2021-2026. Dépôt légal – 2021Bibliothèque et Archives nationales du Québec ISBN : 978-2-550-90399-4 (version PDF) www.msss.gouv.qc.ca,
- POLITIQUE NATIONALE POUR LES PERSONNES PROCHES AIDANTES (2021). Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2021Bibliothèque et Archives Canada, 2021. ISBN : 978-2-550-89102-4 (version PDF). www.msss.gouv.qc.ca.
- Rhoades, L. et Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Robison, J., Fortinsky, R., Kleppinger, A., Shugrue, N. et M. Porter (2009). A Broader View of Family Caregiving: Effects of Caregiving and Caregiver Conditions on Depressive Symptoms, Health, Work, and Social Isolation, *The Journals of Gerontology Series B Psychological and Social Sciences*, 64 (6), 788-798.
- Saint-Arnaud, L., Saint-Jean, M., et Damasse, J. (2004). La réintégration au travail à la suite d'un problème de santé mentale. Centre d'expertise en gestion des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du trésor, Québec, Gouvernement du Québec.
- Sauvayre, R. (2013). « Les méthodes de l'entretien en sciences sociales ». Paris: Dunod. 156 p.
- Savoie-Zajc, L. (2003). *L'entrevue semi-dirigée*. Dans « Recherche sociale, de la problématique à la collecte de données ». Presses de l'Université du Québec. Sous la direction de B. Gauthier. p.293-316.
- Schroeder, B., MacDonald, J., et Shamian, J. (2012). Older workers with caregiving responsibilities: A Canadian perspective on corporate caring. *Ageing International*, 37 (1), 39-56.
- Seidman, Irving. 2006. "Interviewing as Qualitative Research. A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences". New York: Teachers College Press. 3e éd. 162 p.

- Sherman, C.K., et Reed, K. (2008). Eldercare and Job productivity: an accommodation analysis. *Journal of Leadership Studies*, 1 (4), 23-36.
- Silva dos Santos, R. (2012). La perte de sens du travail et les conséquences sur la santé. 2ème Congrès TRANSFORMARE 19-20 mars 2012, Paris.
- Sinha, M. (2013). Portrait des aidants familiaux, 2012 : faits saillants [produit no. 89-652-X au catalogue de Statistique Canada], 1 :1-24. URL: <http://www.statcan.gc.ca/pub/89-652-x/2013001/hl-fs-fra.htm>
- Sprung, J. M., Toumbeva, T. H., et Matthews, R. A. (2015). *Family-friendly organizational policies, practices, and benefits through the gender lens*. In M. J. Mills (Ed). "Gender and the Work-Family Experience: An Intersection of Two Domains" (pp 227-249). Cham, Switzerland; Springer International Publishing.
- Statistique Canada, *Enquête sociale générale*, 2012, fichier de microdonnées à grande diffusion, adapté par l'Institut de la statistique du Québec.
- Statistique Canada, *Enquête sociale générale*, 2019, fichier de microdonnées à grande diffusion, adapté par l'Institut de la statistique du Québec.
- St-Charles, D. (1995). « Examen de synthèse », document inédit, Université de Montréal.
- Sirven, N., Fontaine, R., et Naiditch M. (2015). Être aidant et travailler : premiers résultats d'une enquête pilote. Rapport de recherche pour le compte de la MACIF- Mutualité, 14 p.
- Thomas, D. R. (2006). A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data. *American Journal of Evaluation*, 27(2), 237-246. <https://doi.org/10.1177/1098214005283748>
- Tremblay, M., Gilbert, C. et Khandjian S. (2006). « Soins et soutien dans la communauté : pour une reconnaissance des pratiques citoyennes développées par les groupes de personnes aidantes », *Nouvelles pratiques sociales*, 19 (1), 134-148.
- Turcotte, M. (2013). « Regards sur la société canadienne. Être aidant familial : quelles sont les conséquences? », <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/75-006-x/2013001/article/11858-fra.pdf?st=wog3suCX>
- Vaillancourt, Y., Aubry, F., D'Amours, M., Jetté, C., Thériault, L. et Tremblay L. (2000). Économie sociale, santé et bien-être: la spécificité du modèle québécois au Canada, Montréal : LAREPPS/UQAM.
- Vézina, A., Vézina, J., et Tard C. (1994). Recension des écrits sur le soutien à domicile : la personne âgée et les ressources communautaires, des acteurs oubliés, *Service social*, 43 (1), 67-85.

- Williams, A. M., Wang, L., et Kitchen, P. (2016). Impacts of caregiving and sources of support: a comparison of end-of-life and non-end-of-life caregivers in Canada. *Health and Social Care in the Community*, 24(2),214–224.
- Yeandle, S.M., Bennet, C., Buckner, L.J., Shipton, L., et Suokas, A. (2006). Who cares wins: The social and business benefits of supporting working carers. London: Carers UK. Retrieved from <https://www.employersforcarers.org/resources/research/item/225-who-cares-wins-the-social-and-business-benefits-of-supporting-working-carers>.
- Zacher, H., et Schulz H. (2015). Employees' Eldercare Demands, Strain, and Perceived Support, *Journal of Managerial Psychology*, 30 (2), 183-198.

