

**L'ARTICULATION EMPLOI-FAMILLE-SOINS :
QUEL SOUTIEN DES ENTREPRISES POUR LES PROCHES AIDANTS ?**

Diane-Gabrielle Tremblay*, Donna Lero et Maryse Larivière*****

Résumé

De plus en plus de travailleurs doivent prendre en charge un membre proche adulte dépendant, tel un parent âgé en perte d'autonomie, un conjoint malade, handicapé physique ou mental. Or, à ce jour, les travaux sur l'articulation des temps de vie privée et professionnelle ont surtout porté sur la parentalité, malgré le fait que les soins à la famille sont de plus en plus importants dans un contexte de vieillissement de la population. Des recherches montrent que la famille constitue la principale source d'aide informelle, les femmes surtout. Nous nous sommes donc intéressées aux mesures que les entreprises peuvent proposer pour soutenir leurs travailleurs qui sont aussi proches aidants. Un certain nombre d'entreprises ont adopté des programmes ou pratiques qui favorisent la conciliation emploi-famille ; la plupart de ces mesures visent surtout les parents d'enfants, mais pourraient être adaptées aux aidants. Nous présentons d'abord les effets du fait d'être proche aidant sur l'emploi et les heures de travail, puis nous exposons les différentes mesures qui peuvent être proposées pour soutenir les proches aidants. Enfin, nous exposons les résultats d'un sondage mené au sein des milieux de travail au Québec et au Canada. Nous examinons les données du Québec sur les politiques, les programmes et les pratiques en milieu de travail liés à la prestation des soins. Enfin, nous présentons les propos de quelques gestionnaires à partir des entrevues réalisées dans le cadre de notre recherche et constatons que la plupart d'entre eux n'ont pas encore de stratégie sur ce plan, mais plutôt une approche ad hoc.

Mots clés : articulation vie personnelle/vie professionnelle ; articulation travail-famille-soins ; proches aidants ; heures de travail ; aménagement du temps de travail ; Québec ; Canada

*professeure à l'École des sciences administratives de la Téléq, Université du Québec, et directrice de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux (www.teluq.ca/aruc-gats); dgtrembl@teluq.ca.

**professeure au Center for Families, Work and Well-being de l'université Guelph, en Ontario (Canada).

*** coordonnatrice et professionnelle de recherche à l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux (www.teluq.ca/aruc-gats), Montréal, Québec.

L'ARTICULATION EMPLOI-FAMILLE-SOINS :
QUEL SOUTIEN DES ENTREPRISES POUR LES PROCHES AIDANTS ?

Diane-Gabrielle Tremblay, Donna Lero et Maryse Larivière

1. Introduction et problématique

Aujourd'hui, de plus en plus de familles sont appelées à prendre en charge un membre proche adulte dépendant, tel un parent âgé en perte d'autonomie, un conjoint malade, handicapé physique ou mental. (Cranswick et Dosman, 2008; Santé Canada, 2004). On peut penser que ce phénomène ira en grandissant dans les années à venir en raison du vieillissement de la population, ce phénomène étant, au Québec, l'un des plus rapides au monde (Tremblay, 2010, 2007), ainsi que des politiques de désinstitutionalisation des soins proposées par plusieurs réformes au Québec et de la présence accrue des femmes sur le marché du travail. (Guberman et Maheu, 1994; Martel et Légaré, 2001; Lamontagne et Beaulieu, 2006; Vézina et Turcotte, 2010).

Il y a plusieurs signes indéniables de l'accélération du vieillissement de la population, dont entre autres, l'augmentation marquée au Canada du nombre de proches aidants auprès des personnes âgées. En l'espace de cinq ans le nombre de proches aidants s'est accru de 33%, soit 670 000 personnes de 45 ans et plus. Selon Statistique Canada, en 2007 le nombre de proches aidants a atteint 2,7 millions de personnes qui prodiguent des soins à des personnes de 65 ans et plus. (Duchesne, 2008; Cranswick et Dosman, 2008). Statistique Canada indique aussi que 29 % des personnes de 45 ans et plus (soit 3,8 millions de personnes) dispensent des soins, et que 62 % des aidants de 45 ans et plus sont des femmes, alors que 38 % sont des hommes. Vu sous un autre angle, on peut dire que 37 % des travailleuses et 29 % des travailleurs de la tranche des 45-64 ans assumaient un rôle d'aidant. De ces personnes, 58 % (2,3 millions) occupaient un emploi. (Tremblay, 2012a) Outre le vieillissement de la population, l'allongement de la vie et de l'espérance de vie accroît les risques de maladies et ce, même si plusieurs aînés sont suffisamment autonomes, contrairement aux générations antérieures (Pernigotti et Tremblay, 2011).

Bon nombre de recherches ont montré que les membres de la famille constituent généralement la principale source d'aide informelle et les femmes plus particulièrement. (Guberman et Maheu, 1994; Caradec, 2009; Rosenthal, 1997; Lamontagne et Beaulieu, 2006; Vézina et Turcotte, 2010). Elles constituent la « pierre angulaire » de l'organisation des soins aux adultes dépendants et du maintien à domicile, (Guberman et Maheu, 1994; Rosenthal, 1997), bien que certaines données semblent indiquer que les hommes sont aussi de plus en plus actifs comme proches aidants.¹ (Cranswick, 2003; Cranswick et

¹ Dans le cadre de l'Enquête sociale générale, les données démontrent que la famille proche n'est pas la seule à fournir des soins. Environ le tiers de tous les proches aidants étaient des amis (14 %), des membres de la famille élargie (11 %) ou des voisins (5 %). (Cranswick et Dosman, 2008)

Dosman, 2008). Une estimation effectuée en 2010 par le Regroupement des aidantes et aidants naturels du Québec, évaluait à 1 161 322 le nombre de proches aidants² au Québec, et l'âge moyen était de 46 ans pour les femmes et de 44 ans pour les hommes. Le Regroupement évalue que près de la moitié des femmes âgées entre 35 et 64 ans peuvent s'attendre à prendre soin d'un parent âgé au cours de leur vie.

Pour la Fédération des médecins spécialistes du Québec, les proches aidants apportent jusqu'à 5 heures d'aide par semaine, et effectueraient près de 80 % des soins d'un proche à la maison. (FMSQ, 2012; Santé Canada, 2004).

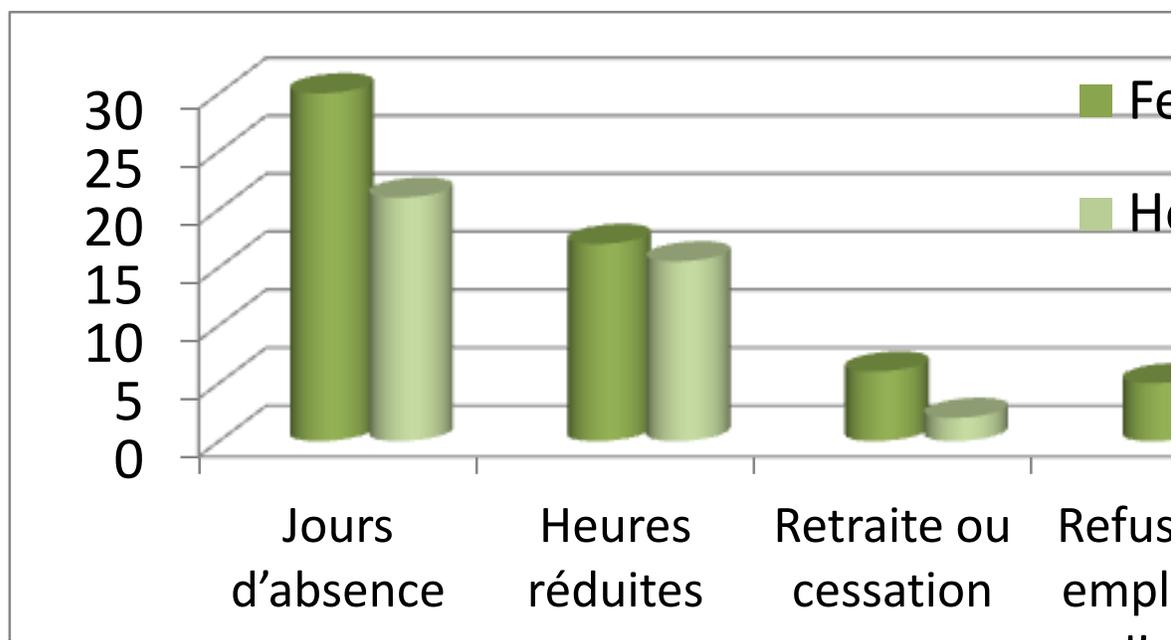
Si de nombreuses études se penchent sur les pratiques des proches aidants, les effets négatifs de la prestation des soins et de soutien auprès d'une personne dépendante, ainsi que les réformes et les mesures mises de l'avant par les gouvernements fédéral et provincial, peu d'études soulèvent le rôle de l'entreprise comme acteur important auprès de leurs travailleurs aux prises avec cette situation et c'est ce qui a été à l'origine de cette recherche.

Or, cette réalité rejoint maintenant les entreprises qui doivent l'intégrer à la gestion des ressources humaines. En effet, rappelons que 37 % des travailleuses et 29 % des travailleurs de 45-64 ans assument un rôle d'aidant et 58 % des aidants sont en emploi. Chez les femmes soignantes, 56 % travaillent à plein temps, 29 % sont à temps partiel et 15 % sont sans emploi. Chez les hommes, 74 % travaillent à plein temps, 18 % sont à temps partiel et 8 % sans emploi. (Tremblay, 2012a).

Les coûts associés au rôle de proche aidant sont importants. Outre les coûts sociaux, physiques et mentaux pour les personnes concernées, Lero et al. (2012) ont mesuré les coûts économiques, soit les coûts associés aux restrictions liées à l'emploi, au travail de soins comme tel, ainsi qu'aux frais associés au travail de soins comme tel. Le graphique 1 montre que les restrictions liées à l'emploi sont particulièrement importantes pour les femmes en ce qui concerne les jours d'absence, à peu près égaux pour hommes et femmes en ce qui touche la réduction d'heures, et encore plus importants pour les femmes que les hommes pour les retraites ou cessations d'emploi, ou encore des refus d'emploi ou de promotion. (Lero et al., 2012)

Graphique 1. Les coûts associés aux restrictions liées à l'emploi

² Nous préférons le terme proche aidant à celui d'« aidant naturel », car la prestation de soins n'est pas un geste « naturel », mais renvoie à une « prise en charge par un effet de proximité » (Vézina, et Turcotte, 2010). Pour Guberman et Maheu (1994), le terme « soignante » est retenu dans le cadre d'une critique de l'idéologie naturaliste, parce que la prise en charge constitue un véritable travail de soins, reconnu comme tel dans le cadre institutionnel. (Guberman et Maheu, 1994).



Source : Lero et al., 2012.

Les incidences se sont accrues dans les dernières années, comme le montre le tableau 1, et on voit qu'elles sont plus importantes pour les femmes que les hommes, tant en ce qui concerne le passage au temps partiel, au statut de sans emploi, qu'aux journées d'absence.

Tableau 1. Incidences accrues en matière d'emploi

| | 1997-2002 | | 2003-2008 | |
|-------------------|-----------|--------|-----------|---------|
| | Femmes | Hommes | Femmes | Hommes |
| Temps partiel (n) | 137 848 | 18 986 | 220 093 | 37 656 |
| Absences (n) | 126 085 | 60 967 | 263 203 | 127 020 |

| | | | | |
|-----------------|---------|--------|---------|---------|
| Sans emploi (n) | 9 829 | 6 108 | 29 585 | 11 154 |
| Total | 273 762 | 86 061 | 521 881 | 175 830 |

Source : Lero et al. (2012) ; Tremblay (2012a).

Les pertes de revenu sont aussi en hausse, et davantage pour les femmes que pour les hommes, les premières ayant perdu 220,5 millions de dollars entre 2003 et 2008, contre 116,3 millions pour les hommes, des chiffres en nette hausse par rapport à 1997-2002. (Lero et al., 2012; Tremblay,2012a).

C'est en tenant compte de toutes ces données que nous nous sommes intéressées aux mesures que les entreprises peuvent mettre de l'avant pour soutenir leurs travailleurs qui sont aussi proches aidants. Un certain nombre d'entreprises ont adopté des programmes ou pratiques qui favorisent la conciliation emploi-famille (Tremblay, 2012c). La plupart de ces mesures visent surtout les parents ayant des enfants, mais pourraient être adaptées à la situation des aidants. Aussi, nous avons voulu savoir ce qu'offrent les entreprises québécoises et canadiennes sur ce plan.

Nous nous pencherons sur les différentes mesures qui peuvent être proposées aux proches aidants par les entreprises, puis nous examinerons les résultats d'un sondage, « Prestation de soins et travail », mené au sein des milieux de travail au Québec et au Canada. Nous examinerons les données du Québec sur les politiques, les programmes et les pratiques en milieu de travail liés à la prestation des soins. Enfin, nous présenterons les propos de quelques gestionnaires à partir des entrevues réalisées dans le cadre de notre recherche.

2. Cadre théorique et questions de recherche

2.1. Cadre théorique

Deux ensembles d'écrits théoriques constituent la base du cadre conceptuel sur lequel se fonde ce projet. La première est la documentation examinée pour le projet sur les coûts économiques des soins (Keating, Lero, Fast, Lucas & Eales, 2011), qui a mené au développement d'une taxonomie des coûts économiques des soins pour les aidants et une taxonomie similaire des coûts potentiels pour les employeurs. Le modèle a permis d'identifier les coûts liés à la prestation de soins directs, indirects et discrétionnaires pour l'employeur. La documentation sur les frais de l'employeur identifie l'importance des pratiques en milieu de travail, les politiques et les programmes qui peuvent réduire les frais de personnel et améliorer l'engagement des employés, leur santé et leur productivité (Dobkin, 2007; LifeCare, 2008; Matos & Galinsky, 2012; National Alliance pour les

proches aidants, 2012; Pavalko & Henderson, 2006;. Yeandle et al, 2003, 2006; Zacher & Winter, 2011).

Nous nous appuyons aussi sur un modèle des effets des pratiques de conciliation vie personnelle/vie professionnelle sur les employés et les organisations développé par Kelly et al. (2008). Ce modèle découle d'un examen approfondi des études dans le domaine travail-vie personnelle incluant les antécédents et les conséquences du conflit travail-famille. Les recherches ont permis d'identifier les résultats individuels et organisationnels qui peuvent résulter de l'utilisation de pratiques visant à réduire les conflits travail-famille et à accroître l'engagement des employés. Le modèle de Kelly et al. (2008) constitue une base utile pour conceptualiser et évaluer le retour sur investissement (ROI) des pratiques de conciliation travail-vie et il a été repris et développé par Lero, Richardson & Korabik (2009).

D'autres études ont permis d'identifier quelques-unes des principales raisons pour lesquelles les employés qui pourraient bénéficier d'un horaire flexible, d'une période de congé ou d'un horaire de travail réduit n'utilisent en fait pas de telles prestations / options en milieu de travail (Allen, 2001; Andreassi & Thompson, 2008; Thompson, Beauvais & Lyness, 1999; Wharton & Blair-Loy, 2002). Les principaux facteurs sont le manque de soutien de la direction / personnel d'encadrement, les perceptions des conséquences négatives sur sa carrière, les attentes de l'organisation du temps (attentes pendant de longues heures), la nature sexuée de l'utilisation de la politique, et le degré de soutien des collègues. Les trois premiers sont indicatifs de la culture de travail de la vie d'une organisation. Dans presque toutes les études sur les facteurs influant sur l'utilisation de ou de pratiques de conciliation travail-vie "la famille", le soutien du supérieur apparaît comme une force puissante, confirmant l'importance de la recherche sur les facteurs qui influent sur les attitudes, l'expérience et l'efficacité des gestionnaires en soutenant les employés avec diverses responsabilités d'aidants naturels.

Puisque les données indiquent que le nombre de proches aidants ira en augmentant dans les prochaines années, cette réalité devrait être perçue par les employeurs comme un impératif et on s'attendrait à ce qu'ils se donnent une stratégie sur ce plan. Nous avons donc aussi cherché un modèle pour étudier les pratiques et avons retenu la typologie de Lachance (2010).

Tableau 2. Exemples de pratiques

| Aménagement du temps de travail | Congés et avantages sociaux | Services aux employés * |
|---|---|-------------------------------------|
| Accumulation d'heures pour usage futur/Heures annualisées | Congés payés pour assumer certaines responsabilités parentales/familiales | Programme d'aide aux employés (PAE) |
| Semaine de travail comprimée | Paiement de frais relatifs aux études | Journée de la famille |
| Télétravail/travail à domicile | Paiement de frais relatifs à des activités ou à des centres sportifs | Services alimentaires |

| | | |
|---------------------------------|--------------------------|---------------------|
| Réduction volontaire du travail | Banque de congés mobiles | Services à domicile |
| Horaire flexible | Soutien domestique | Transport |

Source : Lachance (2010).

2.2. Questions de recherche

Étant donné que les travaux sur l'articulation des temps de vie privée et professionnelle ont surtout porté sur la parentalité, nous n'avons pas élaboré d'hypothèses précises pour cette première recherche sur le sujet, mais avons précisé quelques objectifs et questions de recherche. Les questions de recherche auxquelles nous nous intéressons sont les suivantes :

1. Quels sont les types de pratiques, les politiques et les programmes offerts par les employeurs canadiens et québécois, incluant les aménagements de travail flexibles, les congés payés et non payés, l'information et autres mesures de soutien spécifique aux proches aidants ayant la charge d'adultes et de personnes âgées ?
2. Quelles sont les différences dans l'offre de pratiques, politiques et programmes dans les milieux de travail en fonction des caractéristiques de l'organisation, de la main-d'œuvre et d'autres facteurs ?
3. Quelles sont les motivations qui incitent les organisations à agir et quelles sont les attitudes et expériences observées dans divers milieux de travail ? Est-ce que la culture organisationnelle joue un rôle et comment ? Est-ce que les employeurs évaluent les coûts de ce type de soutien et est-ce que cela joue un rôle dans leur attitude et leurs choix ?
4. Quels sont les points de vue des gestionnaires et quelles sont leurs expériences en matière d'offre de mesures de soutien pour les proches aidants ? Quels sont les défis auxquels ils ont dû faire face en tant que gestionnaires et quels sont les facteurs perçus comme étant des obstacles ou des facilitateurs lorsqu'ils tentent de soutenir les proches aidants et de composer avec une éventail de situations de prestation de soins ?

3. Méthodologie et design de la recherche

La recherche a été réalisée en collaboration avec l'Institut Vanier sur la famille, le Center for Families, Work and Well-being de l'université Guelph et l'Alliance de recherche université communauté sur la gestion des âges et des temps sociaux (ARUC/GATS). Le design de la recherche prévoyait une partie quantitative et une partie qualitative, afin d'avoir un portrait minimalement représentatif de la situation dans les entreprises, mais aussi d'avoir des éléments plus qualitatifs sur le comment et le pourquoi des comportements et des choix dans les organisations.

L'Enquête repose sur un sondage en ligne disponible en anglais et en français, conçu pour les gestionnaires de ressources humaines, vice-présidents chargés de la diversité en milieu de travail, propriétaires/ exploitants ou PDG des petites entreprises, ou encore les

directeurs généraux des organismes communautaires. L'enquête visait et a rejoint des organismes publics, privés et à but non lucratif ainsi que des organisations de tailles diverses et d'envergure variable (régional, national, international). Une question filtre permettait de s'assurer que les participants potentiels étaient bien chargés d'élaborer, mettre en œuvre ou de superviser les politiques et les pratiques de travail-vie personnelle dans leur organisation.

Le questionnaire se compose de huit grandes parties: caractéristiques organisationnelles, arrangements de travail flexibles, l'aide financière et le soutien offert aux employés qui ont des responsabilités de soins, l'information et les ressources disponibles pour les aidants, les congés et les interruptions de carrière, la culture organisationnelle et les priorités, les raisons de l'appui aux employés qui sont proches aidants et les changements attendus dans la demande ou l'offre de soutien en cette matière. Les questions permettent des comparaisons entre les soutiens fournis aux parents de jeunes enfants par rapport aux employés ayant la charge d'adultes / personnes âgées.

Pour la partie quantitative, le sondage a été mis en ligne à l'échelle canadienne. Au Québec, nous avons sollicité la collaboration de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, qui constituent donc la majorité des répondants. Nous avons obtenu quelque 800 réponses au total, dont 280 environ du Québec. Le sondage a été en ligne d'octobre 2011 à juillet 2012.

Dans un deuxième temps, nous avons réalisé une série d'entrevues auprès de gestionnaires. Les entrevues ont été élaborées à partir d'une recension des écrits exposée dans Lero et al. (2012) et les neuf personnes répondantes pour le Québec sont environ moitié-moitié des personnes ayant répondu au sondage, et d'autres contactées directement par nous. Nous nous concentrons sur les répondants québécois ici, bien que les entrevues canadiennes fournissent un portrait semblable, ce qui donne une plus grande validité aux résultats, bien que nous ne citerons que des répondants québécois.

Dans les deux cas, sondage et entrevues, les gestionnaires répondants devaient avoir l'expérience d'avoir traité au moins un, mais idéalement plusieurs dossiers de personnes qui travaillaient pour eux et étaient aussi proches aidants. Passons à quelques résultats du sondage avant de nous concentrer sur les entrevues.

4. Résultats du sondage.

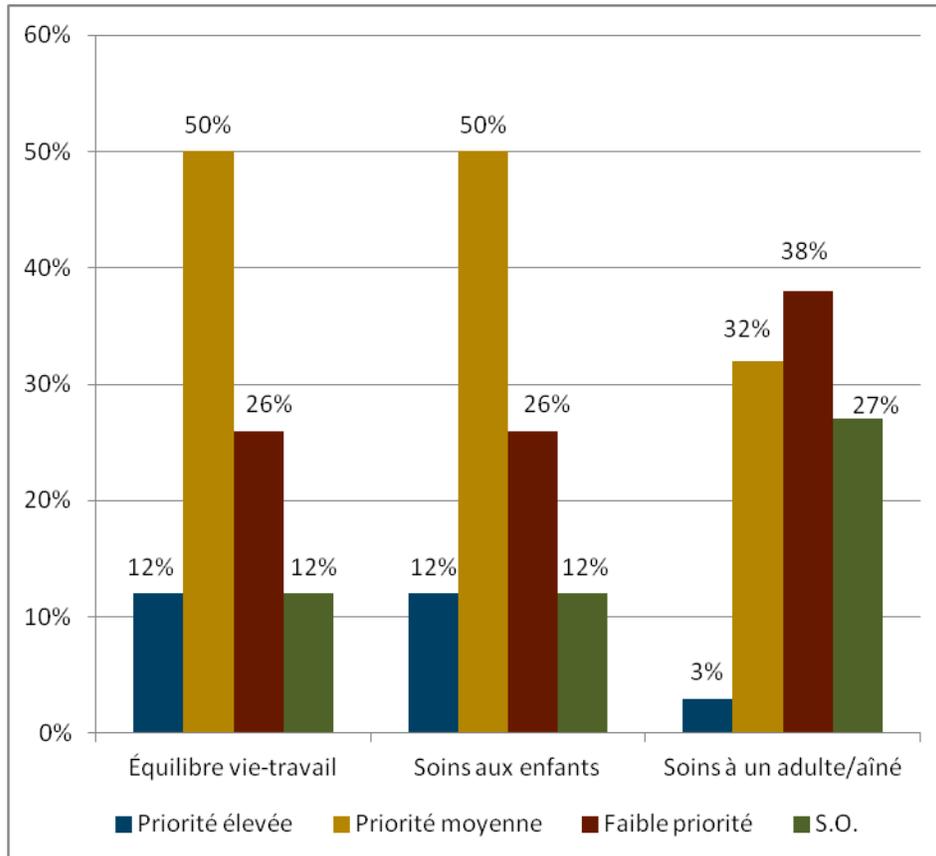
Nous présentons les données en distinguant les répondants du Québec et ceux du reste du Canada (ROC), afin de voir s'il existe des différences et aussi de pouvoir situer les réponses des personnes interviewées dans ce cadre global. Les données couvrent tous les secteurs d'activité, soit le privé, le public, le tiers secteur et le secteur communautaire également, bien que l'on ait surtout ciblé les entreprises privées. On compte aussi des employeurs de toutes tailles, et couvrant des espaces d'activité variables, soit d'envergure locale, régionale, provinciale, nationale ou internationale. En ce qui a trait à la syndicalisation, 73 % des PME ne sont pas syndiquées et c'est aussi le cas de 38 % des grandes entreprises.

Le sondage s'adressait aux gestionnaires de ressources humaines et visait à déterminer dans quelle mesure les entreprises étaient conscientes des défis à venir concernant les

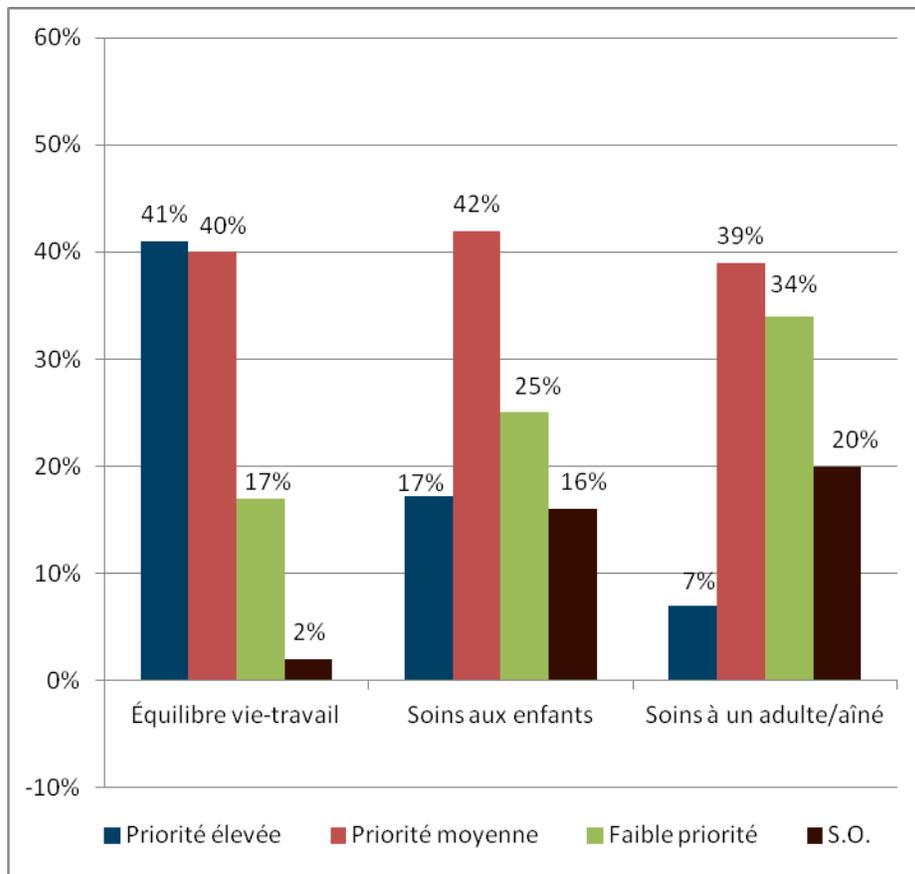
travailleurs qui doivent assumer une prestation de soins à l'endroit de proches. Les résultats montrent qu'il y a une conscientisation accrue, mais que cette problématique est encore loin des préoccupations de certains. On constate aussi que les pratiques axées sur les aidants auprès d'adultes ou d'aînés sont assez limitées, et nos entrevues le confirment. Dans le sondage comme dans les entretiens, plusieurs pensent qu'une certaine souplesse est suffisante pour satisfaire besoins des employés.

Les graphiques 2 et 3 nous indiquent dans quelle mesure la dimension de la prestation de soins est considérée ou pas comme une priorité organisationnelle. On constate que la conciliation travail-famille et les soins aux enfants sont davantage vus comme une priorité par les entreprises québécoises que celles du reste du Canada (ROC), alors qu'au contraire, les soins à un adulte/aîné sont vus comme nettement moins importants globalement, et moins au Québec que dans le ROC. En effet, 27 % des entreprises québécoises répondantes affirment que ce n'est pas dans leur champ de préoccupation, contre 20 % des entreprises du ROC, et 3 % des entreprises québécoises contre 7 % du Canada y attribuent une priorité élevée.

Graphique 2. Priorité organisationnelle ou non, Québec, 2012



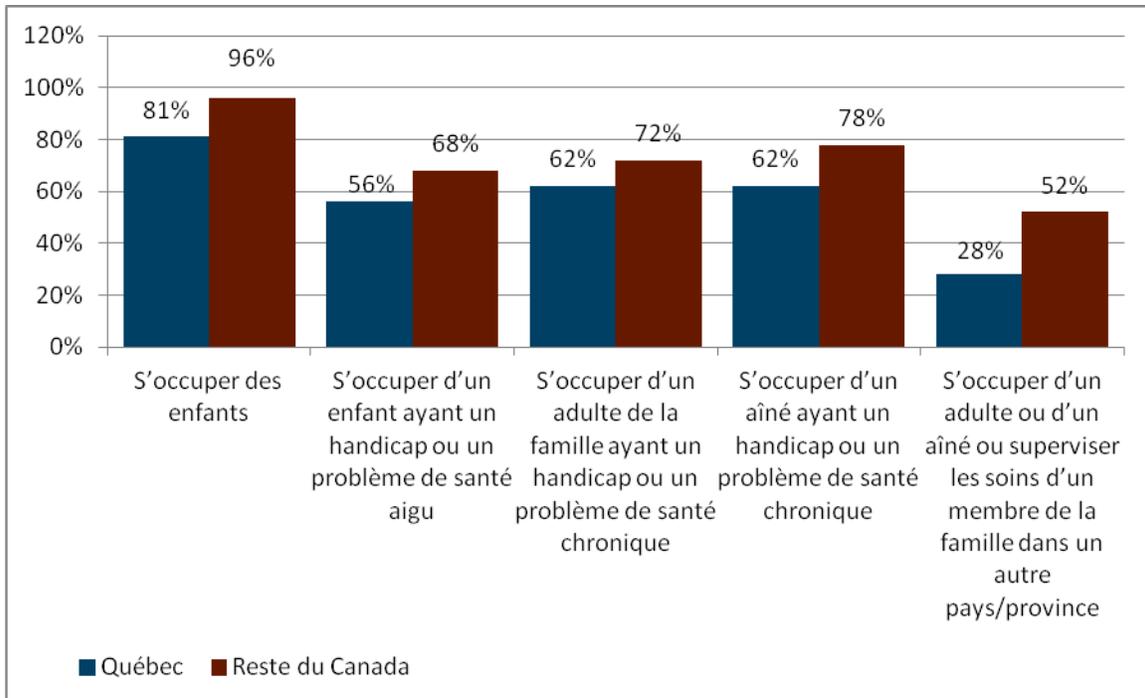
Graphique 3. Priorité organisationnelle ou pas, reste du Canada, 2012



Le graphique 4 indique dans quels créneaux les employeurs ont de l'expérience en ce qui concerne la prestation de soins offerte par leurs salariés. On voit que les entreprises sont bien conscientes des responsabilités de leurs salariés en ce qui concerne les responsabilités parentales face à leurs enfants. (81 % au Québec, 96 % au Canada). Le pourcentage plus élevé au Canada s'explique-t-il par le fait qu'il y ait moins de services de garde, et surtout pas de services à bas coût comme au Québec ? Peut-être. On voit que les entreprises ont moins l'expérience de salariés devant s'occuper de personnes handicapées, enfants ou adultes, mais les pourcentages sont tout de même très élevés, indiquant que cette réalité est bien présente dans les entreprises. Enfin, on voit que les entreprises du Canada ont davantage des salariés qui doivent s'occuper de proches dans une autre province ou un autre pays (52 %), ce qui est moins le cas au Québec (28 %), sans doute parce que les Québécois sont moins mobiles.

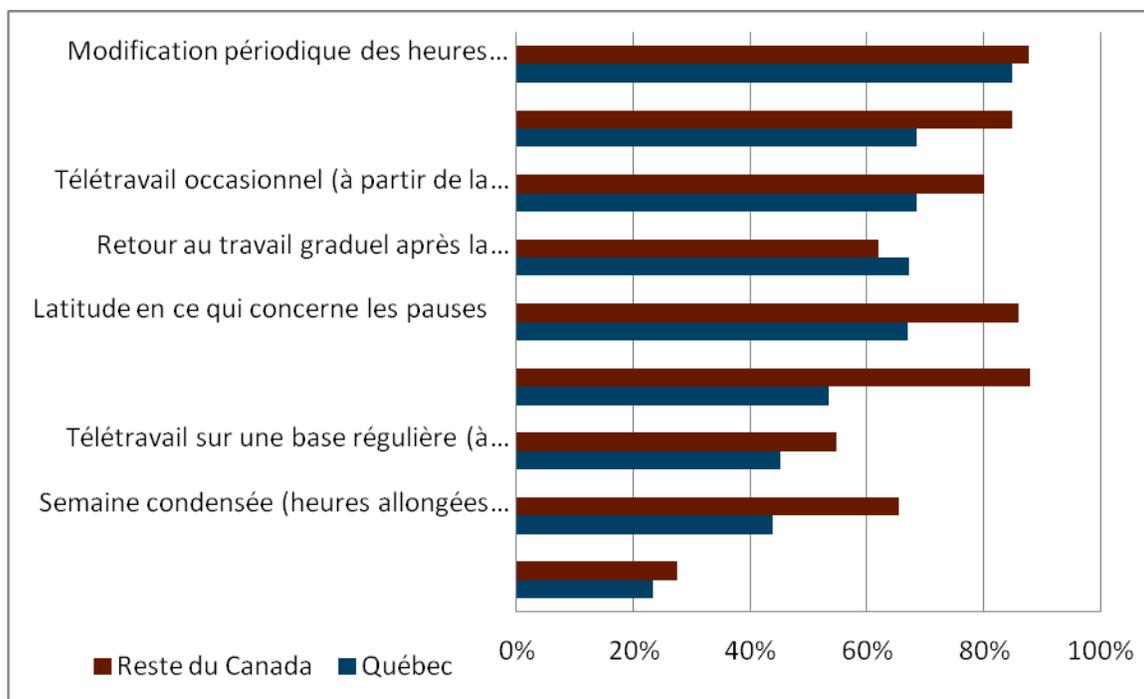
En ce qui concerne le soutien aux salariés qui doivent dispenser des soins à des proches, les attitudes des entreprises sont assez semblables. La moitié des entreprises québécoises ont une stratégie sur ce plan (49 %), alors que 51 % voient cela comme une faveur personnelle à l'endroit des personnes. Les pourcentages sont inversés pour le Canada, mais la réalité est donc fondamentalement la même.

Graphique 4. Expérience des entreprises dont les membres du personnel assument ou ont assumé diverses responsabilités de soins



Nous avons aussi posé des questions sur les mesures précises offertes aux salariés. Le graphique 5 indique la fréquence des diverses mesures dans les entreprises au Québec et dans le reste du Canada. Toutes les mesures semblent légèrement plus fréquentes dans le reste du Canada qu'au Québec. Les diverses formes d'horaires flexibles sont la mesure la plus fréquente. Le télétravail semble plus fréquent que ce qu'indique Statistique Canada, mais cela ne renvoie pas au pourcentage de personnes qui bénéficient régulièrement de la mesure, mais plutôt aux entreprises qui ont déjà offert cette mesure à une ou des personnes qui en avaient besoin pour faire face aux besoins de membres de leur personnel dispensant des soins.

Graphique 5. Fréquence des différentes mesures au Québec et dans le reste du Canada



En ce qui concerne les diverses options pour la réduction d’heures , les données indiquent que la retraite progressive et le temps partiel, de même que des congés partiels sont les mesures les plus fréquentes pour faire face aux difficultés de conciliation entre le travail et la prestation de soins. Entre 50 et 60 % des entreprises offrent de tels arrangements, alors que la réduction du temps de travail n’est offerte que par 22 % des entreprises québécoises et 25 % des canadiennes. Le partage de poste n’est offert que par 36 et 18 % des entreprises canadiennes et québécoises respectivement.

Les données indiquent aussi les congés que les salariés peuvent utiliser pour s’occuper de leurs proches. Le Québec permet surtout d’utiliser les congés de maladie (70 % des entreprises contre 45 % au Canada), puis les heures de congé payé ou le temps accumulé (47 % contre 21 %). Cela veut dire que l’entreprise a déjà offert cette mesure, et non que c’est toujours autorisé ou possible. Les entretiens permettent de voir comment cela s’applique.

Le tableau 3 fait état des informations ou ressources qui peuvent être mises à disposition des personnes par l’entreprise. L’offre semble plus élevée dans le reste du Canada qu’au Québec. Les conseils et informations sont les éléments les plus fréquents. Les services de garde sont rares mais pour le Québec, cela pose moins problème puisqu’il y a un très bon réseau public de Centres à la petite enfance.

Tableau 3. Information et ressources à l’intention des employés qui s’occupent d’un adulte ou d’un aîné

| Soutien en milieu de travail | Québec (%) | Reste du Canada (%) |
|------------------------------|------------|---------------------|
| | | |

| | | |
|--|------|------|
| | | |
| Conseils en santé mentale, aide de type « soutien aux aidants » | 41 % | 69 % |
| Information ou recommandations | 43 % | 67 % |
| Séminaires sur place, conférences-midi | 3 % | 16 % |
| Accès à des services de consultation ou spécialisés | 6 % | 8 % |
| Bulletin d'information | 6 % | 7 % |
| Garderie sur place ou à proximité pour les enfants des employés (mais CPE Qc) | 1 % | 3 % |

5. Analyse des entrevues

Nous passons à l'analyse des entrevues effectuées auprès des gestionnaires qui sont directement impliqués dans le soutien de leurs travailleurs qui doivent concilier l'emploi et la prestation de soins d'un proche parent ou d'un conjoint en perte d'autonomie, malade ou handicapé physique ou mental. Étant donné les limites d'espace, nous nous concentrerons sur leur vision de choix qu'offre l'entreprise et de ce qui les motive. Dans un premier temps, nous verrons comment les gestionnaires prennent les décisions en cette matière.

5.1. La prise de décision

Pour faire face à la conciliation travail-soins, les gestionnaires doivent concilier les attentes de chacune des parties. La prise de décision se traduit toujours en «cas par cas» chez les gestionnaires interrogés. Le processus qu'on peut qualifier d'informel dans la première phase de la prise de décision suite à la demande d'un employé, implique un passage par le supérieur immédiat. Il peut arriver toutefois que sous le choc, un employé passe directement par le gestionnaire des ressources humaines parce qu'il ne sait plus «à quel saint se vouer».

Pour le travail on l'a (politiques formelles), mais pour les autres politiques non, c'est vraiment du cas par cas. Mais c'est dans le fait que ce n'est pas, c'est juste que nous ça arrive pas souvent, comme je vous dis on a quand même une moyenne d'âge relativement jeune mais on a quand même des employés que sa femme est

malade, il y en a d'autres c'est plus au niveau des congés de maternité, des choses comme ça. (f)

Ils vont informer le supérieur en premier ou ils vont venir me voir, mais la plupart des employés ont de bonnes relations avec les patrons alors c'est... ils peuvent venir me voir pour un conseil, mais sinon ils vont directement voir leur patron. (i)

Dans la plupart des entreprises, toutes les « problématiques ressources humaines » passent par le supérieur immédiat. Le gestionnaire consulte à son tour son supérieur immédiat, qui peut demander l'implication d'un conseiller des ressources humaines pour assurer une cohérence. Le gestionnaire garde toutefois la possibilité de refuser une demande s'il juge qu'il y aura un impact trop important sur l'entreprise.

Les gestionnaires doivent aussi faire face à un travail de négociation, d'ajustements et de rétroaction pour vérifier l'adéquation ou réaligner dans certains cas, les besoins et les mesures proposées aux demandes lorsqu'un employé est confronté aux responsabilités de prestation de soins sur une période plus prolongée. Pour ce gestionnaire, la démarche est claire et forte et elle vient du sommet de l'organisation pour que la démarche puisse concorder avec les souhaits de l'entreprise. On dresse l'éventail des mesures présentes dans l'entreprise. On reste surtout à l'écoute.

Donc ça c'est ce que j'ai vécu dans les 3 cas. Et après ça tu tombes dans les demandes : «je peux tu travailler à temps partiel ?». «T'aurais tu un autre poste à m'offrir ?» Là on commence à regarder des choses comme ça, puis là voyez-vous, moi la personne que je vous parle, mon dernier cas que j'ai eu dernièrement, lui il m'est arrivé un matin, il dit : «regarde moi, je ne me sens pas correct par rapport à tout le monde ici de l'entreprise. Là je suis rendu à temps partiel, puis là je suis rendu... si tu me mettais sur des projets spéciaux, je prends ma retraite», parce que lui, il avait le droit de prendre sa retraite parce qu'il avait trente quelques années de service. (a)

Le recours aux pratiques des collègues en RH, comme repère pour trouver un équilibre dans l'offre de soutien et de mesures de la part de l'employeur est aussi une formule utilisée. On consulte les collègues de l'association des gestionnaires en ressources humaines de sa région pour échanger et se renseigner sur leurs pratiques respectives, pour se comparer et valider l'adéquation entre des mesures intéressantes et la capacité financière de les soutenir comme entreprise. Les collègues partenaires des « autres places d'affaire » et ceux du siège social comptent aussi comme une bonne référence.

Dans une grande entreprise, l'ensemble des superviseurs, surintendants et conseillers de ressources humaines travaillent de concert pour répondre aux demandes des employés tout en gardant bien en tête l'« impact dans les opérations ». On se consulte, on trouve ensemble des solutions, pour être conciliant et autoriser un congé jugé raisonnable. Il y a également toute la démarche formelle qui suit la demande et l'autorisation des supérieurs, dont l'information des obligations en terme financiers qu'un congé sans solde implique et la signature des documents administratifs pour officialiser l'autorisation.

À cela on ajoute le rôle du syndicat, qui agit comme intermédiaire à différentes étapes du processus. Parfois à la défense d'un travailleur, il peut agir aussi comme un « ambassadeur » afin de calmer certaines doléances venant de d'autres travailleurs qui

peuvent y voir une injustice à leur égard. C'est un « réflexe » de consulter le syndicat puisque il peut également trouver des solutions dans les différentes étapes du processus décisionnel. Toutefois, bien que la convention collective permette plusieurs congés pour différentes situation, les gestionnaires interviennent toujours lorsque les divers congés autorisés sont presque tous utilisés. On en informe l'employé visé, « on fixe des attentes » et des « objectifs » afin d'éviter l'augmentation du taux d'absentéisme.

En somme, la prise de décision est le reflet de la taille et des valeurs véhiculées par l'entreprise. Dans certains cas, la prise de décision est un processus informel où l'on informe son supérieur immédiat, qui assure le suivi et réaligne au besoin les mesures offertes. Dans d'autres cas, la prise de décision est un processus plus formel et règlementé et reproductible à chaque nouveau cas qui se présente. Nous verrons dans la section suivante quels sont les cas qui se sont présentés aux gestionnaires interrogés.

5.2. Les mesures

L'application de certaines mesures est plus ou moins contraignante pour l'entreprise et certaines autres mesures profitent ainsi à l'ensemble des employés des établissements, lorsqu'elles sont intégrées dans les politiques et pratiques de l'entreprise.

Dans la « petite-moyenne » entreprise et la moyenne organisation, la gestion des ressources humaines est moins formalisée que dans les entreprises de plus grande envergure. On trouve très peu de politiques ou de mesures officielles d'aménagement du temps ou du lieu de travail dans l'ensemble des entreprises interrogées; seule l'une d'entre elles, une entreprise de grande envergure, propose une réelle politique ou plutôt une « philosophie de gestion » d'aménagement des heures de travail et des mesures concrètes comme le télétravail. Dans un autre cas, c'est la convention collective qui régit les congés et les aménagements de travail possibles lorsqu'un travailleur fait une demande d'absence pour une raison familiale. Dans l'ensemble, leurs pratiques tendent à offrir un éventail de mesures qui respectent leur réalité opérationnelle tout en essayant de répondre de la meilleure façon aux demandes de leur personnel.

Fait que c'est sûr qu'on a assumé certaines premières journées comme je vous dis, mais on n'assume pas tout parce qu'on ne veut pas non plus créer de précédent. (b)

Bien nous autres ça s'appelle Santé, bien-être au travail. Je vous dirais que ce n'est pas seulement une politique, c'est une philosophie de gestion. Ça, ça part de là. Vous pouvez avoir toutes les politiques que vous voulez, c'est beau quand c'est écrit, mais là c'est de les faire vivre. Puis que les gens quand ils ont quelque chose ils en parlent. On met beaucoup d'emphase sur la santé, puis de garder un équilibre. (a)

On a dans la convention collective, il y a une clause qui permet aux gens de s'absenter en cas d'urgence ou nécessité : par exemple, un matin il se lève et puis il est très malade, si c'est quelque chose de soudain et imprévu ou bien il n'y a personne d'autres qui peut s'occuper de la personne, son conjoint ou bien un membre de sa famille qui vit avec, à ce moment-là ils peuvent prendre une journée, on appelle ça un congé familial ou maladie familiale.(e)

-Le congé sans solde et les congés offerts par l'employeur

Le congé sans solde permet à l'employé de s'absenter du travail pour une période déterminée, et ce sans salaire, alors que les congés offerts par l'employeur sont traités avec salaire. Tous les gestionnaires interrogés utilisent cette mesure dans des cas exceptionnels, lorsque l'employé le demande « parce que c'est plus important de s'occuper de son conjoint » que d'être rémunéré ou qu'on doive se déplacer à l'extérieur du pays pour une période plus ou moins prolongée. Toutefois, ils proposent tous dans un premier temps les congés offerts par l'employeur avec salaire ou un « congé autorisé » afin qu'il y ait le moins d'impact pour le travailleur.

On fait notre bout de chemin, mais pour le reste on demande à l'employé aussi de... On est capable d'accepter si la personne ne veut pas se faire payer aussi, parce qu'elle dit : «regarde, je n'ai pas besoin de cet argent là, ce qui est important c'est que je m'occupe de mon conjoint». Je n'ai pas de problème aussi, on fait du sans solde à ce moment-là. Ça ne vient pas nuire à son dossier d'absentéisme. C'est une situation exceptionnelle. (b)

Ensuite de ça on offre des sans soldes, des congés sans solde, on a une banque de congés de maladie tout ça pour les gens proches, pas juste pour eux mais pour les gens proches. Ensuite de ça il y a des sans solde qu'ils peuvent prendre, ils peuvent prendre des vacances... c'est vraiment variable selon les gens. Comme la personne de service, mécanicien, qui accompagnait sa femme, bien il y avait un poste de 4 jours semaine et il changeait ses jours de congé ou il ajoutait une journée de maladie. Il s'est toujours organisé comme ça pendant l'année et demie des traitements. (d)

-Des avances monétaires.

Certains employeurs vont encore plus loin dans le soutien de leurs employés en situation de prestation de soins. Une gestionnaire va jusqu'à assumer certaines journées de rémunération afin que son employée ne soit pas en situation financière difficile. On lui propose donc une avance sur son salaire, afin qu'elle puisse subvenir aux besoins de sa famille, mais en s'assurant d'ouvrir un dialogue avec l'employée pour qu'elle remette le temps sur une période prolongée. On réfléchit en se projetant soi-même dans cette situation et on se dit : « c'est la façon dont on aimerait être traité ».

-La banque de temps

Une banque de temps est une forme de calcul par un employeur de la réserve d'heures de travail excédentaires qu'un salarié a effectuées au cours d'une période de référence et qu'il peut utiliser pour prendre un congé à une autre période. C'est aussi une formule employée par quelques gestionnaires interrogés.

Bien les autres moyens comme je disais ils ont des banques, si on regarde à l'entretien dans certains secteurs ils ont moyen d'accumuler du temps jusqu'à 29 heures, fait que c'est du temps qui peut être repris de ce côté-là (c)

Donc, c'est vraiment dans ces cas-là particuliers, ce que les employés faisaient l'an passé, parce que depuis le début de l'année comme je vous dis les gens sont en rémission, donc ils n'ont pas vraiment de traitement, mais ce que les gens faisaient, c'est qu'ils remettaient leurs heures, on pouvait accommoder la plage

horaire. Soit travailler un peu plus tard le soir pour permettre le lendemain un congé... ou tout simplement des congés sans solde. Ou ils pouvaient aller prendre des congés dans leur banque qu'ils avaient... mais s'ils ne voulaient pas toucher à leur banque de vacances, là on offrait du temps flexible. (b)

-La flexibilité dans les horaires

L'horaire flexible est un aménagement des heures de travail selon lequel l'employé choisit lui-même l'heure du début et de la fin de sa journée de travail. Par contre, dans certains cas, il doit respecter des plages fixes déterminées à l'avance. Pour la première gestionnaire, on assume les premières journées, mais on se met en mode négociation le plus possible au bénéfice de l'employé. On propose l'horaire flexible à condition qu'en bout de ligne l'employé remette le temps de travail selon ses disponibilités. Pour l'autre gestionnaire, comme l'entreprise compte une majorité de professionnels et qu'il y a un « lien de confiance », ils choisissent eux-mêmes les heures pour faire leur travail « selon les circonstances ». C'est d'ailleurs une formule bien intégrée dans les pratiques organisationnelles des gestionnaires interrogés dans les entreprises et organisations qui comptent des travailleurs de haut niveau de savoir.

La personne, tu sais moi je peux faire moins d'heures par semaine, mais je peux faire plus d'heures le soir ou la fin de semaine parce que peu importe les circonstances, si sa job peut être faite à distance à temps, peu importe le moment, bien pourquoi pas. C'est sûr qu'il faut un lien de confiance, mais nous on travaille avec des professionnels, fait que quand ils sont professionnels, ils le sont aussi. (f)

On gère également les quarts de travail ou les « assignations » afin que les employés puissent avoir des congés autorisés. On « bricole » les horaires pour accommoder les employés.

On parle de 3 congés personnels, ils ont des congés qu'on ne parlera pas, mais dans son cas, le nombre d'après-midi qu'il avait besoin on ne pouvait pas utiliser ces moyens-là, fait qu'on a plus envisagé de lui permettre un congé autorisé sur des demi-journées. Parce que les chauffeurs ne travaillent pas 8 heures d'affilée, ce qu'on fait nous autres, on fait le service et on découpe les tournées en fonction de l'achalandage, fait que durant la journée on a moins besoin de chauffeurs, on en a plus besoin durant le matin et l'après-midi, (...) Fait qu'en fonction de la situation on peut regarder son assignation, son horaire de travail et on peut regarder comment les accommoder. Par contre, si ça avait été sur 3 ans ou 4 ans, ish, on lui aurait demandé s'il n'y avait pas d'autres moyens, soit de prendre un traducteur, soit quelqu'un d'autre de sa famille. C'est pour ça, ça dépend des situations. (c)*

Ce sont parfois des situations de dernière minute. On s'organise alors avec les employés présents dans l'entreprise.

On a pas, ça arrive des fois où, ils peuvent nous appeler à midi «oups, je ne peux pas rentrer à 3 heure, ma mère vient de tomber», bien écoute c'est correct. On va essayer de s'organiser, bien qu'on a des soins à donner à quelqu'un ce n'est pas comme une shop qu'on peut dire «bon, la personne n'est pas là», ce n'est pas

grave, on doit se réorganiser mais... Il n'est pas arrivé d'occasion encore pour qu'on ne puisse pas le faire. (b)

-Le télétravail

Certains employés peuvent travailler à la maison à plein temps ou à temps partiel. Cette mesure s'applique davantage aux types d'emplois dont les employés travaillent sur des dossiers en étant le seul responsable ou sur des projets particuliers, ou encore chez les professionnels. L'employé peut se déplacer au bureau seulement pour assister à des réunions si nécessaire et pour garder contact avec l'ensemble de l'équipe. Chez certains gestionnaires, c'est l'une des premières mesures qu'ils offrent à leurs employés ayant à s'occuper d'un parent ou d'un(e) conjoint(e) malade.

Comme la première étape, ça a été... bien là tu as un ordinateur portable si tu veux travailler de chez vous. «Ah ! Bien non là faut que je vienne au bureau, bla, bla, bla.» «Bien attend un peu là, je n'ai pas besoin de te voir, tu es équipé puis tu viens de temps en temps.» Ça, ça a été la première étape. (...) Fait que lui ça été, on commence à faire du télétravail et après ça, sa femme a eu besoin plus... parce qu'il y a des périodes avec la sclérose en plaque où ça se dégrade de façon... comme un escalier, par étage et puis ça se stabilise comme un plateau. Bien là ça été, je regroupe mes vacances. «Bien là ! Attend un petit peu, c'est peut-être pas tes vacances qu'il faut que tu prennes, c'est peut-être d'autres choses», parce qu'on a des congés sans solde (a)

Oui, justement une autre personne sa femme, elle a une grossesse à risque puis si elle doit quitter... je pense il faut qu'elle aille rapidement, on lui a permis de faire du télétravail justement au cas où sa femme doit quitter pour aller à l'hôpital, fait que lui on lui a offert du télétravail. Lui on lui a donné du télétravail. (f)

Il y avait une personne que sa mère était avec le cancer, elle a été à l'hôpital, mais c'était difficile (...) on était obligé de trouver un moyen pour qu'elle soit capable de passer plus de temps à Toronto, donc elle a pris du temps off et j'ai réduit ses heures et elle a travaillé un peu de la maison là-bas pour passer du temps avec sa mère. Et puis ensuite elle avait pris 6 semaines de congé. (i)

-Le retour en emploi avec un statut différent.

Le retrait de la carrière n'est pas toujours le souhait des personnes qui veulent souvent garder contact avec le marché du travail. C'est aussi un revenu d'appoint. Ce gestionnaire propose ainsi que son employé devienne un travailleur autonome, comme un expert de l'entreprise et qu'il intervienne sur des projets ciblés, en « période de pic » qu'il peut faire de chez lui. On a donc ici une situation gagnant-gagnant, autant pour l'employeur que pour l'employé.

Faut regarder fiscalement pour eux-autres. Lui avec sa pension, plus la pension qu'il avait ici, puis... il dit «regarde, c'est un revenu d'appoint, puis je veux rester en contact avec le marché du travail.» Bon bien j'ai dit : «on va te faire un horaire en fonction de ça». Fait qu'il vient nous aider quand il y a des périodes de pic, lui a des besoins et puis sa femme est stable, puis il y a des fois qu'il fait des mandats à partir de chez eux. (a)

-Le programme d'aide aux employés (PAE)

Les programmes d'aide aux employés sont des programmes axés sur l'aide psychologique, offrant une gamme de services professionnels et confidentiels destinés à soutenir l'entreprise dans la recherche du mieux-être pour ses employés. Cela peut prendre la forme d'aide psychologique aux travailleurs traversant des problèmes de stress en milieu de travail ou des périodes de séparation, de divorce ou de deuil ou même de violence conjugale, ou encore ayant des problèmes de consommation de substances, de santé mentale, d'ordre juridique ou financier. Tous les gestionnaires interrogés ont mentionné offrir l'accès à un programme d'aide aux employés.

Certains ont un programme « maison » dans le cadre duquel certaines personnes sont mandatées pour faire un premier contact dans les départements, afin que ces personnes soient plus à l'aise que de faire face aux gestionnaires (supérieur immédiat ou contremaître) qui assurent un suivi plus disciplinaire.

Les gestionnaires ont tous une sensibilité face aux responsabilités de leurs travailleurs proches aidants qui ont à s'occuper d'un parent ou d'un conjoint malade. Leur sensibilité dépasse de beaucoup le soutien de la conciliation emploi-famille habituelle. On comprend que ce sont des situations exceptionnelles sur une période plus ou moins prolongée. Nous leur avons demandé s'ils avaient vérifié les effets de leur soutien et les mesures offertes à leurs travailleurs, en situation de prise en charge d'un parent ou d'un conjoint malade, auprès des employés qui en ont bénéficié. Dans l'ensemble cette rétroaction se fait de manière informelle surtout en ce qui a trait à la satisfaction des employés. Un seul gestionnaire est en voie de le faire de façon formelle puisqu'il était à construire une grille d'évaluation pour mesurer le rendement des pratiques inscrites en matière de conciliations emploi-famille au moment de l'entrevue et une autre qui initie parfois des sondages au sein de l'entreprise.

La satisfaction des employés.

Dans l'ensemble, les gestionnaires interrogés se sont dits satisfaits du soutien qu'ils avaient apporté à leurs employés dans ces situations critiques. De façon générale, l'important c'est que l'employé en situation de prise en charge d'un parent ou d'un conjoint malade « soit satisfait » des actions posées et des mesures personnalisées utilisées par l'employeur ou plutôt par le gestionnaire des ressources humaines pour leur permettre de faire face à leur situation personnelle et professionnelle. C'est d'autant plus agréable lorsqu'au moment des évaluations annuelles, l'employée ayant bénéficié des mesures offertes par l'entreprise souligne sa satisfaction devant la compréhension de son employeur afin de lui permettre de prendre en charge les besoins de son conjoint malade. C'est aussi « gratifiant » pour un chef de service en ressources humaines que les « gens qui sont reconnaissants... que leur employeur se soucie de la situation ».

Dans l'ensemble des commentaires des gestionnaires interrogés, peu ont fait mention d'insatisfaction des employés qui ont bénéficié du soutien et des mesures proposées par l'entreprise. En fait, une seule personne a été plus « difficile à convaincre » que les mesures proposées par l'entreprise étaient ce qu'il y avait de mieux et d'équitable. On peut aussi penser qu'elle avait un manque d'information sur certains droits qu'elle pensait avoir. Pour une autre, c'est seulement le manque de « feedback » positif en réponse à la

satisfaction ou non de l'employé qui a eu du soutien de l'employeur, mais c'est aussi qu'on considère que c'est un « peu de l'acquis».

6. Discussion et conclusion

De plus en plus de familles et d'individus sont appelés à prendre en charge un membre adulte dépendant en raison du vieillissement de la population et des politiques de désinstitutionalisation.

Les données recueillies dans le sondage ont montré que la prise en compte de cette nouvelle réalité est embryonnaire. Les entrevues avec les gestionnaires ont confirmé que la plupart des employés qui ont des responsabilités de soins aux aînés sont de précieux collaborateurs et ils ont parfois des rôles uniques dans leur organisation, ce qui amène les gestionnaires à s'en préoccuper. Ils n'ont toutefois pas de stratégie organisationnelle sur ce plan et ils ont ainsi souvent des réponses individualisées, soit pour répondre aux besoins particuliers de l'employé ou du fait de l'absence de politiques publiques ou autre pour répondre à leurs besoins immédiats. Le soutien et les réponses positives aux demandes des salariés proches aidants sont plus fréquentes lorsque les employés sont considérés comme dévoués et engagés, lorsque les besoins sont bien définis, idéalement limités dans le temps (ce qui est rarement le cas toutefois), et quand il ya une bonne communication entre le gestionnaire et l'employé. Les gestionnaires ont fait état d'un important désir d'information et de formation et ont exprimé des préoccupations au sujet de l'équité et de l'efficacité dans le traitement des besoins des employés proches aidants. (Lero et al., 2012)

Les résultats confirment également la nécessité d'une approche à plusieurs volets qui comprend des politiques publiques, des pratiques de travail efficaces ainsi que des modes de soutien communautaire qui permettent de satisfaire les besoins de cette proportion croissante de la main-d'œuvre.

Les implications pour les décideurs politiques renvoient surtout à l'importance de répondre aux besoins non satisfaits des proches aidants, notamment par des politiques de congé plus souples et un soutien du revenu adéquat. On pourrait prévoir davantage de possibilités de travail à temps partiel, mais avec les avantages sociaux calculés au prorata des heures, ainsi que l'élimination des obstacles (coûts supérieurs) au partage de postes. Certains pays, comme le Royaume-Uni, ont effectivement prévu des droits légaux pour les salariés de faire des demandes en matière de flexibilité, ainsi que des ressources pour les employeurs afin de les aider à mettre en œuvre des aménagements de travail plus flexibles.

Les employeurs doivent déjà prendre conscience de l'importance des besoins, et trouver des informations sur les stratégies de travail efficaces, ainsi que les bonnes pratiques en la matière. Les fournisseurs de programmes d'aide aux employés (PAE) pourraient aussi être encouragés à répondre aux besoins des proches aidants et il faut prévoir des soutiens particuliers pour les petites entreprises et les organismes sans but lucratif.

L'offre de ressources communautaires est également très importante, qu'il s'agisse des soins à domicile, des services de réadaptation, du soutien aux aidants et des programmes de répit. Il faudrait offrir une plus grande diversité d'options de logement approprié pour les personnes âgées pour leur permettre de vieillir chez elles avec de l'aide, car cela

permettrait de diminuer le stress et de réduire l'absentéisme des proches aidants qui travaillent.

Bref, il existe des possibilités non seulement pour réduire les effets négatifs vécus par les employeurs et les employés, mais aussi de l'espace pour innover en matière de politiques publiques, de gestion des ressources humaines, mais aussi d'offre de ressources en milieu communautaire pour soutenir les proches aidants. (Lero et al., 2012)

Comme nous l'avons montré, le soutien aux proches aidants pose un défi important, mais nous avons pu constater que la question n'est pas encore prioritaire pour elles et qu'elles fonctionnent surtout au cas par cas, considérant parfois qu'elles font une faveur aux employés, sans avoir développé de vraies stratégies. Cela constitue donc un dossier de GRH important pour l'avenir.

Références bibliographiques

- Allen, T. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414-435.
- Andreassi, J. K. and Thompson, C. A. (2008). Work-family culture: Current research and future directions. In K. Korabik, D.S. Lero & D. Whitehead (eds.). *Handbook of Work-Family Integration: Research, Theory and Best Practices*. San Francisco, Ca: Elsevier Inc.
- Caradec, V. (2009). Vieillir, un fardeau pour les proches ? in *Lien social et Politiques*, no 62, -. 111-122.
- Cranswick, K. et D. Dosman, (2008). « Soins aux aînés : le point sur nos connaissances actuelles », *Tendances sociales canadiennes*, no 86, p. 50-59.
- Cranswick, K. (2003). *Enquête sociale générale 2002, cycle 16 : vieillissement et soutien social*. Hors série, no 89-583-XIF. <http://www.statcan.gc.ca/pub/89-583-x/89-583-x2003001-fra.pdf>
- Dobkin, L. (2007). How to confront the eldercare challenge. *Workforce Management*, Retrieved April, 2007 from <http://www.workforce.com/section/09/feature/24/85/10/index.html>
- Fédération des médecins spécialistes du Québec (FMSQ). (2012). La FMSQ crée sa propre fondation : un répit aujourd'hui... pour la vie ! <http://www.fmsq.org/fr/communiquer/-/contenu/communiquer-23-04-2012-fondation/978928> (Consulté le 25 mai 2012)
- Garant, L. et M. Bolduc (1990). *L'aide par les proches : mythes et réalités*. Québec, Ministère de la Santé et des Services sociaux, juin 1990. <http://www.erudit.org/revue/nps/1991/v4/n2/301151ar.pdf>
- Guberman, N., P. Maheu(1994). Au-delà des soins : un travail de conciliation. *Service social*, vol 43, no 1, p. 87-104.

- Keating, N., Lero, D.S., Fast, J., Lucas, S.B. & Eales, J. (2011) “*A framework and literature review on the economic costs of care.*” Final report submitted to Human Resources and Skills Development Canada.
- Kelly, E. L., Kossek, E. E., Hammer, L. B., Durham, M., Bray, J., Chermack, K., et al. (2008). Getting there from here: Research on the effects of work-family initiatives on work-family conflict and business outcomes. *Academy of Management Annals*, 2.
- Lachance, R. (2010). *Concilier travail et famille*. (<http://www.jccq.qc.ca/Articles/Chroniques-daffaires/Conciliation-travail-famille.aspx>) consulté le 12 novembre 2012
- Lamontagne, J., M. Beaulieu. (2006). Accompagner son conjoint âgé en soins palliatifs à domicile : les éléments influençant l'expérience des proches aidants. In *Nouvelles pratiques sociales*. Vol. 18, no 2, p. 142-156.
<http://www.erudit.org/revue/nps/2006/v18/n2/013292ar.html>
- Lero, D., N. Spinks, J. Fast, M. Hilbrecht, D.-G. Tremblay (2012). *The Availability, Accessibility and Effectiveness of Workplace Supports for Canadian Caregivers*. Draft Final Report. Ottawa: HRSDC. 46 p.
- Lero, D. S., Richardson, J. & Korabik, K. (2009). *Cost-Benefit Review of Work-Life Balance Practices-2009*. Ottawa: Canadian Association of Administrators of Labour Legislation. Available at: http://www.caall-acalo.org/about_projects_worklifebalance_eng.shtml.
- Lero, D. S., Keating, N., Fast, J., Joseph, G., and Cook, L. (2007). *The interplay of risk factors associated with negative outcomes among family caregivers: A synthesis of the literature*. Final report submitted to Human Resources and Skills Development Canada.
- LifeCare, Inc. (2008). *Corporate Eldercare Programs: Their Impact, Effectiveness and the Implications for Employers*.
- MacBride-King, J. L. (1999). *Caring About Caregiving: The Eldercare Responsibilities of Canadian Workers and the Impact on Employers*. Ottawa: The Conference Board of Canada.
- Martel, L., J. Légaré. (2001). Avec ou sans famille proche à la vieillesse. In *Cahiers québécois de démographie*, vol. 30, no 1, p. 89-114.
- Matos, K. & Galinsky, E. (2012). *2012 National Study of Employers*. New York: Families and Work Institute. Available at http://familiesandwork.org/site/research/reports/NSE_2012_.pdf
- MetLife Mature Market Institute and National Alliance for Caregiving (2006). *The MetLife caregiving cost study: Productivity losses to U.S. Business*. Westport, CT. Metlife Market Institute.

- National Alliance for Caregiving and AARP (2004). *Caregiving in the United States*. Bethesda, Maryland.
- Pavalko, E.K. & Henderson, K.A. (2006). Combining Care Work and Paid Work: Do Workplace Policies Make a Difference? *Research on Aging*, 28, 359-374.
- Pernigotti, E, et D-G. Tremblay. (2011) Le vieillissement professionnel sous tension : les variations sociales de l'expérience de fin de carrière dans trois entreprises touchées par la crise au Québec, in *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 24, no 1, p. 51-68.
- Rosenthal, C. J. (1997). Le soutien des familles canadiennes à leurs membres vieillissants: changements de contexte. In *Lien social et Politiques*, no 38, p. 123-131.
- Santé Canada (2004). *Les aidants naturels au Canada, informels ou membres de la famille, qui prennent soin d'une personne atteinte de maladies mentales*. Rapport final. POP 03-82.
- Thompson, C., Beauvais, L., & Lyness, K. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392-415.
- Tremblay, D.-G. (2012a). *Les soins et le travail au Canada*. Présentation lors du séminaire organisé par l'Institut Vanier et l'ARUC-GATS (www.teluq.ca/aruc-gats). Montréal, le 30 octobre 2012.
- Tremblay, D.-G. (2012b). *La disponibilité, l'accessibilité et l'efficacité du soutien en milieu de travail pour les aidants au Québec et au Canada*. Présentation lors du séminaire organisé par l'Institut Vanier et l'ARUC-GATS (www.teluq.ca/aruc-gats). Montréal, le 30 octobre 2012.
- Tremblay, D.-G. (2012c). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*. 3^e édition. Québec : Presses de l'université du Québec.
- Tremblay, D.-G. (2012d). *Articuler emploi et famille : Le rôle du soutien organisationnel au coeur de trois professions (infirmières, travailleuses sociales et policiers)*. Québec : Presses de l'université du Québec.
- Tremblay, D.-G. (2010). *D'une culture de retraite vers de nouvelles fins de carrière ?* Montréal : Editions St Martin et Décarie Éditeur. 143 p.
- Tremblay, Diane-Gabrielle (dir., 2007). *D'une culture de la retraite à un nouveau management des âges et des temps sociaux*. Québec : Presses de l'université du Québec. 281 p.
- Vézina, M. et M. Turcotte, 2010. « Aider un parent qui habite loin de chez soi : les répercussions », *Tendances sociales canadiennes*, automne, 13 pages.
- Wharton, A. S. & Blair-Loy, M. (2002). The "overtime culture" in a global corporation: A cross-national study of finance professionals' interest in working part-time. *Work and Occupations*, 29, 32-64.

- Yeandle, S., Bennett, C., Bucker, L., Shipton, L., & Suokas, A. (2006). *Who cares wins: The social and business benefits of supporting working carers*. Sheffield, UK: Centre for Social Inclusion, Sheffield Hallam University.
- Yeandle, S., Phillips, J., Scheibl, F., Wigfield, A. & Wise, S. (2003). *Line managers and family-friendly employment: Roles and perspectives*. The Policy Press. Bristol, U.K.
- Zacher, H. & Winter, G. (2011). Eldercare demands, strain and work engagement: The moderating role of perceived organizational support. *Journal of Vocational Behaviour*, 79, 667-680.

