

**Titre : L'amélioration des conditions de travail des aidants par le prisme de la conciliation des temps sociaux : vecteur d'un meilleur climat organisationnel et de la rétention des employés**

Rubrique : Article de recherche

### **Auteur(s)**

1 : Mélanie Gagnon

2 : Catherine Beaudry

3 : Jenny Boies

Citation : Gagnon, M., Beaudry, C. et Boies, J. (2018). L'amélioration des conditions de travail des aidants par le prisme de la conciliation des temps sociaux : vecteur d'un meilleur climat organisationnel et de la rétention des employés. *Ad Machina*, 2(1). doi: 10.1522/radm.no1.915

---

### **Affiliation des auteurs**

1 : Université : Université du Québec à Rimouski Courriel : melanie\_gagnon@uqar.ca

2 : Université : Université du Québec à Rimouski Courriel : catherine\_beaudry@uqar.ca

3 : Université : Université du Québec à Rimouski Courriel : jenny.boies@uqar.ca

---

### **Remerciements**

---

## Déclaration des conflits d'intérêts

- Aucun conflit d'intérêts à déclarer  
 Conflit d'intérêts à déclarer (veuillez détailler)

Détails :

### Résumé (250 mots)

Cet article rend compte d'une recherche menée auprès d'un vaste échantillon de 1910 employeurs québécois par l'entremise d'une enquête électronique. Les résultats permettent de dégager les perceptions des employeurs à l'égard de la main-d'œuvre proche aidante, ainsi que les mesures et les pratiques que ces employeurs déploient afin de s'ajuster aux besoins de leurs salariés et d'aider ces derniers à articuler leurs responsabilités de soins avec celles du travail, ces deux sphères étant des vases communicants. Les résultats évoquent les principales contraintes organisationnelles soulevées par les employeurs et qui constituent un frein à la mise en place de pratiques de conciliation travail-vie personnelle. Ceux ayant embauché des proches aidants au cours des cinq dernières années ont remarqué des effets bénéfiques pour les aidants ayant eu recours à des pratiques de conciliation : amélioration du moral, de la loyauté et de l'engagement organisationnel. Parallèlement, des effets négatifs sont observés, à savoir la surcharge de travail pour l'employé et la réduction salariale. Au final, les effets positifs perçus par les employeurs sont plus souvent évoqués que les effets négatifs. Quant aux effets organisationnels positifs découlant des mesures de conciliation offertes aux proches aidants, ceux-ci sont reliés à l'amélioration du climat organisationnel et à la réduction du taux de roulement et des coûts liés à l'absentéisme, effets positifs plus souvent évoqués que les conséquences négatives perçues que sont la surcharge de travail pour le supérieur immédiat et les collègues ainsi que l'impact financier lié aux pratiques de conciliation.

### Abstract

*This paper reports on the results of a computer-based survey of a large sample of 1910 employers in Quebec. The results detail how employers perceive the work of caregivers and present the measures that employers have put in place to adjust to the needs of caregivers and to help caregivers balance their personal and workplace responsibilities, two interconnected spheres. The results highlight the main organizational constraints, as raised by employers, that act as barriers to establishing practices that favour a work-life balance. Those who have hired caregivers over the last five years remarked on the benefits when caregivers had access to work-family balance practices: improved morale as well as increased loyalty and organizational commitment. Negative effects were namely employees being overworked and receiving a reduced income. Overall, the positive effects identified by employers were cited more often than any negative effects. Regarding the positive impacts for organizations due to the work-family balance practices offered to caregivers, these were related to an improved organizational climate, reduced employee turnover, and lower costs due to less absenteeism. The negative impacts for organizations included the overworking of immediate supervisors and colleagues as well as the financial impacts related to work-family balance practices.*

### Mots clés

conciliation travail-famille-soins, conditions de travail, proches aidants, rétention de la main-d'œuvre, temps sociaux

### Droits d'auteur

Ce document est en libre accès, ce qui signifie que le lectorat a accès gratuitement à son contenu. Toutefois, cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence [Creative Commons Attribution \(CC BY NC\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).



## L'amélioration des conditions de travail des aidants par le prisme de la conciliation des temps sociaux : vecteur d'un meilleur climat organisationnel et de la rétention des employés

Mélanie Gagnon  
Catherine Beaudry  
Jenny Boies

La question de la conciliation des divers temps sociaux n'est pas nouvelle et n'a cessé d'évoluer au fil des travaux en la matière afin d'y inclure divers aspects de la vie (Tremblay et Alberio, 2016). Tout en demeurant d'actualité, elle se pose avec encore plus d'acuité quant à la conciliation du travail, de la famille et des soins, c'est-à-dire lorsqu'il s'agit d'être actif professionnellement tout en étant proche aidant. Les personnes qui jouent ce rôle apportent un soutien significatif, continu ou occasionnel, à titre non professionnel à un membre de la famille ou à un ami (MSSS, 2003). Ce sont plus de 13 millions de Canadiens qui fournissent des soins à un proche ou un ami ayant un problème de santé ou une incapacité, les 45-54 ans représentant la tranche d'âge où le nombre d'aidants est le plus élevé (Sinha, 2013). En raison de leur âge, ce sont 60 % d'entre eux qui occupent un emploi (Sinha, 2013; Fast *et al.*, 2014) alors que près du tiers appartient à la « génération sandwich », à savoir qu'ils prennent soin d'un proche en plus d'avoir au moins un enfant à charge (Sinha, 2013).

### Les aidants en emploi : une réalité invisible et méconnue

Considérant l'augmentation prévue du nombre d'aidants dans les prochaines années (Fast, 2015), l'insistance de l'État dans les soins à domicile et la rareté de main-d'œuvre, il semble à propos d'aborder la problématique de la conciliation travail-famille-soins. Les études mettent en lumière que les difficultés à concilier travail et famille s'avèrent négatives et coûteuses autant pour les employés que pour les employeurs et la société (Duxbury, Higgins et Johnson, 2004). En revanche, moult politiques et programmes de conciliation travail-famille se restreignent encore aux seules responsabilités parentales, occultant ainsi les responsabilités envers un proche, réalité considérable, mais peu connue (Le Bihan-Youinou et Martin, 2006). Or, plusieurs employeurs estiment encore aujourd'hui qu'il est plus légitime pour les travailleurs avec des responsabilités parentales d'avoir accès à des mesures de conciliation que pour les travailleurs qui s'occupent d'un proche (Fast, 2015).

La *Loi sur les Normes du travail* prévoit la possibilité de prendre des congés pour responsabilités de proche aidant (articles 79.7 et 79.8), la durée de ces congés ayant été bonifiée par l'adoption du projet de loi 176 entré en vigueur le 12 juin 2018. La prise d'un congé permet un répit temporaire, mais ne répond pas toujours aux besoins fluctuants des aidants, d'où la nécessité de considérer d'autres mesures permettant une meilleure conciliation de l'ensemble des temps sociaux.

La présente contribution cherche à dégager les perceptions des employeurs à l'égard de la main-d'œuvre proche aidante ainsi que les mesures et les pratiques organisationnelles qu'ils déploient afin de s'ajuster à leurs besoins et de les aider à concilier les divers temps sociaux que sont le travail, la famille et les soins. La recherche lève le voile sur les contraintes organisationnelles à la mise en place de mesures de conciliation tout en mettant en exergue les avantages et les inconvénients associés à ces diverses pratiques autant pour les employeurs que pour les aidants à leur emploi. Pour ce faire, nous empruntons la démarche suivante. La mise en exergue de la réalité des aidants au travail et les conséquences autant pour eux que pour les organisations fera l'objet de la première partie. La démarche méthodologique sera étayée en deuxième section suivie de la présentation et de la discussion des résultats en troisième et quatrième parties.

## 1. La prise en charge d'un proche, une réalité non sans effets sur le travail

### 1.1 La difficile conciliation travail-famille-soins des aidants

L'étude de l'aménagement des temps sociaux (Méda, 2001) reconnaît l'interdépendance des différentes sphères de l'activité humaine (soins, travail, responsabilités parentales, loisirs, formation, etc.). L'aménagement du temps peut se définir comme « la redistribution de l'ensemble ou d'une partie des temps sociaux et humains, de manière à permettre aux individus et aux collectivités un usage du temps qui corresponde à leurs besoins et à leurs aspirations » (Pronovost, 2005 : 129). Le conflit inhérent aux divers rôles devant être assumés incite à utiliser le terme conciliation qui suggère cette existence de conflit, alors qu'une terminologie plus neutre au plan normatif comme « articulation » renvoie à une répartition entre les divers temps sociaux qui suggère autant une relation positive entre les différents rôles que la présence de conflits (Lee-Gosselin, 2005). En ce sens, nous employons les termes conflit et conciliation de façon synonymique. Il est connu de longue date que la sphère individuelle et la sphère économique sont en quelque sorte perméables (Kanter, 1977). Greenhaus et Beutell (1985) ont mis en lumière que le cumul des différentes sphères de la vie peut générer des conflits entre les différents rôles assumés par une personne, ce conflit inter-rôle survenant lorsque les pressions découlant d'un rôle deviennent incompatibles avec celles des autres rôles (Greenhaus et Beutell, 1985). Les divers aspects de la vie qui entrent en conflit sont le travail et les autres aspects de la vie personnelle, notamment les rôles parentaux et les rôles d'aidants qui prennent soin de personnes malades ou dépendantes (Lee-Gosselin, 2005).

Alors que la majorité des travailleurs canadiens éprouve des difficultés de conciliation travail-famille (Duxbury et Higgins, 2003), le conflit s'avère plus lourd pour les aidants qui doivent quant à eux concilier le travail, la famille et la sphère des soins. Ces tensions engendrent des absences au travail, le refus de promotions, la réduction du temps de travail, et, dans certains cas, le retrait du travail volontaire ou forcé (Fast, 2015; Sinha, 2013). Cette triple conciliation s'accompagne du *stress proche aidant* propre à la sphère des soins et qui réfère aux changements quotidiens dans la vie des aidants attribuables à la prestation de soins et qui comporte des facteurs de stress émotionnels, physiques et financiers (Duxbury et al., 2011 : 31). Les aidants vivent alors davantage de stress que les personnes sans responsabilités de soins (Duxbury et al., 2009).

Loin de constituer une responsabilité de courte durée, l'implication des aidants perdure des mois durant, plus de la moitié l'assumant depuis plus de quatre ans en y consacrant un nombre médian de trois heures par semaine (Sinha, 2013). Les proches aidants vivent des situations qui par nature diffèrent, leur vécu avec la personne aidée n'étant pas homogène et les responsabilités n'étant pas ponctuelles, ce rôle pouvant être assumé de façon permanente ou non (Lestrade, 2014; Savignat, 2014). Les aidants qui assument de longues heures de soins, qui cohabitent avec la personne aidée ou qui s'occupent d'une personne atteinte de déficience cognitive sont plus à risque de quitter leur emploi ou d'être licenciées (Fast, 2015). D'où la nécessité, pour eux, d'avoir accès à différentes mesures de conciliation. Bien que certains aidants en emploi aient accès à différentes mesures (horaires flexibles ou télétravail), plusieurs croient impossible d'y recourir sans que cela compromette leur carrière (Fast *et al.*, 2014).

Le vécu et donc les besoins et les aspirations des aidants n'étant pas homogènes, il procède d'aménagements de travail différenciés et adaptés aux spécificités de chacun (Fast, 2015). Différents travaux mettent en lumière que plus l'aide est importante en temps requis ou en intensité de soins, plus il est difficile pour le proche aidant de se maintenir en emploi, et que cette intensité se traduit par une détérioration de la santé mentale, par le report de perspectives de carrière, par le retrait temporaire du marché du travail ou par une retraite anticipée (Fast, 2015; Hunsley, 2006; Lily, Laporte et Coyte; 2007, Sinha, 2013; Sirven et al., 2015). Les effets sur l'emploi sont alors liés à l'intensité de la sphère des soins.



## 1.2 Aidants en emploi : des impacts pour les employeurs

Le conflit travail-famille-soins des aidants engendre des conséquences pour les employeurs en termes de coûts directs et indirects (Fast, 2015). Au Canada, les coûts directs liés au taux de roulement découlant directement des responsabilités de soins s'élèvent à près de 4 milliards de dollars annuellement en plus de l'absentéisme qui se chiffre à dix millions de journées de jours d'absence annuelles (Fast *et al.*, 2014). Près d'un employé aidant sur deux (44 %) s'absente en moyenne 8-9 jours par année pour prendre soin d'un proche (Fast, 2015). Au Canada, on évalue à 1,3 milliard par année la perte en productivité liée à cette situation (Sinha, 2013). Les employeurs canadiens perçoivent une performance moindre chez les employés aidants qui se traduit par un manque de concentration générant des erreurs, des retards, des départs précipités et des appels sur les heures de travail (Fast *et al.*, 2014).

Par-delà les coûts directs liés aux aidants en emploi s'ajoutent d'autres conséquences organisationnelles indirectes. Parmi celles-ci figurent la perte d'énergie au travail, une surcharge de travail pour les collègues ou le supérieur immédiat et l'augmentation du présentéisme (Duxbury, Higgins et Schroeder, 2009; Fast, 2015).

Considérant les coûts directs et indirects associés aux aidants en emploi, les organisations disposent de moyens qui permettent de minimiser les conséquences organisationnelles et de réduire le conflit travail-famille-soins des aidants. Une organisation peut alors mettre en place des mesures précises visant à réduire le conflit entre un aspect du travail et un aspect de la vie personnelle, ou encore un programme composé de plusieurs mesures permettant d'agir sur les demandes du travail incompatibles avec la vie personnelle (Lee-Gosselin, 2005). Les raisons sous-jacentes à la mise en place de pratiques ou de programmes sont soit liées à la logique de rationalité économique (favoriser l'attraction et la rétention, être perçu comme un employeur de choix, améliorer la productivité, augmenter l'engagement et la loyauté) ou à la responsabilité sociale de l'entreprise. Bien que la rationalité économique soit toujours présente, l'autre motif découle de la responsabilité sociale de l'entreprise qui correspond à un désir d'être à l'écoute des besoins des employés en plus de considérer que les employés aspirent à s'impliquer dans divers rôles et aspects de leur vie, dont l'implication citoyenne (Lee-Gosselin, 2005).

Quelques employeurs mettent de l'avant des pratiques visant à soutenir les employés qui sont aidants notamment dans l'objectif de retenir les employés et de réduire les coûts associés au taux de roulement (Fast, 2015). Une étude de Lero *et al.* (2012) a mis en lumière que les employeurs qui soutiennent les aidants en emploi le font principalement dans un objectif de rétention de la main-d'œuvre. Les employeurs adoptant des mesures permettant de mieux concilier la sphère du travail aux autres sphères de vie, notamment la sphère des soins, favorisent non seulement l'état de santé des employés (Sirven *et al.* 2015), mais permettent de réduire le taux de roulement des employés spécialisés, d'augmenter l'engagement de l'employé aidant envers l'organisation et d'améliorer le climat organisationnel (Lero *et al.*, 2012). D'autres ont mis en évidence le rôle crucial du soutien du supérieur et des collègues, les proches aidants se sentant soutenus et compris vivant moins de tensions (Plaisier *et al.*, 2015). Plusieurs organisations offrent des mesures d'aménagement du temps de travail aux employés, mais peu reconnaissent les besoins distincts associés aux responsabilités parentales et à la prise en charge d'un proche dépendant et ne comprennent pas que les mesures générales et non adaptées ne peuvent convenir à tous les employés qui doivent concilier travail-famille-soins (Fast, 2015).

Malgré les avantages associés à la mise en place de mesures de conciliation pour les aidants, la majorité des employeurs font du cas par cas et mettent en place des mesures individualisées qui constituent un amalgame entre les pratiques organisationnelles formelles de l'entreprise et des mesures informelles adaptées à la situation de l'employé (Fast, 2015). Parmi les facteurs déterminants influençant la décision d'accorder des mesures de conciliation à un employé aidant se trouvent la culture organisationnelle, la nature du poste occupé, la perception à l'égard de l'employé et l'attitude du supérieur (Fast, 2015).

## **2. Devis de recherche**

Cet article vise à dresser le portrait des pratiques de conciliation travail-famille-soins destinées aux proches aidants en emploi et à cerner les obstacles à leur mise en œuvre ainsi que les conséquences qui en découlent. La démarche méthodologique privilégiée dans le cadre de cette étude s'appuie sur une approche quantitative.

### **2.1 Outil de collecte et analyse des données**

Les résultats reposent sur la réalisation d'une enquête électronique auto-administrée auprès d'employeurs québécois. L'ensemble du processus méthodologique a été approuvé par le Comité d'éthique de la recherche de l'université d'attache des chercheuses. Le questionnaire comptait 8 questions sur le profil de l'organisation et 70 questions sur les thèmes à l'étude : 1) les perceptions des employeurs à l'égard des employés proches aidants; 2) la disposition des employeurs à offrir des mesures de conciliation travail, famille et soins; 3) les contraintes organisationnelles à la mise en place de telles mesures, 4) la présence de pratiques de conciliation dans les organisations et 5) les impacts de ces pratiques. Les questions, à l'exception de celles sur le profil de l'organisation, proposaient un choix de réponse mesuré sur une échelle de Likert en 5 points.

L'analyse statistique des données a été effectuée avec le logiciel SPSS. Des analyses descriptives ont été réalisées (distribution de fréquence, moyenne, mode, médiane). Des analyses bivariées (ANOVA) ont été menées afin de dresser un portrait de la situation en fonction du profil sociodémographique des répondants.

### **2.2 Profil des répondants**

Le questionnaire a été acheminé par courriel à plus de 15 000 employeurs de l'ensemble des régions administratives du Québec entre décembre 2017 et janvier 2018. Le taux de réponse s'est établi à 12,7 % alors que 1910 personnes y ont répondu.

Les répondants au questionnaire étaient tous des représentants de l'employeur, soit des propriétaires d'entreprise (34,2 %), des dirigeants (31,8 %), des gestionnaires (27,2 %) ou des professionnels ou directeurs RH (6,8 %). Il est à noter que 32,7 % des répondants ont eux-mêmes déjà assumé ou assument actuellement le rôle de proche aidant, ce qui implique sans doute une meilleure connaissance de cette réalité. À cet égard, c'est tout de même plus de la moitié des participants à l'étude (60,4 %) qui indique avoir une bonne, très bonne ou excellente connaissance des responsabilités qui incombent aux proches aidants.

Les secteurs d'activités sont variés et tous couverts par la présente étude, des employeurs de chacun d'eux ayant répondu au questionnaire (tableau 1)<sup>1</sup>. Ce sont 80 % des répondants qui proviennent d'organisations non syndiquées, contre 20 % d'organisations syndiquées alors que 29,9 % des employeurs sondés disposent d'un département des ressources humaines (RH). La majorité des répondants provient d'organisations de petite taille et d'entreprises privées (tableau 1).

**Tableau 1**  
**Portrait des organisations sondées par questionnaire**

Statut de l'organisation					
Privée : 54,8 %	Publique : 1,5 %	Parapublique : 2,3 %	OSBL : 27,4 %		
Nombre d'employés dans l'organisation					
1 à 4 : 7,3 %	5 à 19 : 51,5 %	20 à 99 : 31,1 %	100 et + : 10,1 %		
Secteurs d'activité					
Administrations publiques : 3,02 %	Agriculture : 3 %	Services publics : 6,67 %	Commerce : 13,7 %	Construction : 5,82 %	Fabrication : 3,70 %
Finances, assurances, immobilier, location : 3,92 %	Foresterie, pêche, mines, pétrole, gaz : 1,43 %	Hébergement, restauration : 5,19 %	Information, culture, loisirs : 5,34 %	Services entreprises, bâtiments et autres : 1,16 %	
Enseignement : 4,18 %	Autres services : 4,87 %	Soins de santé et assistance sociale : 9,47 %	Transport et entreposage : 2,38 %	Services professionnels, scientifiques et techniques : 7,78 %	Autre : 18,36 %

### 3. Résultats

#### 3.1 Perceptions des employeurs à l'égard de la proche aidance

Les employeurs ont été questionnés sur leur disposition à embaucher des personnes qui assument le rôle de proche aidant (tableau 2). La majorité des répondants (55,2 %) se dit favorable, alors que 10,5 % d'entre eux ne sont pas enclins à embaucher des personnes qui prennent soin d'un proche bien que seulement 2 % des employeurs sondés se montrent totalement réfractaires à leur embauche. En ce sens, la plupart des employeurs font preuve d'une certaine ouverture. Les employeurs en provenance d'organismes sans but lucratif (OSBL) (66,2 %) se montrent davantage disposés ainsi que les personnes ayant été elles-mêmes proches aidantes (62,8 %). Si la majorité des employeurs indique être prête à embaucher des candidats qui ont de telles responsabilités envers un proche, un peu moins de la moitié d'entre eux (44 %) mentionnent en avoir embauché au cours des 5 dernières années. Les organisations sans but lucratif (55,6 %), les milieux syndiqués (53,3 %) de même que les employeurs qui disposent d'un département des ressources humaines (48,2 %) comptent davantage d'employés en situation de proche aidance.

**Tableau 2**  
**Embauche de personnes proches aidantes**

Disposition des employeurs à l'embauche de personnes proches aidants				
Pas du tout en accord : 2 %	Peu en accord : 8,5 %	Ni en accord ni en désaccord : 34,2 %	En accord : 41,5 %	Tout à fait en accord : 13,6 %
Embauche de personnes proches aidantes au cours des 5 dernières années				
Oui : 44 %		Non : 56 %		

#### 3.2 Prédilections des employeurs à soutenir les proches aidants en emploi

Les répondants ont été questionnés sur leurs responsabilités à l'égard des employés proches aidants. Il s'agissait d'évaluer la perception des employeurs quant au soutien qu'ils croient devoir apporter aux employés qui s'occupent d'un proche. Les résultats indiquent que la perception des employeurs varie en fonction du lien entre l'employé et la personne aidée (tableau 3). Plus spécifiquement, la majorité des employeurs estime de leur

responsabilité de soutenir les employés proches aidants qui s'occupent de leur enfant, de leur conjoint ou de leur parent. *A contrario*, moins de la moitié des répondants considèrent qu'il leur appartient de soutenir les employés qui prennent soin de grands-parents, de beaux-parents ou d'un ami.

C'est dans les OSBL que les employeurs mentionnent le plus souvent l'importance de leur soutien auprès des employés proches aidants, et ce, peu importe le lien avec la personne aidée. Ce sont également ceux qui ont déjà eu à jouer ce rôle qui affirment davantage l'importance de soutenir les employés prenant soin de grands-parents (52,6 %), de beaux-parents (52,6 %) ou d'un ami (40,77 %). Ils se montrent donc plus sensibles à la réalité de ce type de proche aidant que ceux n'ayant jamais eu à assumer ce rôle.

**Tableau 3**

***Perception des employeurs quant à leurs responsabilités à l'égard des employés qui apportent un soutien à un proche***

Responsabilité des employeurs à l'égard d'un employé qui soutient :	% <sup>2</sup>
un enfant qui présente une incapacité	67,1
un conjoint qui présente une incapacité	66,5
un parent qui présente une incapacité	62,5
des grands-parents qui présentent une incapacité	47,9
un beau-parent qui présente une incapacité	46,2
un ami qui présente une incapacité	34,4

Les employeurs peuvent soutenir les employés proches aidants par la mise en place de différentes mesures de conciliation travail-famille-soins. Les résultats font ressortir que l'accès à de telles mesures est intimement lié aux caractéristiques de l'employé ou à celles du poste occupé (tableau 4). La productivité perçue de l'employé constitue le critère déterminant, suivi de près par le statut d'emploi (permanent à temps plein) et le fait que l'employé ne sollicite qu'occasionnellement des aménagements. La facilité à remplacer l'employé absent constitue également un critère important.

**Tableau 4**

***Disposition des employeurs à offrir des mesures de conciliation travail-famille-soins selon les caractéristiques de l'employé ou du poste***

Caractéristiques de l'employé ou du poste	% <sup>3</sup>
Un employé perçu comme productif	73
Un employé permanent	72,1
Un employé à temps plein	68,3
Un employé qui fait des demandes temporaires ou occasionnelles	65,5
Un employé qui occupe un poste facilement remplaçable	60,1
Un employé de niveau professionnel	56,4
Un employé de bureau	54,7
Un employé apprécié des collègues	46,8
Un employé de production	43,4

Les employeurs ont également été sondés à l'égard des contraintes organisationnelles qui constituent un frein à la mise en place de pratiques de conciliation destinées aux aidants en emploi. Trois contraintes majeures ressortent. Il paraît plus difficile d'aménager les tâches ou les conditions de travail des employés qui occupent des postes requérant leur présence ou encore lorsqu'il y a peu d'employés dans l'organisation. Ce sont 78,4 %



des petites organisations (entre 5 et 19 employés) qui évoquent d'ailleurs le problème du nombre insuffisant d'employés pour le déploiement de mesures de conciliation. De même, les employeurs estiment que leur capacité d'action en matière de conciliation est limitée par la présence syndicale, la convention collective balisant les conditions de travail. C'est dans les entreprises parapubliques que les conventions collectives s'avèrent le plus contraignantes selon les répondants (87,5 %). Plus de la moitié des employeurs souligne également l'insuffisance des ressources financières permettant de mettre en place ce type de mesure. Les OSBL (67,7 %) et les petites organisations de moins de cinq employés (62,1 %) évoquent davantage ce problème.

**Tableau 5**  
***Contraintes organisationnelles liées à la mise en place de pratiques de conciliation***

Contraintes organisationnelles	% <sup>4</sup>
Postes qui requièrent la présence des employés	86,9
Nombre insuffisant d'employés	75,8
Convention collective <sup>5</sup>	73,4
Ressources financières insuffisantes	55,0
Politiques organisationnelles	42,4
Structure organisationnelle bureaucratique	37,8
Ressources matérielles ou technologiques insuffisantes	37,6
Culture organisationnelle de performance	33,8
Jalousie des collègues	29,3
Manque de connaissances en gestion des ressources humaines	22,4

Si certaines contraintes se posent en fonction de la mise en place de pratiques de conciliation travail-famille-soins, les employeurs déploient tout de même des mesures de soutien destinées aux employés proches aidants (tableau 6). Les répondants qui ont indiqué avoir embauché des proches aidants au cours des cinq dernières années ont donc été questionnés sur la nature de ces mesures. La plupart des employeurs rendent possibles un certain nombre de mesures, les plus fréquentes étant l'horaire variable, les congés sans solde pour raisons personnelles, la flexibilité pour les pauses ou les heures de repas et l'horaire sur mesure. Ces pratiques sont à faible incidence monétaire pour les organisations, ce qui explique peut-être leur plus grande popularité. C'est dans les entreprises privées que l'horaire variable (82,2 %) et l'horaire sur mesure (73,1 %) sont les plus souvent acceptés. Les entreprises non syndiquées sont également plus enclines à offrir ces mesures (82,5 % pour l'horaire variable et 72,6 % pour l'horaire sur mesure), de même que la flexibilité pour les pauses ou les heures de repas (76,1 %).

En revanche, d'autres pratiques s'avèrent moins souvent déployées dans les organisations à l'étude, notamment les avances monétaires, les congés parentaux bonifiés, l'année sabbatique et le télétravail. Fortement en demande par les employés, cette dernière pratique est plus souvent offerte dans les milieux non syndiqués (40,5 %). Les avances monétaires, bien que tout de même rares, sont davantage possibles dans les entreprises privées (25,2 %). Finalement, il apparaît logique que les proches aidants en emploi bénéficient moins souvent des congés parentaux bonifiés que d'autres mesures, en ce sens où ces derniers ne s'appliquent qu'aux employés qui doivent prendre soin d'un nourrisson présentant une incapacité, excluant les autres catégories de proche aidance.

Les données montrent également qu'une partie des employeurs ne sait pas si les proches aidants à l'emploi de leur organisation bénéficient ou non de certaines mesures de conciliation travail-famille-soins. Une méconnaissance de la réalité des employés et l'absence d'un suivi des mesures déployées sont constatées (généralement pour moins de 10 % des employeurs). Cela dit, près de 20 % des employeurs ne savent pas si les employés proches aidants font ou non du télétravail et s'ils ont la possibilité de convertir leurs journées de maladie non utilisées en congés supplémentaires. La gestion de ces mesures doit donc le plus souvent se faire

au premier niveau hiérarchique, par le supérieur immédiat, sans que l'information soit relayée à la direction ou au service RH. Or, la méconnaissance des employeurs sondés relativement à l'utilisation de l'année sabbatique, aux avances monétaires ou aux congés parentaux bonifiés paraît plus étonnante. Les décisions relatives à ces mesures sont le plus souvent prises de concert avec la direction ou le service RH. Les employeurs accordent donc peut-être ces mesures aux employés, sans toujours en connaître le motif, la proche aide ou autre.

**Tableau 6**  
***Pratiques de conciliation offertes aux aidants en emploi***

Présence de pratiques de conciliation travail/vie personnelle dont bénéficient les proches aidants dans les organisations sondées				
Horaire variable				
NSP : 4,22 %	Pas du tout en accord : 11,71 %	Peu en accord : 9,13 %	En accord : 40,63 %	Tout à fait en accord : 34,31 %
Congés sans solde pour raisons personnelles				
NSP : 8,78 %	Pas du tout en accord : 11,36 %	Peu en accord : 7,61 %	En accord : 38,29 %	Tout à fait en accord : 33,69 %
Flexibilité pour les pauses ou les heures de repas				
NSP : 6,91 %	Pas du tout en accord : 14,75 %	Peu en accord : 9,72 %	En accord : 34,43 %	Tout à fait en accord : 34,19 %
Horaire sur mesure				
NSP : 5,27 %	Pas du tout en accord : 17,92 %	Peu en accord : 14,99 %	En accord : 34,07 %	Tout à fait en accord : 27,75 %
Travail à temps partiel				
NSP : 7,14 %	Pas du tout en accord : 19,79 %	Peu en accord : 12,88 %	En accord : 34,07 %	Tout à fait en accord : 26,11 %
Retour progressif à la suite d'un arrêt de travail				
NSP : 11,36 %	Pas du tout en accord : 21,19 %	Peu en accord : 9,84 %	En accord : 32,44 %	Tout à fait en accord : 25,18 %
Accumulation des heures supplémentaires pour des congés futurs				
NSP : 9,60 %	Pas du tout en accord : 23,19 %	Peu en accord : 11,12 %	En accord : 28,57 %	Tout à fait en accord : 27,52 %
Congé de compassion				
NSP : 14,64 %	Pas du tout en accord : 25,76 %	Peu en accord : 11,94 %	En accord : 29,51 %	Tout à fait en accord : 18,15 %
Semaine de travail comprimée volontaire				
NSP : 8,78 %	Pas du tout en accord : 25,53 %	Peu en accord : 16,16 %	En accord : 26,46 %	Tout à fait en accord : 23,07 %
Congés avec solde pour raisons personnelles				
NSP : 12,53 %	Pas du tout en accord : 32,44 %	Peu en accord : 11,36 %	En accord : 24,94 %	Tout à fait en accord : 18,74 %
Conversion des journées de maladie non utilisées en congés supplémentaires				
NSP : 17,45 %	Pas du tout en accord : 36,07 %	Peu en accord : 9,72 %	En accord : 18,15 %	Tout à fait en accord : 18,62 %
Télétravail				
NSP : 18,36 %	Pas du tout en accord : 39,58 %	Peu en accord : 12,18 %	En accord : 16,86 %	Tout à fait en accord : 13,00 %
Année sabbatique				
NSP : 21,43 %	Pas du tout en accord : 42,97 %	Peu en accord : 9,37 %	En accord : 12,88 %	Tout à fait en accord : 13,35 %
Congés parentaux bonifiés				
NSP : 22,95 %	Pas du tout en accord : 46,25 %	Peu en accord : 13,93 %	En accord : 10,89 %	Tout à fait en accord : 5,95 %
Avances salariales				
NSP : 22,13 %	Pas du tout en accord : 49,53 %	Peu en accord : 12,76 %	En accord : 9,13 %	Tout à fait en accord : 6,44 %

### 3.3 Des effets positifs et négatifs partagés entre employeurs et aidants en emploi

Les employeurs qui offrent diverses mesures de conciliation aux aidants à leur emploi se sont prononcés quant aux effets positifs ou négatifs engendrés par la mise en place de ces différents aménagements. Ils ont d'abord été questionnés quant à leurs perceptions des effets positifs que les pratiques ont générés pour les aidants (tableau 7). Les conséquences positives des pratiques concernent d'abord le bien-être des employés de même que leurs attitudes en milieu de travail : augmentation du moral, réduction du stress, augmentation de la loyauté et de l'engagement organisationnel. À cet égard, l'accroissement de l'engagement organisationnel des employés qui bénéficient de mesures de conciliation est davantage perçu par les employeurs d'OSBL (73,2 %) et dans les milieux non syndiqués (67,8 %). La réduction des absences est également signalée par près de la moitié des répondants.

**Tableau 7**  
*Perceptions des employeurs à l'égard des effets positifs des pratiques pour les aidants*

Effets bénéfiques pour les aidants	% <sup>6</sup>
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

Bien que des avantages soient relevés par les employeurs, ces derniers mentionnent également que les employés qui recourent aux mesures de conciliation travail-famille-soins peuvent subir des effets négatifs (tableau 8). En revanche, les résultats font ressortir que les impacts positifs sont plus souvent observés par les employeurs que les impacts négatifs. La conséquence désavantageuse la plus fréquemment soulevée, soit la surcharge de travail, l'est par 23,5 % des répondants alors que la réduction salariale suit de près avec 20,9 %.

**Tableau 8**  
*Perceptions des employeurs des effets négatifs des mesures de conciliation pour les proches aidants*

Effets négatifs	% <sup>7</sup>
Surcharge de travail	23,5
Réduction salariale	20,9
Réduction de la visibilité dans l'organisation	13,4
Réduction des avantages sociaux	10,8
Jugement négatif de la part des collègues	10,9
Performance à la baisse	9,4
Isolement social et professionnel	8,7
Diminution du sentiment d'appartenance	8,3
Réduction des possibilités d'avancement professionnel	8,3

La mise en place de diverses pratiques accessibles aux aidants en emploi afin de s’acquitter de leurs responsabilités liées à la sphère des soins est génératrice d’effets pour les employeurs et tel que c’est le cas pour les employés aidants, les conséquences positives (tableau 9) semblent dépasser les désavantages (tableau 10). L’amélioration du climat organisationnel, la réduction du taux de roulement et des coûts liés à l’absentéisme figurent parmi les avantages les plus importants. Quant aux conséquences négatives, la plus fréquente concerne la surcharge de travail pour le supérieur immédiat, davantage relevée par les employeurs d’entreprises privées (42,2 %). La surcharge de travail pour les collègues est également évoquée par près du tiers des répondants.

**Tableau 9**  
**Effets organisationnels positifs des mesures de conciliation offertes aux aidants**

Effets organisationnels positifs	% <sup>8</sup>
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 10**  
**Effets organisationnels négatifs des mesures de conciliation offertes aux aidants**

Effets organisationnels négatifs	% <sup>9</sup>
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

#### 4. Discussion et conclusion

##### 4.1 La rationalité économique comme prémisses des mesures de conciliation

Considérant l’augmentation prévue du nombre d’aidants dans les prochaines années (Fast, 2015; Sinha, 2013), le présent article jette un éclairage sur cette réalité en croissance. Les résultats et l’analyse des données de cette recherche menée auprès d’un vaste échantillon de 1910 employeurs québécois permettent de mieux comprendre leurs prédispositions à l’égard de leurs responsabilités quant à la conciliation travail-famille-soins des proches aidants de même que les effets générés par les mesures mises en place autant pour les employés aidants que pour les employeurs.

Il appert que la disposition des employeurs à embaucher des proches aidants s’avère assez élevée. On dénote une sensibilité plus grande de la part des répondants qui sont eux-mêmes proches aidants à embaucher et à soutenir les employés qui vivent le conflit travail-famille-soins. Ces résultats font écho à d’autres recherches qui ont mis en lumière que le fait d’expérimenter une difficulté personnelle en tant que gestionnaire prédispose favorablement à soutenir un employé vivant la même difficulté (Beaudry et



Gagnon, 2014-15). L'analyse fait également ressortir que les responsabilités des employeurs envers les employés aidants sont modulées en fonction des certains critères. Le rôle qu'ils ont à jouer est notamment en rapport avec le lien entretenu entre l'employé et la personne qu'il aide. La légitimité perçue (Saint-Arnaud et al., 2014) par l'employeur quant à l'accès aux mesures de conciliation constitue alors un critère déterminant et dépend de ce lien. Lorsque le lien est étroit (enfant, conjoint, parents), les employeurs considèrent qu'il est davantage de leur responsabilité de soutenir qu'en l'absence de liens de sang (beaux-parents ou ami). Par ailleurs, contrairement à des travaux précédents qui relèvent que les employeurs estimaient plus légitime pour les employés avec des responsabilités parentales d'avoir accès à des mesures de conciliation (Fast, 2015), les résultats de la présente recherche montrent que la prise en charge d'un proche s'avère aussi un motif légitime, si le lien avec le proche est étroit (enfant, conjoint ou parent). Or, les Canadiens consacrent un nombre d'heures médian de 3 heures par semaine pour s'occuper de beaux-parents ou d'un autre membre de la famille et 2 heures par semaine pour les grands-parents ou les amis, nombre d'heures similaire à la prise en charge d'un parent (4 heures par semaine) (Sinha, 2013). Les employeurs ne devraient pas tenir compte du lien avec la personne aidée, mais plutôt du nombre d'heures qui est associé à cette responsabilité.

D'autres critères pavent la voie aux mesures de conciliation et sont tributaires de l'employé et du poste qu'il occupe (Fast, 2015). Un employé permanent à temps plein, perçu comme productif et qui formule des demandes temporaires ou de façon occasionnelle aura plus facilement accès aux mesures de conciliation qu'un employé à statut précaire occupant un poste qui requiert sa présence. Ce résultat fait en sorte qu'il peut être hasardeux pour les aidants qui consacrent en moyenne 3 h par semaine aux soins (Sinha, 2013) de concilier leurs divers temps sociaux d'autant plus que les responsabilités diffèrent : ponctuelles pour certains et permanentes pour d'autres (Lestrade 2014; Savignat 2014).

Des contraintes organisationnelles sont également évoquées comme freins à la mise en place de mesures de conciliation. Le nombre insuffisant d'employés, la convention collective en milieu syndiqué, la culture organisationnelle de performance (Fast, 2015) et les ressources financières insuffisantes sont soulevés dans plus de cinquante pour cent des cas. Or, si le manque de ressources financières représente un obstacle à l'instauration de pratiques, les résultats font par ailleurs ressortir que les employeurs qui y donnent accès n'évoquent que très rarement l'impact financier lié à ces mesures en guise d'effet négatif (17,7 % d'entre eux). Lorsque disponibles, la nature des pratiques de conciliation s'avère à faible incidence salariale dès lors que l'horaire variable ou sur mesure, les congés sans solde et la flexibilité pour les pauses ou heures de repas sont les plus fréquentes. De surcroît, le coût de la conciliation est majoritairement assumé par l'employé, que ce soit le congé sans solde, le travail à temps partiel, la conversion de journées maladie non utilisées ou la semaine de travail comprimée volontaire. Alors que le télétravail peut constituer une mesure aidante lorsque vient le temps de concilier les différents temps sociaux des aidants pour qui la flexibilité s'avère plus que nécessaire, les employeurs se disent plutôt réticents à le suggérer. Cela dit, l'horaire variable ou sur mesure constitue une mesure sans coût que plusieurs employeurs offrent et qui favorise cette flexibilité recherchée.

Les employeurs sont généralement disposés à embaucher des proches aidants alors que la province fait actuellement face à une rareté de main-d'œuvre dans plusieurs secteurs et régions de la province (Emploi Québec, 2016). Ils sont sans doute conscients que l'ouverture à une diversification du personnel constitue un passage obligé. Dans ce contexte, il devient avantageux, voire nécessaire pour les employeurs de mettre en place diverses mesures de conciliation afin de diminuer les coûts directs et indirects associés à l'embauche des aidants (Fast, 2015). Un regard attentif porté aux résultats laisse donc présager que la rationalité économique est ce qui incite les employeurs à mettre à la disposition des aidants des pratiques de conciliation, et ce, davantage que la responsabilité sociale (Lee-Gosselin, 2005). Les employeurs évaluent les contraintes organisationnelles liées aux mesures de conciliation et rendent accessibles ces mesures en

fonction de la personne qui formule la demande. Qui plus est, les pratiques à la portée des aidants sont souvent à faible incidence financière pour l'organisation ou sont à la charge des aidants, ce qui contribue à leur appauvrissement, réalité fréquente pour plusieurs d'entre eux qui assument moult coûts relativement à ce rôle.

## 4.2 Des avantages à l'avant-plan des contraintes

Malgré les contraintes soulevées par les employeurs qui freinent la mise en place de pratiques de conciliation, cette recherche fait état de plusieurs effets positifs découlant de l'accès à ces mesures par les aidants. L'analyse des résultats met en exergue que les effets positifs sont plus souvent observés pour l'employé que pour l'organisation, bien que celle-ci bénéficie des effets positifs générés qui sont directement liés à des comportements recherchés chez le personnel : amélioration du moral, de la loyauté et de l'engagement organisationnel (Lero et al., 2012) qui s'accompagne d'une réduction du stress de l'employé aidant. Quant aux employeurs, l'amélioration du climat organisationnel, la réduction du taux de roulement (Lero et al., 2012) et la réduction des coûts liés à l'absentéisme constituent les effets positifs les plus importants.

La recherche relève également qu'un nombre plus élevé d'employeurs soulignent les avantages liés à la mise en place des mesures de conciliation que d'employeurs qui perçoivent les effets négatifs que sont la surcharge de travail pour le supérieur immédiat et pour les collègues (Duxbury, Higgins et Schroeder, 2009; Fast, 2015) de même que l'impact financier associé aux pratiques. Alors que le soutien du supérieur et des collègues est déterminant pour minimiser le stress des aidants (Plaisier et al., 2015), il peut s'avérer difficile pour les employeurs de rendre accessible des mesures de conciliation aux employés aidants dans la mesure où elles génèrent une surcharge pour les collègues et le supérieur. Dans un autre ordre d'idées, les employeurs qui rendent accessibles de telles mesures aux employés aidants ont remarqué certains inconvénients pour l'employé qui y recourt, à savoir la surcharge de travail que la personne doit assumer et la réduction salariale, celle-ci n'étant pas étrangère au fait que le congé sans solde constitue la pratique la plus souvent offerte et l'avance salariale la moins fréquente.

Au final, les effets positifs sont plus souvent perçus par les employeurs que les effets négatifs, mais ces derniers sont cependant plus fréquemment évoqués pour les organisations que pour les aidants. Considérant les coûts directs et indirects élevés que constituent le conflit travail-famille-soins pour les employeurs (Fast *et al.*, 2014), la recherche met en lumière que le recours à des pratiques de conciliation permet non seulement de réduire ces coûts, mais améliore le climat organisationnel. Cette contrainte perçue du manque de ressources financières ne devrait pas constituer un frein majeur dès lors qu'il s'agit d'un effet négatif rarement évoqué chez les employeurs qui offrent des mesures de conciliations aux aidants.

Le maintien en emploi des aidants est l'une des solutions à préconiser afin de pallier les effets de la rareté de main-d'œuvre actuelle d'autant que les aménagements flexibles du travail réduisent l'absentéisme, augmentent la productivité et fidélisent les employés (Commission canadienne des droits de la personne, 2013; Fast, 2015). Des pratiques et conditions de travail souples favorisant une conciliation du travail, de la famille et des soins s'avèrent du même souffle un avantage pour les organisations pouvant être perçues comme des employeurs de choix aux yeux des employés, mais aussi dans leur communauté. Elles permettent surtout de reconnaître la diversité de la situation des personnes en emploi quant à leurs besoins en matière de conciliation de leurs temps sociaux, besoins qui sont évolutifs au fil du temps. Les employeurs gagnent aussi à offrir des pratiques adaptées à la situation singulière et changeante des aidants (Fast, 2015) en les revoyant périodiquement, et ce, sans les juger alors qu'ils se sentent déjà mal à l'aise de demander des aménagements de crainte que leur carrière ne soit compromise (Fast *et al.*, 2014). Ce faisant, les mesures de conciliation, lorsqu'accessibles aux aidants, devraient avoir pour objectif de diminuer le conflit travail-



famille-soins et non pas de nuire à l'employé qui y recourt, ce qui contribuera à augmenter le *stress proche aidant* (Duxbury et al., 2009; Duxbury et al., 2011). Considérant que cette recherche n'offre qu'un portrait descriptif des perceptions des employeurs à l'égard des aidants en emploi et des mesures de conciliation qu'ils déploient, il serait intéressant d'investiguer davantage, notamment par l'entremise d'une recherche qualitative afin de mieux comprendre cette réalité.

## NOTES

- 1 La catégorisation de Statistique Canada a été utilisée pour les secteurs d'activité.
- 2 Le pourcentage représente les employeurs qui se sont montrés en accord ou tout à fait en accord avec l'énoncé.
- 3 Le pourcentage correspond aux employeurs qui se sont dits disposés ou tout à fait disposés à offrir des mesures de conciliation travail, famille et soins.
- 4 Le pourcentage correspond aux employeurs qui se sont dit en accord ou tout à fait en accord avec la présence des contraintes organisationnelles à la mise en place des pratiques de conciliation dans leur organisation.
- 5 Seuls les milieux syndiqués ont été considérés dans le calcul, puisque les entreprises non syndiquées ne peuvent percevoir la convention collective comme une contrainte.
- 6 Les % représentent les employeurs qui sont en accord ou fortement en accord avec les effets bénéfiques pour les aidants.
- 7 Les % représentent les employeurs qui sont en accord ou fortement en accord avec les effets négatifs pour les aidants.
- 8 Les % représentent les employeurs qui sont en accord ou fortement en accord avec les effets organisationnels bénéfiques.
- 9 Les % représentent les employeurs qui sont en accord ou fortement en accord avec les effets organisationnels négatifs.

## RÉFÉRENCES

- Beaudry, C. et Gagnon, M. (2014-2015). La ratification sociale du deuil en milieu de travail. *Frontières*, 26(1-2). Repéré à <https://www.erudit.org/en/journals/fr/2014-v26-n1-2-fr02300/1034384ar/>
- Commission canadienne des droits de la personne. (2013). Rapport annuel *Être un aidant naturel : une réalité aussi bien qu'un droit*. Repéré à <http://www.chrc-ccdp.gc.ca/fra/report/enjeux/famille>
- Duxbury, L. et Higgins, C. (2003). *Le conflit entre le travail et la vie personnelle au Canada durant le nouveau millénaire : état de la question (Rapport 2)*. Ottawa : Santé Canada.
- Duxbury, L., Higgins, C. et Johnson, K.L. (2004). *Examen du conflit entre le travail et la vie personnelle et des contraintes qu'il exerce sur le système de santé canadien (Rapport 3)*. Ottawa: Santé Canada.
- Duxbury, L., Higgins, C. et Schroeder, B. (2009). *Balancing paid work and caregiving responsibilities: A closer look at family caregivers in Canada*. Repéré à [http://observgo.quebec.ca/observgo/fichiers/37864\\_PSOC-9.pdf](http://observgo.quebec.ca/observgo/fichiers/37864_PSOC-9.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.
- Emploi Québec (2016). *Le marché du travail et l'emploi par industrie au Québec. Perspectives à moyen (2015-2019) et à long terme (2015-2024)*. Information sur le marché du travail (IMT), Gouvernement du Québec, 30 p.
- Fast, J., Lero, D.S., Keating N., Eales, J. et Duncan, K. (2014). The economic costs of care to employers: A synthesis of findings. *Research on Ageing, Policies and Practice, Human Ecology*. Edmonton: University of Alberta.
- Fast, J. (2015). Caregiving for Older Adults with Disabilities: Present Costs, Future Challenges. IRPP Study 58. Montreal: Institute for Research on Public Policy.
- Greenhaus, J.H. et Beutell, N.J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.

- Hunsley, T. (2006). La conciliation travail-vie dans un contexte de vieillissement de la population. *Horizons*, 8(3), 3-13.
- Kanter, R.M. (1977). How the gap grew: Some historical and sociological speculations. *Work and Family in the United States: A Critical Review and Agenda for Research and Policy*. New York: Sage.
- Krisor, S.M., et Rowold, J. (2014). Personal and organizational resources of family caregivers' well-being. *Personnel Review*, 43(3), 401–418. doi.org/10.1108/PR-11-2012-0196
- Laloy, D. (2013). L'idéaltype du travailleur et ses effets sur l'articulation des temps sociaux. Le cas des assistants sociaux en Belgique. Dans R. Malenfant et N. Côté (dir.), *Vers une nouvelle conception de l'idéaltype du travailleur* (29-48). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- 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. doi: 10.3917/tgs.016.0077
- Lee-Gosselin, H. (2005). Pourquoi des entreprises mettent en place des mesures de conciliation emploi-famille? Dans D.-G. Tremblay (dir.) (135-164), *De la conciliation emploi famille à une politique des temps sociaux*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Lero, D., Spinks, N. Fast, J. Hilbrecht, M. et Tremblay, D.-G. (2012). The Availability, Accessibility and Effectiveness of Workplace Supports for Canadian Caregivers. University of Guelph, Centre for Families, Work and Well-Being. Repéré à [http://worklifecanada.ca/cms/resources/files/703/The\\_Availabilitypercent2C\\_Accessibility\\_and\\_Effectiveness\\_of\\_Workplace\\_Supports\\_for\\_Canadian\\_Caregivers.pdf](http://worklifecanada.ca/cms/resources/files/703/The_Availabilitypercent2C_Accessibility_and_Effectiveness_of_Workplace_Supports_for_Canadian_Caregivers.pdf)
- Lestrade C., (2014). Les limites des aidants familiaux, *Empan*, 94(1), 31-35.
- 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. doi: 10.1111/j.1468-0009.2007.00504.x
- Méda D. (2001). *Le temps des femmes, pour un nouveau partage des rôles*. Flammarion, Paris.
- Ministère de la Santé et des Services sociaux. (2003). *Chez soi, le premier choix. La politique de soutien à domicile*, Québec.
- Plaisier, I., Broese van Groenou, M.I. et Keuzenkamp, S. (2015). Combining Work and Informal Care: The Importance of Caring Organisations. *Human Resource Management Journal*, 25(2), 267–280. doi: 10.1111/1748-8583.12048
- Pronovost, G. (2005). La conciliation famille-travail et l'aménagement du temps. Dans D.-G. Tremblay (dir.) (121-132). *De la conciliation emploi famille à une politique des temps sociaux*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Savignat, P. (2014). Les aidants : une catégorie incertaine entre domaine privé et espace public. *Empan*, 96(1), 151-157.
- Sinha, M. (2013). *Portrait des aidants familiaux, 2012 : faits saillants*. Produit N°. 89-652-X au catalogue de Statistique Canada, 1–24. Repéré à <http://www.statcan.gc.ca/pub/89-652-x/2013001/hl-fs-fra.htm>
- 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.
- 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.
- Tremblay, D.-G. et Alberio, M. (2016). Le rôle de la famille d'origine et des parents dans les expériences de conciliation travail-études des jeunes cégépiens et universitaires. *Recherches sociographiques*. 57(1) 79-102.