

## RAPPORT DE MANDAT

Étude du phénomène de la proche aidance  
et de l'analyse des impacts dans les organisations québécoises

Denis **Chênevert**

Professeur titulaire, Directeur du Pôle santé HEC Montréal

En collaboration avec :

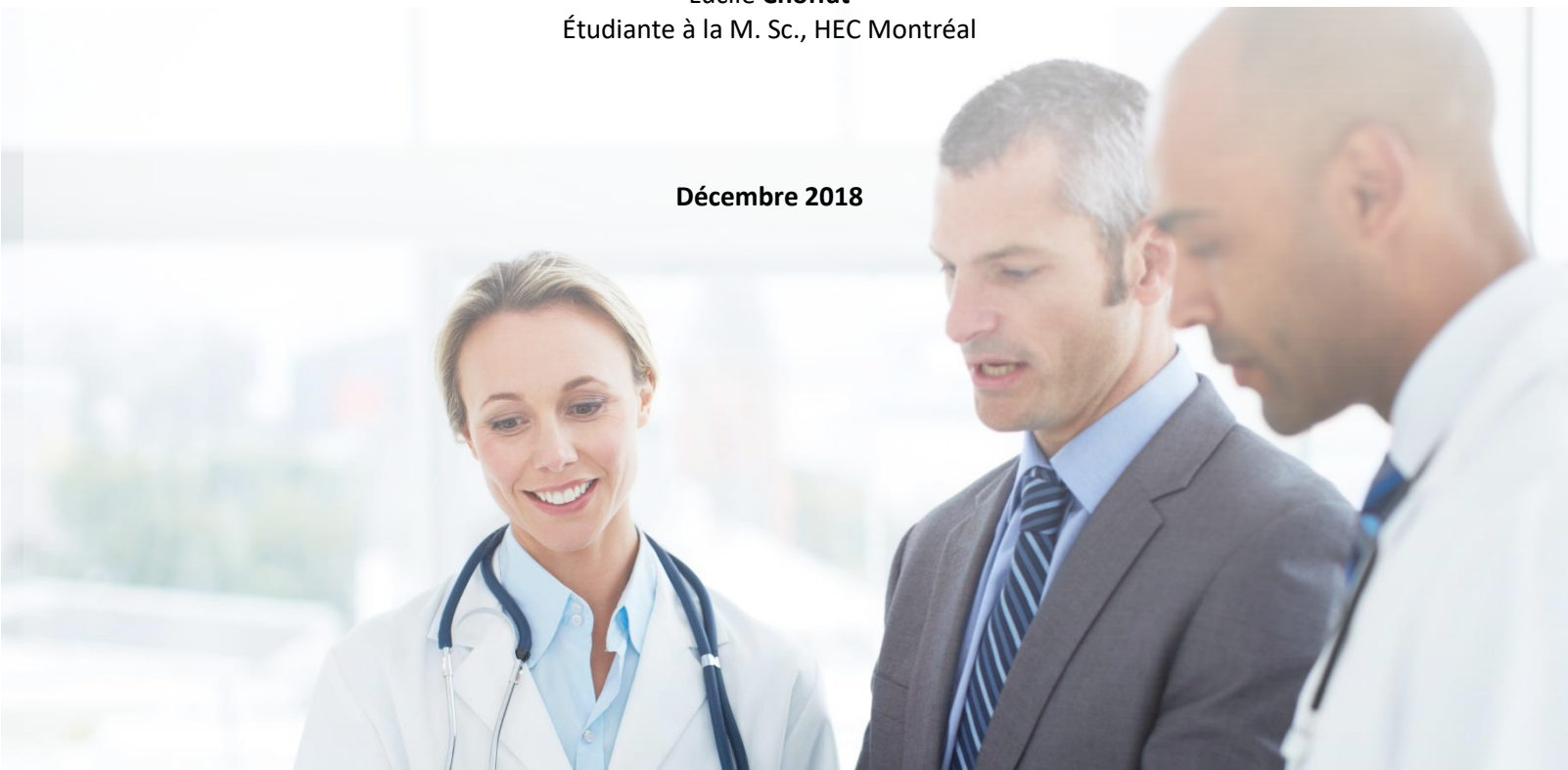
Marie-Claude **Tremblay**

Conseillère au Pôle santé, HEC Montréal

Lucile **Choffat**

Étudiante à la M. Sc., HEC Montréal

**Décembre 2018**



## Table des matières

1	Introduction.....	8
1.1	Mise en contexte .....	8
1.1.1	Changements sociodémographiques .....	8
1.1.2	Politiques de l'État.....	8
1.1.3	Marché du travail .....	9
1.1.4	Phénomène des proches aidants .....	10
1.2	Définition du projet .....	11
2	Méthodologie .....	12
2.1	Revue de la littérature.....	12
2.2	Récolte des données .....	12
2.3	Analyse des données .....	13
2.4	Pistes de solutions .....	13
3	Revue de la littérature.....	14
3.1	Principaux points de vue .....	14
3.2	Profil des proches aidants .....	14
3.3	Impact pour les proches aidants .....	17
3.3.1	Impact sur la santé .....	17
3.3.2	Impact sur le stress.....	17
3.3.3	Impact sur l'épuisement.....	18
3.3.4	Impact sur les opportunités de carrière .....	18
3.4	Impact pour les organisations .....	19
3.4.1	Impact sur la productivité .....	20
3.4.2	Impact sur l'absentéisme .....	20
3.4.3	Impact sur le présentéisme .....	21
3.4.4	Impact sur le climat de travail .....	22
3.4.5	Impact sur les comportements et attitudes au travail.....	22
3.5	Conclusion .....	23

4	Analyse .....	25
4.1	Profils des proches aidants.....	25
4.1.1	Temps consacré à un proche.....	29
4.2	Comportements et attitudes au travail.....	31
4.2.1	Engagement envers l'organisation .....	31
4.2.2	Intention de quitter .....	33
4.2.3	Comportements de mobilisation.....	34
4.3	Bien-être individuel .....	35
4.3.1	Impact de votre santé sur le travail.....	35
4.3.2	Impact du travail sur la santé .....	38
4.3.3	Stress au travail .....	42
4.4	Climat social.....	43
4.4.1	Satisfaction dans l'emploi.....	44
4.4.2	Satisfaction dans la vie .....	45
4.4.3	Satisfaction de carrière.....	46
4.4.4	Satisfaction au travail .....	47
4.4.5	Conflit travail-vie personnelle .....	48
4.4.6	Conflit vie personnelle-travail .....	49
4.4.7	Justice organisationnelle .....	50
4.5	Absentéisme et remplacements.....	51
4.5.1	Compensation et disponibilité lors de vos absences du travail .....	52
4.5.2	Compensation et disponibilité lors de vos présences au travail .....	53
4.5.3	Travail en équipe .....	54
4.5.4	Remplacement .....	55
4.5.5	Sensibilité au temps.....	56
4.6	Pratiques de gestion.....	57
4.6.1	Aménagement du temps de travail.....	57
4.6.2	Valeurs organisationnelles .....	60
4.7	Estimation des coûts .....	61
4.7.1	Coûts des heures supplémentaires .....	61

4.7.2	Coûts de l'absentéisme et du présentéisme .....	62
4.8	Conclusion .....	65
4.8.1	Limite de l'analyse .....	66
5	Modélisation des heures totales consacrées par les proches aidants d'aînés ainsi que leurs conséquences .....	67
6	Impact de la nature des heures consacrées par les proches aidants aux aînés.....	70
7	Pistes de solutions .....	74
7.1	Solutions proposées par la littérature.....	74
7.1.1	Développer une culture de soutien.....	74
7.1.2	<i>Communiquer efficacement sur le phénomène de la proche aidance</i> .....	76
7.1.3	Soutien communautaire et gouvernemental .....	77
7.2	Recommandations finales .....	78
8	Conclusion .....	79
10	Références .....	80
11	Annexes .....	84
11.1	Canevas entretiens entreprises.....	84
11.2	Exemplaire d'un questionnaire .....	88

## Table des illustrations

Figure 1 - Liste des secteurs ainsi que des régions administratives des organisations participant à l'étude.....	12
Figure 2 - Tableau de synthèse revue de la littérature relative aux proches aidants .....	16
Figure 3 - Proportion des proches aidants .....	25
Figure 4 - Proportion homme/femme (proches aidants).....	25
Figure 5 - Niveau d'études des proches aidants.....	26
Figure 6 - Nombre d'heures moyen par semaine consacré à l'emploi.....	26
Figure 7 - Nombre d'heures moyen par semaine consacré aux enfants.....	27
Figure 8 - Nombre d'heures moyen par semaine consacré aux soins de proche(s) malade(s) ou en perte d'autonomie .....	27
Figure 9 - Nombre d'heures moyen par semaine consacré aux études.....	27
Figure 10 - Nombre d'heures moyen par semaine consacré à la réalisation d'activités personnelles .....	28
Figure 11 - Salaire annuel des proches aidants .....	28
Figure 12 - Temps consacré aux responsabilités de proches aidants .....	29
Figure 13 - Habitez-vous avec la ou les personnes à qui vous apportez un soutien ? .....	30
Figure 14 - Au cours de la dernière année, est-ce que vos responsabilités auprès d'un proche aîné ont fait en sorte que vous avez ? : .....	30
Figure 15 - Engagement envers l'organisation (proches aidants).....	31
Figure 16 - Engagement envers l'organisation (secteurs) .....	32
Figure 17 - Intention de quitter (proches aidants).....	33
Figure 18 - Intention de quitter (secteurs).....	33
Figure 19 - Comportements de mobilisation (proches aidants).....	34
Figure 20 - Comportements de mobilisation (secteurs).....	34
Figure 21 - Impact de votre santé sur le travail (proches aidants).....	35
Figure 22 - Impact de votre santé sur le travail (secteurs).....	36
Figure 23 - Taux d'efficacité au cours des deux dernières semaines (proches aidants) .....	36
Figure 24 - Taux d'efficacité au cours des deux dernières semaines (secteurs) .....	37
Figure 25 - Epuisement émotionnel (proches aidants) .....	38
Figure 26 - Epuisement émotionnel (secteurs) .....	39

Figure 27 - Cynisme (proches aidants) .....	39
Figure 28 - Cynisme (secteurs) .....	40
Figure 29 - Fréquence des problèmes de sommeil, d'appétit et de santé (secteurs) .....	41
Figure 30 - Fréquence des problèmes de sommeil, d'appétit et de santé (proches aidants) .....	41
Figure 31 - Stress au travail (proches aidants) .....	42
Figure 32 - Stress au travail (secteurs) .....	43
Figure 33 - Satisfaction dans l'emploi (proches aidants).....	44
Figure 34 - Satisfaction dans l'emploi (secteurs).....	44
Figure 35 - Satisfaction dans la vie (proches aidants) .....	45
Figure 36 - Satisfaction dans la vie (secteurs) .....	45
Figure 37 - Satisfaction de carrière (proches aidants).....	46
Figure 38 - Satisfaction de carrière (secteurs).....	46
Figure 39 - Satisfaction au travail (proches aidants) .....	47
Figure 40 - Satisfaction au travail (secteurs) .....	47
Figure 41 - Conflit travail-vie personnelle (proches aidants) .....	48
Figure 42 - Conflit travail-vie personnelle (secteurs) .....	48
Figure 43 - Conflit vie personnelle-travail (proches aidants) .....	49
Figure 44 - Conflit vie personnelle-travail (secteurs) .....	50
Figure 45 - Justice organisationnelle (proches aidants) .....	50
Figure 46 - Justice organisationnelle (secteurs) .....	51
Figure 47 - Lors de votre dernière absence, votre travail a-t-il été pris en charge ? .....	52
Figure 48 - Qui a pris en charge votre travail (absence) ?.....	53
Figure 49 - Lorsque vous êtes présent au travail, mais que vous n'êtes pas en forme à 100% (présentéisme) pour des raisons de fatigue, de soucis, de maladie ou autres, votre travail est-il pris en charge ? .....	54
Figure 50 - Qui prend en charge votre travail (présentéisme) ? .....	54
Figure 51 - Travail en équipe .....	54
Figure 52 - Impact d'une absence sur l'équipe.....	54
Figure 53 - Vos collègues font-ils le même travail que vous ? .....	55
Figure 54 - Niveau de compétences des collègues .....	55
Figure 55 - Niveau de compétences des travailleurs temporaires.....	55

Figure 56 - Est-ce que des travailleurs temporaires sont embauchés afin d'agir comme remplaçant ? .....	55
Figure 57 - Sensibilité du temps (proches aidants) .....	56
Figure 58 - Sensibilité du temps (secteurs) .....	56
Figure 59 - Aménagement du temps de travail (importance et accessibilité) .....	57
Figure 60 - Accepteriez-vous de diminuer vos heures de travail et ainsi réduire votre salaire pour obtenir un meilleur équilibre entre votre travail et votre vie personnelle ? .....	58
Figure 61 - Pratiques qui rendent la conciliation travail-vie personnelle difficile.....	59
Figure 62 - Valeurs organisationnelles (proches aidants) .....	60
Figure 63 - Valeurs organisationnelles (secteurs) .....	60
Figure 64 - Coût moyen mensuel des heures supplémentaires.....	61
Figure 65 - Coût moyen mensuel de l'absentéisme causé par l'activité de proche aidant.....	62
Figure 66 - Coût moyen mensuel de l'absentéisme causé par l'activité de proche aidant (avec multiplicateurs) .....	63
Figure 67 - Coût moyen mensuel du présentéisme .....	63
Figure 68 - Coût moyen mensuel du présentéisme (avec multiplicateurs) .....	64
Figure 69 - Modèle empirique .....	69
Figure 70 - Lien entre les heures consacrées par les proches aidants et les conséquences.....	70
Figure 71 - Lien entre les heures consacrées par les proches aidants et les conséquences.....	71
Figure 72 - Interaction entre le nombre d'heures consacrées par un proche aidant et le sentiment de justice sur le nombre de jours d'absence.....	72
Figure 73 - Interaction entre le nombre d'heures consacrées par un proche aidant et le soutien du superviseur immédiat sur l'intention de quitter l'organisation.....	73

# 1 Introduction

## 1.1 Mise en contexte

### 1.1.1 Changements sociodémographiques

La société québécoise, à l'image de plusieurs pays, vit des changements sociodémographiques caractérisés entre autres par un vieillissement important de sa population. Ce phénomène mondial s'explique notamment du fait de l'accroissement de la longévité. Tous les pays ne sont toutefois pas affectés de la même manière. Cela s'explique notamment en raison des différentes cultures et croyances. Par exemple, au Japon, la culture tend plus vers le collectivisme alors que, aux États-Unis, la tendance est plus à l'individualisme. Le Québec figure parmi les provinces canadiennes ayant le taux de croissance démographique moyen le plus faible (0,8% entre 2001 et 2016). Cette situation n'est pas étrangère au fait que la proportion d'aînés au Québec (18,1%) est près de 2% supérieure à la moyenne canadienne (Institut de la Statistique du Québec, 2017). Selon l'Institut de la Statistique du Québec (2014), on comptait près de 1,3 million d'aînés (65 ans et plus) en 2011, alors qu'ils seront près de 2,5 millions en 2036. En termes relatifs, les personnes de 65 ans et plus représentaient, en 2016, 18,1% de la population québécoise, alors qu'ils seront près de 26% en 2036. En 2023, le nombre de personnes de 65 ans et plus surpassera celui des jeunes de moins de 20 ans. De son côté, la population active (20-64 ans) va continuer à diminuer jusqu'en 2031. Cela représente donc un taux de dénatalité important, qui s'amplifie également en raison du phénomène des enfants sur le tard. En effet, les femmes consacrent davantage de temps à leurs études et leurs carrières et ont de plus en plus tendance à faire passer leur carrière avant les enfants. Ces changements démographiques sont jumelés avec le phénomène social des familles en mouvance. En effet, les couples ont tendance à faire moins d'enfants et les familles divorcées et monoparentales sont de plus en plus présentes. Il y a également lieu de noter que, dans la plupart des couples, l'homme et la femme ont tendance à s'investir dans leur carrière.

### 1.1.2 Politiques de l'État

En raison des changements sociodémographiques susmentionnés, l'État a mis en place des politiques gouvernementales qui visent à répondre aux désirs des aînés, qui se traduisent notamment par le souhait de vieillir chez soi et de maintenir son domicile. Certains groupes de pression existent également afin d'encourager l'État à mettre en place davantage de mesure afin de soutenir les aînés. Le système de la santé subit également une pression, du fait du vieillissement de la population et d'une demande de soins de plus en plus élevée. De cette



situation est né le virage ambulatoire, ce qui pousse les familles à devenir de réels auxiliaires de soins. En effet, les services à domicile sont souvent jugés insuffisants, car il existe actuellement une pénurie de main-d'œuvre des préposés aux bénéficiaires. Cette situation engendre donc une difficulté à organiser les soins et a pour conséquence que l'aide à domicile est déficient et insuffisant.

Pour l'État, cela est un enjeu économique, car le virage ambulatoire et le fait que les familles soient prêtes à s'investir dans une activité de soins pour leurs proches sont des phénomènes qui lui sont profitables.

Depuis le mois de juin 2018, la Loi sur les normes du travail a été mise à jour et propose de nouvelles dispositions pour les proches aidants. Dans son communiqué de presse du 20 mars 2018, le Regroupement Des Aidants Naturels Du Québec (RANQ) valide le fait que les proches aidants sont désormais reconnus dans la loi, mais précise que les dispositions restent limitées. La nouvelle loi offre notamment deux jours annuels de congé payé pour obligations familiales, qui peuvent être fractionnés selon l'entente entre l'employé et l'employeur, ainsi qu'un allongement du nombre de semaines d'absence, en cas de maladie grave ou d'accident grave. Aussi, les proches aidants sont désormais susceptibles de recevoir une attestation par un professionnel œuvrant dans le milieu de la santé et des services sociaux régis par le Code des professions.

### 1.1.3 Marché du travail

Pour les employeurs au Québec, cette situation n'est pas sans conséquence pour leur croissance et leur rentabilité. À titre illustratif, il y aura un demi-million de postes à combler d'ici 2019 au Québec. Plusieurs employeurs devant les difficultés liées à la pénurie de main-d'œuvre actuelle et future auront notamment recours aux travailleurs expérimentés ou tenteront de retarder leur départ à la retraite. En effet, les plus de 55 ans ont mis la main sur 83 % des emplois créés en 2012 (Institut de la Statistique du Québec, 2014). En pleine conjoncture économique et avec une pénurie de main-d'œuvre, les organisations québécoises devront s'ajuster rapidement à cette nouvelle réalité et revoir leurs pratiques de gestion afin de prendre en considération les enjeux liés à la population vieillissante, car l'immigration ne peut pas tout régler.

Parmi ces enjeux, le soutien aux aînés constitue sûrement l'un des plus importants pour les employeurs. À l'heure actuelle, il y a près d'un million et demi de proches aidants au Québec et plus de 56% de ces derniers occupent un emploi (L'Appui pour les proches aidants d'aînés, 2016).

Ces travailleurs sont confrontés à des enjeux importants de conciliation travail-famille-soins qui va fortement s'accroître au cours des prochaines années. Plusieurs d'entre eux qui sont en situation d'emploi doivent non seulement concilier leur travail et leurs responsabilités familiales, mais ils ont également à prendre en charge leurs parents vieillissants. Qu'il y ait présence d'enfants ou non, cette situation les expose à conflit entre leurs responsabilités au travail et celles liées à leur rôle de proche aidant d'aînés.

Pour l'entreprise, les modalités liées à la conciliation travail et vie personnelle, accentuées par les nouvelles politiques de congés parentaux, complexifient la planification de la main-d'œuvre et déstabilisent l'organisation du travail. Si aucun effort n'est fait pour les sensibiliser et les outiller à affronter l'impact du vieillissement de la population sur leurs employés assumant des responsabilités de proche aidant d'aîné, les coûts de santé au travail, d'absentéisme et de roulement du personnel paralyseront leur rentabilité et leur capacité de croissance. Cette situation expose les entreprises canadiennes à une perte de productivité estimée à 2,2 millions d'heures par semaine (Fast, et al., 2013).

#### 1.1.4 Phénomène des proches aidants

Globalement, ce portrait de la situation actuelle indique qu'il y a nécessairement de plus en plus de proches aidants d'aînés au sein de la population et, en outre, plus de proches aidants d'aînés en emploi. Ces derniers sont souvent dans la génération « sandwich », ce qui signifie que l'individu s'occupe non seulement de ses enfants, mais également de ses proches aînés. Il s'agit d'une nouvelle réalité qui est notamment due aux enfants sur le tard et aux parents qui vivent de plus en plus longtemps. Les proches aidants peuvent aussi être des travailleurs expérimentés, de 55 ans et plus, qui prolongent leur activité sur le marché du travail, en raison de la conjoncture économique et de la pénurie de main-d'œuvre. Les employeurs doivent être attentifs au fait que ces personnes pourraient avoir des besoins spécifiques dans le cadre de leur activité professionnelle. Aussi, en raison de la mondialisation, de nombreux travailleurs sont susceptibles d'avoir leur famille à l'étranger. Ce qui signifie que si un proche aîné est dans le besoin, il est possible que le travailleur décide de s'absenter pour une période indéterminée afin de se consacrer au soutien de sa famille.

Les proches aidants d'aînés en emploi, quel que soit leur profil, ont donc besoin davantage de flexibilité afin de concilier leur travail et leur vie personnelle. Il existe en effet une influence mutuelle entre les organisations, les employés ainsi que l'État. Il est donc important que chacun

comprenne sa responsabilité dans la gestion de ce phénomène et s'implique pour que chacun y trouve son intérêt.

Cet état de fait se traduit également par la conjoncture de plusieurs éléments, tels que le vieillissement normal de la population ainsi que la solidarité familiale, qui est de plus en plus présente. Apporter du soutien à un proche dans le besoin est un travail d'amour considéré comme normal. Ce sont notamment des questions de valeurs qui sont en train d'évoluer, en réaction à ces changements sociodémographiques. Toutefois, il est important de noter que, pour les enfants qui s'occupent d'un proche aîné, c'est une charge mentale importante. En effet, leurs parents ont tendance à vivre plus vieux, ce qui signifie également une perte d'autonomie et des maladies à gérer. Aussi, étant donné que les familles sont moins nombreuses, la répartition des tâches entre frères et sœurs est de moins en moins possible. Pour les conjointes ou les conjoints, prendre soin de son partenaire peut s'avérer très difficile. Dès lors, la responsabilité revient de fait aux enfants.

## 1.2 Définition du projet

Dans ce contexte, l'Appui national pour les proches aidants d'aînés a mandaté le Pôle Santé de HEC Montréal pour réaliser une étude et fournir le présent rapport. L'Appui a pour mission de contribuer au soutien des proches aidants d'aînés qui fournissent, sans rémunération, des soins et du soutien régulier à domicile à une personne ayant une incapacité significative ou persistante susceptible de compromettre son maintien à domicile (l'Appui, 2018). L'organisme vise donc à améliorer la qualité de vie des aidants.

Le présent rapport fournit donc une analyse du climat de travail des proches aidant d'aînés dans les entreprises québécoises relativement, entre autres, à l'engagement organisationnel, à la satisfaction au travail, au sentiment de réalisation, à l'épuisement professionnel, à l'absentéisme, au présentéisme et à l'intention quitter. Ce rapport présente également une estimation des coûts liés au contexte des proches aidants d'aînés. De plus, le rapport propose des pistes de solution destinées en termes de stratégie de gestion à adopter pour réduire le conflit travail-famille-soins auquel sont confrontés les proches aidants d'aînés.

## 2 Méthodologie

Le Pôle Santé HEC Montréal a mené cette étude auprès de huit entreprises québécoises afin de mieux comprendre l'incidence des enjeux de conciliation travail-famille sur les organisations et les employés qui les composent.

### 2.1 Revue de la littérature

Une recension des écrits a été réalisée au sujet de la problématique susmentionnée. Des documents tels que des articles scientifiques, des articles d'actualités ou encore des rapports ont été utilisés pour rédiger une revue de la littérature. Les banques de données de la bibliothèque des HEC ont été utilisées, en se servant de mots-clés tels que « proches aidants », « aidants naturels », « eldercare », « employment », « workplace », « costs », « informal care » et encore « working caregiver ».

### 2.2 Récolte des données

Pour réaliser l'étude pratique, un questionnaire a été réalisé afin de sonder les employés des huit organisations québécoises qui ont participé à l'étude. Les questions ont été préalablement validées méthodologiquement par la littérature et le Pôle Santé de HEC Montréal.

Une première rencontre (cf. canevas d'entretien en annexe) a été organisée avec les organisations participantes. L'objectif était d'établir un bref profil des organisations et de déterminer quels étaient les enjeux en matière de conciliation travail-famille pour les employés. Aussi, les organisations ont été invitées à présenter quelles étaient les solutions et les mesures offertes pour aider la conciliation travail-famille des proches aidants et d'évaluer l'efficacité de ces solutions et mesures.

Secteur	Région administrative au Québec
Automation industrielle	Capitale-Nationale
Education	Laurentides
Manufacturier	Laurentides
Commerce de détail	Laurentides
Assurances	Capitale-Nationale
Recherche et développement	Montréal
Santé et services sociaux	Montréal
Municipal	Lanaudière

Figure 1 - Liste des secteurs ainsi que des régions administratives des organisations participant à l'étude

Le questionnaire a été diffusé par le programme Qualtrics et par papier, selon les besoins de l'organisation. L'enquête s'adressait à tous les employés des organisations participantes, qu'ils aient des responsabilités de proches aidants ou pas. Concernant l'échantillon, il fallait qu'il soit aussi représentatif que possible afin que les données puissent être exploitables. Dès lors, avec une population totale de 1,5 million de proches aidants au Québec (l'Appui, 2016), en considérant une marge d'erreur de 5% et un niveau de confiance de 95%, la taille d'échantillon requise était de 385. Le nombre de proches aidants est de 449, il est donc considéré comme représentatif.

### 2.3 Analyse des données

Pour l'analyse des données, un rapport sommaire a été remis à chaque organisation participante. L'analyse des résultats globaux est présentée dans le présent rapport. Les données ont été traitées avec Excel et SPSS. Les différences significatives ont été calculées avec un T-Test pour comparer les moyennes des deux populations (proches aidants et non proches aidants), avec un seuil de signification 0.05.

Une estimation des coûts a également été réalisée afin de calculer la perte de productivité due à l'activité de proches aidants. Pour ce faire, le temps perdu ainsi que les heures supplémentaires ont été mesurés en fonction du salaire moyen des proches aidants. Aussi, à l'aide des multiplicateurs présentés dans l'étude de Zhang et al. (2011), la perte de productivité a été évaluée en fonction des caractéristiques de l'emploi et du lieu de travail, afin de représenter un coût plus proche de la réalité.

### 2.4 Pistes de solutions

Finalement, sur la base des constats de l'analyse, différentes pistes de solutions ont été élaborées que l'Appui puisse développer une stratégie afin de sensibiliser les organisations, le gouvernement ainsi que la communauté au phénomène des proches aidants.

## 3 Revue de la littérature

Le phénomène de la proche aidance est relativement nouveau et peu d'études ont, à ce jour, été réalisées et publiées. Ce chapitre vise donc à synthétiser l'ensemble des résultats trouvés dans la littérature en lien avec le sujet et à justifier la pertinence de la présente étude.

### 3.1 Principaux points de vue

La recension au sujet de l'impact du phénomène de la proche aidance sur l'individu lui-même ainsi que sur les organisations a démontré qu'il s'agit d'un sujet d'actualité et qu'il est important que les organisations s'intéressent à ce phénomène pour y faire face rapidement. En effet, les individus qui exercent une activité de proche aidant voient leur vie bouleverser et font notamment face à des impacts sur la santé, le stress, l'épuisement et les opportunités de carrière. Pour les organisations, une proportion grandissante de leurs employés à la charge de soutenir un proche vieillissant. Cela représente de nombreux défis auxquels elles vont devoir répondre rapidement pour s'adapter à cette nouvelle réalité. Cette dernière impacte leur productivité, le taux d'absentéisme et de présentéisme, le climat de travail ainsi que les comportements et attitudes au travail de leurs employés, notamment l'engagement et l'intention de quitter.

### 3.2 Profil des proches aidants

Un proche aidant est une personne qui prend soin d'un membre de sa famille ou d'un proche malade ou en perte d'autonomie, sans rémunération (Fast 2015). Il peut par exemple s'occuper d'activités de la vie quotidienne, telles que laver, toiletter, nourrir ou déplacer ainsi que d'activités instrumentales, telles que le magasinage, la préparation des repas, les tâches ménagères ou encore la gestion de l'argent (McGuffey, 2008).

Statistiquement, le ou la proche aidant-e est une femme de 46 ans. Elle est mariée et employée. Il est également important de noter que 15% des proches aidants vivent à au moins une heure de route de leurs proches (McGuffey, 2008). Aussi, de nombreux proches aidants sont dans une situation « sandwich », c'est-à-dire qu'ils doivent tant s'occuper de leurs enfants que de leurs proches vieillissants, tout en conciliant leurs obligations familiales avec la gestion de leur carrière.

L'activité des proches aidants est positive pour le bénéficiaire de soins, la société ainsi que le proche aidant lui-même. En effet, les personnes âgées ont tendance à rester chez eux le plus longtemps possible et le proche aidant rend cela possible (France Alzheimer & Maladies Apparentées, 2018). Aussi, les soins familiaux non rémunérés réduisent le recours aux soins

rémunérés, ce qui permet aux gouvernements canadiens d'économiser environ 2'500\$ par proche aidant (Fast, 2015). Finalement, le fait de prendre soin d'une proche procure souvent un sentiment d'accomplissement, et il peut représenter un rôle significatif dans la vie quotidienne de l'aidant, par exemple en transmettant un sentiment d'estime de soi, d'utilité et d'accomplissement d'une obligation (Fast, 2015 ; Horrell et al., 2014).

Il est toutefois important de noter qu'il existe également de nombreux impacts négatifs pour les proches aidants ainsi que pour les organisations qui les emploient. Le tableau ci-dessous présente une synthèse des différents impacts.

<b>Impacts pour les proches aidants</b>		
<b>Impact</b>	<b>Description</b>	<b>Auteurs</b>
Impact sur la santé	Augmentation significative du nombre de risques pour la santé.	O'Toole, 2001 Burton, Chen, Conti, Pransky et Edington, 2004 CPA Practice Management Forum, 2010 Horrell, Breheny et Stephens, 2014 Bauer et Alfonso, 2015 Alpass et al., 2017 Kumagai, 2017
Impact sur le stress	Responsabilité majeure, liée à des sujets douloureux et fort en émotion, ce qui génère un état de stress.	Krisor et Rowold, 2014 Bauer et Alfonso, 2015 Zacher et Schulz, 2015 Mortensen et al., 2017 France Alzheimer & Maladies Apparentées, 2018
Impact sur l'épuisement	Charge mentale importante qui peut engendrer des problèmes de concentration et une grande fatigue.	Mortensen et al., 2017 Glavin et Peters, 2015
Impact sur les opportunités de carrière	Difficulté à répondre aux ambitions de carrière et nombreux accommodements mis en place.	O'Toole, 2001 Schroeder et al., 2012 Austen et Ong, 2013 Horrell, Breheny et Stephens, 2014 Keating et al., 2014 Bauer et Alfonso, 2015 Lee et al., 2015 Negrin-Wiener, 2015 Ruiz-Adame Reina et al. 2015 Greaves, Parker, Zacher et Jimmieson, 2016

<b>Impacts pour les organisations</b>		
<b>Impact</b>	<b>Description</b>	<b>Auteurs</b>
Impact sur la productivité	Baisse de productivité possible en raison des absences et des préoccupations psychologiques, des distractions pendant les heures de travail, d'une baisse de moral, d'un manque de concentration au travail, du stress ou encore de la fatigue.	Fast et al., 1999 Smith, 2004 McGuffey, 2008 Pawlecki, 2010 Fast et al., 2013 Zuba, Schneider, 2013 Keating et al., 2014 Negrin-Wiener, 2015
Impact sur l'absentéisme	Forte probabilité de signaler des jours de travail manqués, ce qui engendre des coûts importants pour les organisations.	Burton, Chen, Conti, Pransky et Edington, 2004 CPA Practice Management Forum, 2010 Schroeder, Macdonald, et Shamian, 2012 Negrin-Wiener, 2015
Impact sur le présentéisme	Risque de disposer d'un employé présent physiquement, mais absent mentalement.	Pawlecki, 2010 France Alzheimer & Maladies Apparentées, 2018 Negrin-Wiener, 2015
Impact sur le climat de travail	Répercussions négatives sur l'équipe, car le superviseur et les collègues doivent assurer la suppléance et donc assumer une charge supplémentaire de travail.	Schroeder, Macdonald, et Arksey, 2002 Pawlecki, 2010 Shamian, 2012 Zuba et Schneider, 2013 Krisor et Rowold, 2014 Plaisier, Broese van Groenou et Keuzenkamp, 2014 Zacher et Schulz, 2015 Ramesh, 2017
Impact sur les comportements et attitudes au travail	Risque de désengagement dans le cadre de l'activité professionnelle pour mieux répondre aux responsabilités familiales.	Horrell, Breheny et Stephens, 2014 Schneider, 2013 Shoptaugh, Phelps et Visio, 2004

Figure 2 - Tableau de synthèse revue de la littérature relative aux proches aidants



### 3.3 Impact pour les proches aidants

Concernant les personnes qui assument le rôle de proches aidants, plusieurs d'entre eux sont en situation d'emploi et doivent non seulement concilier leur travail et leurs responsabilités familiales, mais ils ont également à soutenir leurs parents vieillissants. Qu'il y ait présence d'enfants ou non, cette situation les expose à vivre des conflits entre leurs responsabilités au travail et celles liées à leur rôle de proche aidant d'aînés.

#### 3.3.1 Impact sur la santé

Assumer le rôle de proches aidants est associée à une augmentation significative du nombre de risques pour la santé (Burton, Chen, Conti, Pransky et Edington, 2004). Les problèmes émotionnels et physiques liés au soutien et aux soins entraînent souvent une détérioration de la santé (O'Toole, 2001). En effet, les proches aidants trouvent plus difficile de prendre soin de leur propre santé ou de participer à des examens de santé préventifs (CPA Practice Management Forum, 2010). L'étude empirique de Horrell, Breheny et Stephens (2014) démontre que la priorité des proches aidants est de fournir des soins à leur proche, la seconde est d'avoir un travail rémunéré. Avoir une vie saine et équilibrée est leur dernière priorité. Cela démontre le fait que certains proches aidants ont tendance à s'investir pleinement dans la relation d'aide à un proche aîné, au détriment de leur propre santé.

Kumagai (2017) a démontré que les proches aidants qui prodiguaient des soins de haute intensité et qui avaient une santé mentale modérée dans le passé avaient tendance à souffrir d'une maladie mentale grave à l'heure actuelle. En outre, le temps consacré à la prestation de soins augmente les symptômes de dépression. Les aidants ont effectivement tendance à voir leur bien-être diminuer au fil du temps et de souffrir de l'usure (Bauer et Alfonso, 2015).

La recherche d'Alpass et al. (2017), réalisée en Nouvelle-Zélande, démontre que, en comparant les employés qui assument une activité de proche aidant et ceux qui ne le font pas, la qualité de la santé mentale est inférieure chez les proches aidants et le niveau de dépression est plus élevé au sein de cette même population.

#### 3.3.2 Impact sur le stress

Les soins offerts par un proche sont une responsabilité majeure, qui prend du temps et est stressante (Bauer et Alfonso, 2015). En effet, les proches aidants assument généralement seuls le soutien à leur proche, ce qui leur procure le sentiment de devoir être constamment en alerte

(France Alzheimer & Maladies Apparentées, 2018). Krisor et Rowold (2014) mettent en évidence que le fait de prendre soin d'un proche âgé peut être lié à des sujets douloureux et de fortes émotions.

Zacher et Schulz (2015) ont réalisé une enquête qui a démontré que l'activité de proche aidance est corrélée de façon positive au stress et que la perception d'un soutien organisationnel est négativement corrélée à cette tension. La perception d'un soutien a donc un effet modérateur sur la relation entre l'activité de proche aidance et le stress. Cela présente une piste de réflexion intéressante pour les entreprises qui souhaitent soutenir leurs employés qui s'occupent de proches vieillissants.

### 3.3.3 Impact sur l'épuisement

Face à une charge mentale importante, les proches aidants sont susceptibles de faire face à des problèmes de concentration et une grande fatigue. L'épuisement peut prendre la forme de burn-out et engendrer, dans le cadre d'une activité professionnelle, des arrêts pour cause de maladies (Mortensen et al., 2017).

Une étude représentative nationale des travailleurs canadiens de Glavin et Peters (2015) a souligné que les proches aidants sont surchargés d'un ensemble de demandes supplémentaires à leur activité professionnelle, qui leur font perdre leur temps et leur énergie. Les résultats suggèrent par ailleurs que les femmes sont plus affectées que les hommes.

### 3.3.4 Impact sur les opportunités de carrière

Les proches aidants éprouvent des difficultés à répondre à leurs besoins personnels, à leur ambition de carrière et à leurs obligations familiales. Ils doivent donc constamment faire des choix difficiles (O'Toole, 2001). En effet, les employés qui s'occupent d'un aîné vieillissant font face à des contraintes importantes à l'égard de leur travail en raison de leurs responsabilités en matière de proches aidants (Federico, 2004).

En se basant sur deux études réalisées aux États-Unis, Negrin-Wiener (2015) mentionne qu'environ 68% des personnes qui s'occupent de proches malades ou en perte d'autonomie déclarent avoir accès à des accommodements au travail, tel qu'arriver en retard, partir plus tôt, prendre congé, réduire les heures de travail, changer d'emploi ou encore cesser complètement de travailler (Negrin-Wiener, 2015 ; Bauer et Alfonso, 2015). Aussi, une étude réalisée en Espagne

a démontré que les proches aidants ont plus de difficultés à accéder au marché du travail que le reste de la population (Ruiz-Adame Reina et al. 2015).

Les estimations nord-américaines signalent que les conséquences d'une activité de proche aidance sur l'emploi varient de 5% à 60%, en fonction du type et de l'intensité de prestation de soins et des heures habituelles de travail rémunérées (Keating et al., 2014). Aussi, Schroeder et al. (2012) ont mis en évidence que les personnes qui fournissent quatre heures ou plus de soins par semaine sont plus susceptibles de réduire leurs heures de travail, de changer leur façon de travailler ou de refuser des offres d'emploi et des promotions. Il faut noter que les solutions de réduire ou renoncer à un emploi rémunéré ont des répercussions financières, sociales, physiques et émotionnelles (Horrell, Breheny et Stephens, 2014).

Les résultats de l'étude de Lee et al. (2015) suggèrent que le sexe joue un rôle important dans la relation entre l'activité de proche aidance et la présence sur le marché du travail. Schneider (2013) a constaté le même phénomène et a déterminé qu'un niveau élevé de stress sur le lieu de travail a un effet positif et significatif sur la possibilité que les travailleuses réalisent à un changement d'emploi. Dans le même ordre d'idée, Austen et Ong (2013) ont établi que certaines femmes éprouvent des difficultés à obtenir des heures de travail flexibles et, de ce fait, certaines d'entre elles se retrouvent dans l'obligation de quitter leur emploi.

Une étude empirique réalisée en Australie, aux États-Unis et en Inde par Greaves, Parker, Zacher et Jimmieson en 2016 a examiné l'effet de l'auto-évaluation (autrement dit, les ressources personnelles qui permettent aux individus de juger leurs propres compétences et capacités) et du soutien des superviseurs sur les intentions de roulement. Cette recherche souligne l'importance pour les organisations de mettre en place des stratégies axées tant pour les employés que pour les superviseurs afin de soutenir de la meilleure manière possible les proches aidants.

### 3.4 Impact pour les organisations

Pour les organisations, les modalités liées à la conciliation du travail et de la vie personnelle, accentuées par les nouvelles politiques de congés parentaux, complexifient la planification de la main-d'œuvre et déstabilisent l'organisation du travail. Si aucun effort n'est fait pour les sensibiliser et les outiller à affronter l'impact du vieillissement de la population sur leurs employés assumant des responsabilités de proche aidant, des coûts de santé au travail, d'absentéisme ou encore de roulement du personnel paralyseront leur rentabilité et leur capacité de croissance.

Cette situation expose les entreprises canadiennes à une perte de productivité estimée à 2,2 millions d'heures par semaine (Fast et al., 2013). Le coût moyen pour les entreprises par travailleur à temps plein est de 2'110\$ par année (McGuffey, 2008).

#### 3.4.1 Impact sur la productivité

L'activité de proche aidance coûte, en perte de productivité, 33,6 milliards de dollars par année aux employeurs (Negrin-Wiener, 2015 ; Pawlecki, 2010). Une baisse de productivité peut notamment survenir en raison des absences et des préoccupations, des distractions pendant les heures de travail, dues par exemple au fait de passer des appels téléphoniques. Le rendement au travail peut également être réduit du fait d'une baisse de moral, d'un manque de concentration au travail, du stress ou encore de la fatigue du proche aidant (Keating et al., 2014).

En outre, la surcharge de travail a un effet important sur le niveau de conflit des rôles que doit assumer un proche aidant. Ces derniers se sont révélés moins disponibles pour travailler en dehors des heures normales (Fast et al., 1999, Smith, 2004). Dès lors, la réduction de l'intensification du travail pourrait être une mesure efficace pour améliorer la conciliation entre le travail et la famille et ainsi éviter une perte trop importante de productivité (Zuba, Schneider, 2013).

Pour réduire l'impact sur la productivité, les organisations doivent se concentrer sur le maintien d'employés compétents et leur permettre d'atteindre un niveau de performance élevé. De ce fait, si un employé productif a besoin de souplesse sur le lieu de travail pour mieux assumer son rôle de proche aidant, l'employeur devrait faire tout ce qu'il peut pour le soutenir (Negrin-Wiener, 2015).

#### 3.4.2 Impact sur l'absentéisme

Lorsque les proches aidants employés s'absentent en réduisant par exemple leurs heures de travail ou en prenant prématurément leur retraite, les employeurs assument des coûts supplémentaires associés au recrutement et à la dotation pour assurer le suivi des activités (Schroeder, Macdonald, et Shamian, 2012). Selon le CPA Practice Management Forum (2010), les employés qui s'occupent d'un proche aîné sont plus susceptibles de déclarer des jours de travail manqués. Dans l'ensemble, 10% des aidants ont manqué au moins une journée de travail au cours de la période précédente de deux semaines, en raison de problèmes de santé, comparativement à 9% des employés non aidants (CPA Practice Management Forum, 2010).

L'étude empirique de Burton, Chen, Conti, Pransky et Edington (2004) a sondé les employés d'une grande entreprise aux États-Unis dans le but d'examiner la perte de productivité et le risque pour la santé associé aux employés qui s'occupent d'un proche. Au total, 10,6% des répondants ont déclaré s'absenter du travail en moyenne 7,7 heures au cours de la période précédente de deux semaines pour s'occuper d'une personne à charge.

Les employeurs américains ont d'ailleurs dépensé 6,6 milliards de dollars par année pour remplacer les employés qui ont une activité de proches aidants, ce qui représente une moyenne de 413 \$ par employé (Schroeder, Macdonald, et Shamian, 2012).

À ce propos, il est primordial que les organisations s'assurent que les superviseurs soient formés pour identifier rapidement les problèmes de santé des employés afin de les gérer rapidement, avant que la situation ne devienne incontrôlable. Les signes d'un éventuel problème en lien avec la santé sont : une mauvaise qualité du travail, une augmentation des appels téléphoniques personnels, un manque de concentration, une productivité réduite, des débordements émotionnels, une arrivée tardive ou un départ prématuré, une présence irrégulière, de délais non respectés ou encore une utilisation de congés plus fréquente (Negrin-Wiener, 2015).

Des études démontrent que le fait de donner aux employés des outils dont ils ont besoin pour s'orienter dans un système de santé complexe réduit considérablement l'absentéisme, les temps d'arrêt ainsi que le roulement du personnel et favorise la productivité et la sécurité d'emploi (Negrin-Wiener, 2015).

### 3.4.3 Impact sur le présentéisme

Les proches aidants sont souvent préoccupés et distraits, ce qui entraîne une perte de temps productif dans leur activité professionnelle (Pawlecki, 2010). Pour l'organisation, le fait d'avoir un employé présent physiquement à sa place de travail, mais ailleurs mentalement, représente des coûts importants de présentéisme. Il est notamment possible que l'employé s'occupe de différentes démarches personnelles sur son temps de travail, par exemple l'organisation des rendez-vous médicaux ou des recherches de ressources d'aide. L'employé pourrait également être amené à prendre des nouvelles du proche vieillissant pour soulager ses préoccupations relatives à son état de santé (France Alzheimer & Maladies Apparentées, 2018).

Negrin-Wiener (2015) suggère que l'instauration de politique de flexibilité du marché du travail, comme les programmes de soins aux aînés, améliore non seulement la productivité, mais réduisent également les taux d'absentéisme et de présentéisme.

#### 3.4.4 Impact sur le climat de travail

Dans le cadre d'une activité professionnelle, toute l'équipe de travail est affectée par les impacts liés aux responsabilités d'un employé qui prend soin d'un proche, notamment du fait d'une potentielle perte de productivité, d'un absentéisme fréquent, d'une possibilité de présentéisme et d'une perte de capital humain (Schroeder, Macdonald, et Shamian, 2012). En effet, le superviseur et les collègues vont devoir assurer la suppléance et donc assumer une charge supplémentaire de travail.

Il a été constaté que les proches aidants employés ont tendance à ne pas communiquer leurs problèmes personnels à leur entreprise (Pawlecki, 2010), notamment afin d'éviter de s'exposer à des risques de répercussions négatives sur leur emploi.

Toutefois, l'entourage professionnel pourrait être un soutien précieux, notamment s'il est bienveillant et qu'il permet un échange en toute confiance. Selon Plaisier, Broese van Groenou et Keuzenkamp (2014), les proches aidants qui se sentent soutenus par leurs collègues et leurs superviseurs ont plus de chances d'obtenir de bons résultats au travail. De plus, s'entourer de personnes de confiance au travail est une condition préalable pour concilier de manière optimale le travail et les soins à un proche aîné (Arksey, 2002). Cela aide à constituer des réseaux et offre des occasions de bénéficier de contacts sociaux en dehors du cadre de la relation de soin, ce qui permet d'échapper aux obligations du quotidien (Zuba et Schneider, 2013). Zacher et Schulz (2015) suggèrent également que le soutien perçu du superviseur et des collègues est lié de façon négative au stress des proches aidants. Les impacts sur le climat de travail peuvent donc être atténués en favorisant une culture de soutien au travail (Ramesh, 2017 ; Krisor et Rowold, 2014).

#### 3.4.5 Impact sur les comportements et attitudes au travail

Pour les organisations, l'impact sur les comportements et les attitudes au travail est un enjeu important auquel elles doivent répondre. En effet, l'engagement au travail, les comportements de mobilisation ou encore l'intention de quitter sont des variables susceptibles d'être influencées par l'intensité de la conciliation de travail et de l'activité de soins à un proche aîné.

Les proches aidants accumulent une charge mentale importante et font face à un conflit temporel, ce qui les oblige à revoir leurs priorités. Dès lors, selon le type et la quantité de soins à fournir, les employés proches aidants seront plus susceptibles de se désengager de leur activité professionnelle pour répondre au mieux à leurs responsabilités familiales (Horrell, Breheny et Stephens, 2014).

Schneider (2013) présente le fait que des modalités de travail flexibles facilitent l'insertion des travailleuses dans leur emploi et sur le marché du travail. En effet, dans le cadre de ses recherches, il a découvert que plus le climat de travail est favorable à une conciliation travail-vie personnelle, moins les travailleuses sont susceptibles d'anticiper un changement d'emploi.

Aussi, les employés qui contrôlent leurs horaires sont moins susceptibles d'être en retard au travail, d'être interrompus au travail, de partir plus tôt ou d'envisager de quitter leur emploi. De plus, ils ont signalé des niveaux significativement plus élevés de satisfaction au travail et d'engagement organisationnel (Shoptaugh, Phelps et Visio, 2004). Le fait de proposer un aménagement du temps de travail flexible est donc une solution intéressante à prendre en considération par les organisations.

### 3.5 Conclusion

L'ensemble des écrits soulignent l'importance de la problématique de la proche aide. En effet, il s'agit d'un sujet d'actualité qui deviendra plus important dans l'avenir. Étant donné les nombreux impacts connus à ce jour, il est primordial que les individus ainsi que les organisations prennent en compte ce phénomène et mettent en place des stratégies pour le gérer de la meilleure manière possible.

En effet, les individus eux-mêmes font face à une nouvelle réalité et doivent appréhender des difficultés dont ils n'avaient pas forcément conscience auparavant. Cette situation les met en position de conflit de rôle et impacte donc leur santé, leur stress, leur épuisement et leurs opportunités de carrières.

Les organisations, quant à elles, voient une proportion de plus en plus importante de leur main-d'œuvre impactée par ce nouveau phénomène et se doivent d'apporter un soutien pour minimiser les impacts négatifs. En effet, la perte de productivité, les taux d'absentéisme et de présentéisme, le climat de travail ainsi que les comportements et attitudes au travail sont des éléments qui peuvent coûter cher aux organisations si elles n'y prêtent pas une attention

particulière. Elles doivent donc réfléchir à des programmes qui offrent des solutions pour aider les employés à résoudre leur conflit de rôle.



## 4 Analyse

### 4.1 Profils des proches aidants

Les proches aidants sont 449. Sur le nombre total de réponses, 32% sont considérés comme proches aidants. Cela signifie donc qu'il existe environ un tiers des employés qui supporte une charge de soutien auprès d'une personne âgée.

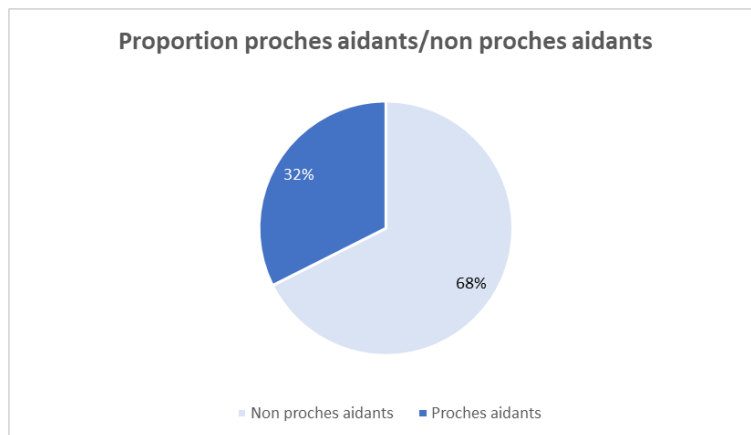


Figure 3 - Proportion des proches aidants

Concernant le profil des proches aidants, il existe une majorité de femmes, car elle représente 59% de l'échantillon. Les proches aidants ont entre 17 ans et 68 ans, avec une moyenne d'âge à 47 ans. 75% d'entre eux sont mariés ou en union libre, 17% vivent seuls et finalement, 8% sont monoparentaux.

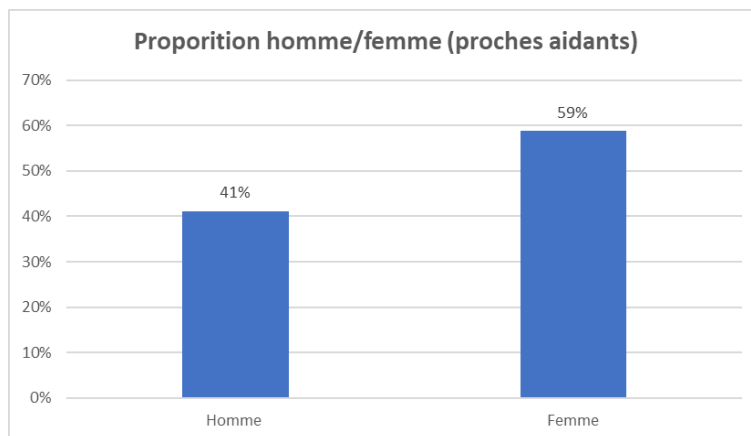


Figure 4 - Proportion homme/femme (proches aidants)

Le nombre de personnes à charge varie entre 1 et 8 personnes, avec une moyenne de 1.7 personne. Aussi, les proches aidants ont, en moyenne, 0.5 enfant et 16% ont déclaré vivre des

contraintes relatives aux besoins de garde de leur(s) enfant(s) en raison de leurs responsabilités professionnelles.

Le niveau d'études des proches aidants varie passablement. Toutefois, le diplôme d'études secondaires ou professionnelles est le plus représenté, avec 36% des proches aidants qui sont le plus haut diplôme qu'ils ont obtenu. Pour le 5% qui ont mentionné « Autre », les diplômes sont des cours universitaires, une attestation d'études collégiales (AEC), une attestation d'études professionnelles (AEP), une attestation de 2<sup>e</sup> cycle, deux maîtrises, un microprogramme de 2<sup>e</sup> cycle, un diplôme du primaire et, finalement, un diplôme du secondaire IV.

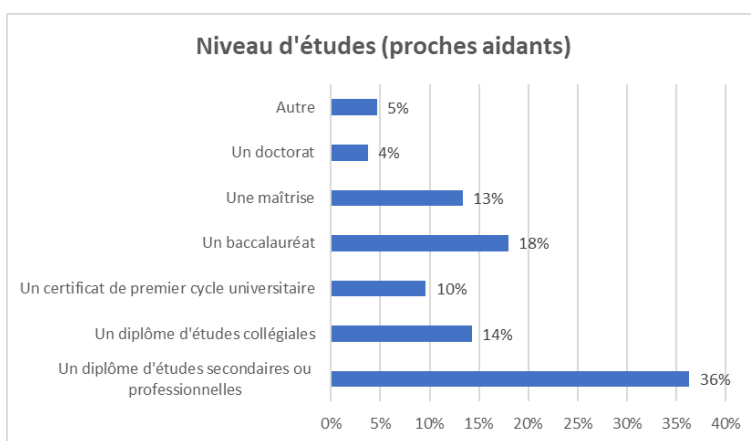


Figure 5 - Niveau d'études des proches aidants

Les proches aidants ont été invités à estimer le nombre d'heures moyen par semaine qu'ils consacrent leur emploi, aux soins de leurs enfants, aux soins de proche(s) malade(s) ou en perte d'autonomie, aux études et à la réalisation d'activités personnelles, tels que des loisirs, du sport, etc.

### Temps consacré à l'emploi

Concernant l'emploi, les proches aidants y consacrent en moyenne 37.7 heures par semaine. Le nombre d'heures varie entre 5 et 60 heures par semaine.

Les non proches aidants y consacrent, quant à eux, 38.1 heures.

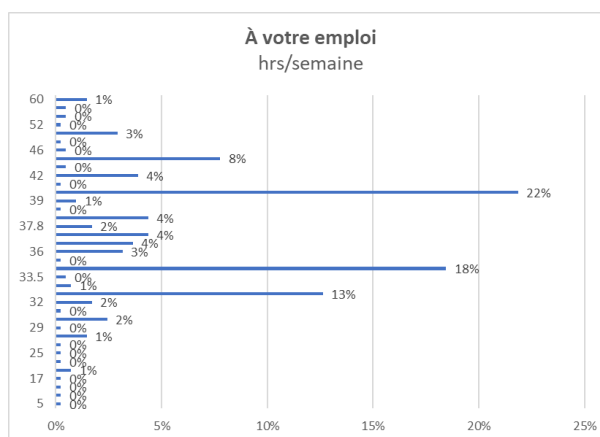


Figure 6 - Nombre d'heures moyen par semaine consacré à l'emploi

**Temps consacré aux soins des enfants**

Le temps consacré au soin des enfants des proches aidants varie entre 0 et 132 heures, avec une moyenne de 13.7 heures par semaine.

Les non proches aidants consacrent, quant à eux, 15.4 heures par semaines en moyenne aux soins des leurs enfants.

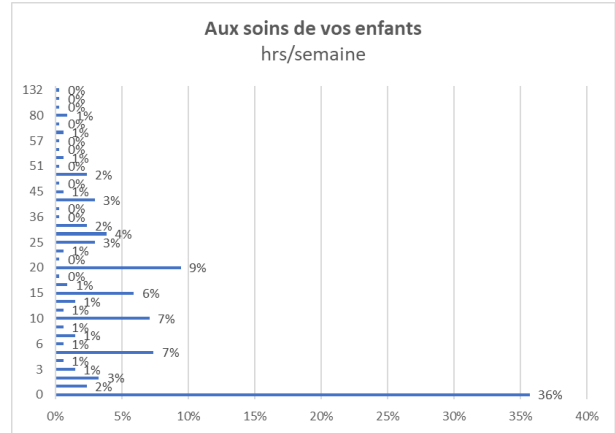


Figure 7 - Nombre d'heures moyen par semaine consacré aux enfants

**Temps consacré aux soins de proche(s) malade(s) ou en perte d'autonomie**

Le temps consacré aux soins de proche(s) malade(s) ou en perte d'autonomie varie entre 0 et 60 heures par semaine, avec une moyenne de 4.6 heures.

Les non proches aidants consacrent quant à eux moins d'une heure par semaine au soutien d'un aîné.

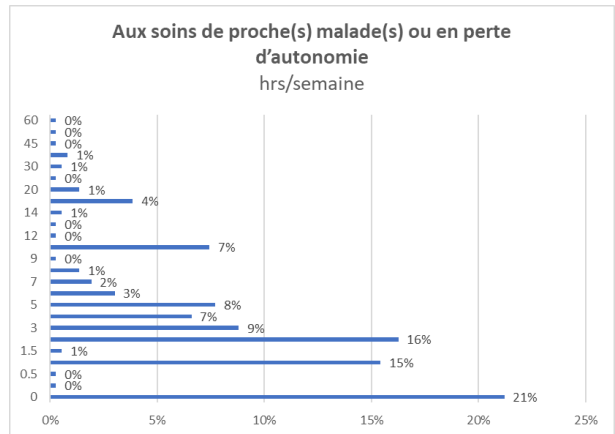


Figure 8 - Nombre d'heures moyen par semaine consacré aux soins de proche(s) malade(s) ou en perte d'autonomie

**Temps consacré aux études**

Concernant le temps consacré aux études, il semble que la majorité des proches aidants n'y consacrent aucune heure durant leur semaine. En effet, la moyenne est d'une heure par semaine alors pour les non proches aidants, la moyenne est de deux heures par semaine.

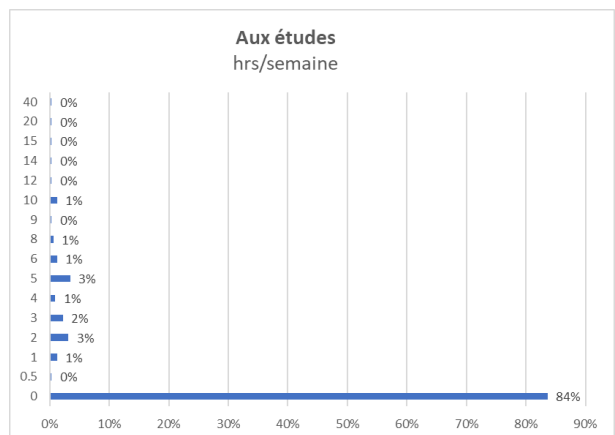


Figure 9 - Nombre d'heures moyen par semaine consacré aux études

### Temps consacré à la réalisation d'activités personnelles

Le nombre d'heures moyen consacré à la réalisation d'activités personnelles par semaine est de 8 heures pour les proches aidants et de 11.8 heures pour les non proches aidants. Ils sont une majorité à y consacrer 10 heures par semaine (18% pour les proches aidants et 20% pour les non proches aidants).

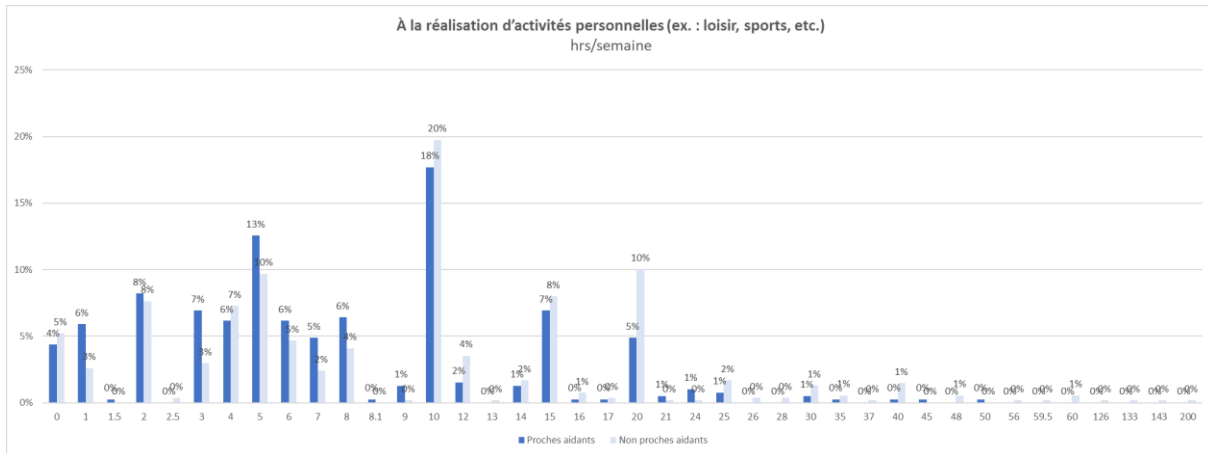


Figure 10 - Nombre d'heures moyen par semaine consacré à la réalisation d'activités personnelles

Les tranches de salaire annuel des proches aidants les plus représentées (16% chacune) sont entre 50'000\$ et 59'999\$ et entre 100'000\$ et 149'999\$.

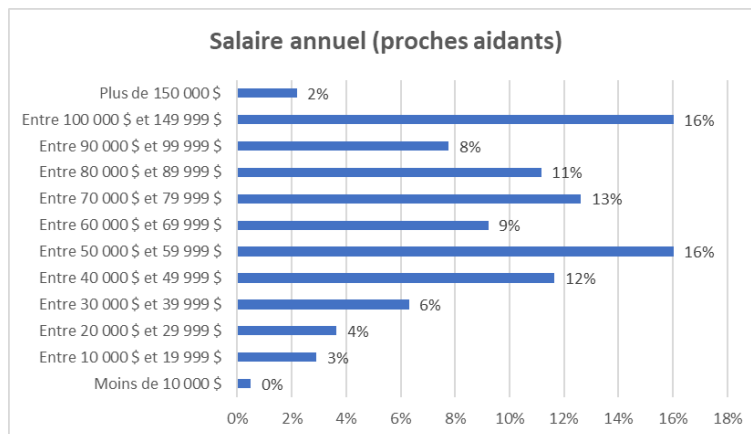


Figure 11 - Salaire annuel des proches aidants

Au cours du dernier mois, les proches aidants ont estimé avoir réalisé, en moyenne, 11.2 heures supplémentaires. Les non proches aidants, quant à eux, en ont réalisé que 8.8 heures.

Concernant le statut d'emploi des proches aidants, 85% sont des employés réguliers à temps complet, 8% sont des employés réguliers à temps partiel et 6% sont des employés temporaires. Pour 87% des proches aidants, leur statut d'emploi actuel est dû à un choix personnel. Pour 11%, il s'agit d'une absence d'opportunité d'emploi et pour 2% d'une situation occasionnelle (études, enfants ou parents vieillissants). Finalement, la majorité des proches aidants ont un horaire de travail de jour (83%).

Les proches aidants qui ont répondu au sondage travaillent, en moyenne, depuis 16 ans. La durée varie entre 1 an et 50 ans. Concernant l'ancienneté au sein de leur organisation, la durée moyenne est de 18 ans et varie entre 8 mois à 45 ans.

#### 4.1.1 Temps consacré à un proche

Toutes responsabilités confondues, les proches aidants consacrent, en moyenne, 2.3 heures à une ou plusieurs personnes âgées. La responsabilité à laquelle les proches aidants consacrent le plus de temps est le soutien social et émotionnel, avec une moyenne de 3.9 heures par mois. Cette information permet de supposer qu'il pourrait exister une corrélation entre cette responsabilité et diverses conséquences sur les proches aidants, notamment l'épuisement émotionnel, le cynisme ou encore le stress au travail. Les travaux ménagers ont pris, quant à eux, 3.3 heures aux proches aidants au cours du dernier mois. Pour assumer l'ensemble de ces responsabilités, les proches aidants ont mentionné avoir manqué (ex. : absences, retards, départs hâtifs, etc.) en moyenne entre 4 et 5 heures au cours du dernier mois.

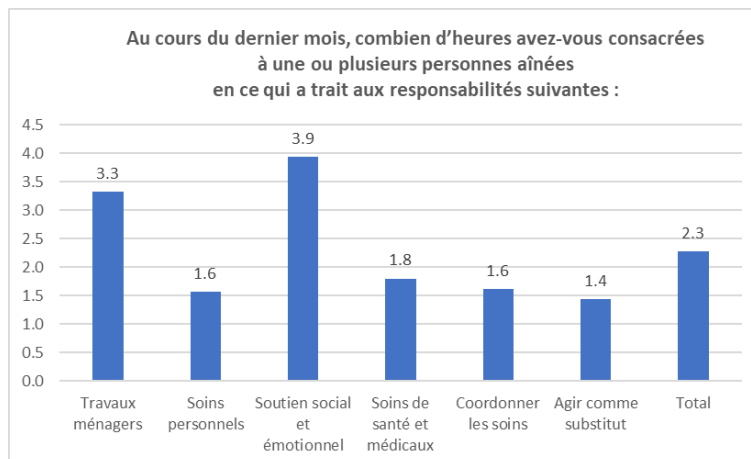


Figure 12 - Temps consacré aux responsabilités de proches aidants

Les proches aidants ont mentionné aider entre 1 et 6 personnes âgées de 65 ans et plus, avec une moyenne de 1.7 personne par proches aidants.

Pour 85% des proches aidants, ils ne vivent pas avec la ou les personnes à qui ils apportent un soutien. La distance varie entre 1 km et 5'000 km, avec une moyenne de 76.5 km, ce qui représente environ une heure de voiture. Le trajet représente donc une charge supplémentaire non négligeable pour les proches aidants.

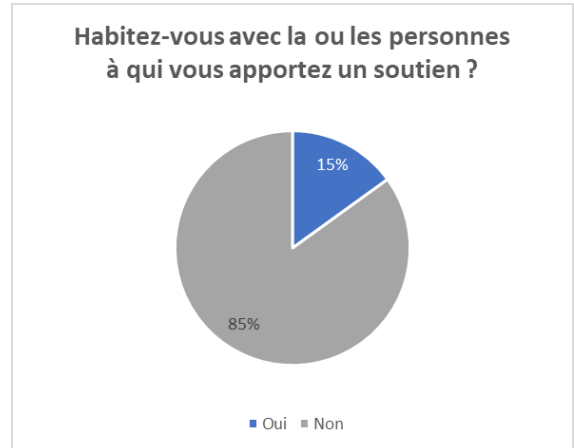


Figure 13 - Habitez-vous avec la ou les personnes à qui vous apportez un soutien ?

Concernant le temps depuis lequel les proches aidants assument le rôle de proche aidant d'ainé, il varie entre 0 et 30 ans, avec une moyenne de 5.2 ans.

Les responsabilités des proches aidants ont engendré divers impacts au travail.

L'impact le plus fréquent semble être de « répondre à un appel ou à une urgence pendant le temps de travail » (16%). Le deuxième impact le plus fréquent est d'« utiliser sa pause ou son temps de dîner pour régler des problèmes liés à la personne dont on est responsable » (15%) et, finalement, de « prendre des journées de congé » (14%).

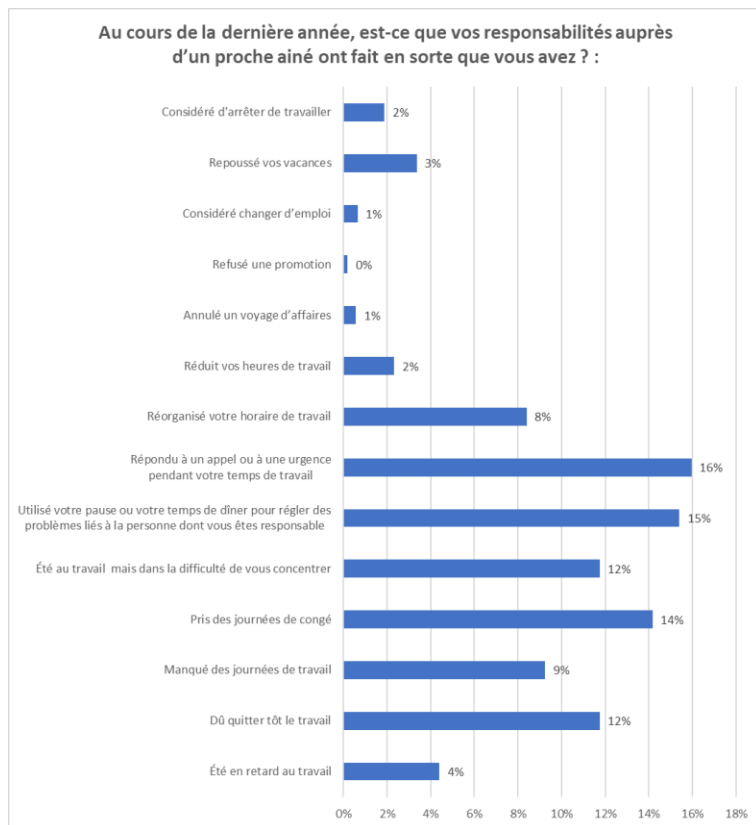


Figure 14 - Au cours de la dernière année, est-ce que vos responsabilités auprès d'un proche aîné ont fait en sorte que vous avez ? :

L'ensemble de ces impacts représente donc bien le fait que l'activité de proche aidant touche non seulement l'individu qui prend soin d'un aîné, mais également l'organisation qui l'emploie.

## 4.2 Comportements et attitudes au travail

Les comportements et attitudes au travail comportent notamment l'engagement envers l'organisation, l'intention de quitter ainsi que les comportements de mobilisation.

Selon la littérature, l'impact sur les comportements et les attitudes au travail est un enjeu important auquel les organisations doivent répondre. En effet, l'engagement au travail, les comportements de mobilisation ou encore l'intention de quitter sont des variables susceptibles d'être influencées par une conciliation de travail et d'activité de soins à un proche aîné.

Les responsabilités assumées par les proches aidants engendrent une charge mentale importante et font face à un conflit temporel, ce qui les oblige à revoir leurs priorités. Dès lors, selon le type et la quantité de soins à fournir, les employés proches aidants seront plus susceptibles de se désengager dans le cadre de leur activité professionnelle pour répondre au mieux à leurs responsabilités familiales (Horrell, Breheny et Stephens, 2014).

### 4.2.1 Engagement envers l'organisation

Les employés des différentes organisations ont été invités à évaluer leur degré d'accord ou de désaccord de différentes affirmations telles que « je suis fier d'appartenir à mon organisation », « j'ai le sentiment de "faire partie de la famille" dans mon entreprise. » ou encore, « je me sens affectivement attaché à mon organisation. ».

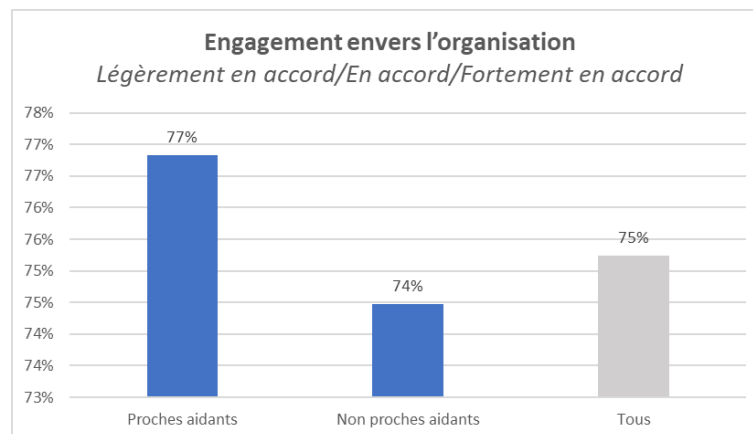


Figure 15 - Engagement envers l'organisation (proches aidants)

Les résultats démontrent que les proches aidants (77%) sont significativement plus engagés que leurs collègues qui ne prennent pas soin d'un aîné (74%). Ce niveau d'engagement démontre que les proches aidants sont particulièrement impliqués dans leur emploi et ont développé un attachement à leur organisation. Cela pourrait s'expliquer notamment grâce aux valeurs familiales que les proches aidants partagent. En effet, le fait que ces employés consacrent du temps à prendre soin d'un aîné prouve qu'ils accordent de l'importance à la confiance, l'empathie et la loyauté. En tant qu'employés, ils seraient donc capables de transférer leurs valeurs au sein des organisations qui les emploient, ce qui représente une réelle plus-value pour celles-ci.

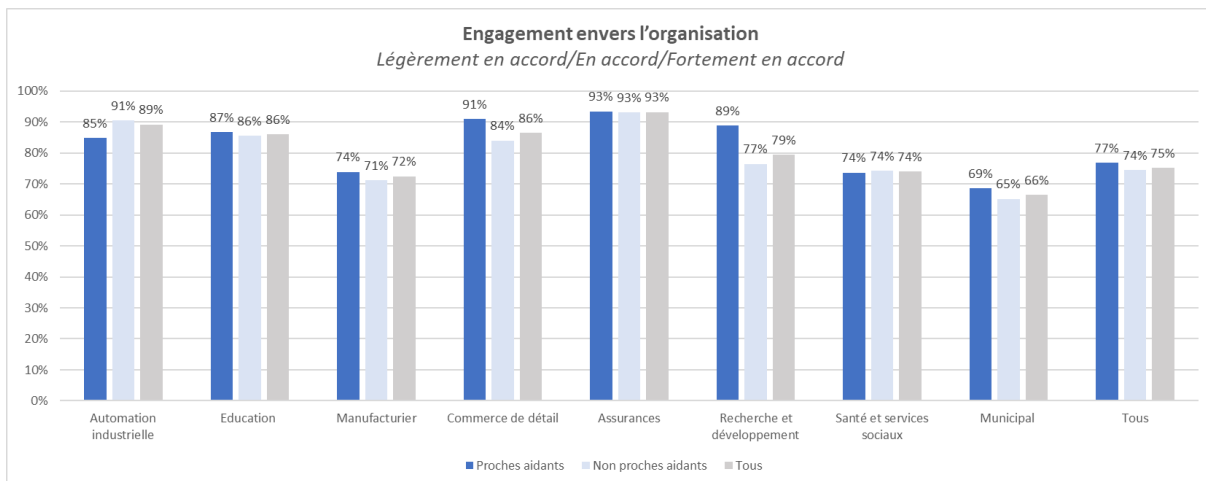


Figure 16 - Engagement envers l'organisation (secteurs)

En observant les différentes organisations, on constate que la tendance est la même pour toutes les organisations, sauf celle active dans le domaine de l'automation industrielle, où les non proches aidants sont plus nombreux à être engagés. La comparaison entre les secteurs démontre également que l'organisation active dans le domaine des assurances dispose d'employés très engagés et que ceux dans le domaine municipal sont en dessous de la moyenne.



#### 4.2.2 Intention de quitter

L'intention de quitter a été mesurée en proposant différentes affirmations, tel que « je songe souvent à quitter cette organisation » ou « il est possible que je cherche un emploi au sein d'une autre organisation ». Les employés ont été invités à évaluer leur degré d'accord ou de désaccord. L'organisation active dans le secteur municipal n'a pas été invitée à compléter cette section.

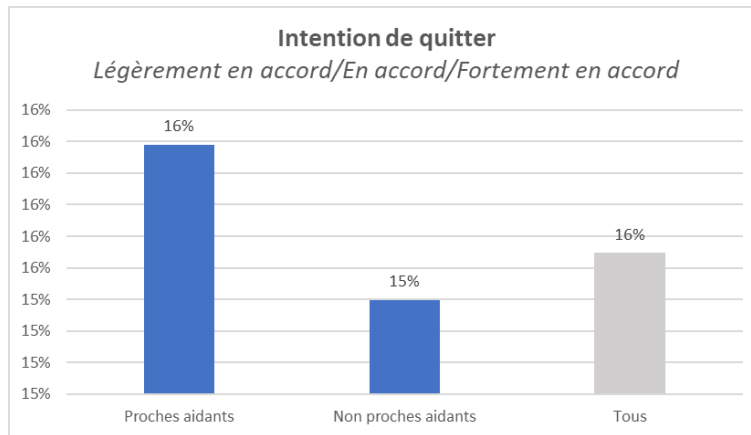


Figure 17 - Intention de quitter (proches aidants)

L'intention de quitter est relativement proche entre les proches aidants et les non proches aidants. Il ne semble donc pas que l'activité de proches aidants influence ce facteur chez les employés.

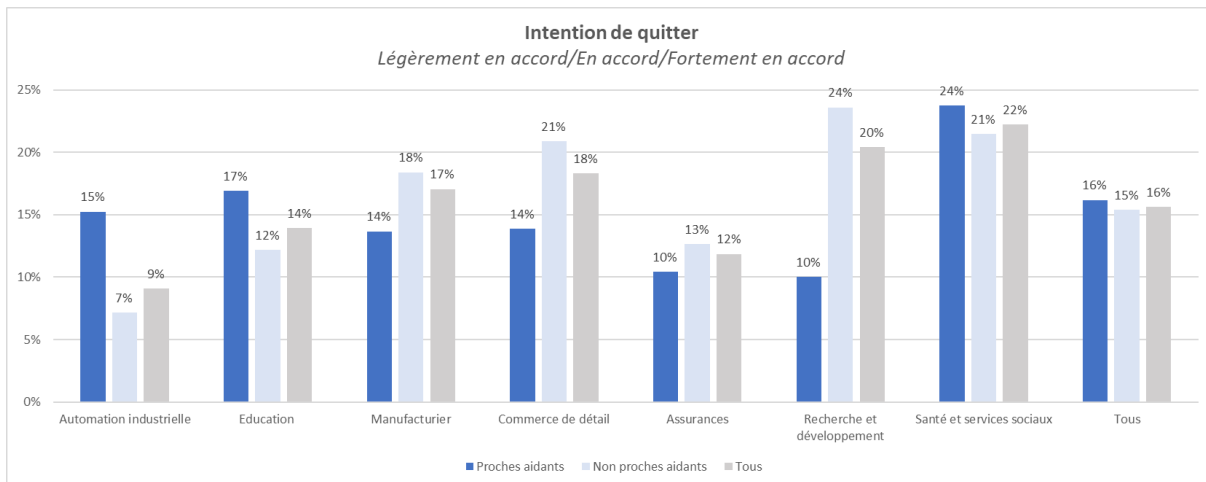


Figure 18 - Intention de quitter (secteurs)

L'intention de quitter varie d'une organisation à l'autre entre 7% et 24%, l'organisation du secteur de la santé et des services sociaux ayant le taux d'intention de quitter le plus élevé. Les différences sont plus élevées dans les organisations du domaine du commerce de détail et de la recherche et développement, les non proches aidants ayant une plus forte intention de quitter.

### 4.2.3 Comportements de mobilisation

Les comportements de mobilisation ont été traduits par différentes affirmations telles que « j’investis plus d’efforts au travail que ce qui est normalement attendu de moi. », « je prends l’initiative d’essayer de nouvelles façons de faire mon travail afin d’être plus efficace. » ou encore, « je participe volontairement à diverses activités sociales organisées par mon département ou l’organisation. ».

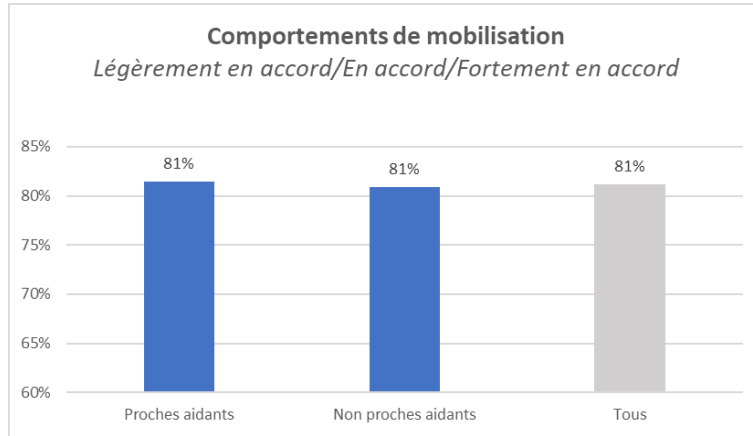


Figure 19 - Comportements de mobilisation (proches aidants)

Les comportements de mobilisation ne varient pas selon les employés qui prennent soin d’un aîné et ceux qui ne le font pas. La mobilisation n’a donc pas de rapport apparent avec l’activité de proches aidants.

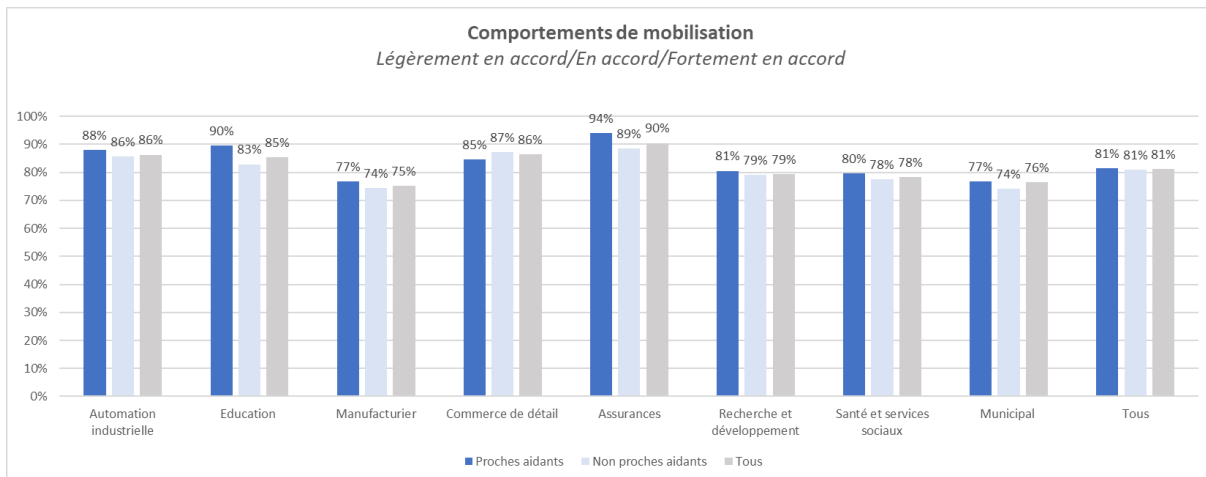


Figure 20 - Comportements de mobilisation (secteurs)

Les comportements de mobilisation sont relativement élevés au sein de toutes les organisations. Les taux varient entre 75% et 95%. La mobilisation semble être la plus élevée au sein de l’organisation active dans le secteur des assurances.

### 4.3 Bien-être individuel

Le bien-être individuel a été mesuré en analysant l'impact de la santé sur le travail, l'impact du travail sur la santé, avec le concept de l'épuisement émotionnel et celui du cynisme, ainsi que le stress au travail.

Selon les études réalisées jusqu'à ce jour, l'activité de proche aidant est associée à une augmentation significative du nombre de risques pour la santé (Burton, Chen, Conti, Pransky et Edington, 2004). Les tensions émotionnelles et physiques de la prestation de soins entraînent souvent une détérioration de la santé (O'Toole, 2001).

#### 4.3.1 Impact de votre santé sur le travail

Les employés ont été invités à évaluer la fréquence à laquelle ils ont eu des problèmes de santé et l'impact que cela a eu sur leur travail, par exemple des problèmes à se concentrer, travailler à un rythme plus lent, un besoin de s'isoler ou encore de la difficulté à prendre des décisions.

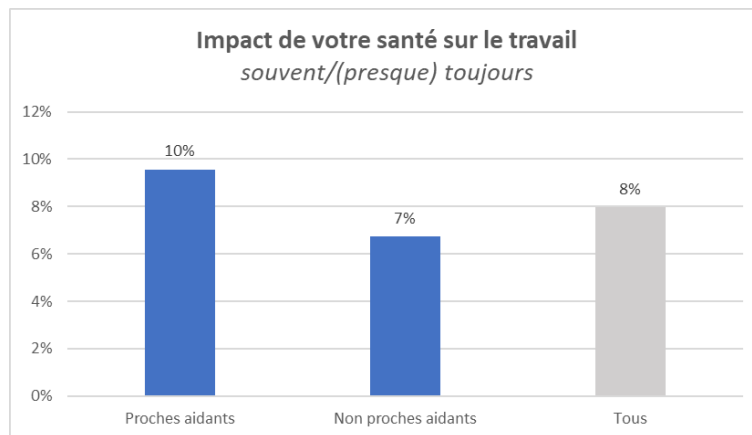


Figure 21 - Impact de votre santé sur le travail (proches aidants)

Il ne semble pas exister de différence significative entre les proches aidants et les non proches aidants concernant l'impact de la santé sur le travail.

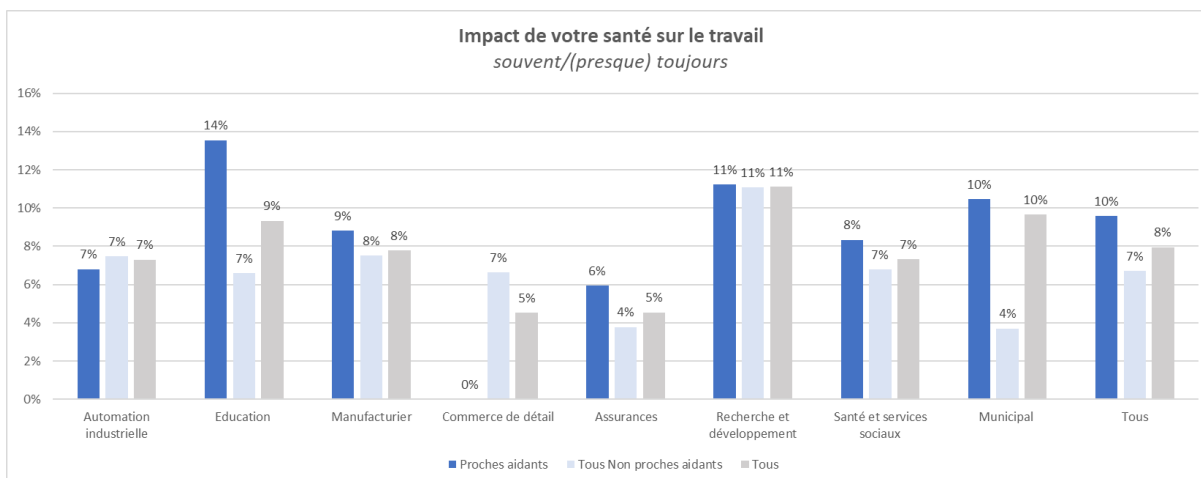


Figure 22 - Impact de votre santé sur le travail (secteurs)

Les différences semblent également relativement proches entre les différents secteurs. Il y a toutefois lieu de noter que les organisations actives dans le secteur de l'éducation ainsi que dans le secteur municipal ont des proches aidants qui ressentent un plus fort impact de leur santé sur le travail.

Les répondants ont été invités à évaluer, selon leur état de santé (fatigue, stress, épuisement, problèmes physiques ou psychologiques), leur taux d'efficacité au cours des deux dernières semaines.

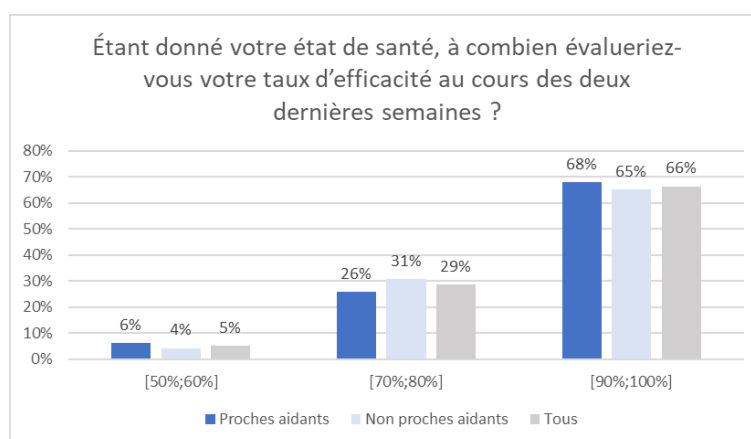


Figure 23 - Taux d'efficacité au cours des deux dernières semaines (proches aidants)

On constate qu'il n'existe pas de différence significative entre les proches aidants et les non proches aidants. L'ensemble des employés se situent en majorité (66%) à un taux d'efficacité entre 90% et 100%.

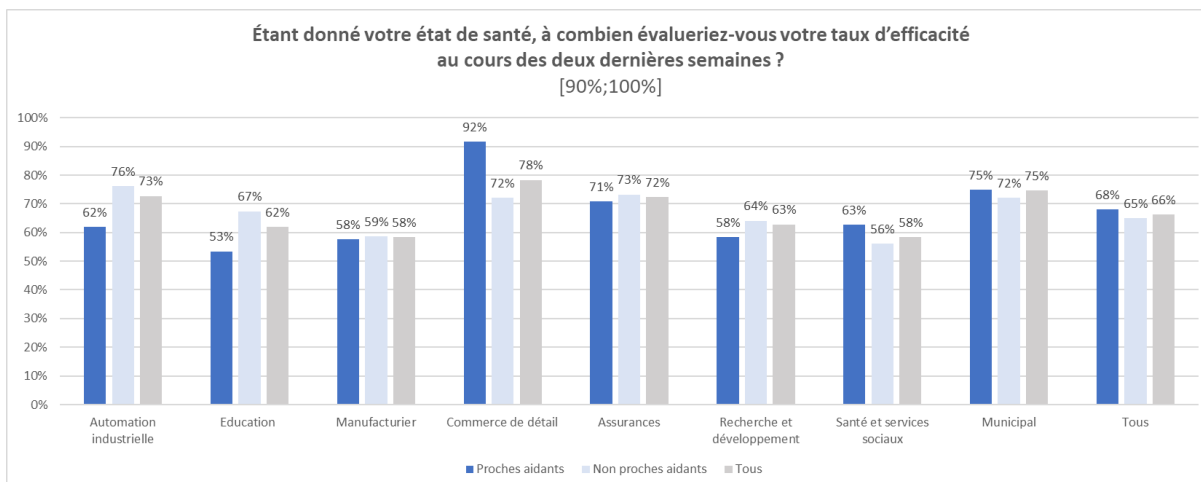


Figure 24 - Taux d'efficacité au cours des deux dernières semaines (secteurs)

Entre les différents secteurs, il existe toujours une majorité d'employés qui évalue leur taux d'efficacité entre 90% et 100%. Il y a lieu de noter que les proches aidants de l'organisation active dans le secteur du commerce de détail sont les plus nombreux (92%) à se situer à un taux d'efficacité de 90% à 100%, alors que les proches aidants de l'organisation active dans le domaine de l'éducation sont les moins nombreux (53%).

À la question « combien d'heures de plus auriez-vous dû faire pour rattraper le travail que vous étiez incapable de compléter à l'intérieur de vos heures régulières de travail en raison de problèmes de santé durant les deux dernières semaines ? », les proches aidants ont exprimé une moyenne de 3.82 heures alors que les non proches aidants ont évalué ce nombre d'heures à 2.67. Les proches aidants ont le sentiment de devoir consacrer davantage d'heures à rattraper leur travail que leurs collègues qui ne prennent pas soin d'un aîné. Cela signifie qu'ils réalisent du présentisme de manière plus fréquente.

### 4.3.2 Impact du travail sur la santé

L'impact du travail sur la santé a été évalué selon le concept d'épuisement émotionnel, le concept de cynisme ainsi que la fréquence à laquelle des problèmes de sommeil, d'appétit et de santé étaient observés chez les répondants.

#### 4.3.2.1 Épuisement émotionnel

Le concept d'épuisement émotionnel a été mesuré en demandant aux employés d'exprimer leur degré d'accord selon différentes affirmations telles que « je me sens émotionnellement vidé par mon travail », « je me sens fatigué lorsque je me lève le matin et que je dois faire face à une autre journée de travail » ou encore « je me sens « brûlé » par mon travail ».

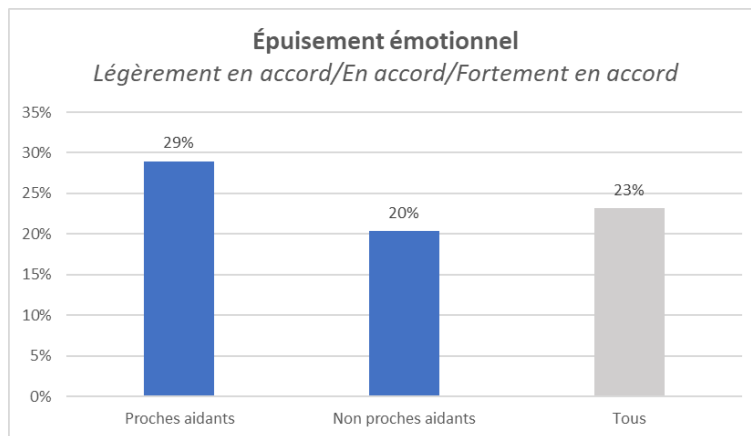


Figure 25 - Épuisement émotionnel (proches aidants)

L'épuisement émotionnel est significativement plus élevé chez les proches aidants. En effet, ils sont 29% à être en accord avec les affirmations en lien avec ce concept alors que les non proches aidants ne sont que 20%. Cela pourrait notamment être lié au soutien social et émotionnel qu'ils apportent à une ou plusieurs personnes âgées.

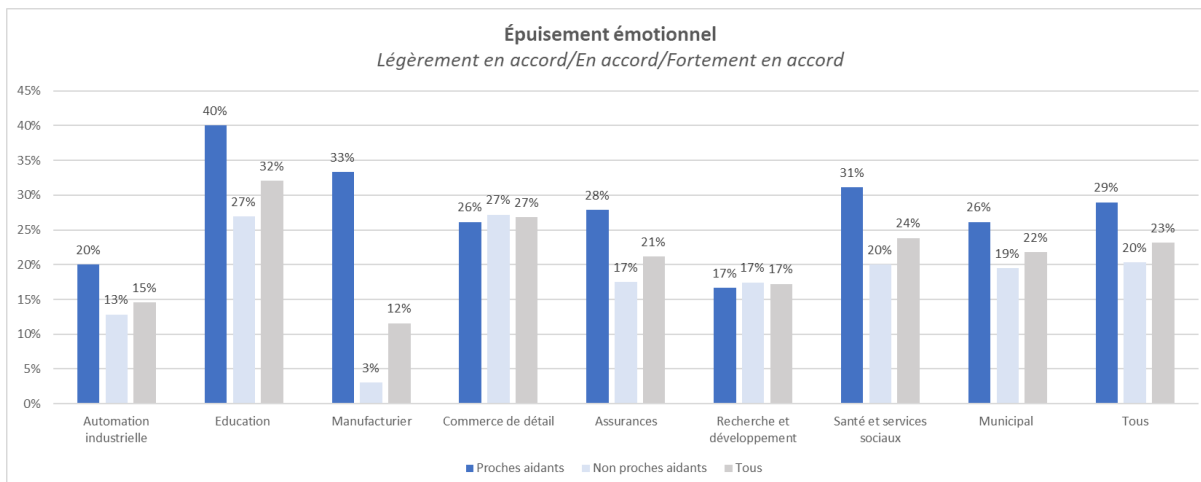


Figure 26 - Épuisement émotionnel (secteurs)

Dans toutes les organisations qui ont participé à cette étude, l'épuisement émotionnel est plus élevé chez les proches aidants. Le concept semble particulièrement élevé chez les proches aidants de l'organisation active dans le domaine de l'éducation (40%), alors qu'il est relativement faible chez les non proches aidants de l'entreprise active dans le domaine manufacturier (3%).

#### 4.3.2.2 Cynisme

Afin d'évaluer le concept de cynisme, des affirmations comme « je suis devenu moins enthousiaste face au travail que je fais » ou « je doute que mon travail ait du sens, qu'il soit important » ont été proposées aux répondants.

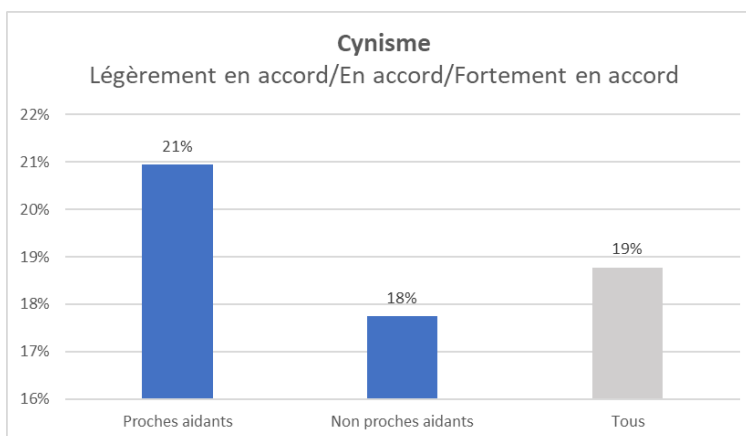


Figure 27 - Cynisme (proches aidants)

Malgré le fait que les proches aidants sont davantage en accord avec les affirmations relatives au cynisme, ce concept ne représente pas une différence significative entre les proches aidants et

les employés qui ne prennent pas soin d'un aîné. Dès lors, malgré le fait que les proches aidants soient davantage épuisés émotionnellement, ils restent enthousiastes dans leur travail, qu'ils considèrent comme important et ayant du sens.

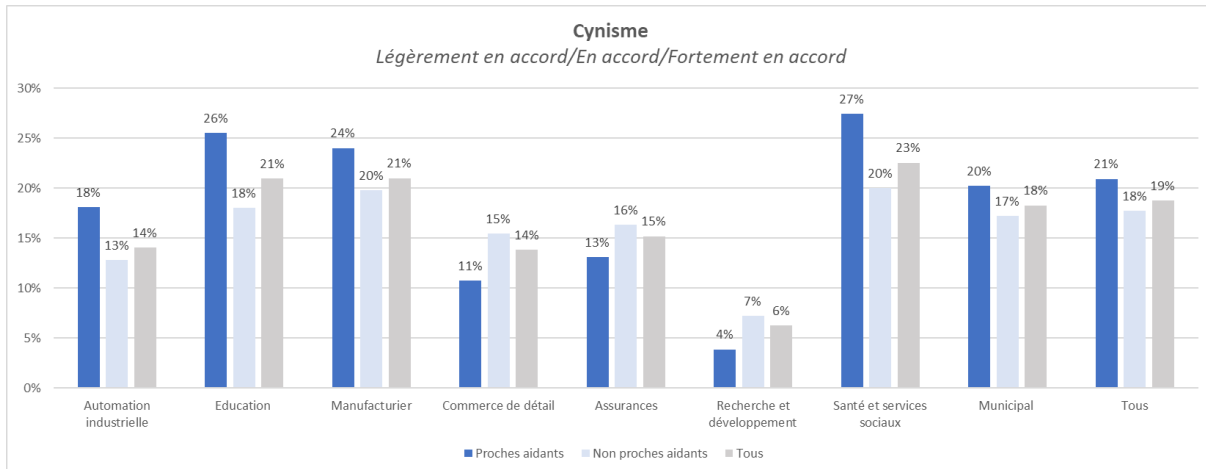


Figure 28 - Cynisme (secteurs)

La tendance relative au concept de cynisme semble être la même au sein des organisations, sauf celles du secteur du commerce de détail et des assurances. L'organisation du secteur de la recherche et du développement a le taux le plus bas de cynismes (6% pour tous les employés) et le taux le plus haut se retrouve dans l'organisation active dans le secteur de la santé et des services sociaux (23% pour tous les employés). Les proches aidants des organisations du domaine de la santé et de services sociaux et de l'éducation démontrent le plus haut taux de cynisme (respectivement 27% et 26%).



Les employés ont également exprimé la fréquence à laquelle ils ont éprouvé, au cours des douze derniers mois, des problèmes de sommeil, d'appétit et de santé.

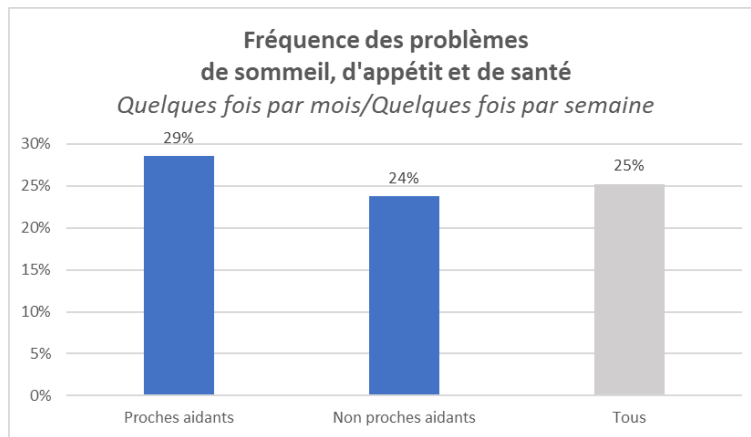


Figure 30 - Fréquence des problèmes de sommeil, d'appétit et de santé (proches aidants)

La fréquence des problèmes de sommeil, d'appétit et de santé est significativement plus élevée chez les proches aidants que chez les non proches aidants. Cela signifie donc que les proches aidants éprouvent de manière plus fréquente des problèmes de sommeil, d'appétit et de santé, par rapport à leurs collègues qui ne prennent pas soin d'un aîné.

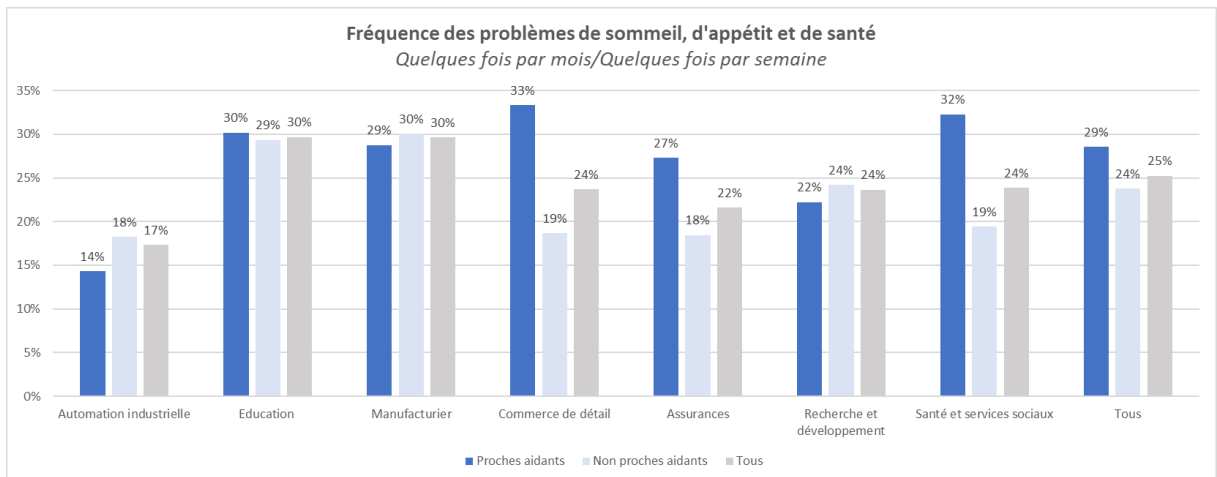


Figure 29 - Fréquence des problèmes de sommeil, d'appétit et de santé (secteurs)

Les problèmes de sommeil, d'appétit et de santé chez les proches aidants semblent être particulièrement présents au sein des organisations du secteur du commerce de détail (33%) ainsi que du secteur de la santé et des services sociaux (32%).

Finalement, comparés aux autres personnes de leur âge, tous les employés, c'est-à-dire les proches aidants ainsi que les non proches aidants, décrivent leur état de santé physique habituel entre bon et très bon.

#### 4.3.3 Stress au travail

La prestation de soins à un proche est une responsabilité majeure, qui prend du temps et est stressante (Bauer et Alfonso, 2015). En effet, les proches aidants assument généralement seuls le soutien à leur proche, ce qui leur procure le sentiment de devoir être constamment en alerte (France Alzheimer & Maladies Apparentées, 2018). Krisor et Rowold (2014) mettent en évidence que le fait de prendre soin d'un proche âgé peut être lié à des sujets douloureux et de fortes émotions qui peuvent engendrer du stress supplémentaire.

Pour évaluer le stress au travail, les employés ont évalué la fréquence à laquelle, au cours des douze derniers mois, ils se sont sentis nerveux et stressés au travail, ils ont eu l'impression qu'ils ne parviendraient pas à surmonter les difficultés au travail et ils ont ressenti de la frustration face aux problèmes quotidiens auxquels ils ont été confrontés au travail.

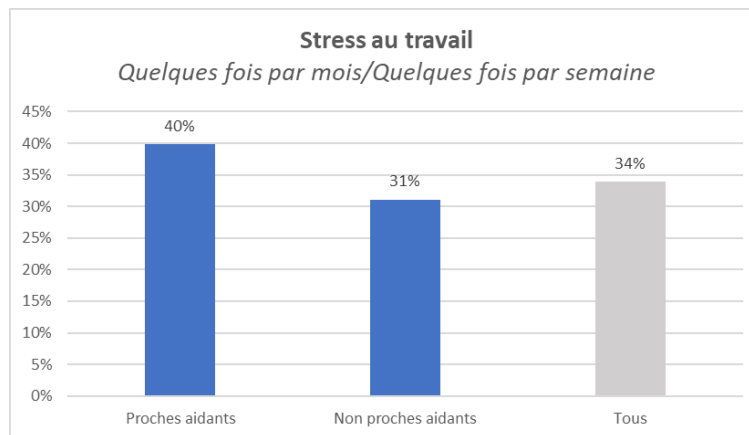


Figure 31 - Stress au travail (proches aidants)

Les proches aidants semblent plus stressés que leurs collègues qui n'assument pas de responsabilité auprès d'un aîné. Il n'existe toutefois pas de différence significative statistiquement.

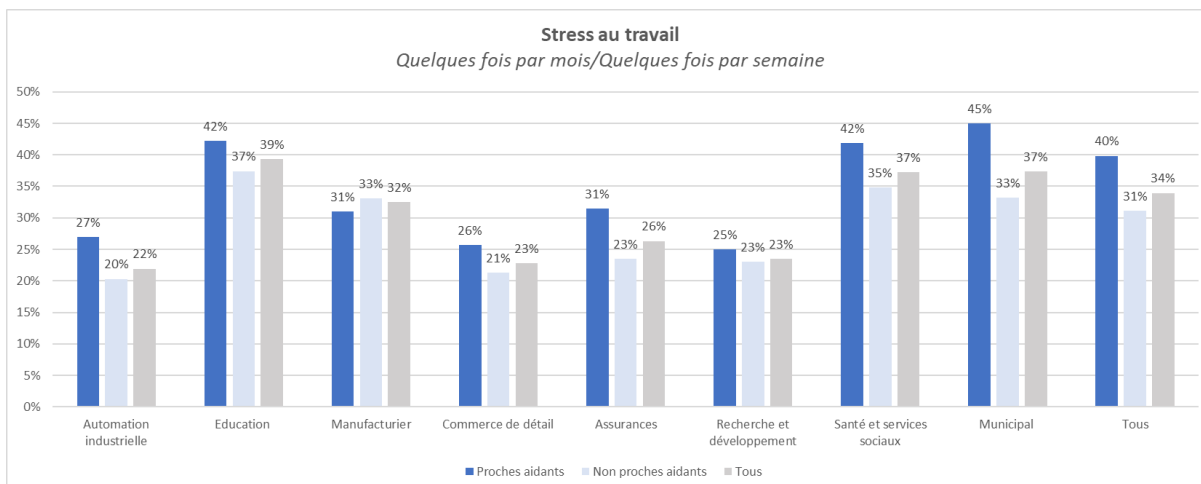


Figure 32 - Stress au travail (secteurs)

La tendance est la même au sein de toutes les organisations, sauf celle du secteur manufacturier, où les non proches aidants semblent légèrement plus stressés. Les proches aidants semblent plus stressés dans l'organisation active dans le secteur municipal (45%) ainsi que dans les secteurs de l'éducation et la santé et services sociaux (42%).

#### 4.4 Climat social

Le climat social prend en compte la satisfaction dans l'emploi et dans la vie, la satisfaction de carrière, la satisfaction au travail, le conflit travail-vie personnelle et le conflit vie personnelle-travail ainsi que la justice organisationnelle. Le questionnaire a évalué chacun de ces paramètres en invitant les employés à évaluer, sur une échelle de 1 à 7, leur degré d'accord ainsi que leur degré de satisfaction avec différentes affirmations et différents aspects.

#### 4.4.1 Satisfaction dans l'emploi

Les affirmations proposées pour évaluer la satisfaction dans l'emploi sont, par exemple, « je suis généralement satisfaite avec mon emploi actuel » et « j'ai du plaisir à travailler ».

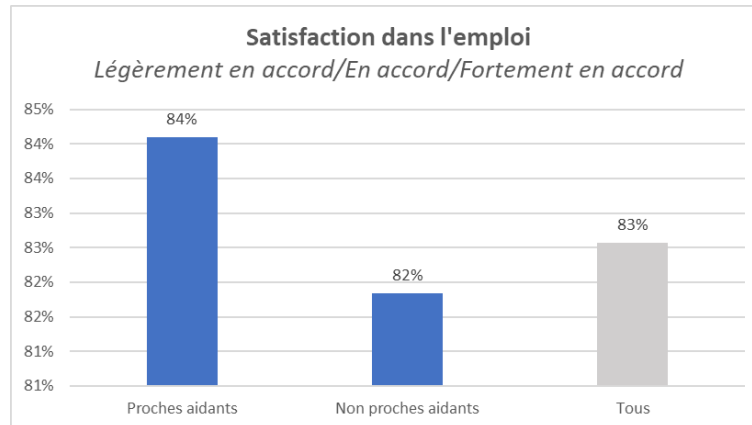


Figure 33 - Satisfaction dans l'emploi (proches aidants)

Les proches aidants semblent significativement plus satisfaits dans leur emploi que les non proches aidants. Cela signifie que les proches aidants trouvent une forme de contentement dans leur emploi.

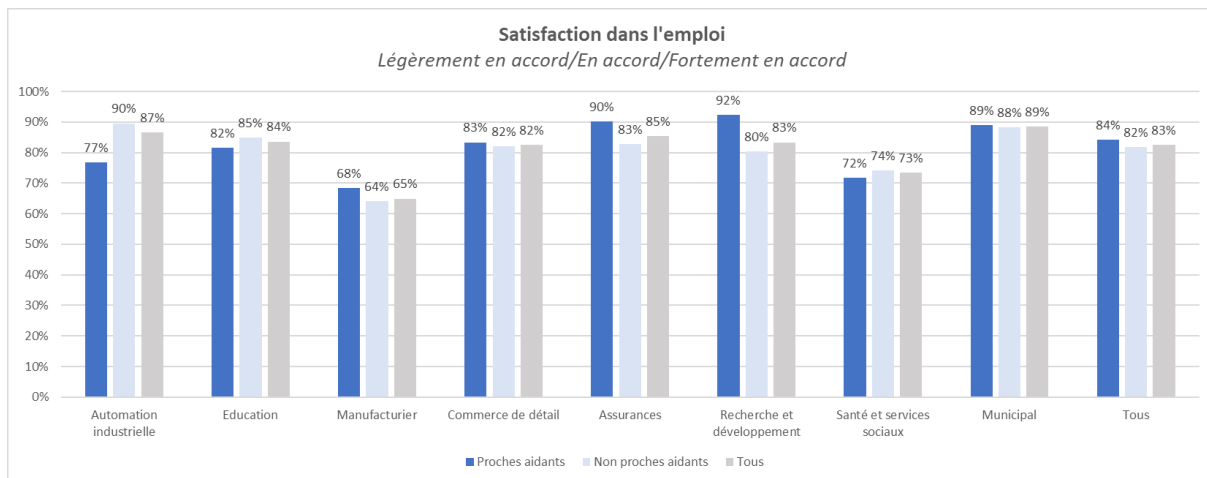


Figure 34 - Satisfaction dans l'emploi (secteurs)

Les secteurs de l'automation industrielle, de l'éducation et de la santé et des services sociaux ne suivent pas la tendance. En effet, les proches aidants de ces organisations semblent moins satisfaits de leur emploi que ceux qui ne prennent pas soin d'un aîné.

#### 4.4.2 Satisfaction dans la vie

La satisfaction dans la vie a été évaluée en proposant aux répondants des affirmations telles que « si je pouvais recommencer ma vie, je n’y changerais presque rien », « jusqu’à maintenant, j’ai obtenu les choses importantes que je voulais de la vie » ou encore « je suis satisfait de ma vie ».

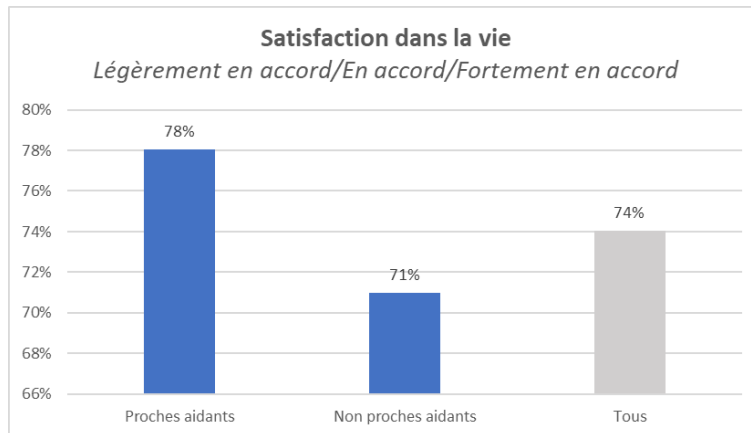


Figure 35 - Satisfaction dans la vie (proches aidants)

Les proches aidants semblent significativement plus satisfaits dans la vie que les non proches aidants. Il semblerait donc que le fait de prendre soin d’une ou plusieurs personnes âgées n’ait pas un effet négatif sur le niveau de satisfaction dans la vie, malgré divers risques liés à cette activité, tels que l’épuisement émotionnel et le conflit de rôle.

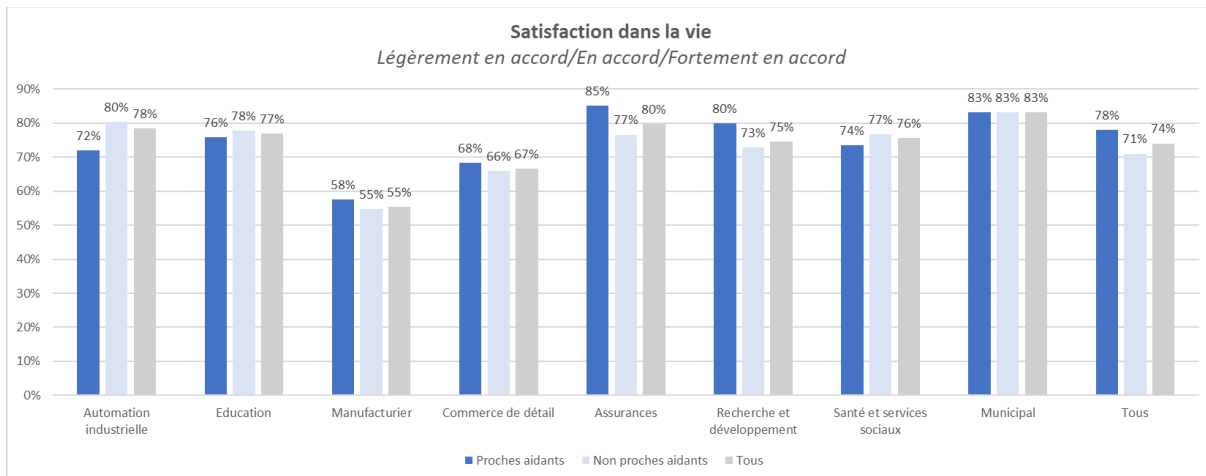


Figure 36 - Satisfaction dans la vie (secteurs)

Les secteurs de l’automation industrielle, de l’éducation et de la santé et des services sociaux ne suivent pas la tendance. En effet, les proches aidants de ces organisations semblent moins satisfaits dans la vie que ceux qui ne prennent pas soin d’un aîné.

#### 4.4.3 Satisfaction de carrière

La satisfaction de carrière s'est traduite par l'évaluation de différents aspects tels que le succès obtenu jusqu'à maintenant dans l'emploi, le progrès réalisé pour rencontrer les objectifs de carrière ou encore le progrès réalisé pour rencontrer les objectifs salariaux.

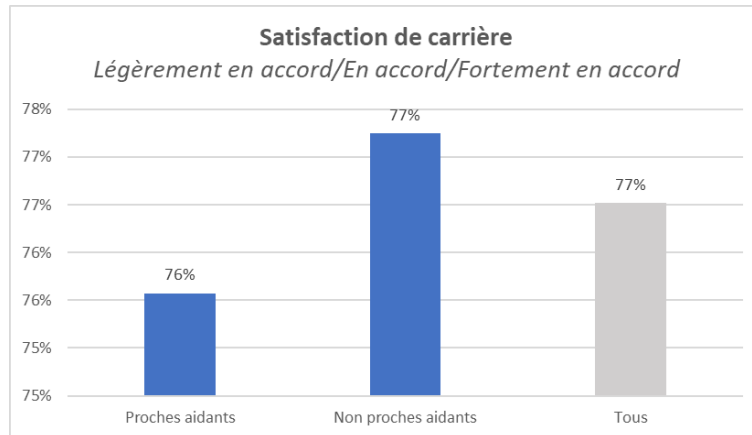


Figure 37 - Satisfaction de carrière (proches aidants)

La satisfaction de carrière ne semble pas différer significativement entre les proches aidants et les non proches aidants. Cela semble contredire la littérature actuelle qui mentionne que l'activité de proche aidant a tendance à avoir des effets négatifs sur l'évolution de carrière.

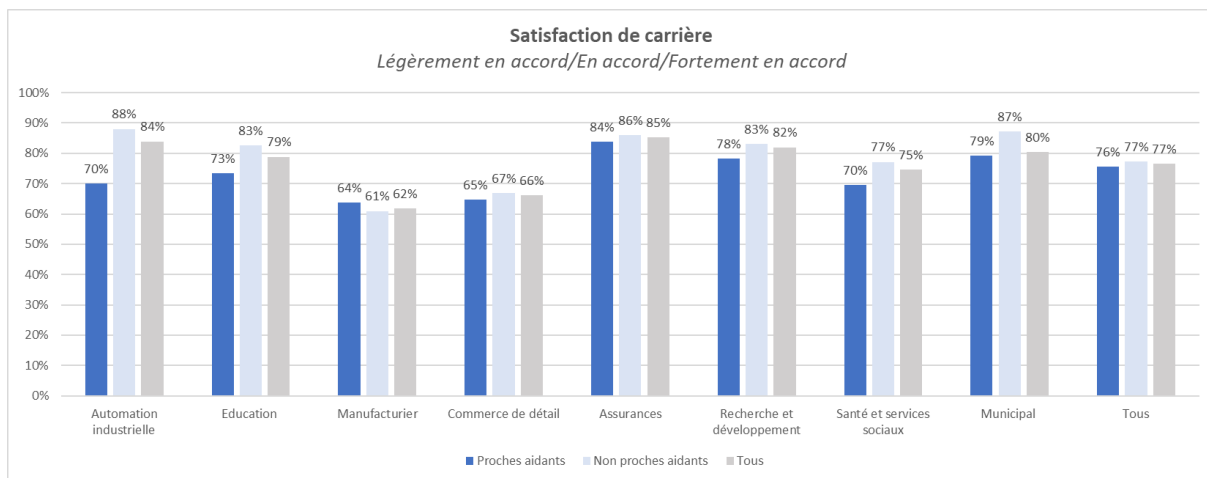


Figure 38 - Satisfaction de carrière (secteurs)

Certaines organisations ont un taux de satisfaction à l'égard de la carrière plus élevé que d'autres. Par exemple, les organisations du secteur manufacturier et du commerce de détail ont des taux plus bas que les organisations du secteur des assurances, de l'automation industrielle et du municipal.

#### 4.4.4 Satisfaction au travail

La satisfaction au travail a été mesurée en fonction du degré d'accord des employés par rapport à des affirmations comme « mon organisation s'efforce de faire tout ce qui est en son pouvoir afin de faciliter mon travail » ou encore « mon organisation serait disposée à m'écouter si je vivais une situation personnelle difficile. »

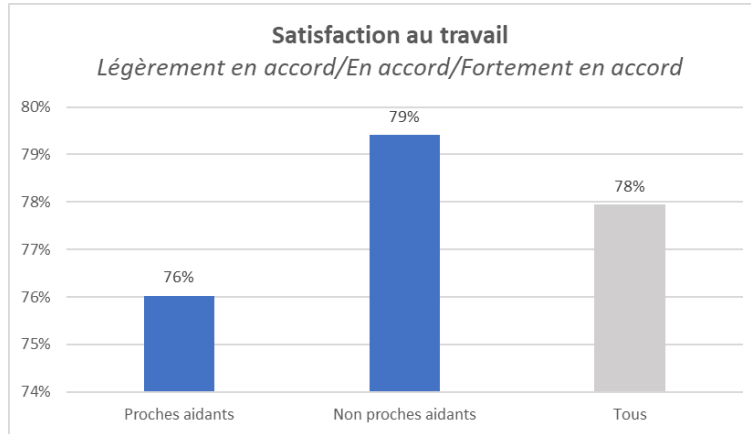


Figure 39 - Satisfaction au travail (proches aidants)

Statistiquement, il existe une différence significative de la satisfaction au travail entre les proches aidants et les non proches aidants. En effet, ceux qui ne prennent pas soin d'un aîné semblent plus satisfaits dans leur travail et se sentent plus soutenus au quotidien, notamment par leur superviseur et leurs collègues.

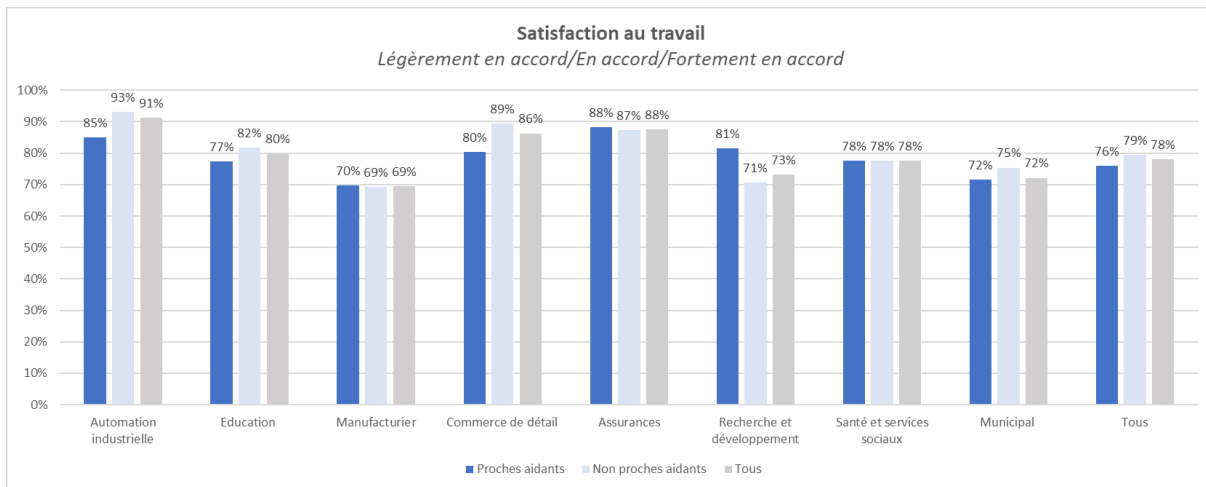


Figure 40 - Satisfaction au travail (secteurs)

Le taux de satisfaction ne suit pas la tendance générale dans l'organisation du secteur de la recherche et du développement et la différence est minime dans les organisations actives dans le secteur manufacturier, des assurances et de la recherche.

#### 4.4.5 Conflit travail-vie personnelle

Les affirmations proposées pour évaluer le conflit entre le travail et la vie personnelle sont par exemple « après le travail, je suis trop fatiguée pour faire ce que j’aimerais faire à la maison », « Mon emploi m’empêche de consacrer le temps souhaité à ma vie familiale et personnelle » ou encore « Mon emploi me prend du temps que j’aimerais consacrer à ma famille et à des activités personnelles ».

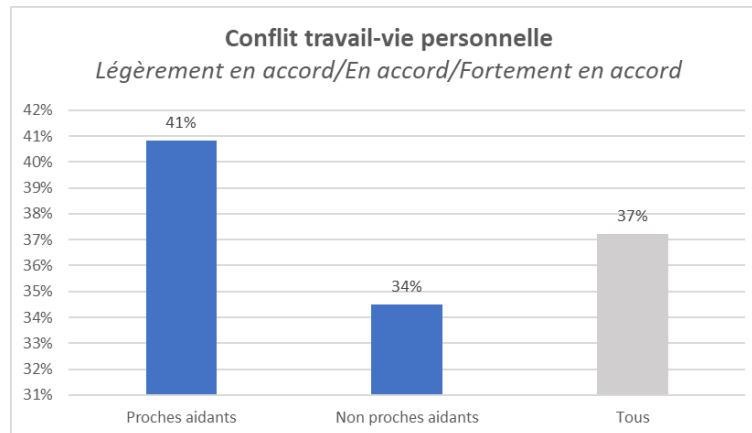


Figure 41 - Conflit travail-vie personnelle (proches aidants)

Le conflit travail-vie personnelle est significativement plus élevé chez les proches aidants. Du fait même de leur activité de soutien auprès d’un proche aîné, cette différence semble faire du sens. Ils ressentent donc une réelle forme de conflit de rôles au sein duquel certaines contraintes relatives au travail et à la vie privée sont incompatibles et ont une influence négative sur la situation de travail du salarié.

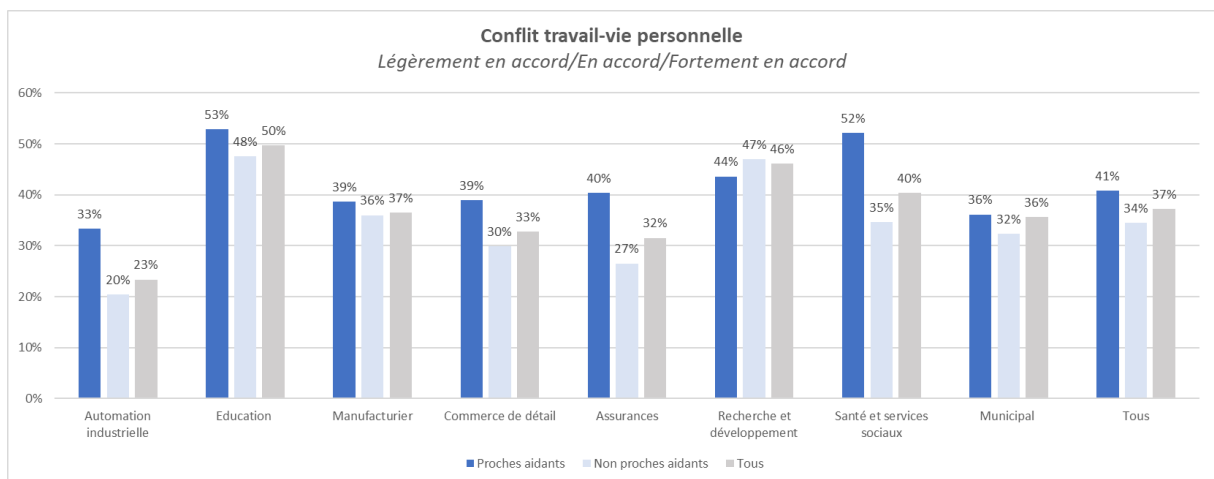


Figure 42 - Conflit travail-vie personnelle (secteurs)



La tendance est la même dans toutes les organisations, sauf celles du secteur de la recherche et du développement. Le conflit semble être particulièrement important dans les organisations du secteur de l'éducation et du secteur de la santé et des services sociaux.

#### 4.4.6 Conflit vie personnelle-travail

Les affirmations proposées pour évaluer le conflit entre la vie personnelle et le travail sont par exemple « ma vie familiale et personnelle prend du temps que j'aimerais consacrer à mon emploi », « parce que mes responsabilités familiales et personnelles sont exigeantes, je suis parfois inefficace au travail. » ou encore « Mes responsabilités familiales et personnelles sont tellement grandes que cela nuit à mon emploi. ».

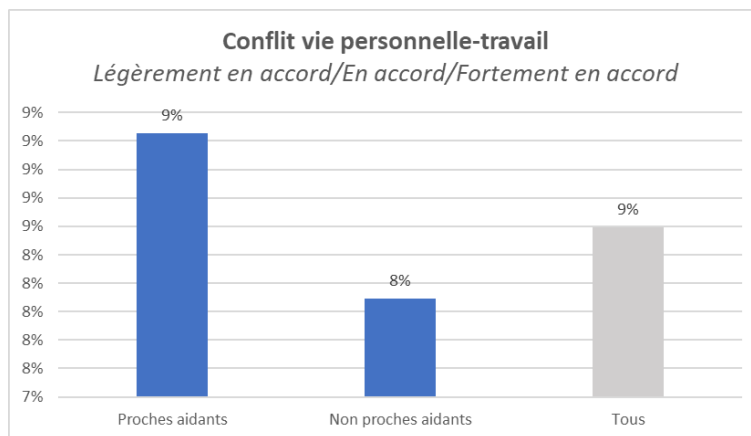


Figure 43 - Conflit vie personnelle-travail (proches aidants)

Il n'existe pas de différence significative entre les proches aidants et les non proches aidants relativement au conflit entre la vie personnelle et le travail. Cela signifie donc que les proches aidants ne subissent pas plus de contraintes que leurs collègues quant à l'incompatibilité entre le travail et la vie privée que leurs collègues qui pourraient avoir une influence négative sur leur situation personnelle.

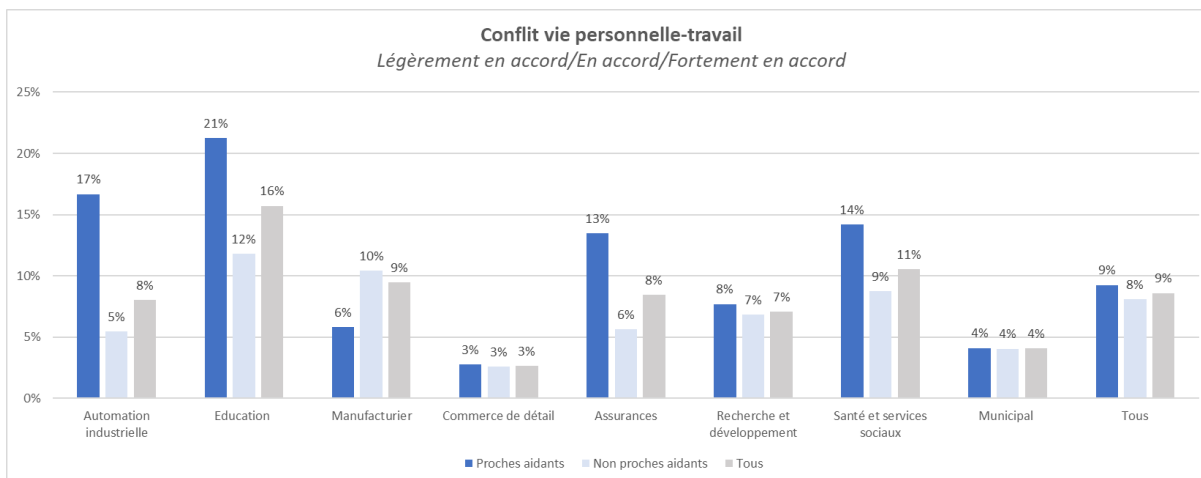


Figure 44 - Conflit vie personnelle-travail (secteurs)

Les organisations des secteurs de l'éducation, de l'automation industrielle, de la santé et des services sociaux ainsi que des assurances semblent avoir des proches aidant qui vivent un conflit vie personnelle – travail plus important que la moyenne.

#### 4.4.7 Justice organisationnelle

La justice organisationnelle se traduit par différentes affirmations telles que « votre supérieur immédiat s'assure de recueillir l'information nécessaire pour prendre des décisions justes à l'égard des employés. », « les employés ont la possibilité de donner leur point de vue ou d'exposer leur désaccord vis-à-vis d'une décision prise par le supérieur immédiat. » ou encore « votre supérieur immédiat voit à ce que les personnes qui seront affectées par les décisions soient représentées. ».

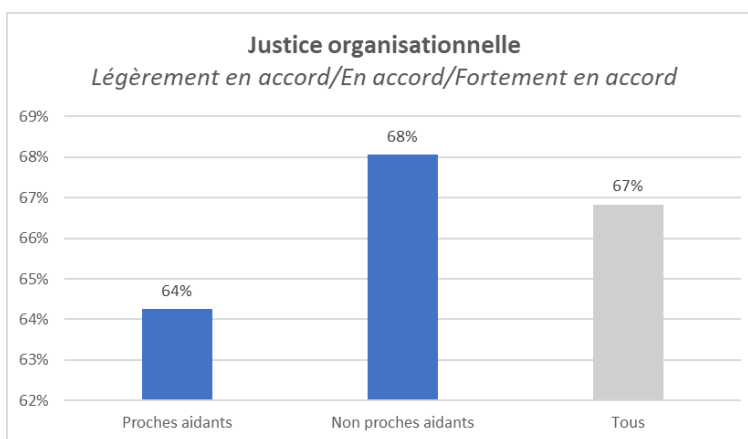


Figure 45 - Justice organisationnelle (proches aidants)

La justice organisationnelle est moins bien perçue chez les proches aidants. Il existe effectivement une différence significative entre le taux d'accord des proches aidants et des non proches aidants.

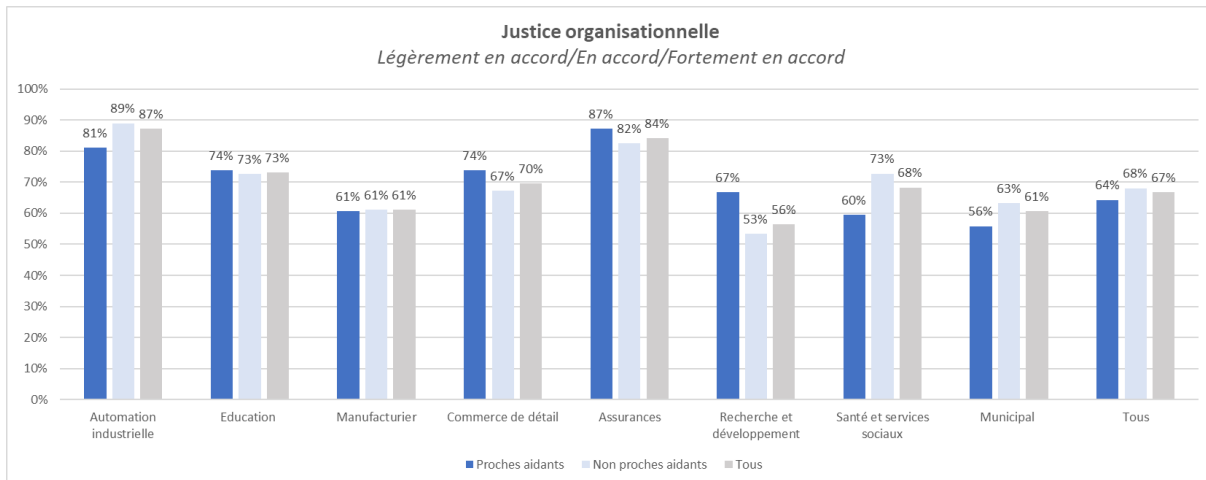


Figure 46 - Justice organisationnelle (secteurs)

Il semble que la perception de justice diffère d'une organisation à l'autre. En effet, la tendance générale est suivie dans trois des organisations, soit celles du secteur de l'automation industrielle, de la santé et des services sociaux et du secteur municipal. Dans les autres organisations, la tendance est inversée, mais les différences restent relativement faibles.

#### 4.5 Absentéisme et remplacements

Lorsque les proches aidants employés s'absentent en réduisant par exemple leurs heures de travail ou en prenant prématurément leur retraite, les employeurs assument des coûts supplémentaires associés au recrutement et à la dotation pour assurer le suivi des activités (Schroeder, Macdonald, et Shamian, 2012). Selon le CPA Practice Management Forum (2010), les employés qui s'occupent d'un proche aîné sont plus susceptibles de signaler des jours de travail manqués.

En outre, les proches aidants sont souvent préoccupés et distraits, ce qui entraîne une perte de temps productif dans leur activité professionnelle (Pawlecki, 2010). Pour l'organisation, le fait d'avoir un employé présent sur sa place de travail, mais ailleurs mentalement, représente des coûts importants de présentéisme. Il est notamment possible que l'employé s'occupe de différentes démarches sur son temps de travail, par exemple l'organisation des rendez-vous médicaux ou des recherches de ressources d'aide. L'employé pourrait également être amené à prendre des nouvelles du proche vieillissant pour soulager ses préoccupations relatives à son état de santé (France Alzheimer & Maladies Apparentées, 2018).

Afin de mesurer l'absentéisme et le présentéisme, les employés des différentes organisations ont d'abord été invités à estimer le nombre de jours durant lesquels ils ont été incapables de se présenter au travail ou de réaliser leur prestation de travail habituelle au cours des trois derniers mois.

Le tableau ci-dessous présente le nombre de jours moyens d'absence au cours des trois derniers mois en raison de problèmes de santé physique ou psychologique, de responsabilités à l'égard des enfants ainsi que de responsabilités à l'égard d'un aîné (65 ans et plus).

Problèmes de santé			Responsabilités à l'égard des enfants			Responsabilités à l'égard d'un aîné		
Tous	Proches aidants	Non proches aidants	Tous	Proches aidants	Non proches aidants	Tous	Proches aidants	Non proches aidants
0.97	1.19	0.82	0.64	0.61	0.66	0.36	0.72	0.09

*Nombre de jours moyens d'absence au cours des trois derniers mois*

Le nombre de jours moyens d'absence en raison des responsabilités à l'égard des enfants ainsi que des responsabilités à l'égard d'un aîné varie de manière significative entre les proches aidants et les non proches aidants

#### 4.5.1 Compensation et disponibilité lors de vos absences du travail

Les proches aidants sont moins nombreux que leurs collègues qui n'assument pas de responsabilité à l'égard d'un aîné à penser que leur travail est reporté lors de leur absence (45% des non proches aidants contre 34% des proches aidants). Ils sont toutefois plus nombreux à penser qu'il est partiellement pris en charge (32% des proches aidants contre 19% des non proches aidants).

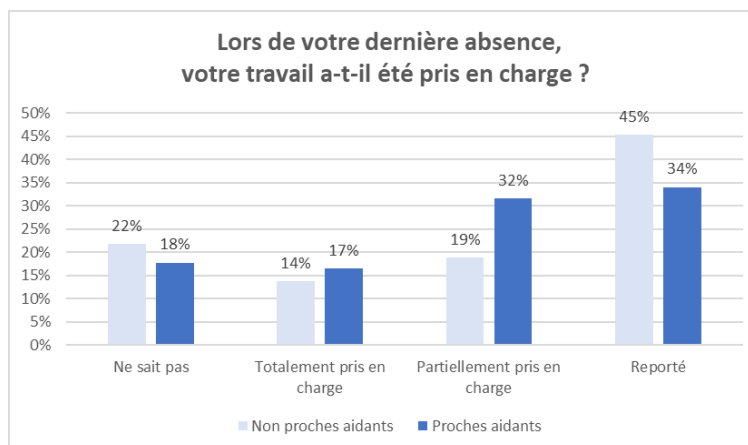


Figure 47 - Lors de votre dernière absence, votre travail a-t-il été pris en charge ?

Concernant la prise en charge du travail, les tendances entre les proches aidants et les non proches aidants semblent être relativement pareilles. En effet, respectivement 43% et 42% ne savent pas qui prend en charge le travail et, pour ceux qui le savent, ce sont 36% et 37% qui pensent que leurs collègues et leurs superviseurs assurent la suppléance en cas d'absence.



Figure 48 - Qui a pris en charge votre travail (absence) ?

#### 4.5.2 Compensation et disponibilité lors de vos présences au travail

Les proches aidants sont moins nombreux que leurs collègues qui n'assument pas de responsabilité à l'égard d'un aîné à penser que leur travail est reporté lors de leur présentéisme (53% des non proches aidants contre 42% des proches aidants). Ils sont toutefois plus nombreux à penser qu'il est partiellement pris en charge (34% des proches aidants contre 18% des non proches aidants).

Concernant la prise en charge du travail, les tendances entre les proches aidants et les non proches aidants semblent être relativement pareilles. En effet, respectivement 55% et 49% ne savent pas qui prend en charge le travail et, pour ceux qui le savent, ce sont 29% qui pensent que leurs collègues et leurs superviseurs assurent la suppléance en cas d'absence.

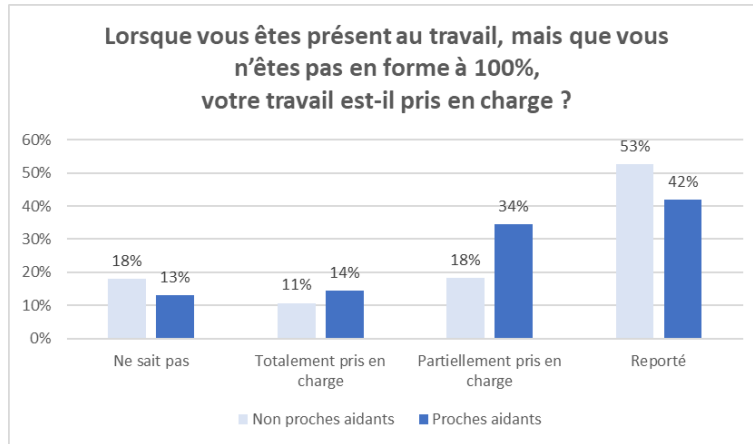


Figure 49 - Lorsque vous êtes présent au travail, mais que vous n'êtes pas en forme à 100% (présentéisme) pour des raisons de fatigue, de soucis, de maladie ou autres, votre travail est-il pris en charge ?

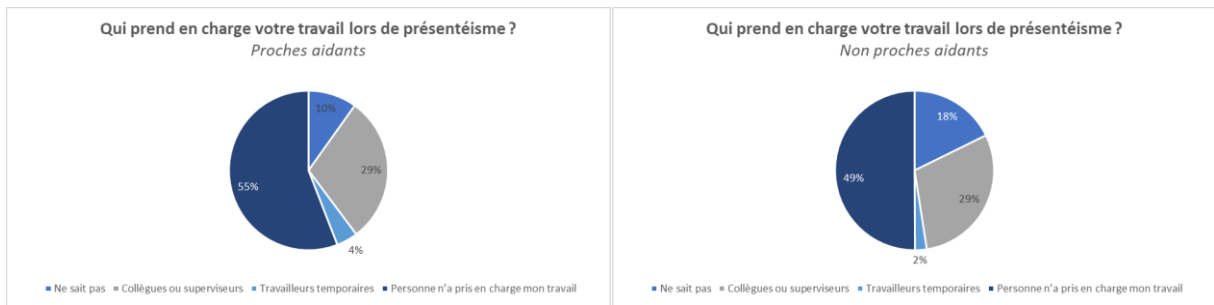


Figure 50 - Qui prend en charge votre travail (présentéisme) ?

### 4.5.3 Travail en équipe

Le travail en équipe semble se pratiquer quelques fois, environ la moitié du temps ou la plupart du temps au sein des organisations qui ont participé à l'étude. Concernant l'impact d'une absence ou du présentéisme sur le fonctionnement des équipes, elles sont un peu affectées dans 36% des cas et fonctionnent comme d'habitude selon 14% des proches aidants et 23% des non proches aidants.

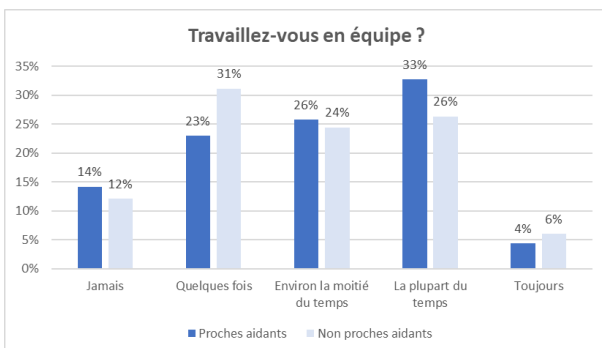


Figure 52 - Travail en équipe

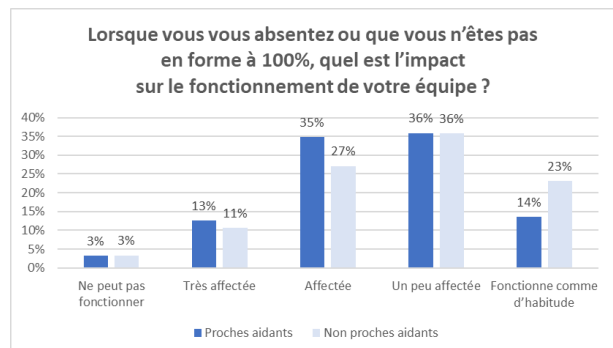


Figure 51 - Impact d'une absence sur l'équipe

#### 4.5.4 Remplacement

Les collègues semblent, dans la majorité des cas, faire le même travail, autant pour les proches aidants (55%) que pour les non proches aidants (58%). L'évaluation de la compétence des collègues est relativement bonne, car le niveau est moyennement compétent (66% pour les proches aidants et 55% pour les non proches aidants) ou extrêmement compétent (67% pour les proches aidants et 65% pour les non proches aidants).

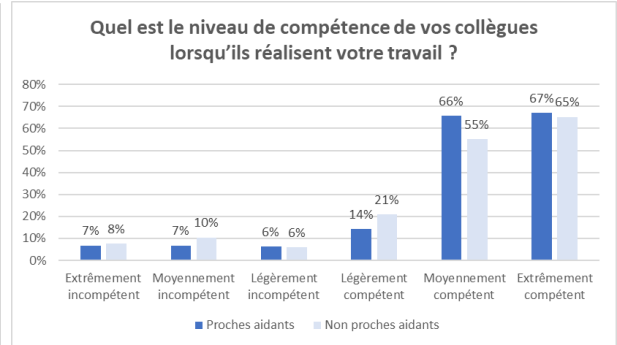
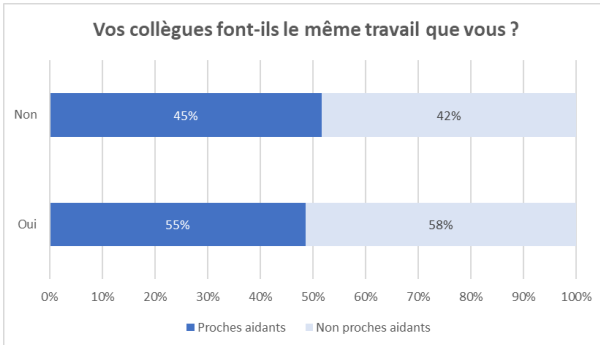


Figure 54 - Vos collègues font-ils le même travail que vous ? Figure 53 - Niveau de compétences des collègues

Les travailleurs temporaires semblent, dans la majorité des cas, ne pas être embauchés pour remplacer les employés, autant dans chez les proches aidants (67%) que des non proches aidants (75%). Toutefois, pour la proportion d'employés qui sont remplacés par des travailleurs temporaires, l'évaluation de la compétence est relativement moyenne, car le niveau est moyennement compétent (44% pour les proches aidants et 32% pour les non proches aidants) ou légèrement compétent (28% pour les proches aidants et 30% pour les non proches aidants).

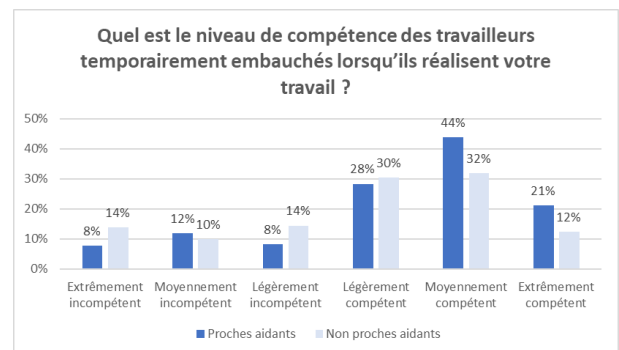
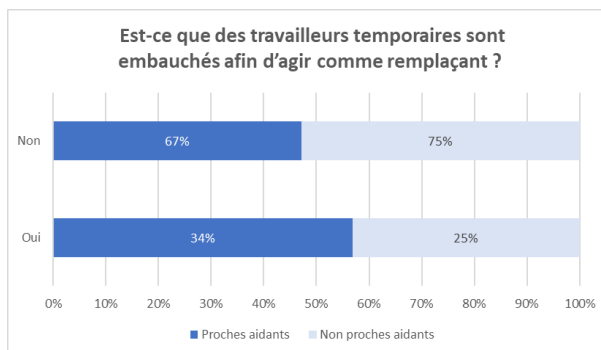


Figure 56 - Est-ce que des travailleurs temporaires sont embauchés afin d'agir comme remplaçant ?

Figure 55 - Niveau de compétences des travailleurs temporaires

#### 4.5.5 Sensibilité au temps

Les proches aidants semblent être moins nombreux à penser que le travail peut être reporté facilement sans conséquence (38% des proches aidants pensent qu'il peut être reporté facilement, contre 50% des non proches aidants).

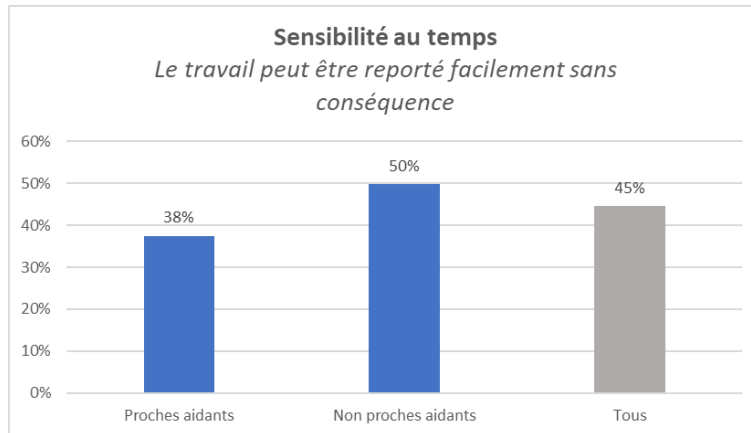


Figure 57 - Sensibilité du temps (proches aidants)

En comparant les différentes organisations ayant participé à l'étude, il y a lieu de constater que le travail semble pouvoir être reporté facilement sans conséquence de manière plus importante dans le secteur de l'automatisation industrielle et dans le secteur de la santé et les services sociaux. Le secteur municipal semble être le domaine dans lequel la sensibilité du temps est plus présente.

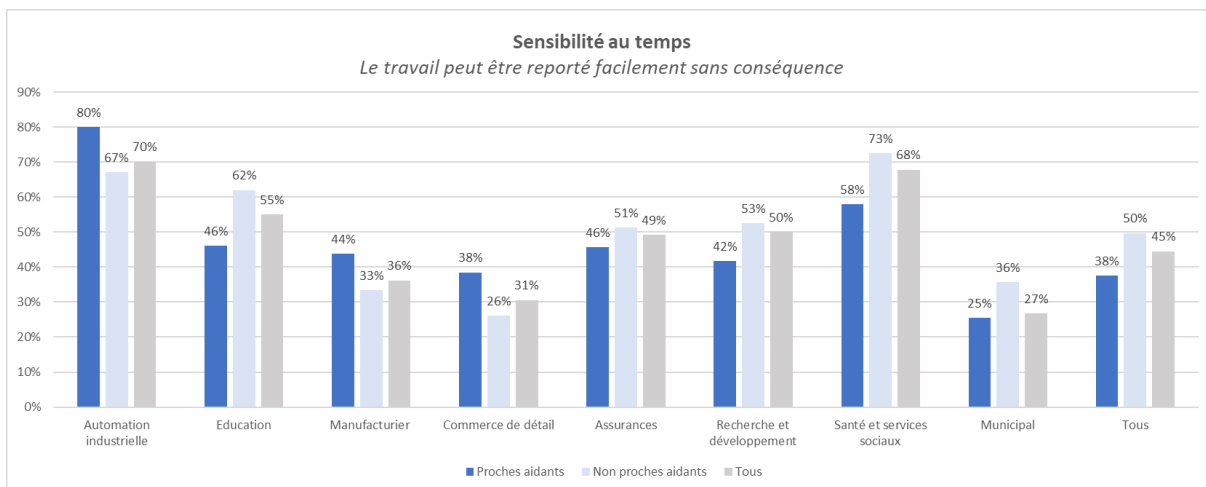


Figure 58 - Sensibilité du temps (secteurs)



## 4.6 Pratiques de gestion

La littérature a démontré que de bonnes pratiques de gestion permettent une meilleure conciliation de l'activité professionnelle avec la vie personnelle. Concernant les proches aidants, étant donné que leur situation varie fortement d'un cas à l'autre, il est important que l'organisation propose une solution formalisée, mais flexible, dans le sens où elle doit s'adapter aux situations individuelles de chacun (Ramesh, 2017). En effet, les mesures flexibles visent à améliorer la productivité et réduisent les coûts liés à l'absentéisme et au présentéisme (Negrin-Wiener, 2015 ; Schneider, 2013 ; Austen et Ong 2013).

Afin d'évaluer les pratiques de gestion et l'impact de ces dernières sur les proches aidants, des questions relatives à l'aménagement du temps de travail et aux valeurs organisationnelles ont été posées.

### 4.6.1 Aménagement du temps de travail

Il a été demandé aux employés d'évaluer l'importance de différents facteurs, tels que les horaires flexibles de travail, le travail de la maison, le travail à temps partiel, la banque de congés pour prendre soin d'une personne âgée ou encore les congés pour obligations familiales. Ils ont également été invités à mentionner quel était le degré d'accessibilité de ces facteurs dans le cadre de leur travail.

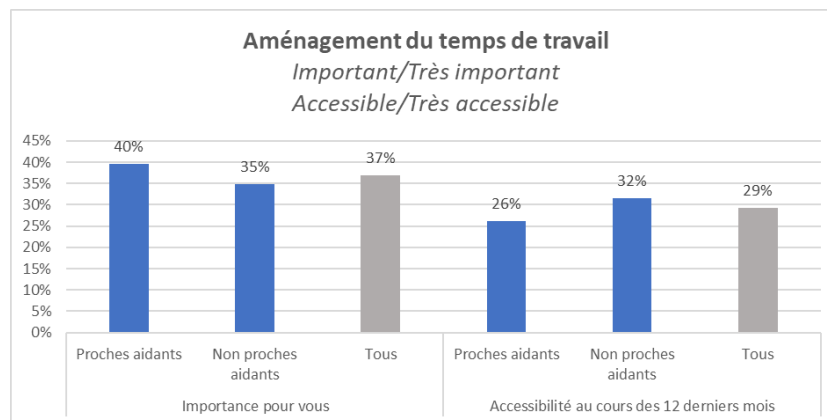


Figure 59 - Aménagement du temps de travail (importance et accessibilité)

L'aménagement du temps de travail semble être plus important pour les proches aidants (40%) que pour les non proches aidants (35%). Toutefois, il semble que l'accessibilité au cours des douze derniers mois ait été plus facile pour ceux qui ne prennent pas soin d'un aîné. Cela met donc en évidence l'importance de communiquer clairement sur les pratiques destinées à aménager le temps de travail qui existent au sein des organisations.

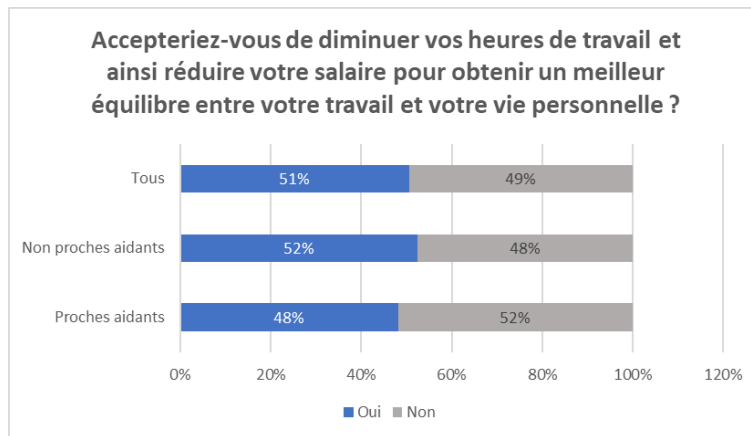


Figure 60 - Accepteriez-vous de diminuer vos heures de travail et ainsi réduire votre salaire pour obtenir un meilleur équilibre entre votre travail et votre vie personnelle ?

Il y a également lieu de noter que 51% de l'ensemble des employés seraient prêts à réduire leurs heures de travail pour mieux concilier leur travail avec leur vie personnelle. Les proches aidants sont 48% et les non proches aidants sont 52%. Cela signifie donc que les proches aidants seraient moins susceptibles de sacrifier une partie de leur emploi pour s'impliquer davantage dans leur activité liée à leur vie personnelle.

Parmi les différentes pratiques présentées aux employés, il ressort des résultats que l'horaire de travail est l'élément qui rend la conciliation travail-vie personnelle le plus difficile (14%). La charge de travail est en deuxième position, avec 13% des employés qui l'ont sélectionnée. L'intensité du travail, l'impossibilité de se faire remplacer ainsi que la nature des tâches sont en troisième position, avec 10% des employés qui ont estimé que ces pratiques ne facilitaient pas la conciliation travail-vie personnelle.

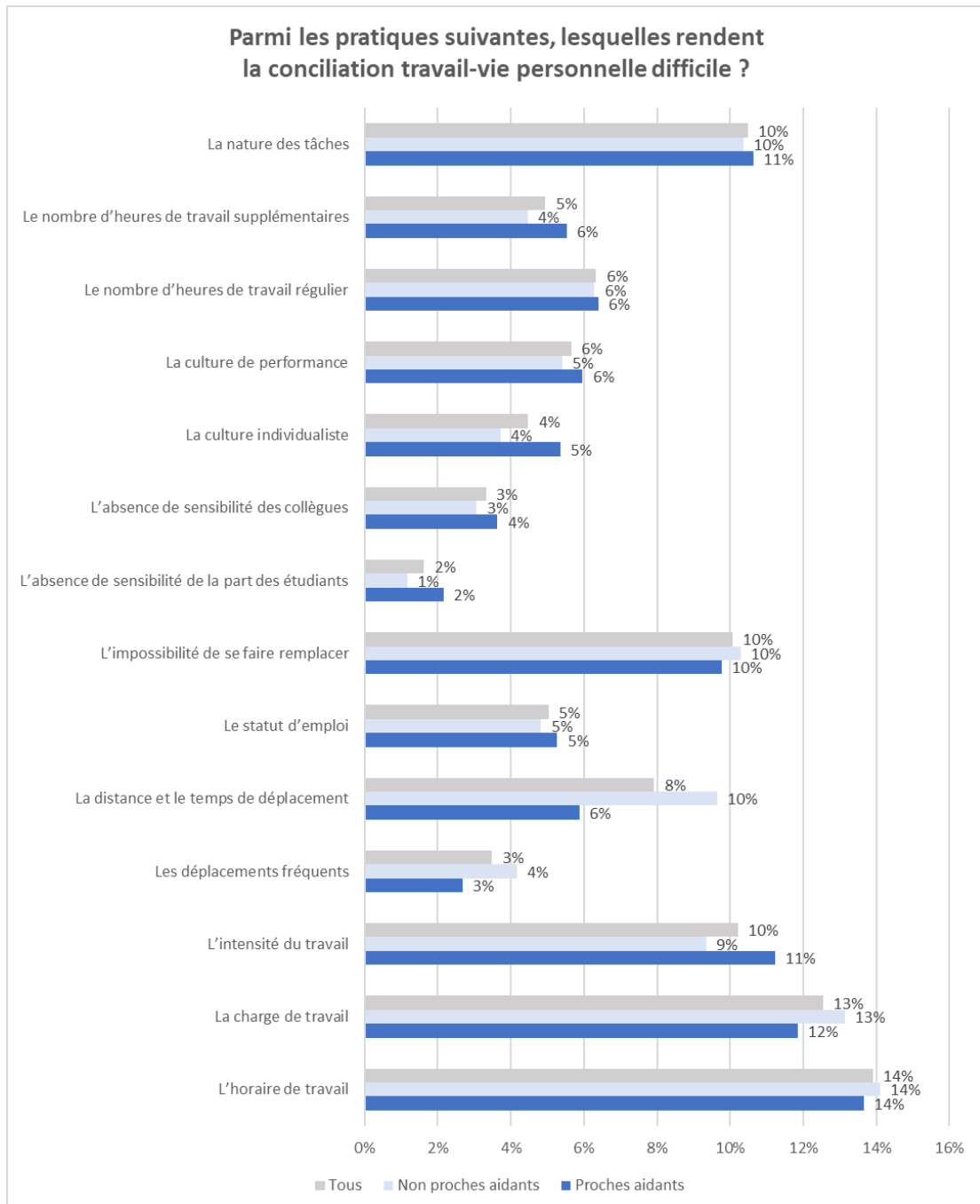


Figure 61 - Pratiques qui rendent la conciliation travail-vie personnelle difficile

#### 4.6.2 Valeurs organisationnelles

Les employés ont évalué leur degré d'accord par rapport à différentes affirmations en lien avec les valeurs organisationnelles, par exemple « l'organisme promeut un milieu de travail qui favorise l'équilibre entre le travail et la vie personnelle. », « mes collègues m'appuient dans mes efforts pour m'acquitter de mes responsabilités personnelles et/ou familiales. » ou encore « les politiques organisationnelles tiennent compte de mes besoins. ».

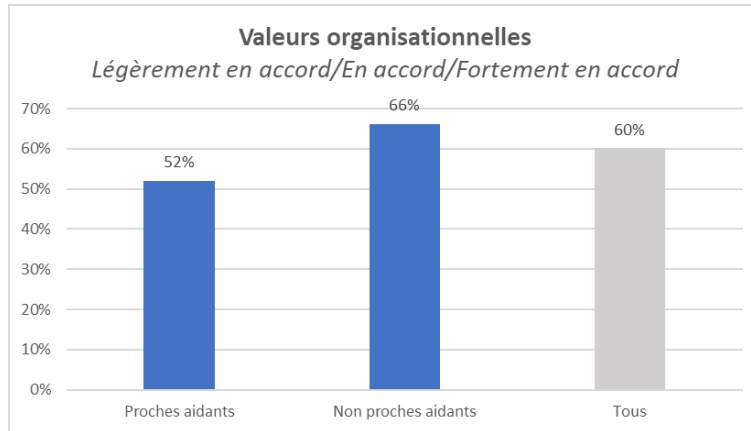


Figure 62 - Valeurs organisationnelles (proches aidants)

Les résultats démontrent que les employés sont majoritairement en accord avec les affirmations relatives aux valeurs organisationnelles au sein de leur organisation. Il existe toutefois une différence significative entre les proches aidants (52%) et ceux qui ne le sont pas (66%).

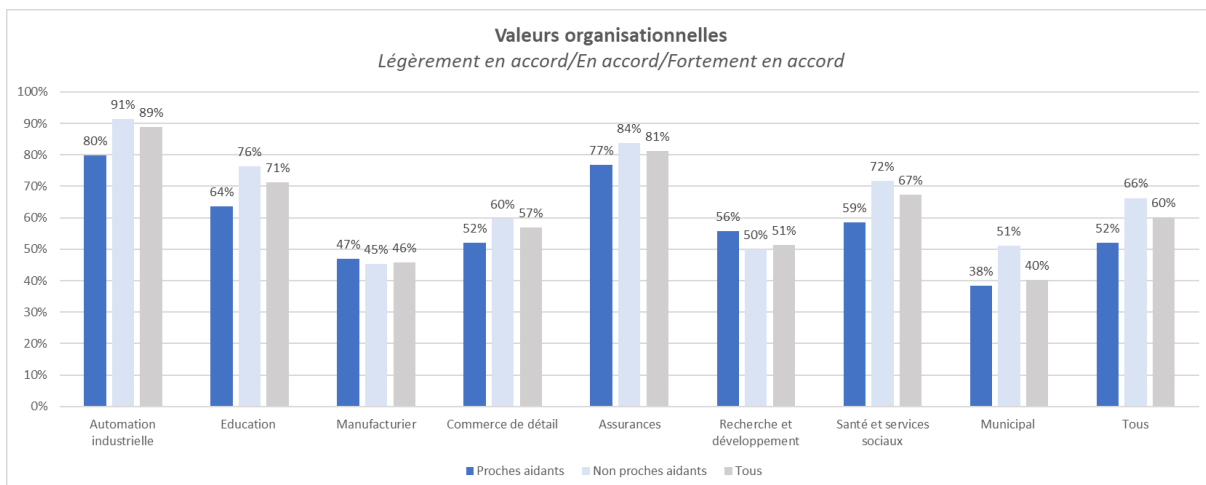


Figure 63 - Valeurs organisationnelles (secteurs)

La tendance générale est respectée dans la plupart des organisations. Les employés des organisations du secteur d'automation industrielle ainsi que du secteur des assurances ont un taux d'accord relatif aux valeurs organisationnelles le plus élevé.

## 4.7 Estimation des coûts

L'activité de proches aidants représente un certain coût pour les organisations. Dans le cadre de cette étude, des coûts ont été estimés afin de déterminer, pour chaque secteur, combien coûtent, en moyenne, les heures supplémentaires réalisées par les proches aidants ainsi que les heures perdues en absentéisme et en présentéisme.

Seuls les proches aidants ont été retenus pour évaluer les coûts et le secteur municipal n'a pas été pris en compte pour ce chapitre, par manque d'informations.

### 4.7.1 Coûts des heures supplémentaires

Les employés ont, dans le cadre du sondage, évalué le nombre moyen d'heures supplémentaires qu'ils ont fait au cours du dernier mois. Ce nombre moyen a été multiplié par le salaire horaire afin de déterminer le coût moyen mensuel des heures supplémentaires.

Comme mentionné dans les chapitres précédents, les proches aidants ont tendance à avoir estimé un nombre plus important d'heures supplémentaires que leurs collègues. Tous secteurs confondus, les heures supplémentaires représentent un coût moyen mensuel des heures supplémentaires, par individu, de 340\$ pour les proches aidants, ce qui signifie un total annuel de 4080\$, et 274\$ pour les non proches aidants, soit un total annuel de 3288\$.

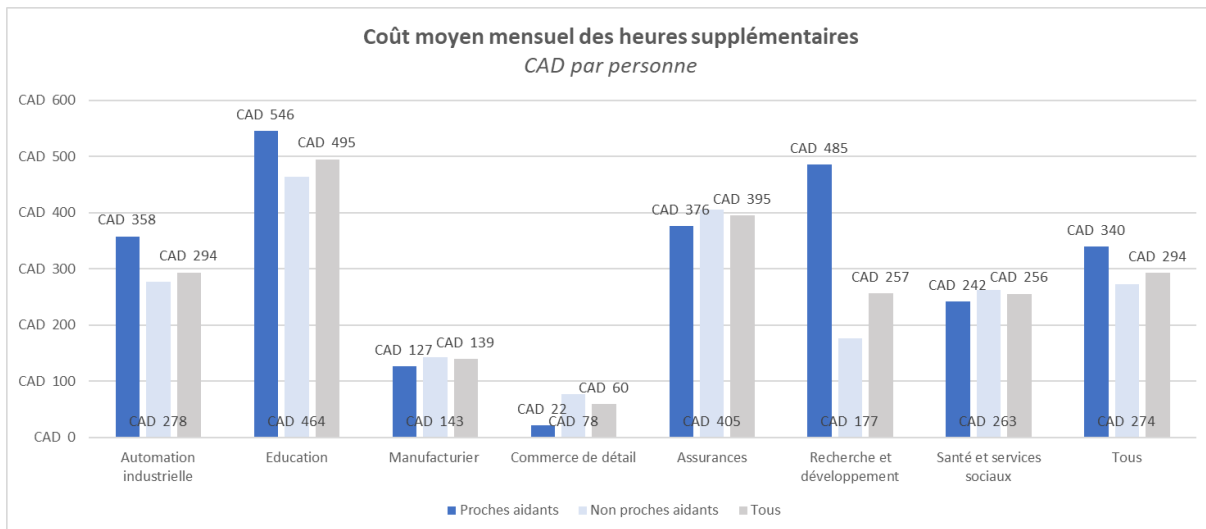


Figure 64 - Coût moyen mensuel des heures supplémentaires

En comparant les secteurs, on constate que le coût le plus important est assumé dans l'organisation active dans le domaine de l'éducation.

#### 4.7.2 Coûts de l'absentéisme et du présentéisme

Le calcul des coûts de l'absentéisme et du présentéisme a été réalisé en prenant en compte les multiplicateurs d'absentéisme et de présentéisme de Pauly et al. (2007) présenté dans l'article de Zhang et al. (2012). Ces multiplicateurs ont été déterminés par catégorie d'emploi, en fonction des caractéristiques de l'emploi, afin de représenter le coût de perte de productivité le plus proche de la réalité possible. En effet, ils prennent notamment en considération l'impact de l'absence sur l'équipe ainsi que le coût relatif à la sensibilité du report du travail dans le temps.

##### 4.7.2.1 Absentéisme

Les proches aidants ont été invités, dans le questionnaire, à évaluer le nombre d'heures de travail qu'ils ont manquées (ex. : absences, retards, départs hâtifs, etc.) pour assumer l'ensemble de leurs responsabilités de proches aidants.

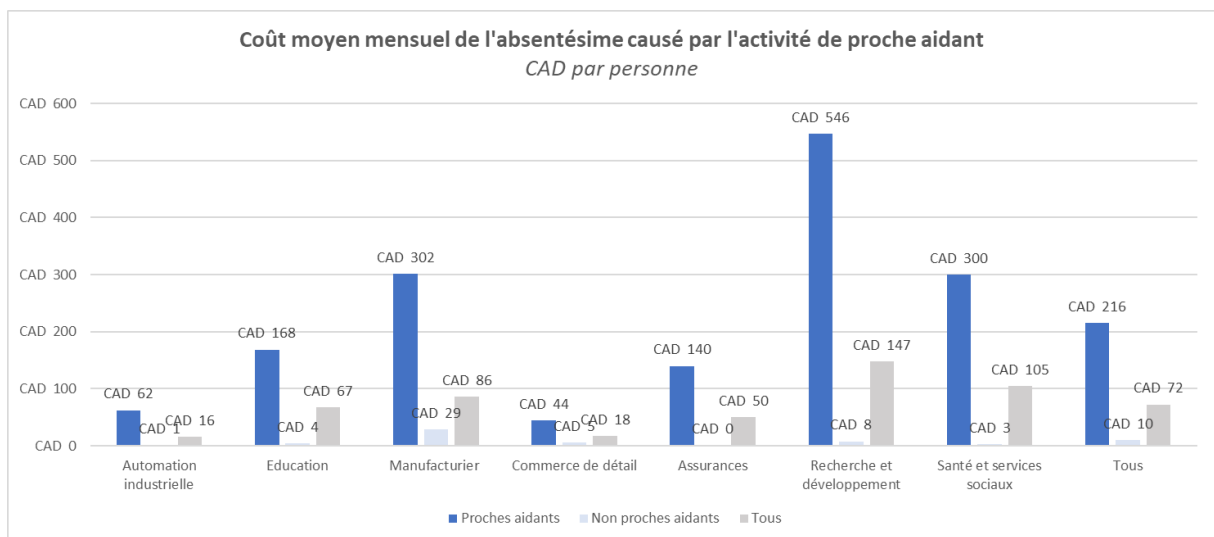


Figure 65 - Coût moyen mensuel de l'absentéisme causé par l'activité de proche aidant

En multipliant simplement le nombre d'heures avec le salaire horaire, on constate que le coût moyen mensuel de l'absentéisme causé par l'activité de proche aidant est de 216\$ par personne. Cela représente un total annuel de 2592\$. Le coût le plus important se trouve dans l'organisation active dans le domaine de la recherche et du développement. Cette différence, par rapport aux autres organisations, peut s'expliquer par le fait que les salaires sont légèrement plus élevés dans ce domaine.

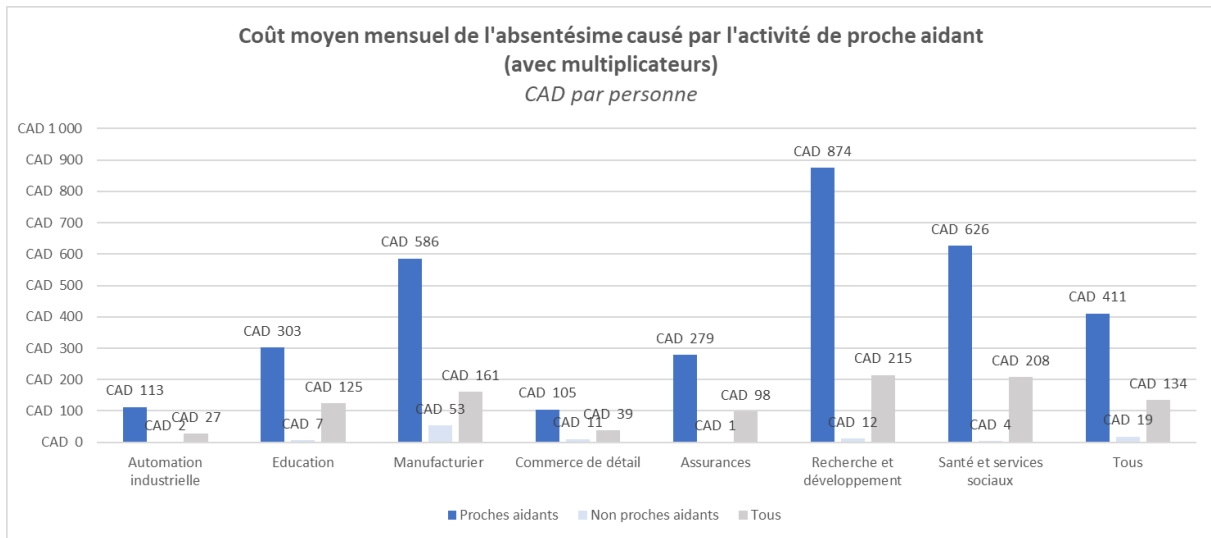


Figure 66 - Coût moyen mensuel de l'absentéisme causé par l'activité de proche aidant (avec multiplicateurs)

En appliquant les multiplicateurs proposés dans l'article de Zhang et al. (2012), on constate une augmentation importante, avec un coût moyen annuel de l'absentéisme causé par l'activité de proche aidant de 4932\$ par personne, tous secteurs confondus. Ce montant est une estimation plus proche de la réalité, car elle prend notamment en compte l'impact de l'absence sur le reste de l'équipe.

#### 4.7.2.2 Présentéisme

Dans le sondage, il a été demandé aux employés de déterminer combien d'heures de plus ils auraient dû faire pour rattraper le travail qu'ils étaient incapables de compléter à l'intérieur de leurs heures régulières en raison de problèmes de santé. Cela représente donc le présentéisme.

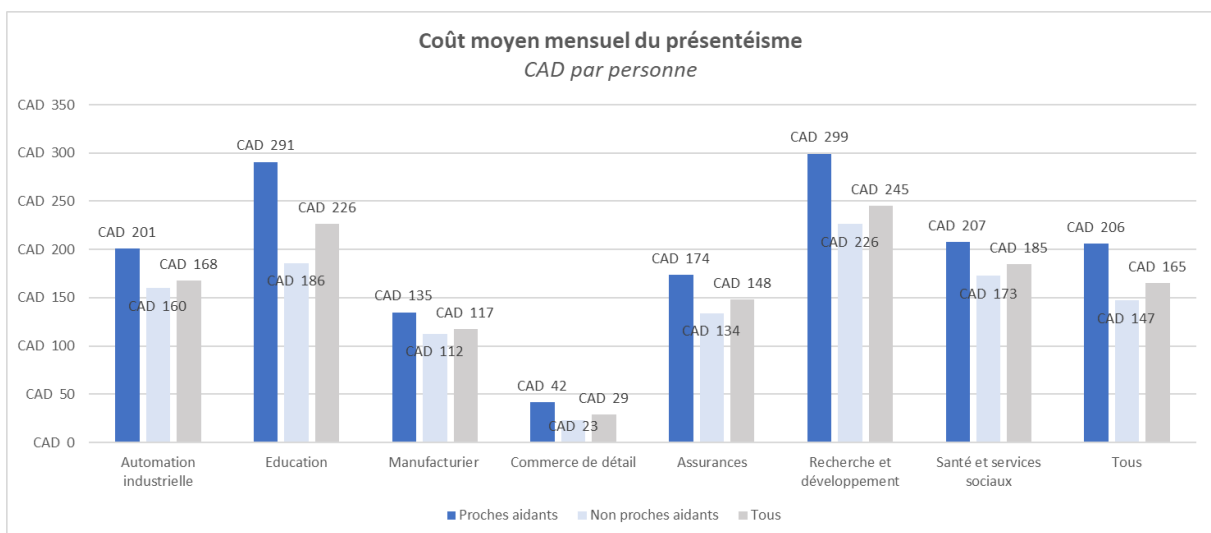


Figure 67 - Coût moyen mensuel du présentéisme

En multipliant simplement le nombre d'heures avec le salaire horaire, on constate que le coût moyen mensuel du présentéisme est de 165\$ par personne. Cela représente un total annuel de 1980\$. Les proches ayant le sentiment de devoir consacrer davantage d'heures à rattraper leur travail que leurs collègues, le coût du présentéisme est moins élevé pour les employés qui ne prennent pas soin d'un aîné (coût moyen mensuel par individu de 206\$ pour les proches aidants contre 147\$ pour les non proches aidants).

Ce phénomène est observable dans toutes les organisations qui ont participé à l'étude. Le coût du présentéisme est légèrement plus élevé dans les organisations du secteur de l'éducation et de la recherche et du développement. Cette différence s'explique notamment par les salaires horaires.

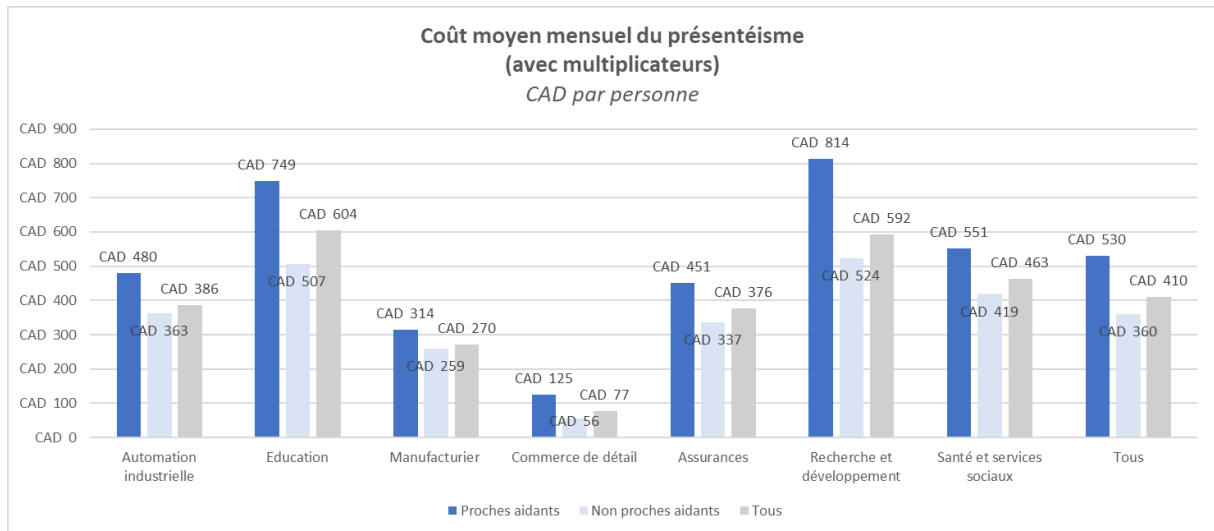


Figure 68 - Coût moyen mensuel du présentéisme (avec multiplicateurs)

En appliquant les multiplicateurs proposés dans l'article de Zhang et al. (2012), on constate une augmentation importante, avec un coût moyen annuel du présentéisme de 4920\$ par personne, tous secteurs confondus. Ce montant est une estimation plus proche de la réalité, car elle prend notamment en compte l'impact des heures perdues sur le reste de l'équipe.



## 4.8 Conclusion

En résumé, différents constats peuvent être tirés des résultats obtenus :

- Les proches aidants consacrent moins d'heures par semaine à la réalisation d'activités personnelles que leurs collègues qui ne prennent pas soin d'un aîné.
- La responsabilité à laquelle les proches aidants consacrent le plus de temps est le soutien social et émotionnel.
- Les proches aidants s'occupent, en moyenne, de 1.7 personne aînée de 65 ans et plus.
- Les impacts les plus fréquents au travail sont de répondre à un appel ou à une urgence pendant le temps de travail et d'utiliser sa pause ou son temps de dîner pour régler des problèmes liés à la personne dont on est responsable.
- Les proches aidants sont significativement plus engagés que leurs collègues qui ne prennent pas soin d'un aîné.
- L'épuisement émotionnel est significativement plus élevé chez les proches aidants.
- Les proches aidants ont tendance à éprouver de manière plus fréquente des problèmes de sommeil, d'appétit et de santé.
- Les proches aidants semblent significativement plus satisfaits dans leur emploi et dans la vie que les non proches aidants.
- Le conflit travail-vie personnelle est significativement plus élevé chez les proches aidants.
- La justice organisationnelle est moins bien perçue chez les proches aidants.
- L'aménagement du temps de travail semble être plus important pour les proches aidants que pour les non proches aidants.
- Les proches aidants seraient moins susceptibles de sacrifier une partie de leur emploi pour une meilleure conciliation travail-vie personnelle.
- L'horaire de travail est l'élément qui rend la conciliation travail-vie personnelle le plus difficile.
- Les proches aidants ont tendance à se sentir moins soutenus par l'organisation.

Concernant l'estimation des coûts, on peut conclure que la charge relative au nombre d'heures supplémentaires et d'heures perdues en absentéisme ou en présentéisme assumée par les organisations est relativement élevée. Il est donc important de s'interroger sur des éventuelles solutions qui pourraient permettre de réduire ces trois phénomènes afin de limiter les coûts trop importants.

#### 4.8.1 Limite de l'analyse

L'analyse de cette étude présente certaines limites qu'il y a lieu de mentionner dans le présent chapitre. En effet, les employés proches aidants qui ont répondu aux sondages représentent un échantillon de l'ensemble de la population qui prend soin d'un aîné au Québec.

Huit secteurs différents de différentes régions au Québec sont présentés dans cette étude. Cela donne accès à un échantillon représentatif. Il pourrait toutefois être intéressant de creuser davantage les différences entre les secteurs afin de déterminer s'il existe des tendances selon le domaine d'activité de l'organisation. Cette étude n'a pas pu le faire, étant donné qu'il n'y avait qu'une organisation par secteur.

Aussi, concernant les chiffres présentés dans l'analyse, il y a lieu de noter que les résultats sont présentés avec des arrondis afin de faciliter la lecture.

## 5 Modélisation des heures totales consacrées par les proches aidants d'aînés ainsi que leurs conséquences

La figure à la page suivante présente le lien entre le nombre d'heures consacrées par un proche aidant à un aîné, la santé au travail, l'efficacité, l'absentéisme et l'intention de quitter l'organisation. Les indices suivants ont été utilisés afin d'évaluer la qualité de la correspondance du modèle avec les données collectées. Le khi-deux ou khi carré ( $\chi^2$ ), le «Comparative Fit Index (CFI)», le «Non-Normed Fit Index (NNFI)» et le «Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)» et les intervalles qui lui sont associés (CI). Des valeurs du CFI et du NNFI de 0,90 ou plus ainsi qu'un RMSEA avec des valeurs inférieures à 0,08 sont considérés comme étant de bonne correspondance (Mesdsker, Williams, & Holahan, 1994). En ce qui concerne le modèle en équation structurelle utilisé, les résultats suggèrent une bonne correspondance avec les données :  $\chi^2(336)=1579,16$ ,  $p<0,001$ ,  $CFI=0,94$ ,  $NNFI=0,92$  et  $RMSEA=0,052$ , (90% : CI = 0,049, 0,054). La légende utilisée à la figure XXX nous indique qu'une flèche bleue pleine signifie un lien positif, alors qu'une flèche rouge pointillée indique un lien négatif. De plus, la taille de la flèche indique l'intensité du lien observé.

Les résultats des analyses suggèrent que le nombre d'heures consacrées à un aîné accroît l'épuisement émotionnel ( $\beta=0,05$  : $p\leq 0,05$ ), le conflit famille/travail ( $\beta=0,22$  : $p\leq 0,001$ ), le nombre d'heures de travail perdues pour des fins de responsabilités à l'égard d'un aîné ( $\beta=0,42$  : $p\leq 0,001$ ) et le nombre de jours d'absences totales ( $\beta=0,19$  : $p\leq 0,001$ ). Il faut également observer que le nombre d'heures consacrées à un aîné influence indirectement l'épuisement émotionnel par le lien existant entre le conflit famille/travail et le stress au travail et entre le stress et l'épuisement émotionnel. En effet, le conflit famille/travail est lié positivement au stress ( $\beta=0,27$  : $p\leq 0,001$ ), qui, à son tour, est fortement lié à l'épuisement émotionnel ( $\beta=0,70$  : $p\leq 0,001$ ).

L'épuisement émotionnel semble affecter à la fois la perception d'être en santé, le présentéisme ainsi que l'intention de quitter l'organisation. Plus les gens sont épuisés et moins ils ont la perception d'être en bonne santé physique ( $\beta=-0,13$  : $p\leq 0,001$ ) et plus ils font du présentéisme au travail ( $\beta=0,47$  : $p\leq 0,001$ ). L'épuisement émotionnel est également lié de façon positive à l'intention de quitter ( $\beta=0,37$  : $p\leq 0,001$ ). Il est intéressant de constater que seules les personnes épuisées ont l'intention de quitter et que le nombre d'heures consacrées à un aîné entraîne un

niveau plus élevé d'épuisement. Les résultats des analyses des effets indirects suggèrent que le nombre d'heures consacrées par un proche aidant influence indirectement l'intention de quitter son organisation par l'entremise d'un niveau plus élevé d'épuisement émotionnel. De son côté, le stress au travail est lié de façon positive au nombre d'heures perdues en termes de productivité ( $\beta=0,08$  : $p\leq 0,01$ ).

C'est toutefois à l'égard du conflit famille/travail que l'on observe les effets les plus diversifiés. En effet, ce type de conflit réduit le sentiment d'efficacité ( $\beta=-0,13$  : $p\leq 0,001$ ), la santé physique générale ( $\beta=-0,13$  : $p\leq 0,001$ ) et accroît le nombre d'heures de travail perdues pour soutenir un aîné ( $\beta=0,08$  : $p\leq 0,01$ ), le nombre de jours d'absence ( $\beta=0,19$  : $p\leq 0,001$ ) et le présentéisme ( $\beta=0,33$  : $p\leq 0,001$ ).

Il est également intéressant de noter que le présentéisme est lié à l'ensemble des indicateurs utilisés et qu'il est indirectement influencé par le nombre d'heures consacrées par un proche aidant d'aîné. D'un côté, il réduit le sentiment d'efficacité ( $\beta=-0,64$  : $p\leq 0,001$ ) et la santé globale ( $\beta=-0,17$  : $p\leq 0,001$ ) et de l'autre, il augmente le nombre d'heures de travail perdues pour soutenir un aîné ( $\beta=0,07$  : $p\leq 0,05$ ), le nombre d'heures de travail perdues en termes de productivité ( $\beta=0,39$  : $p\leq 0,001$ ) et le nombre de jours d'absence ( $\beta=0,18$  : $p\leq 0,001$ ).

L'ensemble de ces résultats nous amènent à conclure que le nombre d'heures consacrées à un aîné influence une multitude de caractéristiques liées à la santé au travail, et ce, directement ou indirectement. Il est toutefois important de noter qu'aucun lien négatif n'a été observé entre le nombre d'heures consacrées à un aîné et les éléments positifs du climat de travail et de la carrière. Qu'il soit question du niveau d'engagement envers l'organisation, du degré de mobilisation et de la satisfaction au travail ou dans la carrière, les efforts consacrés par les proches aidants envers un aîné n'affectent en rien ces paramètres importants de la performance au travail.

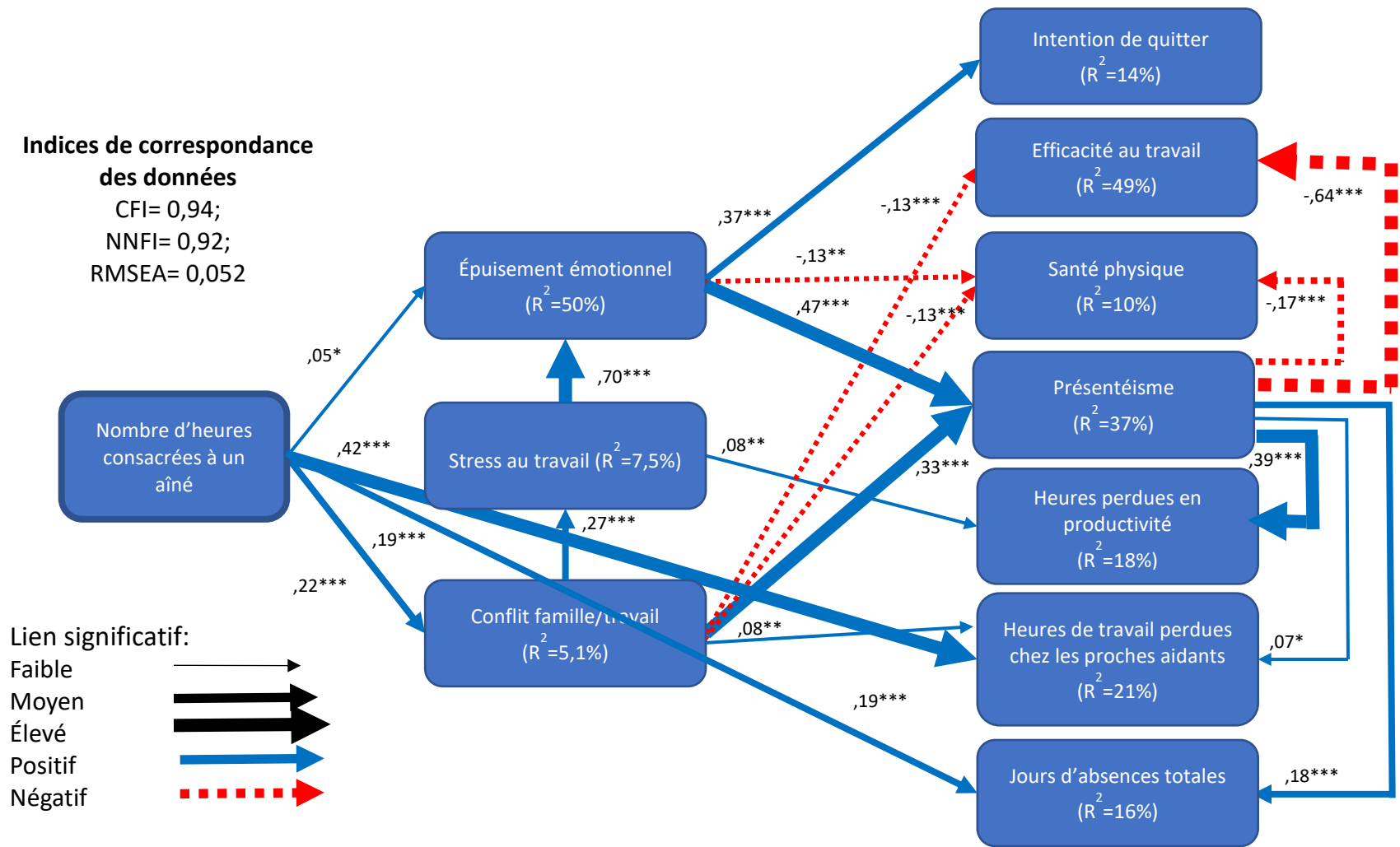


Figure 69 - Modèle empirique

## 6 Impact de la nature des heures consacrées par les proches aidants aux aînés

Lorsque l'on décompose le nombre d'heures consacrées à un aîné en ses différentes composantes à savoir : les travaux ménagers, les soins personnels, le soutien social et émotionnel, les soins de santé et médicaux (ex : gérer et administrer les médicaments), la coordination des soins (ex : prendre les rendez-vous) et agir comme substitut (ex : les enjeux légaux), on observe des effets distinctifs.

Les figures suivantes nous indiquent que ce sont principalement le soutien social et émotionnel ainsi que la coordination des soins qui génèrent le plus d'effets négatifs. En effet, le proche aidant qui doit apporter un soutien social et émotionnel tel qu'offrir une présence, discuter avec la personne, participer et organiser des loisirs, gérer des conflits familiaux, résoudre des problèmes et gérer les émotions, semble davantage exposé (figure X) à des problèmes d'épuisement émotionnel ( $\beta=0,10 : p \leq 0,01$ ), de présentéisme ( $\beta=0,14 : p \leq 0,001$ ), de stress au travail ( $\beta=0,14 : p \leq 0,001$ ), de conflit famille/travail ( $\beta=0,08 : p \leq 0,05$ ) et, voir figure XX, de cynisme ( $\beta=0,09 : p \leq 0,05$ ) et de santé ( $\beta=0,09 : p \leq 0,05$ ).

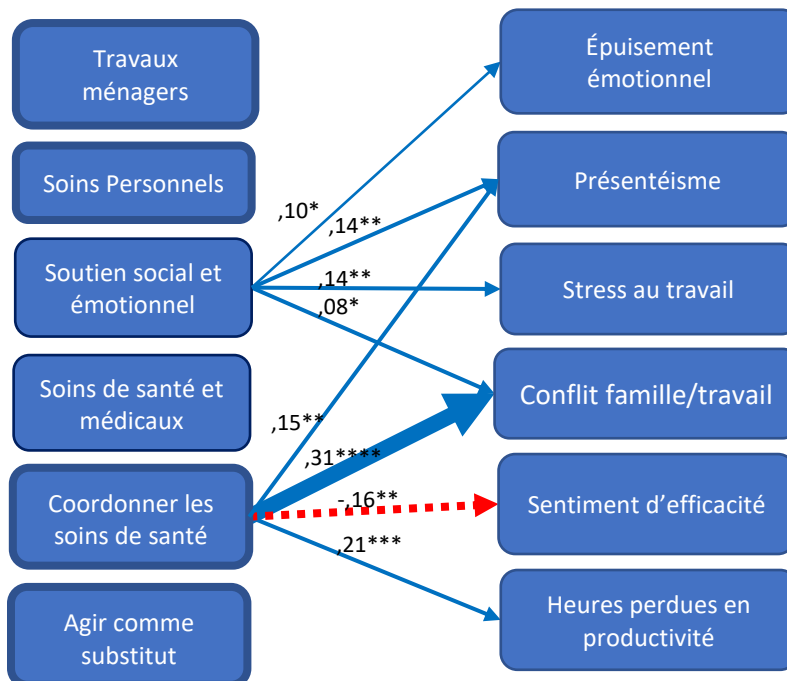


Figure 70 - Lien entre les heures consacrées par les proches aidants et les conséquences

Le même phénomène se reproduit pour les proches aidants d'aînés qui consacrent du temps pour coordonner les soins tels que chercher de l'information, faire comprendre, communiquer avec les professionnels de la santé, coordonner les différents intervenants, prendre les rendez-vous, renouveler les prescriptions et négocier avec les assurances. En effet, plus ces derniers consacrent d'heures à coordonner les soins (figure X) et plus ils font du présentisme ( $\beta=0,15 : p \leq 0,05$ ), plus ils vivent de conflit famille/travail ( $\beta=0,31 : p \leq 0,001$ ), plus ils perdent d'heures en termes de productivité ( $\beta=0,16 : p \leq 0,01$ ) et moins ils ont le sentiment d'être efficaces ( $\beta=-0,21 : p \leq 0,001$ ). La figure XXX montre également que cet effort à coordonner les soins de santé génère des problèmes de santé (maux de tête, difficultés à dormir, problèmes digestifs, etc.) ( $\beta=0,14 : p \leq 0,05$ ), accroît l'absentéisme ( $\beta=0,20 : p \leq 0,001$ ) et le nombre d'heures de travail perdues pour s'occuper d'un aîné ( $\beta=0,29 : p \leq 0,001$ ).

En ce qui concerne les autres motifs pour lesquels les proches aidants d'aînés consacrent du temps, seul le fait d'octroyer des soins de santé ( $\beta=0,18 : p \leq 0,001$ ) et d'agir comme substitut ( $\beta=0,11 : p \leq 0,05$ ) semble influencer les indicateurs utilisés, et ce, uniquement à l'égard des jours d'absences.

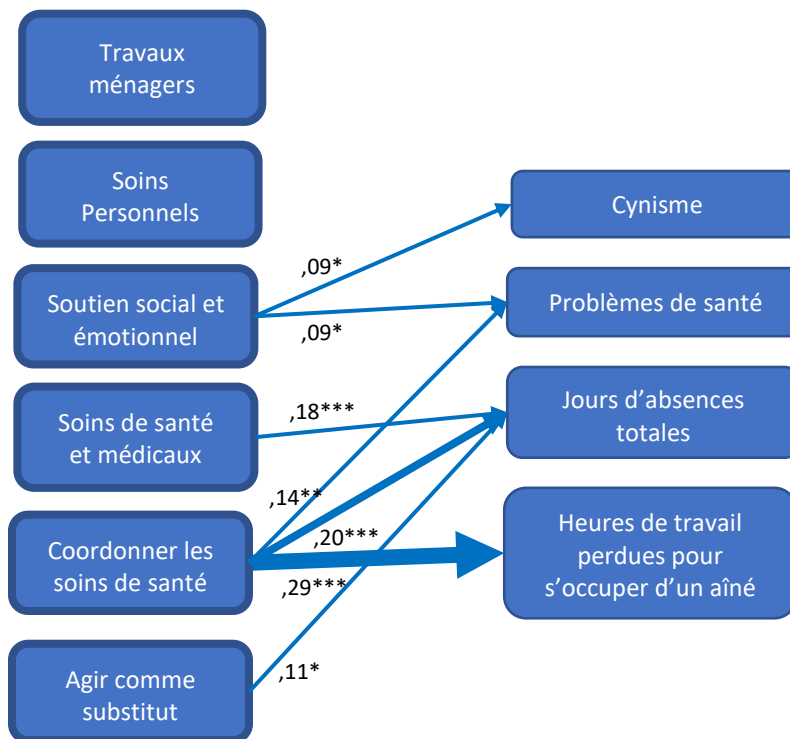


Figure 71 - Lien entre les heures consacrées par les proches aidants et les conséquences

On peut donc conclure, que parmi les efforts déployés par un proche aidant pour venir en aide à un aîné, ce sont principalement ceux investis dans le soutien social et émotionnel ainsi que ceux consacrés à coordonner les soins qui sont déterminants à l’égard de leur santé (physique et psychologique), leur productivité ainsi que leur absentéisme.

La figure suivante suggère que l’impact du nombre d’heures consacrées par un proche aidant d’aîné sur son nombre de jours d’absence peut être réduit de manière significative si ce dernier a la perception que son organisation gère de façon juste et équitable. Lorsque l’on regarde les deux droites, on observe que celle en pointillée (contexte de justice élevée) est nettement moins abrupte que celle dans un contexte d’absence de justice organisationnelle. Les organisations ont donc tout intérêt à implanter des procédures et des mécanismes afin de rehausser la perception de justice et faire en sorte que les superviseurs agissent de manière équitable.

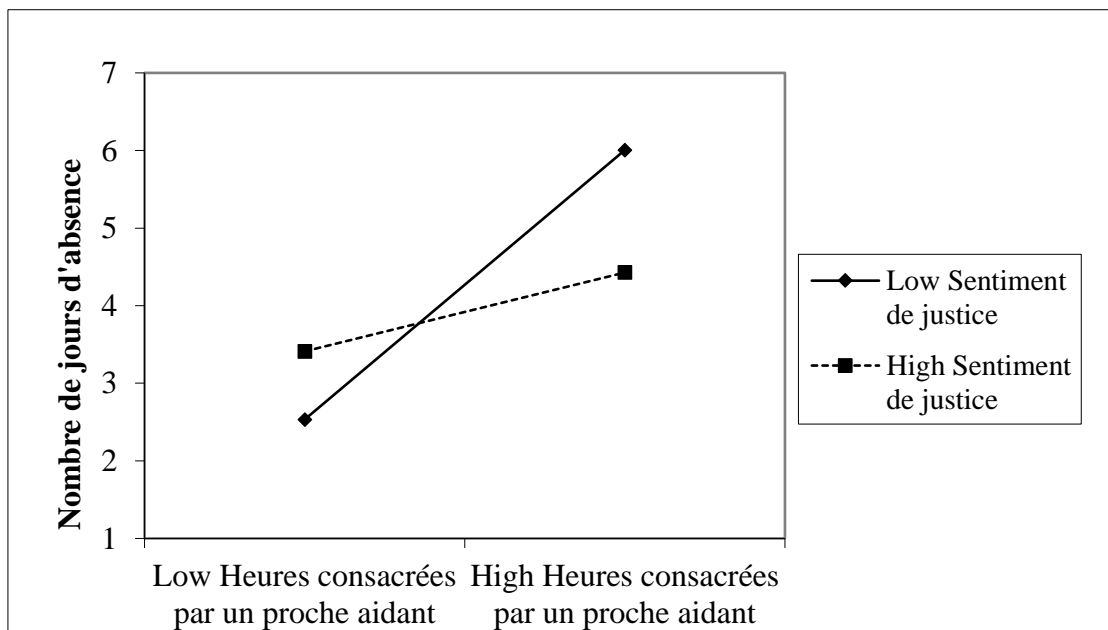


Figure 72 - Interaction entre le nombre d’heures consacrées par un proche aidant et le sentiment de justice sur le nombre de jours d’absence

La deuxième figure nous présente l’effet modérateur du soutien du superviseur immédiat sur le lien entre le nombre d’heures consacrées pour prendre charge d’un aîné et l’intention de quitter l’organisation chez les proches aidants.



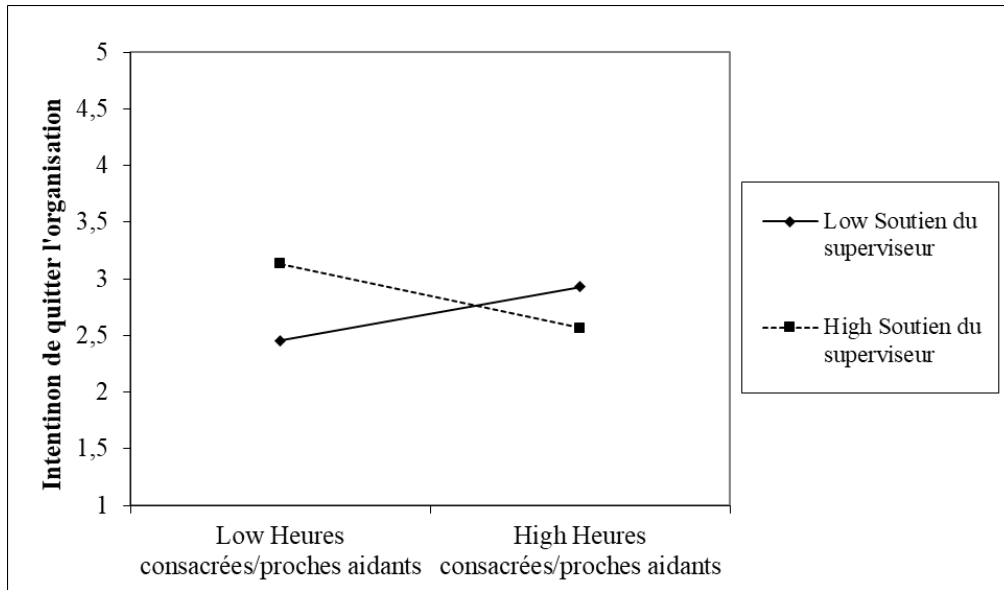


Figure 73 - Interaction entre le nombre d'heures consacrées par un proche aidant et le soutien du superviseur immédiat sur l'intention de quitter l'organisation

Il est intéressant de noter qu'en situation de faible soutien social du superviseur (ex : faible ouverture à l'écoute face à une situation difficile, peu d'effort pour faciliter le travail de ses salariés) l'intention de quitter des proches aidants d'ânés s'accroît au fur et à mesure que le nombre d'heures consacrées à un âné augmente. Cette tendance est inverse lorsque le proche aidant est soutenu par son superviseur immédiat. La rétention des proches aidants d'ânés est donc améliorée par un meilleur soutien du superviseur immédiat, et ce, même lorsque le nombre d'heures consacrées à un âné augmente.

Ces résultats nous font comprendre qu'il est possible de réduire certaines conséquences négatives de la charge assumée par les proches aidants d'ânés si les organisations prennent la peine de bien

## 7 Pistes de solutions

Ce chapitre présente les différentes pistes de solutions à étudier pour améliorer la qualité de vie des proches aidants. Dans un premier temps, les solutions recommandées par la littérature sont présentées puis, dans un deuxième temps, des recommandations spécialement destinées à l'Appui, qui découlent de la recherche et de la présente analyse, sont formulées.

### 7.1 Solutions proposées par la littérature

Les recherches recensées dans le cadre de cette étude mettent en évidence différentes solutions qui pourraient être mises en place pour faire face à l'enjeu des proches aidants. Les pistes de solution en termes de stratégies de gestion proposées ci-après visent à réduire le conflit travail-famille auquel sont confrontés les proches aidants.

#### 7.1.1 Développer une culture de soutien

Il semble essentiel que les organisations qui se préoccupent du phénomène des proches aidants instaurent une culture de soutien dans les milieux de travail pour favoriser la conciliation travail-famille. Avec un milieu de travail favorable aux proches aidants, il sera possible de mettre en place des politiques qui seront réellement mises en œuvre et qui permettront à chacun de se sentir libre de profiter des différentes possibilités d'accommodement. La culture de soutien repose principalement sur trois aspects : le soutien de la direction, l'évitement des conséquences négatives sur la carrière ainsi que les réponses favorables aux demandes de temps pour la famille (Krisor et Rowold, 2014).

Étant donné que l'appui de la direction est un pilier majeur à la mise en place d'une culture de soutien, les organisations pourraient offrir des formations de sensibilisation pour les superviseurs et leur donner des outils afin de soutenir les employés proches aidants (Zacher et Schulz, 2015). Aussi, Schneider (2013) mentionne que plus le climat de travail est favorable, moins les employés sont susceptibles d'anticiper un changement d'emploi, cela limite ainsi les départs imprévisibles.

La perception du soutien amène également à réduire le stress des employés proches aidants (Zacher et Schulz, 2015) et valorise en conséquence le bien-être ainsi que des attitudes positives au travail. En offrant des conditions de travail avec une culture sans stigmatisation, les employés se sentiront davantage en confiance pour parler librement de leurs activités de proches aidants. Cela aura tendance à améliorer leur sentiment de satisfaction et de sécurité au travail et favorisera une meilleure communication entre la direction et les employés (Ramesh, 2017).

Il y a également lieu de noter que les individus eux-mêmes sont en partie responsables de la culture qui règne au sein de l'organisation dans laquelle ils travaillent. Premièrement, ils devraient communiquer leurs propres besoins au travail en matière de conciliation et, deuxièmement, se comporter comme des collègues favorables à l'utilisation des mesures d'accommodements (Krisor et Rowold, 2014).

#### *7.1.1.1 Proposer une politique et des pratiques d'aide aux proches aidants*

Avec une culture de soutien, les organisations doivent accompagner les proches aidants avec une politique et des pratiques d'aide. Il est donc utile d'établir un guide de l'employeur pour disposer d'une main-d'œuvre plus saine et plus productive (Kendall, 2012).

#### *7.1.1.2 Former les superviseurs*

Les superviseurs doivent être formés et capables de soutenir les employés qui sont amenés à prodiguer des soins informels à un proche. En effet, ils doivent être au courant de la politique de l'organisation au sujet des pratiques disponibles. Ainsi, ils seront capables d'accompagner le proche aidant dans une période difficile de sa vie et soutenir l'équipe en place pour assurer un suivi performant des activités.

#### *7.1.1.3 Former les employés*

Les employés ont également une responsabilité quant à leur bien-être dans leur situation de proche aidant. En effet, Krisor et Rowold (2014) ont mis en évidence que, en développant leur compétence en proche aide, chaque personne devrait devenir active et s'efforcer d'améliorer son bien-être en identifiant les facteurs de stress, en fixant des priorités et en écartant les objectifs trop ambitieux.

Ainsi, les organisations pourraient mettre en place des formations et des coachings pour soutenir les proches aidants à développer leur compétence et ainsi les sensibiliser au rôle qu'ils ont à jouer dans cette situation.

#### *7.1.1.4 Proposer des mesures d'accommodement*

Il existe de nombreux accommodements pour les nouveaux parents, tels que des congés parentaux ou des congés pour enfant malade. Toutefois, lorsqu'il s'agit des aînés vieillissants, il est plus rare de voir une organisation accorder une mesure d'accommodement.

Étant donné que la situation des proches aidants varie fortement d'un cas à l'autre, il est important que l'organisation propose une solution formalisée, mais flexible, pour mieux s'adapter aux situations individuelles de chacun (Ramesh, 2017). En effet, les mesures flexibles visent à améliorer la productivité

et réduisent les coûts liés à l'absentéisme et au présentéisme (Negrin-Wiener, 2015 ; Schneider, 2013 ; Austen et Ong 2013).

L'organisation a donc tout intérêt à se montrer flexible en termes de temps et de lieu de travail. Elle pourrait, par exemple, offrir des horaires de travail flexibles, des ressources pour faire du télétravail ou encore une possibilité de travailler à temps partiel. Aussi, l'organisation aurait un avantage certain à tolérer des congés pour prendre soin d'une personne âgée, notamment afin de réduire les risques existants sur la santé des employés ainsi que sur l'absentéisme et le présentéisme.

L'ensemble des mesures d'accommodement représente un investissement pour l'organisation. Les pratiques ont effectivement un coût, mais elles permettront de favoriser une meilleure conciliation entre le travail et la famille et ainsi minimiser l'ensemble des impacts négatifs du conflit de rôle.

#### *7.1.1.5 Offrir diverses ressources*

En sus des mesures d'accommodement, les organisations peuvent investir dans la mise en œuvre de programmes d'avantages à la conciliation travail-vie personnelle. Cela peut comprendre par exemple une assistance par des spécialistes des soins à prix réduit, un accès à de l'information spécialisée et un soutien adapté aux proches aidants pour les orienter dans les prises de décisions, notamment pour les questions juridiques ou financières (Negrin-Wiener, 2015).

Il est également possible d'investir dans des programmes de bien-être qui réduiront leur stress, auront un impact positif sur leur santé et fourniront un soutien nécessaire à la conciliation (CPA Practice Management Forum, 2010).

#### *7.1.2 Communiquer efficacement sur le phénomène de la proche aidance*

Il est important que les organisations s'engagent pour faire connaître l'enjeu de la proche aidance. Les résultats de Plaisier et al. (2014) démontrent que les organisations devraient être explicites quant à leurs préoccupations pour les proches aidants.

En termes de communication, les organisations peuvent également fournir des informations sur le phénomène et ses impacts, par exemple par leur site intranet ou par des campagnes de prévention. Cela permet aux superviseurs et aux employés d'être avisés lorsqu'ils sont touchés et ainsi réagir en mettant rapidement en place des mesures et éviter de ce fait d'être pris au dépourvu (McGuffey, 2008).

Finalement, les organisations peuvent mettre à la disposition des superviseurs et des employés diverses informations sur le système de santé, les ressources qu'il existe ainsi que sur les organismes

communautaires capables de soutenir les proches aidants. Cette mesure de communication vise principalement à informer les employés proches aidants sur les diverses solutions pour réduire le stress ainsi qu'à mieux appréhender les situations difficiles. Ainsi, l'absentéisme, le présentéisme et le roulement du personnel sont réduits et la productivité ainsi que la sécurité d'emploi sont favorisées (Negrin-Wiener, 2015).

### 7.1.3 Soutien communautaire et gouvernemental

Il est à noter que les entreprises ne sont pas seules responsables du soutien des proches aidants. Il s'agit d'un problème de santé publique qui devrait être considéré comme une priorité par la communauté et le gouvernement (Kumagai, 2017).

Le gouvernement devrait effectivement investir dans des politiques de soins à domicile et en milieu communautaire, dans la mise en œuvre de politiques en milieu de travail ainsi que dans l'élaboration de politiques de revenu et de sécurité sociale (Schroeder, Macdonald, et Shamian, 2012).

## 7.2 Recommandations finales

- **Mesures à entreprendre auprès des organisations :**
  - Offrir un soutien aux organisations pour mettre en place des pratiques de conciliation travail-vie personnelle et vie personnelle-travail :
  - Former les superviseurs sur l'importance du soutien social et sur l'implantation d'un mode de gestion basée sur la justice et l'équité.
    - Avoir de l'écoute de son supérieur immédiat
    - Avoir la perception que son supérieur immédiat est prêt à faire le nécessaire pour faciliter notre travail
    - Avoir la perception que notre supérieur immédiat est disposé à nous écouter si on vivait un problème personnel
    - Être consulté sur les décisions qui affectent notre propre travail
    - Savoir que les décisions sont prises de la même façon pour tous les employés et sont basées sur des standards établis
  - Développer une politique et des pratiques d'aide aux proches aidants d'aînés
    - Mettre en place des mesures d'accommodement
    - Offrir diverses ressources de soutien psychologique
    - Offrir une application en santé connectée pour faciliter la coordination des soins
- **Mesures à entreprendre auprès des employés proches aidants :**
  - Organiser régulièrement des rencontres aux proches aidants (et toute autre personne intéressée) pour transmettre de l'information et donner des possibilités d'échanges d'expériences.
- **Mesures à entreprendre auprès du gouvernement :**
  - Développer une stratégie pour obtenir du soutien du gouvernement (financier, communication, autre ?)
  - Instaurer une journée destinée aux proches aidants pour les reconnaître davantage dans la société (en Suisse, le 30 octobre est la journée des proches aidants c'est un acte symbolique à travers lequel le gouvernement reconnaît la contribution et l'engagement des proches aidant).

## 8 Conclusion

Il faut poursuivre les efforts afin d'adresser les résultats de cette enquête aux employeurs et mettre en place un processus de co-développement afin d'identifier des solutions propres à chaque contexte et réalité organisationnels.

Les organisations doivent sensibiliser leurs superviseurs aux rôles qu'ils ont à assumer dans le vécu des proches aidants d'aînés afin de leur offrir le soutien social nécessaire, et ce, dans un environnement de travail empreint de justice et d'équité.

Il est important de comprendre que ce n'est pas tous les types d'heures consacrées par les proches aidants d'aînés qui affectent leur santé et leur temps de travail. Par conséquent, les efforts déployés par les organisations et les gouvernements doivent se centrer principalement sur le soutien psychologique et les difficultés de coordination des soins et des professionnels de la santé auxquels sont confrontés les proches aidants d'aînés.

La société québécoise est dans un tournant historique, car elle ne peut échapper à cette réalité, les moyens de venir en aide aux personnes âgées sont limités et vont nécessairement passer par la communauté civile. Néanmoins, cette situation n'est pas permanente, car la pyramide des âges devrait se rééquilibrer d'ici les 20 à 30 prochaines années.

## 10 Références

- ALPASS, Fiona, KEELING, Sally, ALLEN, Joanne, STEVENSON, Brendan, STEPHENS, Christine, 2017. « Reconciling Work and Caregiving Responsibilities among Older Workers in New Zealand ». *Journal of Cross-Cultural Gerontology*. Septembre 2017. Vol. 32, Issue 3. pp. 323–337. ISSN : 0169-3816
- AUSTEN, Siobhan, ONG, Rachel, 2013. « The effects of ill health and informal care roles on the employment retention of mid-life women: Does the workplace matter? ». *Journal of Industrial Relations*. Août 2013. Vol. 55, Issue 5. pp. 663-680
- BAUER, Jan Michael, SOUSA-POZA, Alfonso, 2015. « Impacts of Informal Caregiving on Caregiver Employment, Health, and Family ». *Journal of Population Ageing*. Septembre 2015. Netherlands, Dordrecht. Vol. 8, N° 3. pp. 113-145. ISSN : 18747884
- BURTION, Wayne N, CHEN, Chin-Yu, CONTI Daniel J., PRANSKY Glenn, EDINGTON, Dee W, 2004. « Caregiving for Ill Dependents and Its Association with Employee Health Risks and Productivity ». *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. Volume 46(10). Octobre 2004. pp 1048-1056. ISSN: 1076-2752
- CPA Practice Management, 2010. « Caregiving Employees More Likely to Report Health Problems, Costing Employers Billions Yearly ». *CPA Practice Management Forum*. Mars 2010. Riverwoods. Vol. 6, N° 3.
- FAST, Janet, DOSMAN, Donna, LERO, Donna et LUCAS, Sarah, 2013. *The Intersection of Caregiving and Employment Across the Life Course*. 31 janvier 2013. Rapport final.
- FAST, Janet, 2015. « Caregiving for Older Adults with Disabilities: Present Costs, Future Challenges ». *Institute for Research on Public Policy Study*. No 58. Décembre 2015. Disponible à l'adresse: <http://bit.ly/2jAH6yv>
- FEDERICO, Richard F, 2004. « When Silence Is Not Golden ». *Workspan*. Janvier 2004. Scottsdale, Vol. 47. Iss. 1. pp. 44-47.
- FRANCE ALZHEIMER & MALADIES APPARENTÉES, 2018. « Le vécu et les besoins des aidants familiaux en activité professionnelle : une analyse qualitative des difficultés rencontrées. ». Rapport. Février 2018. Disponible à l'adresse : <https://www.francealzheimer.org/wp-content/uploads/2018/02/Rapport-Etude-Aidants-en-activit%C3%A9-VF.pdf>
- GALVIN, Paul, PETERS, Amanda, 2015. « The Costs of Caring: Caregiver Strain and Work-Family Conflict Among Canadian Workers ». *Journal of Family and Economic Issues*. Mars 2015. New York. Vol. 36, N° 1. pp. 5-20. ISSN : 10580476
- GREAVES, Claire E, PARKER, Stacey L., ZACHER, Hannes, JIMMIESON, Nerina L., 2016. « Turnover Intentions of Employees With Informal Eldercare Responsibilities: The Role of Core Self-Evaluations and Supervisor Support ». *The International Journal of Aging and Human Development*. Janvier 2016. Vol. 82, Issue 1. pp. 79-115.
- HORRELL, Barbara; BREHENY, Mary; STEPHENS, Christine, 2014. « Capability to care and work: when dual roles intersect ». *Vulnerable Groups & Inclusion*. Vol. 5. 2014.
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC, 2014. « Perspectives démographiques du Québec et des régions 2011-2061 ». Gouvernement du Québec. Septembre 2014. Disponible à l'adresse :



<http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/perspectives/perspectives-2011-2061.pdf>

- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC, 2017. « La mortalité et l'espérance de vie au Québec en 2016 ». Gouvernement du Québec. Mai 2017. Disponible à l'adresse : <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/bulletins/coupdoeil-no55.pdf>
- KEATING, Norah, FAST, Janet, LERO, Donna, LUCAS, Sarah et EALES, Jacquie, 2014. « A Taxonomy of the Economic Costs of Family Care to Adults ». *Journal of the Economics of Aging*. Avril 2014. Vol. 3. pp. 11-20. ISSN : 2212-828X
- KENDALL, Demian, 2012. « Managing the Modern Disease: Is Cancer the Next Frontier for Employers? ». *Benefits Quarterly*. First Quarter 2012. 28, 1. ABI/INFORM Collection. pp. 22-25
- KRISOR, Susanna Maria, ROWOLD, Jens, 2014. « Personal and organizational resources of family caregivers' well-being ». *Personnel Review*. 2014. United Kingdom, Farnborough. Vol. 43, N° 3. pp. 401-418. ISSN : 00483486
- KUMAGAI, Narimasa, 2017. « Distinct impacts of high intensity caregiving on caregivers' mental health and continuation of caregiving ». *Health Economics Review*. Avril 2017. Heidelberg Vol. 7, N° 1. pp. 1-14.
- L'Appui pour les proches aidants d'aînés, 2016. « Portrait statistique des proches aidants de personnes de 65 ans et plus au Québec, 2012 ». Montréal, Québec.
- L'Appui pour les proches aidants d'aînés, 2016. « Portrait démographique des proches aidants d'aînés au Québec ». Montréal, Québec.
- LEE, Yeonjung, TANG, Fengyan, KIM, Kevin H, ALBERT, Steven M, 2015. « Exploring Gender Differences in the Relationships between Eldercare and Labour Force Participation ». *Canadian Journal on Aging*. Mars 2015. Toronto. Vol. 34, N° 1. pp. 14-25. ISSN : 07149808
- LOI SUR LES NORMES DU TRAVAIL. *LégisQuébec* [en ligne]. 12 juillet 2018. Section V. Art. 79.6.1. et ss. Disponible à l'adresse : <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/showdoc/cs/N-1.1>
- MCGUFFEY, David L., 2008. « Caregiving: The Cost to Business, and Options to Consider ». *Employee Benefit Plan Review*. Septembre 2008.
- MORTENSEN, Jesper, DICH, Nadya, LANGE, Theis, ALEXANDERSON, Kristina, GOLDBERG, Marcel et al., 2017. « Job strain and informal caregiving as predictors of long-term sickness absence: A longitudinal multi-cohort study ». *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*. Finland, Stockholm. Vol. 43, N° 1. pp. 5-14. ISSN : 03553140
- NOGUES, Sarah, 2016. « Le « Right to request flexible working » : un outil favorable aux employés proches aidants ? ». *Canadian public policy*. Décembre 2016. Vol. 42, N° 4. pp. 442-455. ISSN : 0317-0861
- OLDENKAMP, Marloes et al., 2017. « Combining informal care and paid work: The use of work arrangements by working adult-child caregivers in the Netherlands ». *Health and Social Care in the Community*. Juillet 2017. pp. 122-131
- O'TOOLE, Robert E, MSW, 2001. « Providing Resources for Working Elder Caregivers ». *Workspan*. Novembre 2001. ABI/INFORM Collection. pp. 50-53

- PAWLECKI, J. Brent, 2010. « End Of Life: À Workplace Issue ». *Health Affairs*. Janvier 2010. 1. ABI/INFORM Collection. pp. 141-146
- PLAISIER, Inger, BROESE VAN GROENOU, Marjolein I., KEUZENKAMP Saskia Keuzenkamp, 2014. « Combining work and informal care: the importance of caring organisations ». *Human Resource Management Journal*. Août 2014. Vol. 5, N° 2. pp. 267-280.
- RAMESH, Shruti, 2017. « International synthesis and case study examination of promising caregiver-friendly workplaces ». *Social Science & Medicine*. Mars 2017. Vol. 177. pp. 52-60. ISSN : 0277-9536
- RANQ, 2018. « Réforme de la loi sur les normes du travail: les proches aidants enfin reconnus dans la loi, mais avec des dispositions limitées. » Communiqué de presse disponible à l'adresse : <http://ranq.qc.ca/wp-content/uploads/2018/03/Communique-de-Presse-LNT-1.pdf>
- RUIZ-ADAME REINA, Manuel, GONZÁLEZ-CAMACHO, Carmen, MAINAR-CAUSAPÉ, Alfredo, 2015. « An analysis of caregiver profile and its impact on employment situation: primary caregivers of patients of Alzheimer's and other dementias in the South Western of Spain ». *Atlantic Review of Economics*. Espagne. Février 2015. ISSN: 2174-3835
- SABA, Michel, 2017. « Aînés: le «vétuste» système de santé doit être repensé, disent les médecins ». *La Presse Canadienne* [en ligne]. 29 octobre 2017. Disponible à l'adresse : <http://www.lapresse.ca/actualites/sante/201710/29/01-5141631-aines-le-vetuste-systeme-de-sante-doit-etre-repense-disent-les-medecins.php>
- SCHNEIDER, Ulrike, 2013. « “Do I Stay or Do I Go?” » - Job change and labor market exit intentions of employees providing informal care to older adults. *Health economics*. Octobre 2013. Vol. 22, numéro 10. pp. 1230-1249. ISSN : 1057-9230
- SCHROEDER, Bonnie, MACDONALD, Jane, SHAMIAN, Judith, 2012. « Older Workers with Caregiving Responsibilities: A Canadian Perspective on Corporate Caring ». *Ageing International*. Mars 2012. New York. Vol. 37, N° 1. pp. 39-56. ISSN: 01635158
- SHEN, Huei-Wern, 2017. « Resource and Strategic Mobilization Model (RSM) of Productive Aging: Examining Older Americans' Participation in Various Productive Activities ». *Ageing International*. Mars 2017. New York. Vol. 42, N°1. pp. 23-43. ISSN : 01635158
- SHOPTAUGH, Carol F., PHELPS, Jeanne A, VISION, Michelle E, 2004. « Employee Eldercare Responsibilities: Should Organizations Care? ». *Journal of Business and Psychology*. Décembre 2004. New York Vol. 19, N° 2. pp. 179-196. ISSN : 08893268
- NEGRIN-WIENER, Melissa. 2015. « The Aging Workforce and Eldercare: What Employers Need to Know ». *Employee Benefit Plan Review*. Juillet 2015. pp. 16-17
- ZACHER, Hannes, SCHULZ, Heiko, 2015. « Employees' eldercare demands, strain, and perceived support ». *Journal of Managerial Psychology*. 2015. Bradford Vol. 30, N° 2. pp. 183-198. ISSN: 02683946
- ZHANG, Wei et al., 2011. « Development of a Composite Questionnaire, the Valuation of Lost Productivity, to Value Productivity Losses: Application in Rheumatoid Arthritis ». *Value in Health*. Volume 15, Issue 1. Janvier-Février 2012. pp 46-54.

- ZUBA, Martin, SCHNEIDER, Ulrike. « What Helps Working Informal Caregivers? The Role of Workplace Characteristics in Balancing Work and Adult-Care Responsibilities ». *Journal of Family and Economic Issues*. Décembre 2013. Vol. 34, N° 4. pp. 460-469. ISSN : 10580476

## 11 Annexes

### 11.1 Canevas entretiens entreprises

#### **PROJET DE RECHERCHE**

### **ÉTUDE SUR L'EFFICACITÉ DES PRATIQUES ORGANISATIONNELLES VISANT À SOUTENIR LES PROCHES AIDANTS D'AÎNÉS**

#### **GUIDE D'ENTRETIEN AVEC L'EMPLOYEUR**

##### **MISE EN CONTEXTE**

La société québécoise vit des changements sociodémographiques caractérisés entre autres par un vieillissement important de sa population. Dans cette nouvelle réalité, de plus en plus d'employés seront appelés au cours des prochaines années à supporter un proche âgé dépendant ou en perte d'autonomie, tels un parent ou un conjoint. L'étude du Portrait statistique réalisée par l'Appui révèle qu'en 2012, 56 % des proches aidants d'aînés occupaient un emploi (Portrait statistique, 2012). Certains des membres de cette génération qui sont en situation d'emploi doivent donc concilier leur travail, leurs responsabilités familiales et également prendre en charge leurs parents vieillissants.

Pour l'entreprise, les modalités et défis liés à la conciliation travail/famille des proches aidants, accentués par les enjeux d'attraction et de rétention, complexifient la planification de la main-d'œuvre, risque de déstabiliser l'organisation du travail et de représenter des coûts de santé au travail, d'absentéisme, de présentéisme et de roulement du personnel.

L'objectif de cette étude est de mieux comprendre le contexte organisationnel dans lequel œuvrent les proches aidants d'aînés et d'estimer l'efficacité des pratiques organisationnelles de conciliation travail/famille qui leur sont accessibles. L'entrevue que nous souhaitons mener permettra d'obtenir de l'information sur les pratiques existantes dans votre entreprise ainsi que

leur accessibilité afin de mieux comprendre la dynamique organisationnelle entourant les besoins des proches aidants d'aînés et ses conséquences sur la performance organisationnelle.

### **PROFIL DES EMPLOYEURS**

1. Pour les besoins de la présente entrevue, j'aimerais que vous me présentiez sommairement votre entreprise : secteur d'activité, nombre d'employés, présence ou non d'un syndicat, caractéristiques de la main-d'œuvre (proportion d'hommes et de femmes), catégories d'emplois (professionnels, techniciens, employés de bureau, ouvriers, etc.).

### **ENJEUX EN MATIÈRE DE CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE CHEZ LES PROCHES AIDANTS**

2. Est-ce que vous savez s'il y a des proches aidants d'aînés parmi vos employés ?

Oui : combien

3. Quelles sont les principales difficultés que vous rencontrez dans la gestion des ressources humaines de votre entreprise (ex. : attraction et rétention) ?

Demandes

4. Certaines de ces difficultés sont-elles liées à la conciliation travail-famille des proches aidants? Lesquelles

## **SOLUTIONS ET MESURES OFFERTES PAR L'EMPLOYEUR POUR AIDER LA CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE DES PROCHES AIDANTS**

5. Quelles mesures ou solutions mettez-vous à la disposition de vos employés pour les aider à concilier leurs obligations professionnelles et personnelles?
6. Certaines de ces solutions sont-elles spécifiques aux proches aidants?
7. Quels sont les facteurs qui vous ont amené à implanter ces mesures de soutien pour les proches aidants?
8. Quel est le processus de décision utilisé pour répondre aux demandes des proches aidants dans le cas par exemple :
9. S'agit-il de mesures formelles (i.e. clairement définies et écrites, connues de tous les employés), informelles (i.e. selon la situation, du «cas par cas») ou encore les deux ?
10. Ces mesures sont-elles les mêmes pour toutes les catégories d'emploi ? Sinon, comment gérez-vous ces différences ?
11. Depuis combien de temps ces moyens sont-ils à la disposition de vos employés ?
12. Quels sont les outils utilisés pour communiquer ces mesures aux employés? En parle-t-on formellement ou de façon informelle ?
13. Outre les mesures mises en place à l'intérieur de l'entreprise, avez-vous recours à des ressources externes pour vous aider à offrir du soutien à vos employés?

14. Quelles sont les caractéristiques de votre entreprise qui facilitent les choses, ou à l'inverse, qui les compliquent dans la conciliation travail-famille des proches aidants?

**EFFICACITÉ DES MESURES ET DES SOLUTIONS FAVORISANT LA CONCILIATION TRAVAIL FAMILLE DES PROCHES AIDANTS DANS LE MILIEU DE TRAVAIL**

15. Selon vous, les mesures actuellement mises en place dans votre entreprise répondent-elles adéquatement aux besoins de vos employés et plus particulièrement aux besoins des proches aidants? Pourquoi?

16. Avez-vous observé des changements positifs? Des changements négatifs?

17. Lorsqu'un employé s'absente ou est en retard pour assumer des responsabilités de proches aidants d'aînés, comment palliez-vous à son absence ?

18. Êtes-vous en mesure d'évaluer l'efficacité des solutions disponibles dans votre entreprise?

Si oui, comment?

Sinon, pourquoi?

19. Est-ce qu'il y a d'autres éléments que vous aimeriez mentionner sur la conciliation travail-famille que je n'aurais pas abordés pendant l'entrevue?

## 11.2 Exemple d'un questionnaire

### SECTION 1 : COMPORTEMENTS ET ATTITUDES AU TRAVAIL

#### 1.1 Engagement envers l'organisation

	Fortement en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Plus ou moins en accord	Légèrement en accord	En accord	Fortement en accord
1. Je suis fier d'appartenir à mon organisation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. J'ai le sentiment de "faire partie de la famille" dans mon entreprise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Je me sens affectivement attaché à mon organisation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon entreprise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Mon organisation représente beaucoup pour moi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Je ressens vraiment les problèmes de mon entreprise comme si c'étaient les miens.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 1.2 Intention de quitter

À l'exception du départ à la retraite.

	Fortement en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Plus ou moins en accord	Légèrement en accord	En accord	Fortement en accord
7. Je songe souvent à quitter cette organisation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Il est possible que je cherche un emploi au sein d'une autre organisation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Il est probable que je quitte cette organisation d'ici l'an prochain.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Si on me proposait une offre d'emploi équivalente ailleurs, je quitterais probablement cette organisation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Étant donné l'absence de flexibilité dans mon horaire de travail, je songe à quitter cette organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 1.3 Comportements de mobilisation

	Fortement en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Plus ou moins en accord	Légèrement en accord	En accord	Fortement en accord
12. J'investis plus d'efforts au travail que ce qui est normalement attendu de moi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Je prends l'initiative d'essayer de nouvelles façons de faire mon travail afin d'être plus efficace.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Je participe volontairement à diverses activités sociales organisées par mon département ou l'organisation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. J'aide un collègue lorsqu'il est débordé de travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Je parle en bien de mon organisation à l'extérieur de mon travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Je m'implique activement dans la vie de mon département.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Je propose de nouvelles méthodes de travail qui sont plus efficaces pour l'organisation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Je m'abstiens d'alimenter la conversation lorsque d'autres employés parlent en mal de l'organisation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. La manière dont j'accomplis mes tâches dépasse les attentes de l'organisation en termes de performance au travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



	Fortement en désaccord	En désaccord	Légerement en désaccord	Plus ou moins en accord	Légerement en accord	En accord	Fortement en accord
21. Je défends l'organisation lorsque d'autres employés la critiquent.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. J'aide un collègue lorsqu'il est confronté à un problème au travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. J'essaie d'implanter des solutions pour résoudre des problèmes persistants au sein de mon organisation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## SECTION 2 : BIEN-ÊTRE INDIVIDUEL

### 2.1 Impact de votre santé sur le travail

Au cours des deux (2) dernières semaines, je suis allé travailler, mais en raison de mes problèmes de santé (ex. : fatigue, stress, épuisement, problèmes physiques ou psychologiques).

	(Presque) jamais	Quelques fois	Souvent	(Presque) toujours
24. J'ai eu des problèmes à me concentrer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. J'ai dû travailler à un rythme plus lent.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. J'ai ressenti le besoin de m'isoler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. J'ai eu davantage de difficulté à prendre des décisions.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. J'ai dû reporter à plus tard certaines choses que je devais faire.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. J'ai dû laisser d'autres personnes prendre en charge certaines de mes tâches.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Au cours des deux (2) dernières semaines, je suis allé travailler, mais en raison de mes problèmes de santé (ex. : fatigue, stress, épuisement, problèmes physiques ou psychologiques).

	N/A	(Presque) jamais	Quelques fois	Souvent	(Presque) toujours
30. J'ai négligé la qualité du service offert à mon ou mes clients.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. Étant donné votre état de santé (ex. fatigue, stress, épuisement, problèmes physiques ou psychologiques) à combien évalueriez-vous votre taux d'efficacité au cours des deux (2) dernières semaines ?

50%	60%	70%	80%	90%	100%
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. Combien d'heures de plus auriez-vous dû faire pour rattraper le travail que vous étiez incapable de compléter à l'intérieur de vos heures régulières de travail en raison de problèmes de santé durant les deux (2) dernières semaines?

### 2.2 Impact du travail sur votre santé

	Fortement en désaccord	En désaccord	Légerement en désaccord	Plus ou moins en accord	Légerement en accord	En accord	Fortement en accord
33. Je me sens émotionnellement vidé par mon travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Je suis devenu moins enthousiaste face au travail que je fais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Je me sens fatigué lorsque je me lève le matin et que je dois faire face à une autre journée de travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. Je suis devenu plus cynique quant à l'utilité du travail que je fais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. Je me sens « brûlé » par mon travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Fortement en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Plus ou moins en accord	Légèrement en accord	En accord	Fortement en accord
38. Je suis devenu moins intéressé par mon travail depuis que j'ai accepté cet emploi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. Je me sens épuisé physiquement à la fin de ma journée de travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. Je suis rendu à un point tel que je souhaite seulement faire mon travail sans être dérangé.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41. Travailler toute la journée est très fatigant pour moi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42. Je doute que mon travail ait du sens, qu'il soit important.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Au cours des douze (12) derniers mois...

	Jamais	Quelques fois dans l'année		Quelques fois par mois		Quelques fois par semaine	
	1	2	3	4	5	6	7
43. J'ai eu des problèmes de sommeil (ex. : difficulté à m'endormir, je me réveille plus tôt que désiré et j'ai du mal à me rendormir).							
44. J'ai eu des problèmes d'appétit (i.e. diminution ou absence d'appétit).							
45. J'ai eu des problèmes de santé (ex. : problèmes respiratoires, cardiovasculaires, gastro-intestinaux, musculosquelettiques, dermatologiques, maux de tête).							

46. Comparé aux autres personnes de votre âge, comment décririez-vous votre état de santé physique habituel?

Mauvais  Passable  Bon  Très bon  Excellent

### 2.3 Stress au travail

Au cours des douze (12) derniers mois...

	Jamais	Quelques fois dans l'année		Quelques fois par mois		Quelques fois par semaine	
	1	2	3	4	5	6	7
47. À quelle fréquence vous êtes-vous senti nerveux et stressé au travail?							
48. À quelle fréquence avez-vous eu l'impression que vous ne parviendriez pas à surmonter les difficultés au travail?							

49. À quelle fréquence avez-vous ressenti de la frustration face aux problèmes quotidiens auxquels vous êtes confrontés au travail?									
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**SECTION 3 : TEMPS CONSACRÉ À UN PROCHE**

Au cours du **dernier mois**, combien d'heures avez-vous consacrées à **une ou plusieurs personnes âgées** (ex. parents, grands-parents, amis, voisins) en ce qui a trait aux responsabilités suivantes :

	Nombre d'heures par mois										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 et plus
50. <b>Travaux ménagers</b> (ex. : lessive, repas, magasinage, transport, maintenance de la maison, gestion financière)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
51. <b>Soins personnels</b> (ex. : faire prendre le bain, faire la toilette, habiller, nourrir, déplacer d'un endroit à un autre, superviser)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
52. <b>Soutien social et émotionnel</b> (ex. : offrir une présence, discuter avec la personne, organiser et participer à des loisirs, gérer des conflits familiaux, résoudre des problèmes, gérer les émotions)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
53. <b>Soins de santé et médicaux</b> (ex. : encourager des habitudes de vie saines, favoriser l'adhésion aux traitements, gérer et administrer les médicaments, utiliser des équipements médicaux, préparer des repas selon une diète précise, répondre aux urgences, fournir des soins)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
54. <b>Coordonner les soins</b> (ex. : chercher de l'information, faire comprendre, communiquer avec les professionnels de la santé, coordonner les différents intervenants, prendre les rendez-vous, renouveler les prescriptions, négocier avec les assurances).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
55. <b>Agir comme substitut</b> (ex. : s'occuper des enjeux légaux et financiers, gérer les biens personnels, participer à la planification et aux décisions de traitement)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

56. Combien **d'heures de travail** avez-vous **manquées** (ex. : absences, retards, départs hâtifs, etc.) au cours du **dernier mois** pour assumer **l'ensemble de ces responsabilités** ?

0	1 à 3	4 à 6	7 à 9	10 à 12	13 à 15	16 à 18	19 à 21	22 à 24	25 et plus
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Considérant les réponses aux questions précédentes, assumez-vous présentement des responsabilités (une heure ou plus) à l'égard d'une personne âgée de 65 ans et plus (ex. : ami, conjoint, parents, grands-parents) ?

- Non, aucunement.
- Oui, à un certain degré.

57. Combien aidez-vous de personnes âgées (65 ans et plus) ?

58. Habitez-vous avec la ou les personnes à qui vous apportez un soutien ?

- Oui  
 Non

59. À quelle distance habitez-vous de la personne à qui vous apportez le plus de soutien ? (en KM)

60. Depuis combien de temps assumez-vous le rôle de proche aidant d'aîné ? (nombre d'années et/ou nombre de mois)

61. Au cours de la dernière année, est-ce en vos responsabilités auprès d'un proche aîné ont fait en sorte que vous avez ? : (Cochez la ou les cases appropriées)

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Été en retard au travail  | <input type="checkbox"/> Réorganisé votre horaire de travail |
| <input type="checkbox"/> Dû quitter tôt le travail   | <input type="checkbox"/> Réduit vos heures de travail        |
| <input type="checkbox"/> Manqué des journées de travail  | <input type="checkbox"/> Annulé un voyage d'affaires         |
| <input type="checkbox"/> Pris des journées de congé  | <input type="checkbox"/> Refusé une promotion                |
| <input type="checkbox"/> Été au travail, mais dans la difficulté de vous concentrer  | <input type="checkbox"/> Considéré changer d'emploi          |
| <input type="checkbox"/> Utilisé votre pause ou votre temps de dîner pour régler des problèmes liés à la personne dont vous êtes responsable | <input type="checkbox"/> Repoussé vos vacances               |
| <input type="checkbox"/> Répondu à un appel ou à une urgence pendant votre temps de travail  | <input type="checkbox"/> Considéré d'arrêter de travailler   |

#### SECTION 4 : CLIMAT SOCIAL

##### 4.1 Satisfaction au travail et dans la vie

	Fortement en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Plus ou moins en accord	Légèrement en accord	En accord	Fortement en accord
62. Il m'arrive souvent de trouver mon emploi ennuyant.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
63. Si je pouvais recommencer ma vie, je n'y changerais presque rien.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
64. Je suis généralement satisfaite avec mon emploi actuel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
65. Jusqu'à maintenant, j'ai obtenu les choses importantes que je voulais de la vie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
66. Je suis généralement enthousiaste à propos de mon emploi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
67. Je suis satisfait de ma vie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
68. J'ai du plaisir à travailler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
69. Mes conditions de vie sont excellentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
70. En général, ma vie correspond de près à mes idéaux.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

##### 4.2 Satisfaction à l'égard de l'emploi

Dans quelle mesure êtes-vous insatisfait ou satisfait de chacun des aspects suivants de votre emploi ? :

	Totalement insatisfait	Assez insatisfait	Un peu insatisfait	Ni insatisfait ni satisfait	Un peu satisfait	Assez satisfait	Totalement satisfait
71. Du succès obtenu jusqu'à maintenant dans mon emploi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Totalement insatisfait	Assez insatisfait	Un peu insatisfait	Ni insatisfait ni satisfait	Un peu satisfait	Assez satisfait	Totalement satisfait
72. Du progrès réalisé pour rencontrer vos objectifs de carrière.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
73. Du progrès réalisé pour rencontrer vos objectifs salariaux.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
74. Du progrès réalisé pour vous permettre d'avancer dans votre carrière.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
75. Du progrès réalisé pour le développement de nouvelles compétences.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 4.3 Satisfaction au travail

	Fortement en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Plus ou moins en accord	Légèrement en accord	En accord	Fortement en accord
76. Mon organisation s'efforce de faire tout ce qui est en son pouvoir afin de faciliter mon travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
77. Je pourrais compter sur l'aide de mon organisation si j'avais un problème au travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
78. Mon organisation serait disposée à m'écouter si je vivais une situation personnelle difficile.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
79. Mon supérieur immédiat s'efforce de faire tout ce qui est en son pouvoir afin de faciliter mon travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
80. Je pourrais compter sur l'aide de mon supérieur immédiat si j'avais un problème au travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
81. Mon supérieur immédiat serait disposé à m'écouter si je vivais une situation personnelle difficile.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
82. Mes collègues s'efforcent de faire tout ce qui est en leur pouvoir afin de faciliter mon travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
83. Je pourrais compter sur l'aide de mes collègues si j'avais un problème au travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
84. Mes collègues seraient disposés à m'écouter si je vivais une situation personnelle difficile.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 4.4 Conflit travail-vie personnelle (ex : enfants, parents, grands-parents, conjoint)

	Fortement en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Plus ou moins en accord	Légèrement en accord	En accord	Fortement en accord
85. Après le travail, je suis trop fatiguée pour faire ce que j'aimerais faire à la maison.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
86. Ma vie familiale et personnelle prend du temps que j'aimerais consacrer à mon emploi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
87. Mon emploi m'empêche de consacrer le temps souhaité à ma vie familiale et personnelle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
88. Parce que mes responsabilités familiales et personnelles sont exigeantes, je suis parfois inefficace au travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
89. Mon emploi me prend du temps que j'aimerais consacrer à ma famille et à des activités personnelles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
90. Mes responsabilités familiales et personnelles sont tellement grandes que cela nuit à mon emploi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 4.5 Justice organisationnelle

	Fortement en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Plus ou moins en accord	Légèrement en accord	En accord	Fortement en accord
91. Votre supérieur immédiat s'assure de recueillir l'information nécessaire pour prendre des décisions justes à l'égard des employés.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



	Fortement en désaccord	en désaccord	Légerement en désaccord	Plus ou moins en accord	Légerement en accord	en accord	Fortement en accord
92. Les employés ont la possibilité de donner leur point de vue ou d'exposer leur désaccord vis-à-vis d'une décision prise par le supérieur immédiat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
93. Votre supérieur immédiat voit à ce que les personnes qui seront affectées par les décisions soient représentées.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
94. Votre supérieur immédiat s'assure que les décisions sont prises de la même façon pour tous les employés en s'appuyant sur des standards établis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
95. Votre supérieur immédiat fournit des explications sensées lorsqu'il prend des décisions qui affectent les employés.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## SECTION 5 : ABSENTÉISME ET REMPLACEMENTS

Au cours des trois (3) derniers mois combien de jours avez-vous été incapable de vous présenter au travail ou de réaliser votre prestation de travail habituelle à cause :

	Aucun	Un jour	Deux jours	Trois jours	Quatre jours	Cinq jours	Six jours	Sept jours	Huit jours	Neuf jours	Dix jours et plus
96. Des problèmes de santé (physique ou psychologique)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
97. De vos responsabilités à l'égard de vos enfants	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
98. De vos responsabilités à l'égard d'un aîné (65 ans et plus)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 5.1 Compensation et disponibilité lors de vos absences du travail

99. Lors de votre dernière absence, votre travail a-t-il été pris en charge ?

- Ne sait pas
  Totalement pris en charge
  Partiellement pris en charge
  Reporté

100. Qui a pris en charge votre travail ?

- Ne sait pas  
 Collègues ou superviseurs  
 Travailleurs temporaires  
 Personne n'a pris en charge mon travail

### 5.2 Compensation et disponibilité lors de vos présences au travail

101. Lorsque vous êtes présent au travail, mais que vous n'êtes pas en forme à 100% (présentéisme) pour des raisons de fatigue, de soucis, de maladie ou autres, votre travail est-il pris en charge ?

- Ne sait pas
  Totalement pris en charge
  Partiellement pris en charge
  Reporté

102. Qui prend en charge votre travail ?

- Ne sait pas  
 Collègues ou superviseurs  
 Travailleurs temporaires  
 Personne n'a pris en charge mon travail

**5.3 Travail en équipe**

103. Travaillez-vous en équipe ?

- Jamais     
  Quelques fois     
  Environ la moitié du temps     
  La plupart du temps     
  Toujours

104. Lorsque vous vous absentez ou que vous n'êtes pas en forme à 100% (présentéisme), quel est l'impact sur le fonctionnement de votre équipe ?

- Ne peut pas fonctionner     
  Très affectée     
  Affectée     
  Un peu affectée     
  Fonctionne comme d'habitude

**5.4 Remplacement**

105. Vos collègues font-ils le même travail que vous ?

- Oui  
 Non

106. Quel est le niveau de compétence de vos collègues lorsqu'ils réalisent votre travail ?

- Extrêmement incompetent  
 Moyennement incompetent  
 Légèrement incompetent  
 Légèrement compétent  
 Moyennement compétent  
 Extrêmement compétent

107. Est-ce que des travailleurs temporaires sont embauchés afin d'agir comme remplaçant ?

- Oui  
 Non

108. Quel est le niveau de compétence des travailleurs temporairement embauchés lorsqu'ils réalisent votre travail ?

- Extrêmement incompetent  
 Moyennement incompetent  
 Légèrement incompetent  
 Légèrement compétent  
 Moyennement compétent  
 Extrêmement compétent

**5.5 Sensibilité au temps**



**SECTION 6 : PRATIQUES DE GESTION**

**6.1 Aménagement du temps de travail**

Veillez indiquer l'importance des facteurs suivants et leur degré d'accessibilité dans le cadre de votre travail.  
Veillez répondre aux deux colonnes.

	Importance pour vous					Accessibilité au cours des douze (12) derniers mois				
	Pas du tout important	Peu important	Légèrement important	Important	Très important	Pas du tout accessible	Peu accessible	Légèrement accessible	Accessible	Très accessible
110. Horaires flexibles de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
111. Travailler de la maison	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
112. Travail à temps partiel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
113. Banque de congés pour prendre soin d'une personne aînée	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
114. Congé pour obligations familiales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
115. Congés sans solde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
116. Arrangements particuliers informels avec mon superviseur ou un membre de la direction	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
117. Programme d'aide aux employés (ex. : soutien psychologique, toxicomanie, thérapie)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

118. Accepteriez-vous de diminuer vos heures de travail et ainsi réduire votre salaire pour obtenir un meilleur équilibre entre votre travail et votre vie personnelle ?

- Oui  
 Non

119. Parmi les pratiques suivantes, lesquelles rendent la conciliation travail-vie personnelle difficile ? (Cochez la ou les cases appropriées)

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> L'horaire de travail                   | <input type="checkbox"/> L'absence de sensibilité de la part des clients |
| <input type="checkbox"/> La charge de travail                   | <input type="checkbox"/> L'absence de sensibilité des collègues          |
| <input type="checkbox"/> L'intensité du travail                 | <input type="checkbox"/> La culture individualiste                       |
| <input type="checkbox"/> Les déplacements fréquents             | <input type="checkbox"/> La culture de performance                       |
| <input type="checkbox"/> La distance et le temps de déplacement | <input type="checkbox"/> Le nombre d'heures de travail régulier          |
| <input type="checkbox"/> Le statut d'emploi                     | <input type="checkbox"/> Le nombre d'heures de travail supplémentaires   |
| <input type="checkbox"/> L'impossibilité de se faire remplacer  | <input type="checkbox"/> La nature des tâches                            |



**6.2 Valeurs organisationnelles**

	Fortement en désaccord	En désaccord	Légerement en désaccord	Plus ou moins en accord	Légerement en accord	En accord	Fortement en accord
120. L'organisme promeut un milieu de travail qui favorise l'équilibre entre le travail et la vie personnelle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
121. Mes collègues m'appuient dans mes efforts pour m'acquitter de mes responsabilités personnelles et/ou familiales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
122. Les politiques organisationnelles tiennent compte de mes besoins	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
123. Mon gestionnaire tient compte de mes responsabilités personnelles et/ou familiales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
124. Mon gestionnaire me donne la souplesse voulue pour que mon horaire de travail puisse satisfaire à mes besoins personnels et/ou familiaux	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
125. L'organisme favorise des discussions franches et respectueuses relatives aux questions liées à l'équilibre entre le travail et la vie familiale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
126. Les employés peuvent se prévaloir des politiques de conciliation travail-famille sans subir de préjudice de la part de l'organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
127. Je sens que je peux facilement utiliser les mesures de soutien offertes par mon entreprise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**SECTION 7 : DONNÉES SOCIO-DÉMOGRAPHIQUES**

128. Quel est votre sexe ?

- Un homme
- Une femme

129. Quel est votre âge ?

130. Quel est votre statut civil ?

- Vit seul
- Marié ou union libre
- Monoparentale

131. Combien de personnes à charge avez-vous (incluant votre conjoint) ?

132. Combien y a-t-il d'enfants de moins de 12 ans parmi ces personnes à charge ?

133. En raison de vos responsabilités professionnelles, vivez-vous des contraintes relatives aux besoins de garde de votre ou vos enfants?

- Oui
- Non

134. Quel est le plus haut diplôme que vous ayez obtenu ?

- Un diplôme d'études secondaires ou professionnelles
- Un diplôme d'études collégiales
- Un certificat de premier cycle universitaire
- Un baccalauréat
- Une maîtrise
- Un doctorat
- Autre :

135. En moyenne, combien d'heures par semaine consacrez-vous ? :

	hrs/semaine
À votre emploi	<input type="text"/>
Aux soins de vos enfants	<input type="text"/>
Aux soins de proche(s) malade(s) ou en perte d'autonomie	<input type="text"/>
Aux études	<input type="text"/>
À la réalisation d'activités personnelles (ex. : loisir, sports, etc.)	<input type="text"/>

136. En moyenne, combien d'heures supplémentaires avez-vous faites au cours du dernier mois ?

137. Quel est votre salaire annuel

- Moins de 10 000 \$
- Entre 10 000 \$ et 19 999 \$
- Entre 20 000 \$ et 29 999 \$
- Entre 30 000 \$ et 39 999 \$
- Entre 40 000 \$ et 49 999 \$
- Entre 50 000 \$ et 59 999 \$
- Entre 60 000 \$ et 69 999 \$
- Entre 70 000 \$ et 79 999 \$
- Entre 80 000 \$ et 89 999 \$
- Entre 90 000 \$ et 99 999 \$
- Entre 100 000 \$ et 149 999 \$
- Plus de 150 000 \$

138. Quel est votre statut d'emploi ?

- Employé régulier temps complet
- Employé régulier temps partiel
- Employé temporaire

139. À quoi votre statut d'emploi actuel est-il attribuable ?

- À un choix personnel
- À l'absence d'opportunité d'emploi
- À une situation occasionnelle (études, enfants, parents vieillissants...)

140. Quel est votre horaire de travail ?

- De jour
- De soir
- De nuit
- Rotation
- Les fins de semaine

141. À quelle catégorie de personnel appartenez-vous?

- Gestionnaire
- Professionnel
- Technicien
- Bureau
- Ouvrier

142. Depuis combien de temps travaillez-vous ? (nombre d'années)

143. Depuis combien de temps travaillez-vous pour cette organisation ? (nombre d'années)

**Commentaires**

Commentaires généraux