

## Les proches aidants d'aînés : analyse des impacts dans les organisations québécoises

Denis Chênevert, CRHA, Ph.D.  
Professeur Titulaire  
Département de GRH  
Directeur du Pôle santé HEC Montréal

Marie-Claude Tremblay, MBA  
Conseillère Pôle Santé HEC Montréal  
Emilîe Kostiuk, M.Sc.  
Professionnel de recherche  
Pôle santé HEC Montréal

Lucile Choffat  
Étudiante à la Maîtrise HEC Montréal

# Contexte de l'étude

- **Enjeux de vieillissement de la population**

- Aînés (65 ans et plus)
  - 1,3 millions en 2011
  - 2,5 millions en 2036
  - 2017: 18,1% de la population (2% de plus que le reste du Canada)
  - 2036: 26,0% de la population
  - 2023 les aînés dépasseront pour la première fois dans l'histoire les 20 ans et moins

- **Enjeux organisationnels**

- Pénurie de main-d'œuvre
  - Un demi million de postes à combler au Québec cette année.
- Changement du profil de la main-d'œuvre
  - 83% des emplois créés au Québec en 2012 ont été comblé par des personnes de 55 ans et plus
  - Plus de 56% des proches aidants d'aînés sont en emploi
  - Plus de 2,2 millions d'heures de travail perdues par semaine au Canada
- Revoir les pratiques et le style de gestion

# Définition du mandat

## Analyse du climat de travail des proches aidants au sein des entreprises québécoises



Estimation  
des coûts



Pistes  
de solution



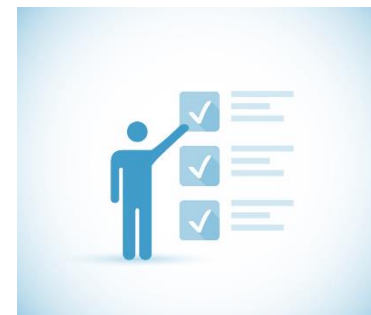
HEC MONTRÉAL

# Méthodologie



## 1. Rencontre de huit entreprises québécoises

Secteur	Région administrative au Québec	N
Automation industrielle	Capitale-Nationale	101
Education	Laurentides	190
Manufacturier	Laurentides	195
Commerce de détail	Laurentides	38
Assurances	Capitale-Nationale	204
Recherche et développement	Montréal	84
Santé et services sociaux	Montréal	181
Municipal	Lanaudière	600



## 2. Diffusion du questionnaire auprès des employés



## 3. Analyse des données

# Profil des proches aidants

- **Moyenne d'âge:** 47 ans
- **Statut:** 75% sont mariés ou en union libre
- Les proches aidants s'occupent, en moyenne, de **1.7** personne âgée de 65 ans et plus.
- 16% sont dans une **situation sandwich** et vivent des contraintes relatives aux besoins de garde de leur(s) enfant(s) en raison de leurs responsabilités professionnelles.

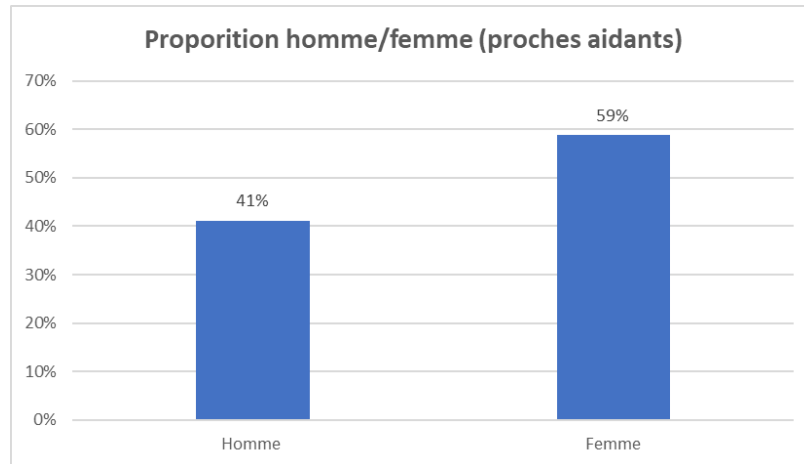
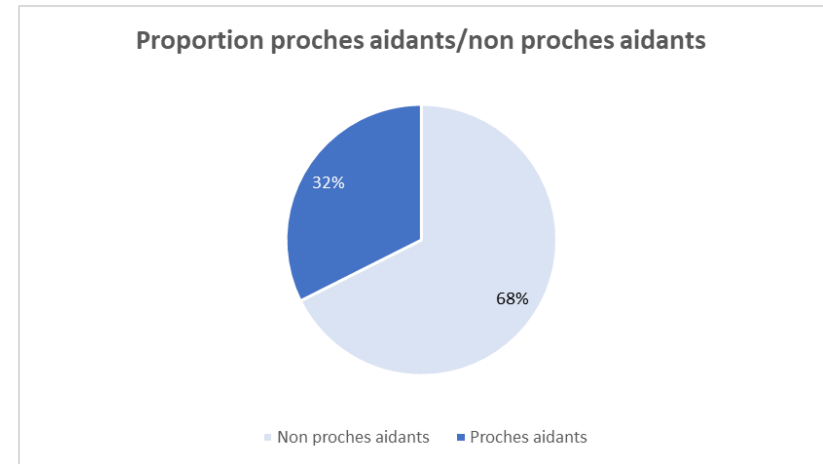


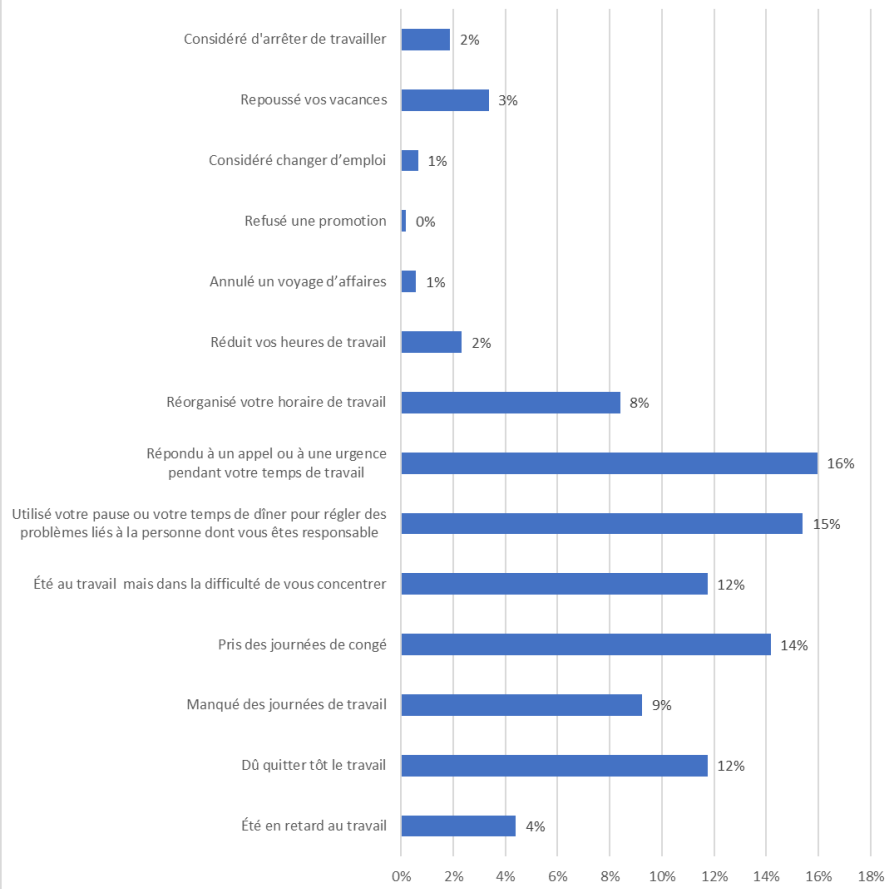
Figure 4 - Proportion homme/femme (proches aidants)



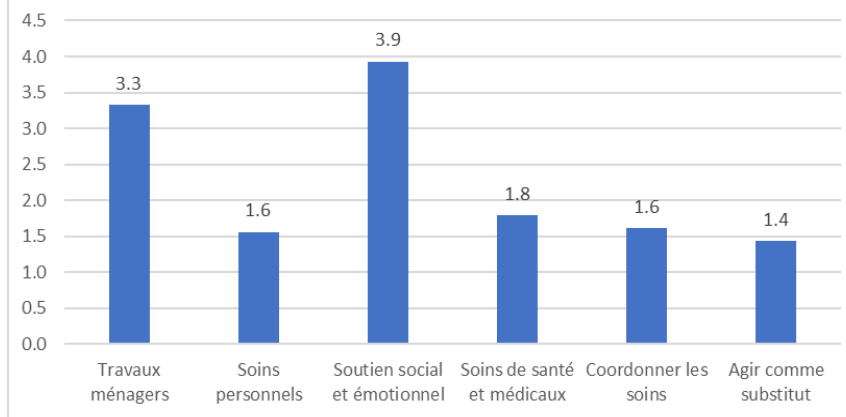
Proportion des proches aidants

# Temps consacré par les proches aidants

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

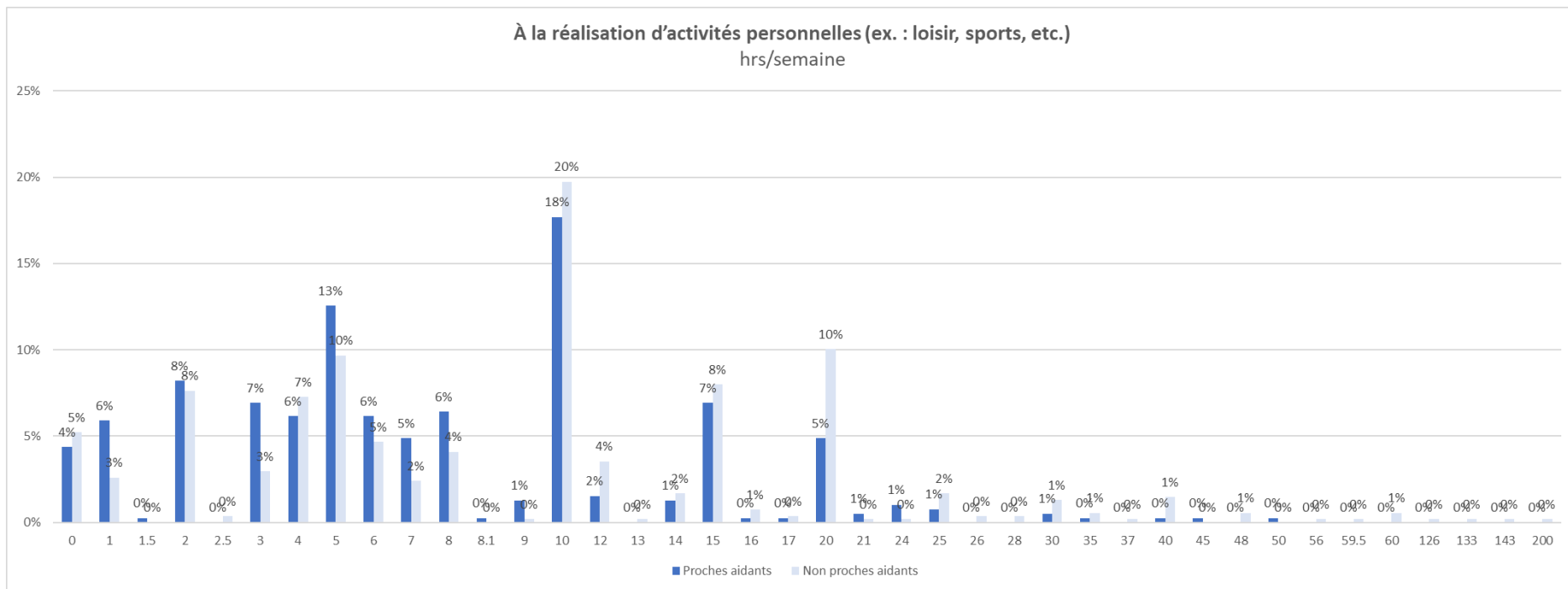


Au cours du dernier mois, combien d'heures avez-vous consacrées à une ou plusieurs personnes aînées en ce qui a trait aux responsabilités suivantes :

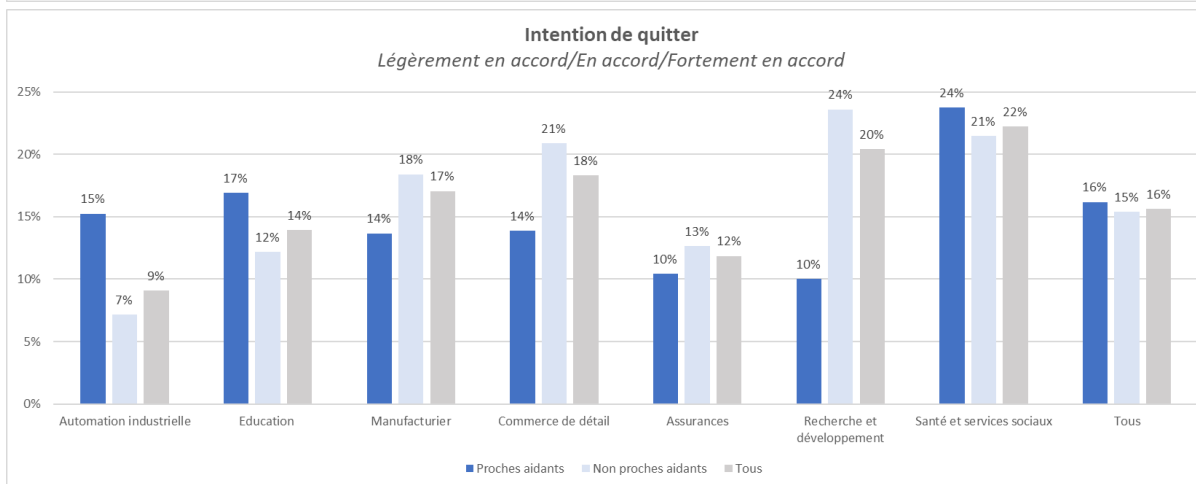
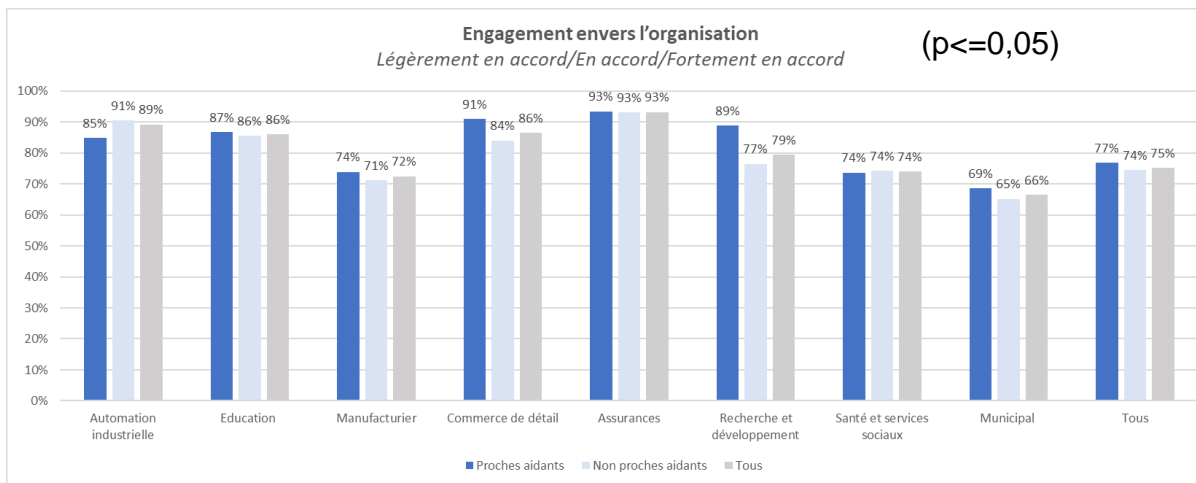


Temps consacré aux responsabilités de proches aidants

# Temps consacré aux activités personnelles

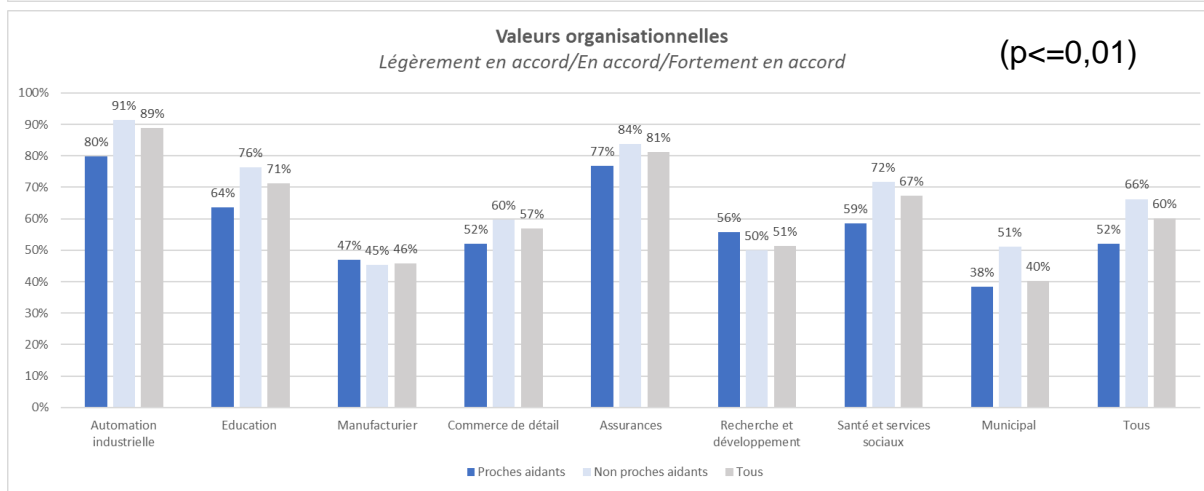
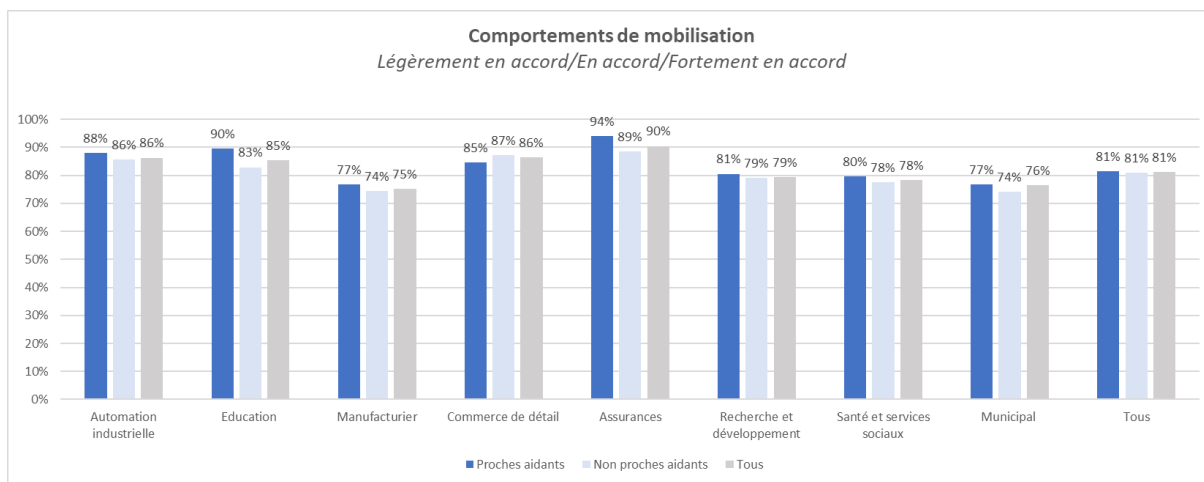


# Comparaison proches aidants/non proches aidants

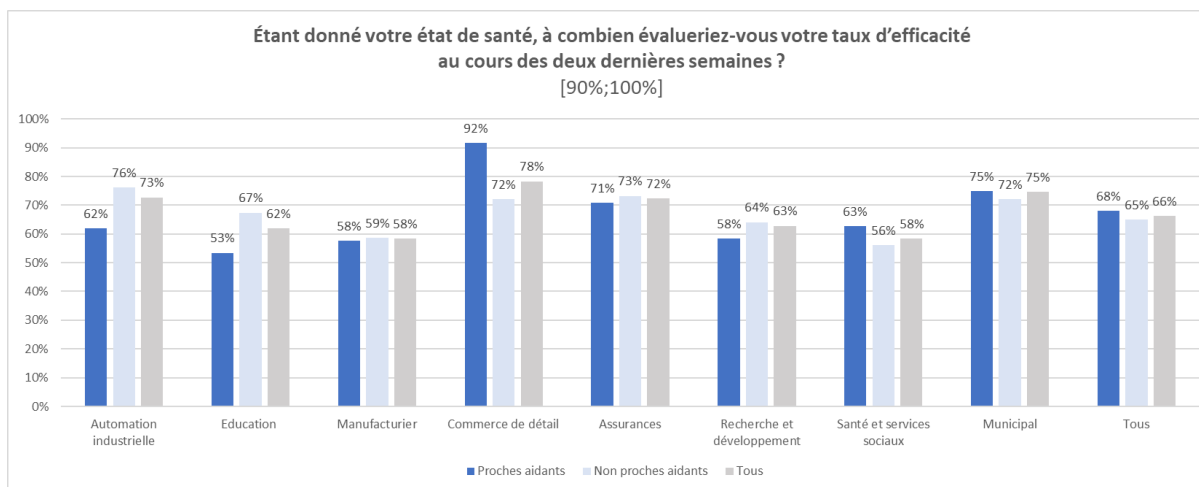
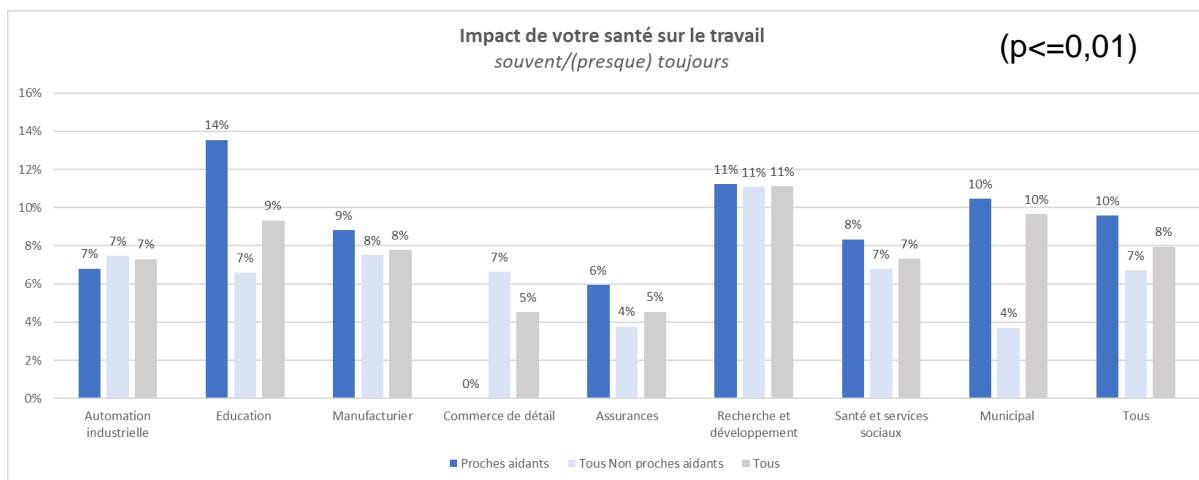




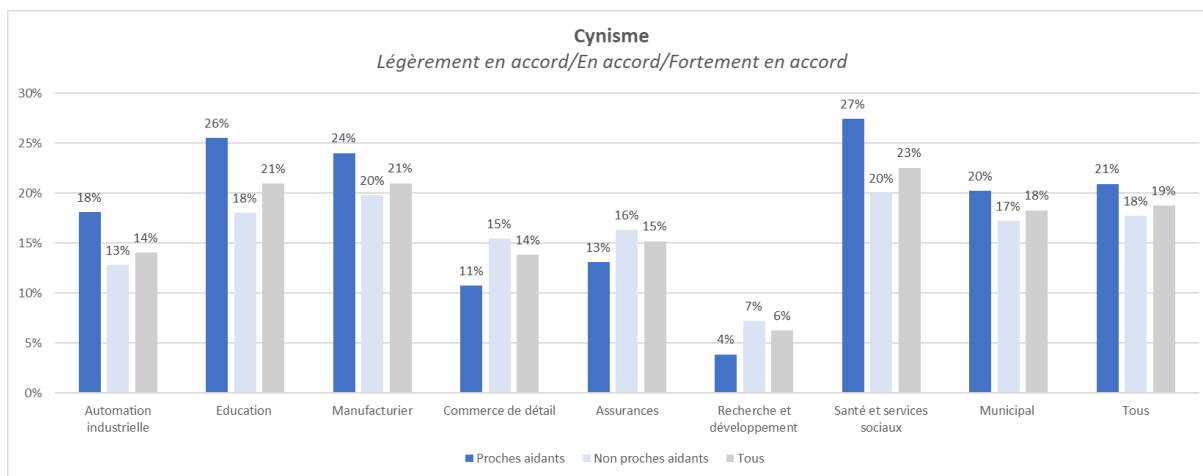
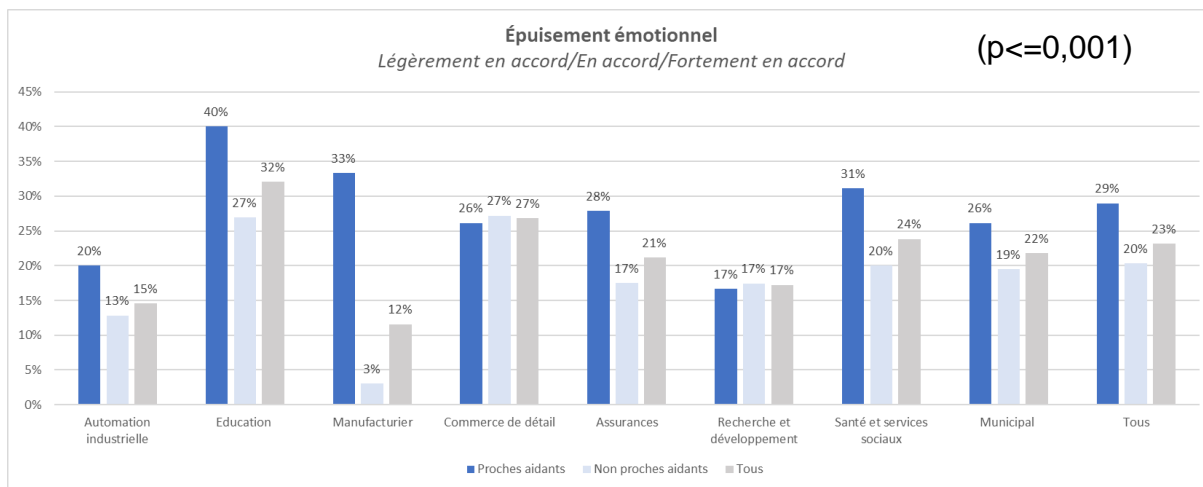
# Comparaison proches aidants/non proches aidants



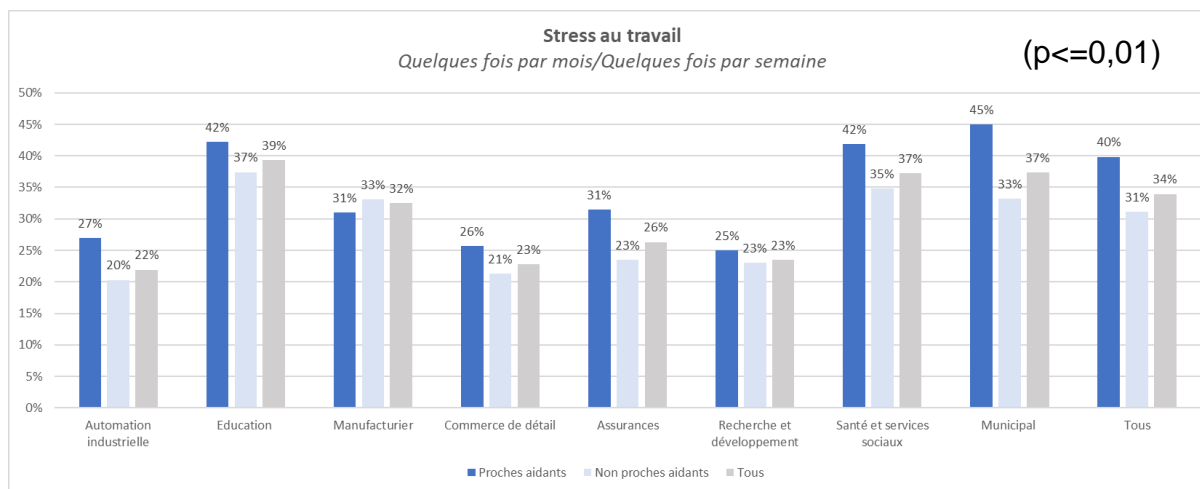
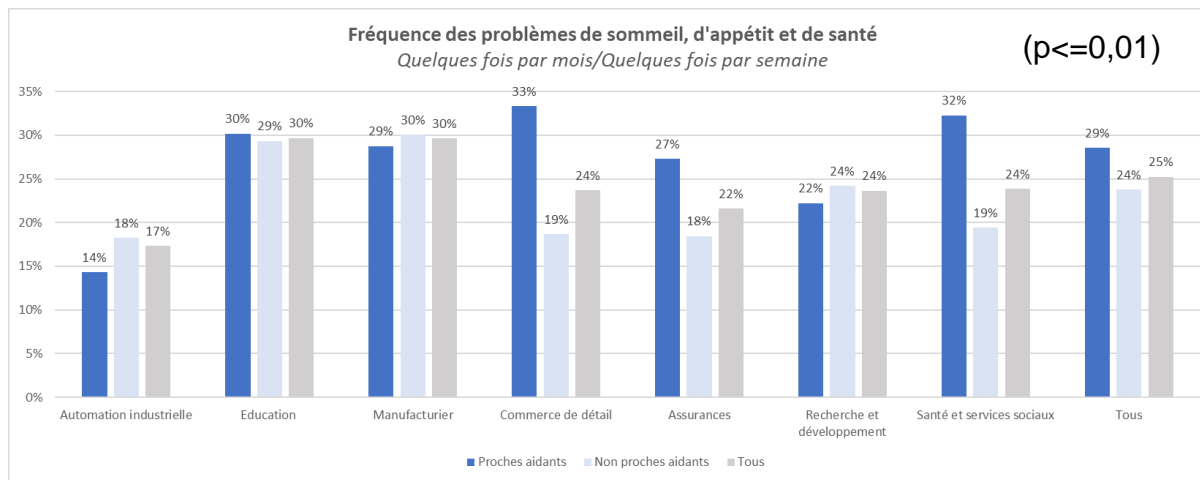
# Comparaison proches aidants/non proches aidants



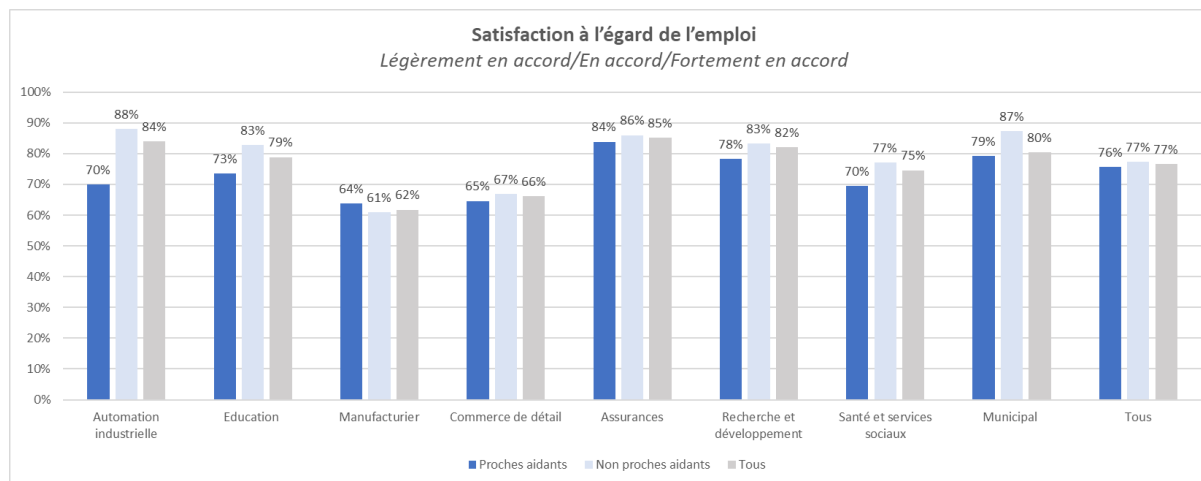
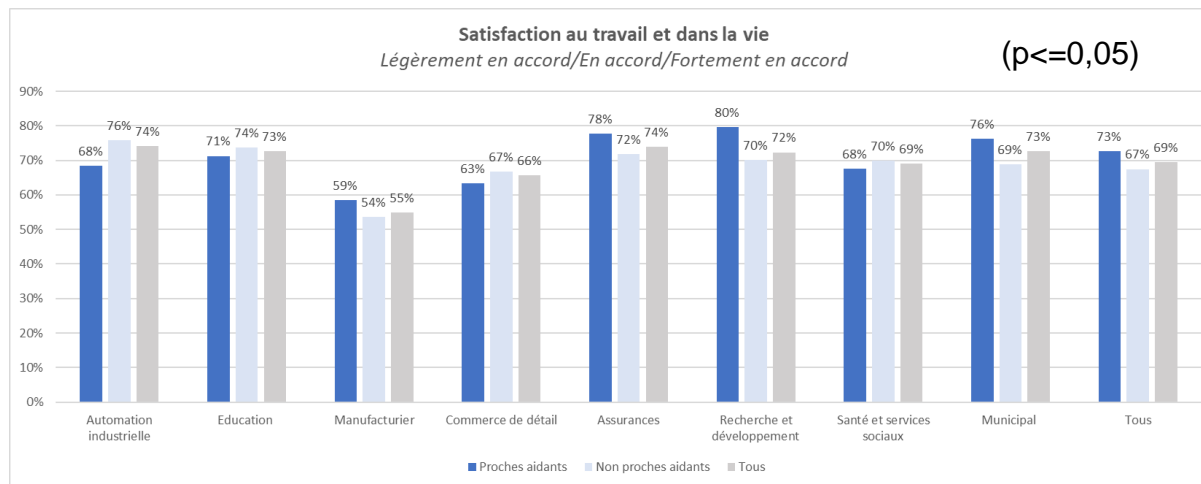
# Comparaison proches aidants/non proches aidants



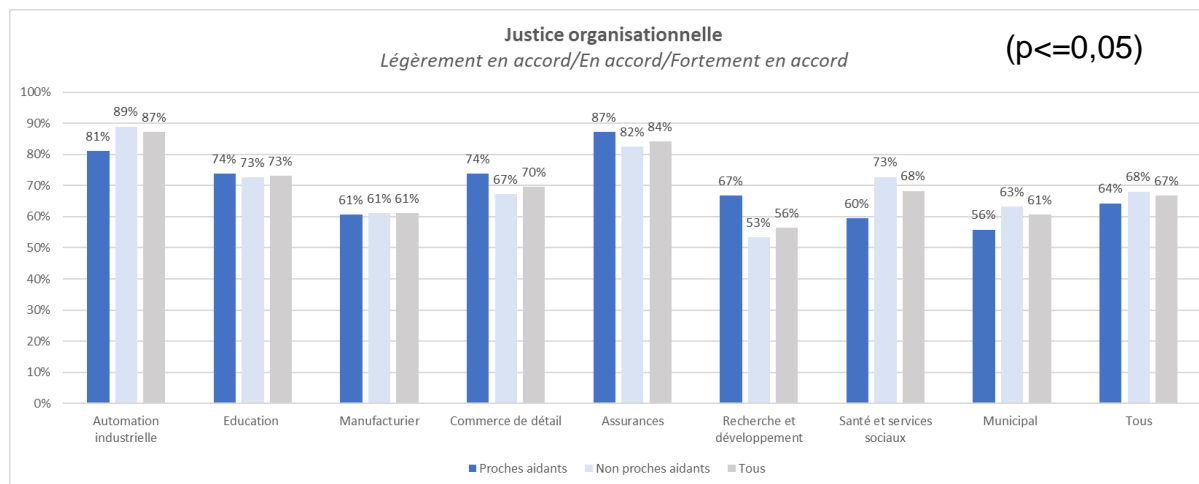
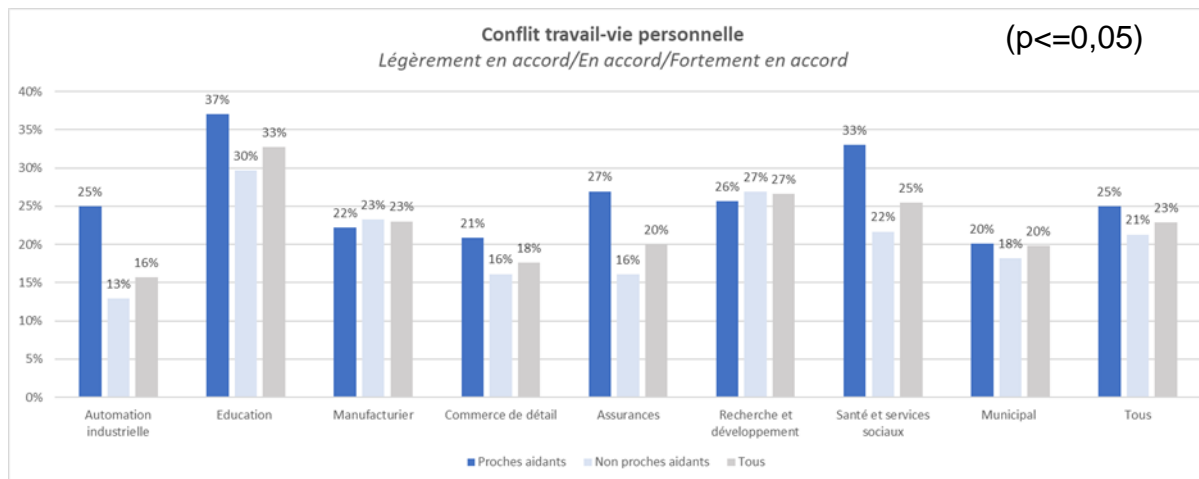
# Comparaison proches aidants/non proches aidants



# Comparaison proches aidants/non proches aidants



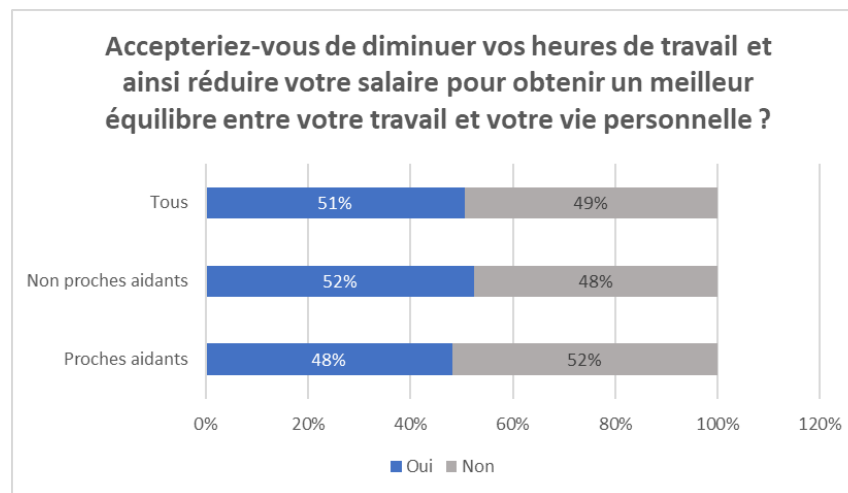
# Comparaison proches aidants/non proches aidants



# Comparaison proches aidants/non proches aidants

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

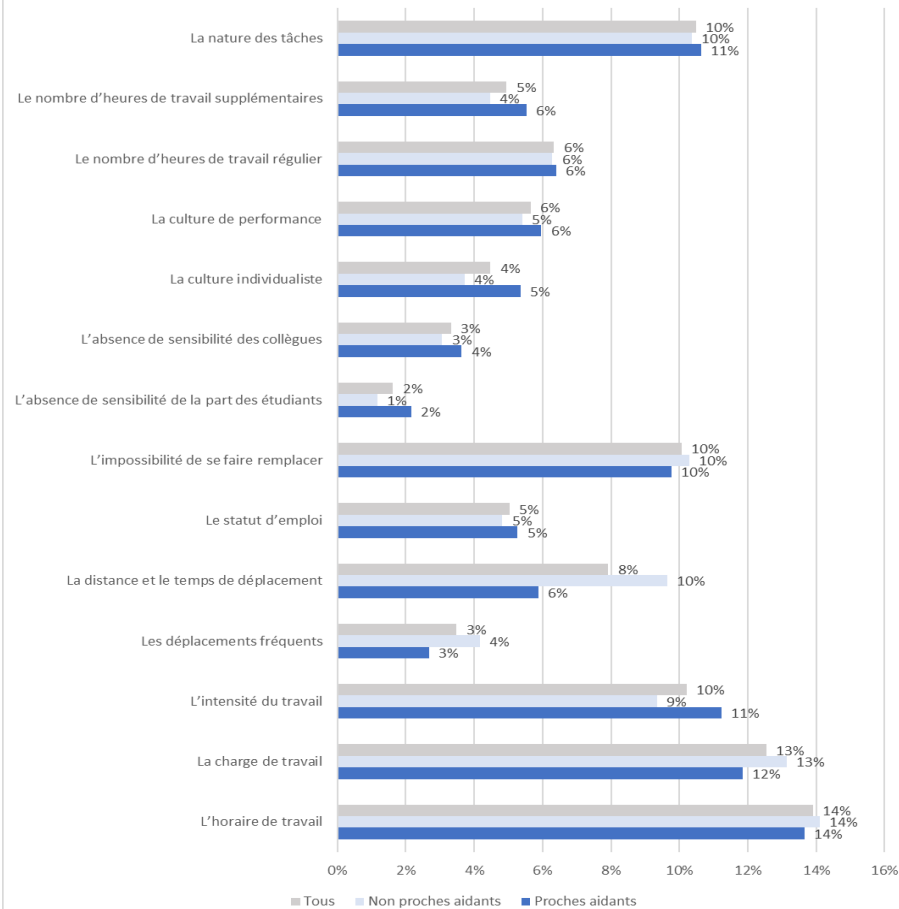
Nombre de jours moyens d'absence au cours des trois derniers mois



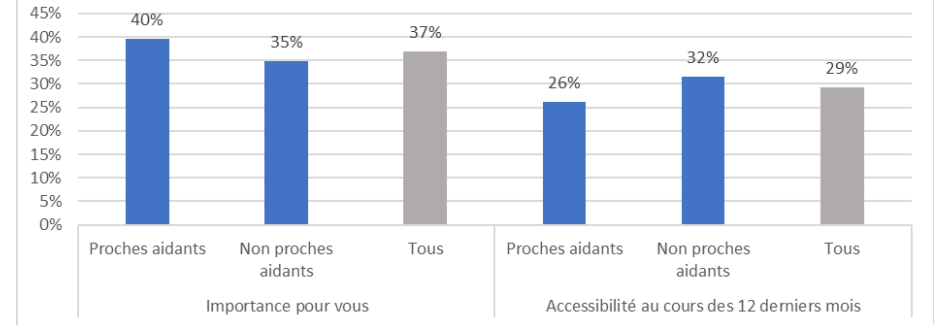
Accepteriez-vous de diminuer vos heures de travail et ainsi réduire votre salaire pour obtenir un meilleur équilibre entre votre travail et votre vie personnelle ?

# Comparaison proches aidants/non proches aidants

Parmi les pratiques suivantes, lesquelles rendent la conciliation travail-vie personnelle difficile ?



Aménagement du temps de travail  
Important/Très important  
Accessible/Très accessible



Aménagement du temps de travail (importance et accessibilité)



# Estimation des coûts annuel

- Proches aidants
- **CAD 4 076**

- Non proches aidants
- **CAD 3 282**

Heures  
supplémentaires



- Proches aidants
- **CAD 2 589**

- Non proches aidants
- **CAD 120**

Absentéisme  
due à l'activité  
de proche aidant



- Proches aidants
- **CAD 2 472**

- Non proches aidants
- **CAD 1 765**

Présentéisme

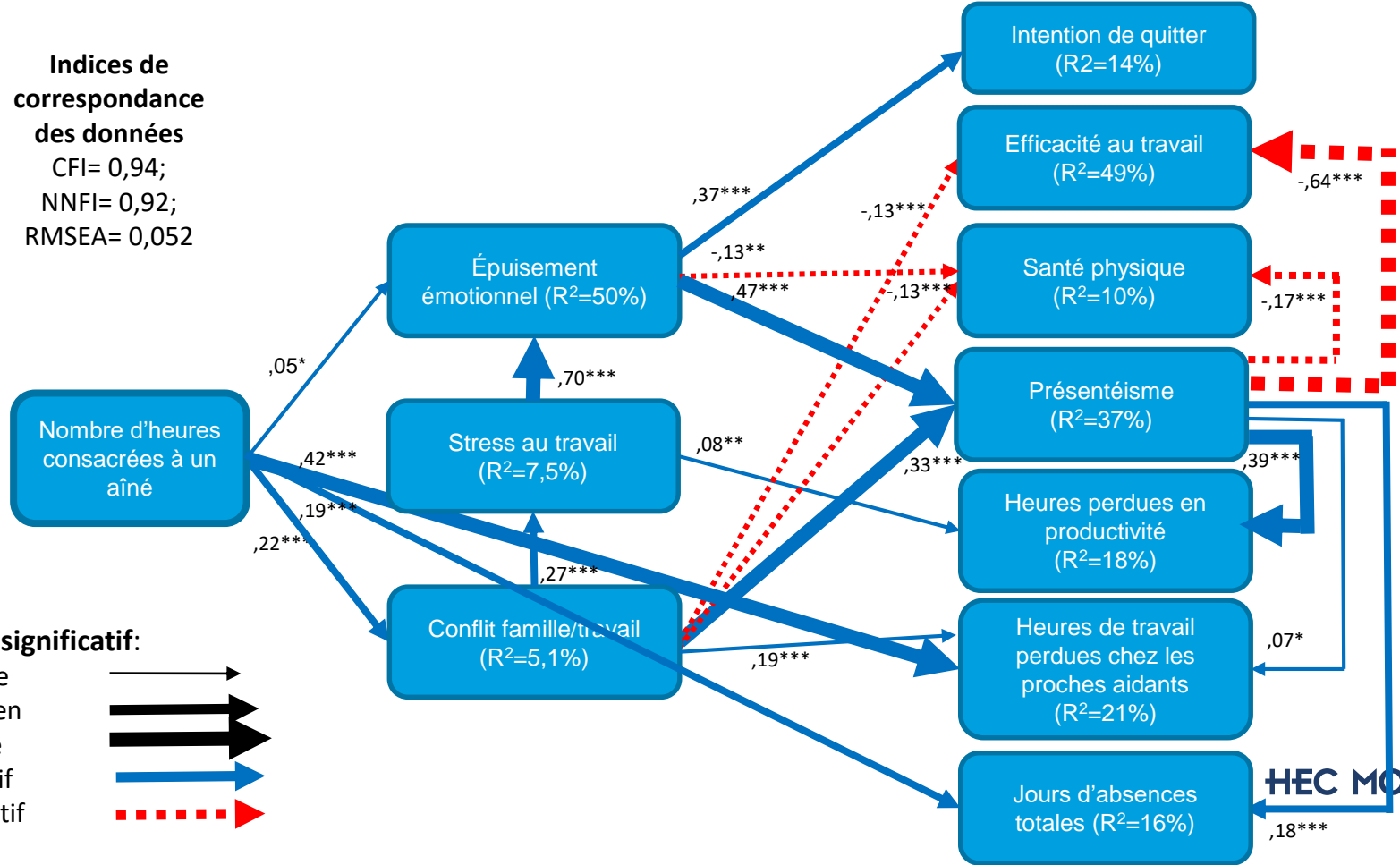


# Modèle d'analyse en équation structurelle

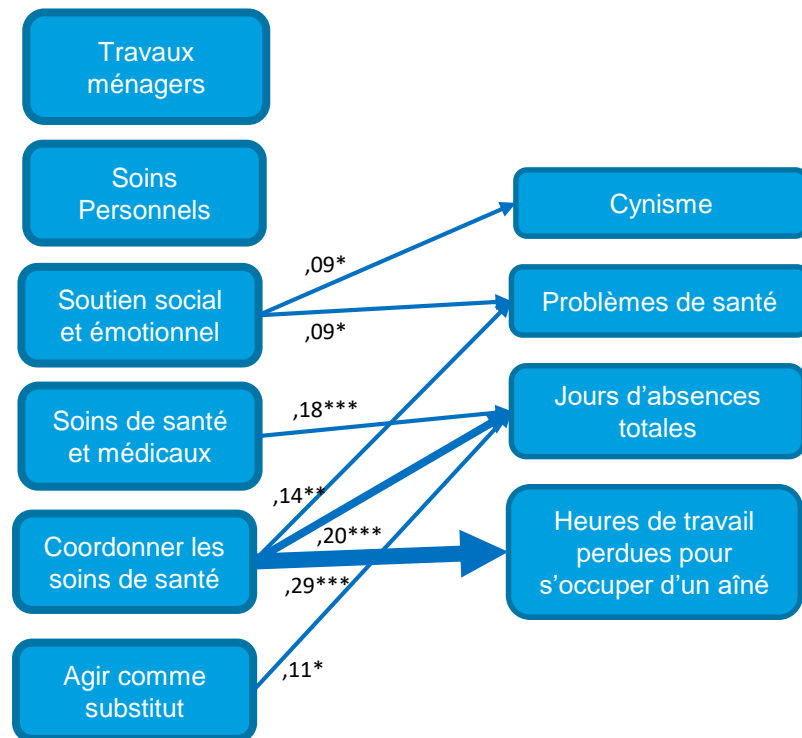
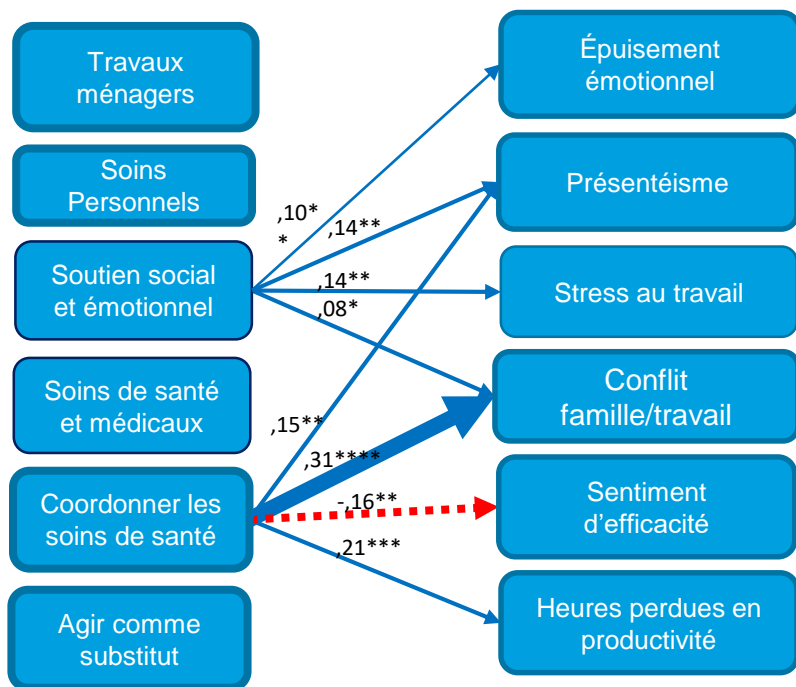
**Indices de correspondance des données**  
 CFI= 0,94;  
 NNFI= 0,92;  
 RMSEA= 0,052

**Lien significatif:**

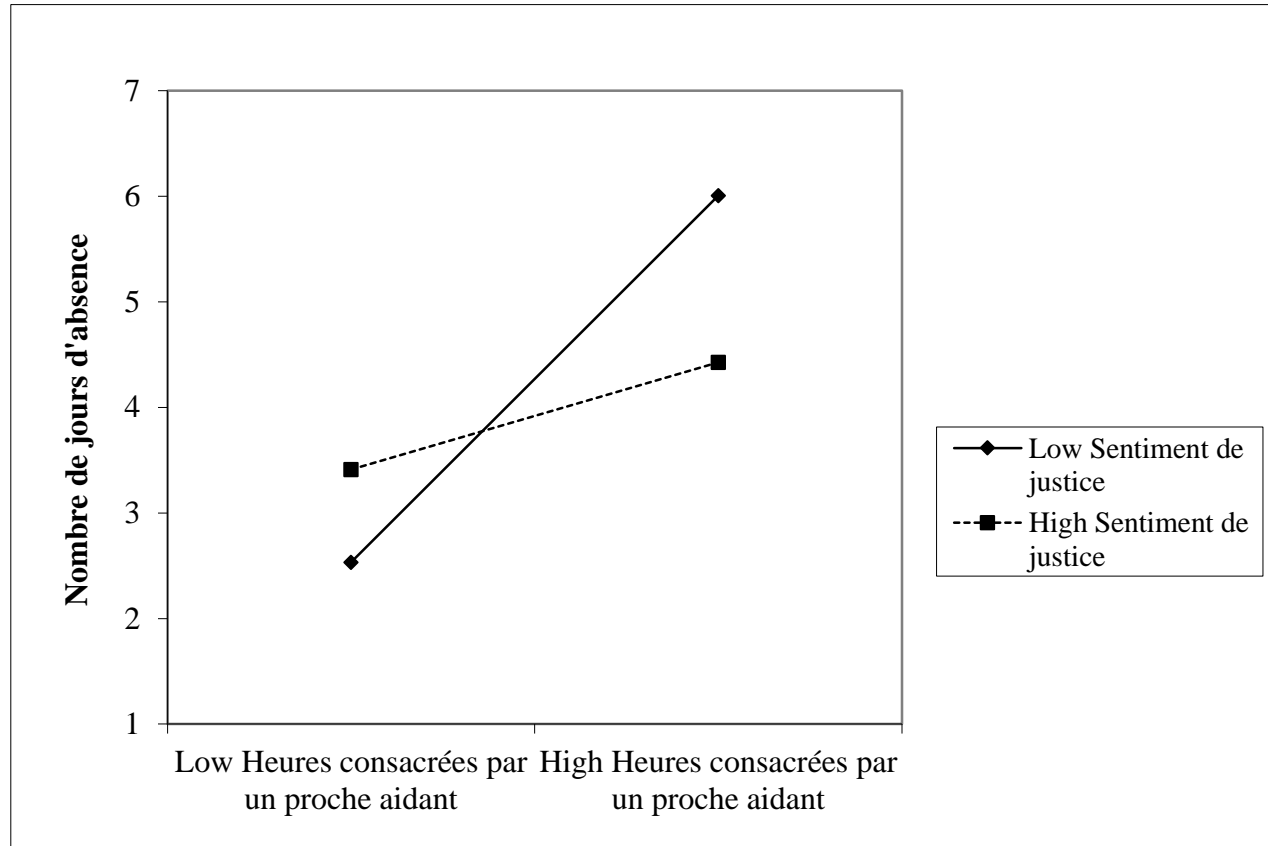
- Faible
- Moyen
- Élevé
- Positif
- Négatif



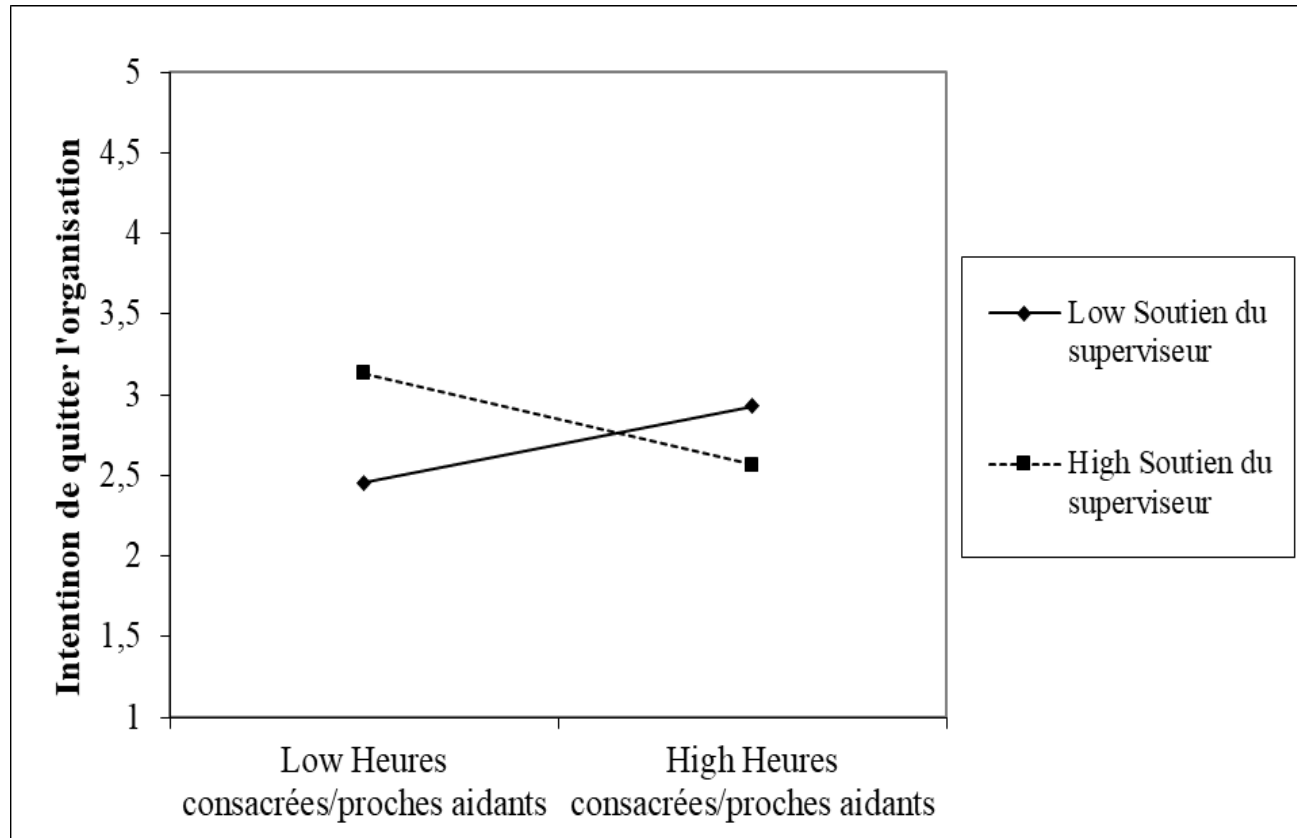
# Modèles de régression multiple



# Modèle de modération



# Modèle de modération



# Synthèse des résultats



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.

Les proches aidants ont tendance à se sentir **moins soutenus** par l'organisation.



La responsabilité à laquelle les proches aidants consacrent le plus de temps est le **soutien social et émotionnel**.

L'**horaire de travail** est l'élément qui rend la conciliation travail-vie personnelle le plus difficile.



1.7

Les proches aidants s'occupent, en moyenne, de **1.7 personne aînée** de 65 ans et plus .

**PROCHES AIDANTS**

- 1/3 des employés
- 47 ans
- 59% sont des femmes
- 75% sont mariés ou en union libre
- 16% sont en situation «sandwich»

Les proches aidants seraient **moins susceptibles de sacrifier une partie de leur emploi** pour une meilleure conciliation travail-vie personnelle.



Les impacts les plus fréquents au travail sont de **répondre à un appel ou à une urgence** et **d'utiliser sa pause ou son temps de dîner** pour régler des problèmes.



L'**aménagement du temps de travail** semble être plus important pour les proches aidants que pour les non proches aidants.



Les proches aidants sont significativement **plus engagés** que leurs collègues qui ne prennent pas soin d'un aîné.

**Le soutien du superviseur immédiat est central pour la rétention des proches aidants**

La **justice organisationnelle** est moins bien perçue chez les proches aidants et déterminante sur leur absentéisme.



L'**épuiement émotionnel** est significativement plus élevé chez les proches aidants.

Le **conflit travail-vie personnelle** 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 au travail et dans la vie** que les non proches aidants.



# Pistes de solution

- Proposer une politique et des pratiques d'aide aux proches aidants
- 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
- Proposer des mesures d'accommodement
- Offrir diverses ressources de soutien psychologique
- Communiquer efficacement sur le phénomène des proches aidants
- Offrir une application en santé connectée pour faciliter la coordination des soins

# Conclusion

- Il faut poursuivre les efforts afin d'adresser ces résultats aux employeurs et mettre en place un processus de co-développement afin d'identifier des solutions propres à chaque contexte et réalité organisationnel
- Ce ne sont pas tous les types d'heures consacrées par les proches aidants d'aînés qui affectent leur santé et leur temps de travail.
  - Coordination des soins
  - Soutien émotionnel et social
- La société québécoise ne peut pas échapper à cette réalité, car il n'y a aucun autre moyen de venir en aide aux personnes âgées.
- Le situation actuelle n'est pas permanent.