

26^{ème} congrès AGRH à Montpellier

du 4 au 6 novembre 2015

Thème du colloque : De nouveaux modèles de GRH ?

Des mesures d'aménagement ou de réduction du temps travail pour une meilleure GRH : le cas du secteur de l'aide à domicile au Québec

Ilda Ilse ILAMA

Maître de conférences à l'Université de Franche-Comté (antenne de Belfort),
Chercheur au Centre de recherche en Gestion des Organisations (CREGO),
EA 7317, Université de Bourgogne
Post-doctorante à la TELUQ – Université du Québec (2013-2014)

Diane-Gabrielle TREMBLAY, Ph.D., CRHA

Titulaire de la chaire de recherche du Canada (niveau 1) sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir.
Directrice de l'ARUC (Alliance de recherche université-communauté) sur la gestion des âges et des temps sociaux (CRSH).
Professeure à l'École des Sciences de l'administration, Téléuq-Université du Québec.

Coordonnées : TELUQ-Université du Québec.

5800 rue St-Denis, bureau 1105, Montréal, Québec, Canada H2S3L5
E. mail : dgtrembl@teluq.ca

RÉSUMÉ :

De nombreuses recherches au Québec et ailleurs font état de l'augmentation d'un réel conflit entre emploi et famille. Ce conflit s'explique à travers le manque de temps que connaissent la plupart des parents et cela se matérialise par un conflit entre le temps accordé au travail celui accordé à la famille et aux autres activités (politiques, sociales, culturelles, loisir). La plupart des études en matière de conciliation emploi-famille ont porté sur les cadres, les professionnels et d'autres groupes relativement « plus favorisés » sur le plan des conditions de travail. Beaucoup moins se sont intéressés aux employés ayant des bas salaires et travaillant souvent dans des conditions de travail difficiles. Dans cet article, nous nous intéresserons à un milieu plus difficile, à savoir celui des aides à domicile. Nous cherchons, à l'aide d'une étude qualitative auprès de 23 employeurs et 33 salariés, à comprendre les différentes mesures qui pourraient permettre aux aides à domicile de mieux concilier leur emploi et leur famille et éventuellement de rester ainsi plus longtemps dans l'organisation, grâce à un meilleur modèle de GRH.

Mots clés : GRH, conciliation emploi-famille, mesures d'aménagement, réduction du temps de travail.

Des mesures d'aménagement ou de réduction du temps travail pour une meilleure GRH : le cas du secteur de l'aide à domicile au Québec

INTRODUCTION

Plusieurs recherches réalisées au Québec et même ailleurs font état de l'augmentation d'un conflit entre emploi et famille. Ce conflit s'explique par le manque de temps que connaissent la plupart des parents et cela se matérialise par un conflit entre le temps accordé au travail celui accordé à la famille de même qu'aux autres activités (politiques, sociales, culturelles, loisirs). Aussi, des études montrent que nombre de parents en emploi sont parfois stressés parce que la conciliation des obligations professionnelles et familiales est complexe (Duxbury et al., 1993, 1994; Nelson et Quick, 1985; Tremblay, 2012a,b, ; Paquet et Najem, 2005). La forme de l'emploi (temporaire, indépendant, sur appel, occasionnel) et les horaires (temps partiel, horaires émiétés) peuvent accroître la difficulté en matière de conciliation (Tremblay, 2005). Dans l'ensemble des pays industrialisés, notamment au Québec, la métamorphose du marché du travail, celle de la famille, aussi bien que les changements démographiques entraînent des complications en matière de conciliation emploi-famille. La plupart des études en matière de conciliation emploi-famille ont porté sur les cadres, les professionnels et d'autres groupes relativement « plus favorisés » sur le plan des conditions de travail (Tremblay et Mascova, 2013; Tremblay, 2012a; Guérin et al. 1997, 1994). Très peu de travaux ce sont intéressés aux employés ayant des bas salaires et travaillant dans des conditions de travail difficiles. Dans cet article, nous nous penchons sur le secteur de l'aide à domicile où les emplois ne sont pas toujours de bonne qualité et où les conditions de travail sont difficiles. C'est un secteur important à étudier, car la croissance du nombre de personnes âgées de même que leur désir de demeurer chez elles augmente le nombre d'emplois de ce type. Les emplois dans le secteur de l'aide à domicile auprès des personnes âgées sont parfois considérés comme étant de mauvaise qualité (Devetter et al., 2009). Une faible rémunération, des qualifications qui ne sont pas souvent reconnues, font partie des caractéristiques de ce genre de métier (CERC, 2008).

Au Québec comme ailleurs, le vieillissement de la population rend l'enjeu de l'amélioration des conditions de travail dans ce secteur particulièrement important si l'on veut soutenir le maintien à domicile des aînés. Pour une meilleure Gestion des Ressources Humaines dans le secteur de l'aide à domicile au Québec, nous avons voulu connaître les mesures existantes, mais aussi les différentes mesures qui pourraient permettre aux aides à domicile de mieux concilier et, de ce fait, de rester plus longtemps en emploi. D'où la question suivante : en matière de conciliation emploi-famille, quelles sont les mesures qui seraient intéressantes et lesquelles pourraient être motivantes pour le maintien en emploi des aides à domicile ? Afin de répondre à cette question, nous avons effectué une recherche auprès de 33 salariés et de 23 employeurs; nous exposons la méthodologie plus loin. Notre texte se divise en deux parties. Nous commençons par exposer rapidement les travaux relatifs à la conciliation emploi-famille et vie personnelle, en nous concentrant sur le secteur de l'aide à domicile. Puis, nous présentons les répondants, la technique de recueil des informations, et enfin nos résultats.

1. CONCILIATION EMPLOI-FAMILLE ET LE SECTEUR DE L'AIDE A DOMICILE AU QUEBEC

1.1. Définition de la conciliation emploi-famille et vie personnelle, ses mesures et ses effets

L'expression de conciliation emploi-famille est assez récente (Tremblay, 2005) et elle ne fait pas toujours consensus auprès des chercheurs. D'aucuns choisissent de parler «d'articulation emploi-famille», d'autres «d'harmonisation vie professionnelle-vie-personnelle», ou encore «d'équilibre travail famille» (Lazzari, 2012). Nous les emploierons comme synonymes ici, bien que nous préférions les termes articulation ou conciliation, qui renvoient davantage à l'idée d'un processus en cours plutôt que d'un équilibre atteint (Tremblay, 2012a,b).

Des recherches ont mis en évidence le sentiment de manque de temps chez les parents travailleurs de même que des conflits entre l'emploi et la famille (Barrère-Maurisson, 1992; Méda, 2001). Elles ont aussi montré que les particularités de l'emploi peuvent représenter un frein majeur à la conciliation emploi-famille (Guérin et al., 1997; Tremblay, 20012a,b).

Dans un contexte où il est souvent difficile d'attirer et de retenir les salariés, comme c'est le cas dans le secteur de l'aide à domicile, des mesures de conciliation emploi-famille peuvent être intéressantes, car c'est un milieu très féminin, et les femmes sont toujours celles qui assument l'essentiel des responsabilités familiales (Tremblay, 2012a,b). Il existe un grand nombre de mesures et chaque contexte de travail présentera des mesures plus ou moins adaptées aux horaires et contexte de travail, mais la mise en place de mesures de conciliation peut faciliter la vie des femmes, mais aussi des hommes et, ainsi, les inciter à prolonger leur vie active. Pour notre part, nous nous sommes intéressées surtout aux mesures concernant l'aménagement du temps de travail (Tremblay, 2012a,b):

- *Horaires variable* : Les salariés peuvent choisir leur horaire de travail – entrée et sortie – en tenant compte d'une plage à horaire fixe.
- *Semaine de travail comprimée* : La forme la plus répandue est celle de la semaine d'une durée régulière, mais cette dernière est compressée sur 4 jours.
- *Semaine de 4 jours*: Il est question ici de réaliser une semaine réduite à 4 jours, ce qui induit une diminution de salaire et ne peut alors pas toujours être bien adapté aux individus à bas revenus.
- *Travail à temps partiel*. Ce genre de travail se base habituellement sur 10 à 20 heures travaillées par semaines, même si la définition formelle du travail à temps partiel est de 30 heures et moins (d'après Statistique Canada).
- *Partage d'emploi*. Il se différencie d'une prestation à temps partiel car deux salariés partagent un seul et même poste et se distribuent les responsabilités. En général, le nombre moyen d'heure travaillée par semaine est de 15-20 heures.
- *Télétravail*. Les salariés réalisent leur travail en étant à la maison, cela à plein temps ou à temps partiel (2-3 jours par semaine). Cette mesure est plus adaptée aux genres d'emplois dans lesquels les salariés interviennent sur des projets spécifiques et où le contact avec d'autres salariés n'est pas toujours nécessaire. Le salarié peut se déplacer au bureau pour une éventuelle réunion, etc.

Nous nous sommes aussi penchées sur des mesures liées à la retraite et à l'organisation des congés en fin de carrière, notamment la retraite graduelle, l'accumulation des heures de travail et reprises par la suite en congés, les absences autorisées et les congés sabbatiques. Si l'on

souhaite prolonger la vie active des personnes, dans un contexte de pénurie d'emploi, mais aussi pour éviter la rotation des salariés qui travaillent auprès des personnes âgées, il importe de connaître l'intérêt des employés pour ce type de mesures, à titre de mesures d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre.

Alors que la vision taylorienne de l'organisation du travail soutient que la motivation des salariés est surtout reliée aux récompenses pécuniaires, les théoriciens des « relations humaines » soulignent l'importance des besoins sociaux des personnes. Aussi, alors que la réputation de l'entreprise ou du secteur peut contribuer à la rétention des employés, ce n'est pas le cas dans notre secteur d'étude. Si les récompenses extrinsèques (salaires, rémunération, promotions) sont reliées à la performance au travail, elles ont parfois un effet négatif sur la motivation : sensation de jalousie et même d'iniquité, compétition entre salariés, etc. Cela peut même se traduire par une diminution de la motivation et de la satisfaction au travail (Jabes, 1980, Brun et Dugas, 2005).

Une étude effectuée par Guérin et al (1997, p. 291) auprès de 301 organisations québécoises, indique qu'une grande partie des mesures de conciliation ont des conséquences positives sur la satisfaction des salariés. D'autres travaux (Tremblay, 2012b) constatent que grâce aux mesures d'aménagement du temps de travail, l'absentéisme et les retards diminuent ; le stress est réduit grâce à l'aide d'urgence et au régime de travail souple ; le télétravail et les services d'information et de références, de même que l'horaire variable et les programmes d'aides aux employés ont un impact positif sur l'engagement, l'identification à l'organisation et le rendement du personnel. Les recherches confirment également les conséquences positives observées par les organisations quand elles mettent en œuvre des mesures favorisant la conciliation et le mieux-être de leurs salariés (meilleure productivité, baisse des retards et de la rotation de la main-d'œuvre notamment), des éléments qui peuvent prolonger la rétention en emploi, en plus de faciliter la conciliation travail-famille. (Tremblay, 2012a)

En somme, la littérature mobilisée ici a permis d'identifier les effets et l'intérêt de différentes mesures afin d'attirer et de retenir les salariés dans un contexte de pénuries de main-d'œuvre appréhendées dans certains secteurs, ainsi que de préoccupations accrues pour la conciliation emploi-famille et la rétention en fin de carrière. À notre connaissance, il n'y a pas eu de recherches sur l'intérêt de ces mesures auprès des salariés du secteur de l'aide à domicile. Après avoir documenté les conditions de travail difficiles de ce secteur (Ilama et Tremblay, 2014), nous avons voulu nous intéresser aux mesures et modèles de GRH qui pourraient permettre d'améliorer la situation, et avons mené une recherche en collaboration avec le secteur des entreprises d'économie sociale, qui pourraient envisager d'adopter ce nouveau modèle aux fins d'attraction et de rétention de main-d'œuvre.

1.2. L'aide à domicile au Québec

Bien qu'il existe des organisations privées dans le champ de l'aide à domicile, ces activités relèvent surtout du secteur de l'économie sociale. Nous avons sollicité les deux milieux pour avoir un portrait global des divers milieux de travail, bien que nous ayons finalement eu davantage de milieux en économie sociale. À l'origine, fondées dans l'optique de la satisfaction des personnes et des communautés locales, les organisations de l'économie sociale se placent dans un environnement d'une économie basée sur les valeurs humaines (Tremblay, 2012c). Le champ de l'aide à domicile constitue ainsi un espace unique à l'intérieur des services à la personne à cause de la nature des emplois, de même que des personnes touchées, souvent des individus âgés ou fragiles.

Au Québec, au sein de l'offre de services publics, les services d'aide à domicile se placent à l'intérieur d'une catégorie de services de « soutien à domicile » auprès d'individus âgés en perte d'autonomie, des individus handicapés, également des individus malades, voire en convalescence; aussi, ces services incluent les services professionnels à domicile (médecin, personnel infirmier, ergothérapeutes, etc.).

Les textes officiels indiquent que les services d'aide à domicile peuvent regrouper divers éléments: services d'assistance personnelle (soins d'hygiène, aide à l'alimentation, assistance à la mobilisation et aux transferts, etc.), services d'aide domestique (entretien ménager du domicile, préparation des repas, lessive, courses, etc.) et activités communautaires de soutien civique (aide pour administrer le budget, remplir des formulaires administratifs, etc.) (MSSS¹, 2004 : p. 41). Selon l'offre de la prestation et des besoins, ces services sont offerts par diverses organisations: l'instance locale, les entreprises d'économie sociale, les organismes communautaires, les groupes bénévoles, le personnel embauché par l'allocation directe ou les proches aidants (MSSS, 2004). Pour notre part, nous nous sommes concentrées sur les services d'aide domestique dans les secteurs privés et d'économie sociale, parce qu'ils sont de plus en plus importants dans ce domaine, les services publics se réduisant graduellement et le gouvernement québécois venant d'annoncer en 2015 qu'ils seraient encore réduits au profit du secteur communautaire et d'économie sociale.

Nous avons d'abord voulu comprendre les pratiques de gestion des employeurs, puis tenter de voir l'intérêt qu'auraient les salariés pour des mesures d'aménagement ou de conciliation, pour ensuite identifier lesquelles exerceraient un effet sur l'attraction et la rétention.

2. UNE RECHERCHE EMPIRIQUE DANS LE SECTEUR DE L'AIDE À DOMICILE AU QUÉBEC

Nous allons maintenant expliquer notre méthodologie puis présenter le portrait des répondants.

2.1. Méthodologie de recherche et portrait des répondants

Nous avons mené une étude qualitative basée sur des entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de 1h30 auprès de 33 aides à domicile au Québec, dont dix salariés dans le secteur privé et 23 dans les ESSAD (Entreprise d'économie sociale dans les services à domicile). Sur les 33 interviewés il y a 5 hommes et 28 femmes. Ces informations sont révélatrices de l'état actuel du champ de l'aide à domicile qui est généralement très fortement féminisé. Par ailleurs, 10 des 33 interviewés travaillent dans une entreprise privée et le reste (23) au sein des EESAD. L'âge moyen des femmes est de 51 ans et celui des hommes est de 46 ans. Et l'âge moyen total de tous les interviewés est de 48 ans. Parmi les 33 interviewés, figurent 23 préposés à l'entretien chargés de nettoyer l'espace de vie du bénéficiaire, 7 préposés aux bénéficiaires qui sont chargés de s'occuper des bénéficiaires et également de leur espace de vie, 1 chef d'équipe qui est une ancienne préposée à l'entretien, 2 préposés à l'entretien et aux bénéficiaires.

Nous avons aussi interviewé 23 employeurs, soit trois entreprises privées et 20 EESAD. Nous avons aussi parmi les dirigeants de ces organismes 5 hommes et 18 femmes, ce qui confirme encore que le milieu est bien féminin. Dans ce texte, nous tenons compte des deux points de

¹ Ministère de la Santé et des Services sociaux

vue – employeurs et salariés, ces derniers ayant d’ailleurs dû être recrutés comme volontaires par les employeurs.

Nous avons retenu l’analyse de contenu (Bardin, 1993; Savall et Zardet, 2000²) d’exploration comme méthode d’analyse des discours. Il s’agit d’un traitement thématique qui favorise le codage d’un corpus et aide à identifier les représentations tout en favorisant une interprétation synthétique des discours, à partir de thèmes ou catégories (Fallery et Rodhain, 2007). Autrement dit, nous avons identifié des « phrases témoins » (Savall et Zardet, 2004) et avons ainsi pu identifier « les régularités répétables » qui permettent de dégager les principales observations.

La question générale posée aux employeurs était la suivante : Quelles sont vos pratiques en matière d’aménagement et de réduction du temps de travail et lesquelles sont beaucoup utilisées dans votre organisation? Aux salariés, une fois identifiées les mesures existantes (très peu), les questions posées étaient les suivantes : Quel est votre intérêt pour les mesures d’aménagement et de réduction du temps de travail du point de vue de la conciliation emploi-famille et vie personnelle. Lesquelles de ces mesures seraient motivantes du point de vue du maintien en emploi? Parmi les résultats, nous avons choisi de traiter ces deux questions, et d’exposer aussi les résultats recueillis au moyen de tableaux où nous avons aussi demandé aux salariés d’indiquer leurs préférences et de les commenter.

Nous présentons donc les résultats obtenus auprès des employeurs puis ceux portant sur l’intérêt des salariés pour les mesures.

2.2. Résultats

Nous commençons par les pratiques des employeurs, et nous distinguons celles des entreprises privées et celles des EESAD. Puis nous traitons de l’intérêt des salariés pour ces mesures.

2.2.1. Les mesures d’aménagement et de réduction du temps de travail

- *Le cas des entreprises privées*

Dans ce premier tableau, nous exposons les mesures mises en place dans les entreprises privées. On y voit que les plus fréquentes sont celles-ci : Temps partiel volontaire, Journées de travail plus courtes, Vacances annuelles plus longues.

Tableau 1 : Pratiques d’aménagement ou de réduction du temps de travail offertes dans les entreprises privées

Pratique d’aménagement ou réduction du temps de travail	Oui	Non
Retraite progressive	1	2
Retraite et emploi à temps partiel	2	1

². Henri Savall et Véronique Zardet, 2000, « L’apport de l’économie à la GRH », *Personnel*, n° 415.

Temps partiel volontaire	3	
Horaire flexible		3
Journées de travail plus courtes	3	
Jours supplémentaires de congé	2	1
Semaine réduite à 4 jours (payées 4 jours)	3	
Semaine comprimée en 4 jours (faire le travail de 5 jours en 4, payée le total des heures habituelles)	1	2
Vacances annuelles plus longues	3	

Note : n'ayant que 3 employeurs privés, nous avons laissé les chiffres au lieu de pourcentages.

Au-delà du tableau 1, l'un des employeurs souligne que les salariés gèrent leurs disponibilités et peuvent aussi les modifier. Par exemple une employée qui décide de ne travailler qu'à l'automne pour quelque raison que ce soit, peut le faire, mais elle ne sera alors rémunérée que pour cette période. Dans la mesure où les salariées appliquent sur une plateforme électronique pour travailler, en réponse à une demande de prestation d'un client, ils peuvent appliquer pour travailler quand ils le souhaitent. Cependant, lorsqu'un employé prend un engagement qui va de 8 heures du matin à 17 heures, il doit le respecter. En effet, quand le client a besoin du salarié à ce moment précis, il est difficile de réduire la durée de la prestation, parce que le client s'attend à un service précis et des horaires précis.

Un employeur précise que tout est à la discrétion des salariés; cependant, « *pour que le dossier soit actif, il est question de m'offrir deux cas par mois, donc ils doivent faire un minimum de 24 cas par année, pour que le dossier demeure actif, c'est pour une question de gestion, mais à l'intérieur de ça, ils peuvent évoluer comme ils le veulent* ». Un seul employeur indique qu'il est possible de faire une semaine comprimée en 4 jours (faire le travail de 5 jours en 4, payé le total des heures). Le salarié est payé en fonction des heures réalisées. Exemple : « *Il y a des employés qui pourront effectuer un déplacement et travailler pendant 16 heures et ils vont revenir chez eux pendant deux jours. Ils vont sauter une journée, ils vont faire un autre 16 heures la journée d'après, ils ont travaillé 4 jours en deux jours. Alors il y a en a que c'est comme ça, ça dépend, c'est chacun qui va trouver son compte par rapport à la formule. Donc en termes d'heures, c'est possible qu'ils travaillent 5 jours en 4 jours* ». Les vacances annuelles plus longues existent dans deux entreprises mais elles sont sans rémunération, car les employeurs n'ont pas les moyens de payer davantage que le minimum imposé par les normes du travail.

Un employeur mentionne que l'organisation ne peut pas « *permettre à un employé d'avoir plus de vacances rémunérées qu'un autre parce qu'il vit une situation difficile* ». Les vacances payées et rémunérées sont en lien avec le nombre d'heures effectuées dans l'année. Un autre employeur souligne qu'il respecte les normes du travail : « *je mets de côté un 4% par année, ou un 6% ou un 8%, ça dépend où la personne est rendue et quand la personne m'en fait la demande, je lui verse. Quand la personne me demande de lui verser ses vacances je lui verse, c'est tout* ». Précisons que la loi prévoit un 4 % de rémunération pour les « vacances »

pour chaque contrat de travail temporaire ou occasionnel, de sorte que les vacances sont implicitement payées, bien qu'à un taux faible de 4 % de la rémunération.

En réponse à notre question sur les mesures les plus utilisées, les employeurs des entreprises privées ont précisé qu'ils n'ont pas de mesures de retraite progressive ou autre à offrir aux travailleurs vieillissants, mais ils disent qu'ils ont des employés d'un certain âge qui décident de conserver un certain nombre d'heures de travail par mois pour avoir un revenu supplémentaire. Concernant le *temps partiel volontaire* et les *horaires flexibles*, les salariés étant sur appel, les disponibilités sont prises en compte.

- **Le cas des EESAD :**

Du côté des EESAD, les entreprises offrent plusieurs mesures. Ici nous avons mis des pourcentages étant donné que le nombre est plus élevé (20 EESAD), et que cela donne un meilleur portrait des pratiques. Nous observons que le nombre de pratiques est plus important dans les EESAD, et elles peuvent déjà contribuer à favoriser l'attraction et la rétention de main-d'œuvre, si bien sûr ceci correspond à l'intérêt des salariés, que nous verrons plus loin.

Tableau 2 : Pratiques d'aménagement ou de réduction du temps de travail pour les EESAD (20 entreprises en économie sociale)

Pratique d'aménagement ou réduction du temps de travail	Oui	Non
Retraite progressive	85%	15%
Retraite et emploi à temps partiel	90%	10%
Temps partiel volontaire	100 %	
Horaire flexible	85%	15%
Journées de travail plus courtes	85%	15%
Jours supplémentaires de congé	75%	25%
Semaine réduite à 4 jours (payées 4 jours)	90%	10%
Semaine comprimée en 4 jours (faire le travail de 5 jours en 4, payée le total des heures habituelles)	25%	75%
Vacances annuelles plus longues	90%	10%

La retraite progressive existe dans 85% des EESAD et les salariés peuvent réduire leur semaine de travail. Les employés de 60 et de 65 ans sont ceux qui diminuent le plus fréquemment leurs horaires de travail. *Pour ce qui est de la retraite et de l'occupation simultanée d'un emploi à temps partiel* cela existe dans 90% des organisations. Les employeurs voulant conserver la main-d'œuvre expérimentée, ils proposent ce type

d'arrangement. Certaines organisations la prennent aussi en compte dans les disponibilités « dans le fond l'un va travailler cinq jours et puis l'autre va travailler juste quatre jours, ou trois jours; ils nous font part de leur disponibilité et puis on fera en conséquence ». Le temps partiel volontaire existe partout mais avec certaines limites. Des structures ne vont pas accepter qu'un salarié travaille 5 heures, ou encore moins de 21 heures par semaine, considérant que cela n'est alors pas rentable pour l'organisation. La *flexibilité des horaires*, les *journées de travail plus courtes*, les jours supplémentaires de congé et la *semaine réduite à 4 jours* existent aussi, mais il faut voir si les salariées peuvent y avoir accès, car certains ne peuvent se permettre de réduire leur salaire avec des semaines réduites.

En la réponse à la question sur les mesures les plus utilisées, les employeurs ont précisé les éléments qui suivent.

La *retraite progressive* est une mesure qui est beaucoup utilisée dans les EESAD. Cette mesure est souvent utilisée par des femmes âgées de 55 ans et plus, car c'est un travail qui fatigue et qu'il est difficile de maintenir avec l'âge. Ainsi, un employeur souligne qu'après 15 ans de travail dans son organisation, les salariés qui avaient 45 ans à l'ouverture, ont aujourd'hui 60 ans et veulent faire moins d'heures de travail, tout en conservant un revenu.

De nombreux employeurs indiquent que la retraite et l'emploi à temps partiel ou le temps partiel volontaire intéressent plusieurs personnes qui ont de faibles revenus de retraite. Certains employeurs indiquent que tous leurs salariés sont à temps partiel. Les *horaires flexibles* sont peu utilisés, car les salariés sont souvent attendus à des horaires précis chez les clients et cette mesure est ainsi peu applicable. Les journées de travail plus courtes sont utilisées, mais elles restent variables : « ça varie selon les horaires, une fille peut avoir une journée de 5 h là. Tout dépendant du nombre de clients qu'elle a ». Il est aussi possible aux salariés de condenser les horaires, car leurs disponibilités sont prises en compte.

Voyons maintenant l'intérêt des salariés pour les mesures, afin de voir s'il y a correspondance entre les intérêts, ce qui pourrait permettre d'accroître la rétention en emploi.

2.2.2. L'intérêt des salariés pour les différentes mesures

- **Le cas des salariées des entreprises privées :**

Nous commençons par les entreprises privées et voyons que du côté des salariés du privé, les mesures suivantes sont jugées les plus intéressantes pour la conciliation, comme pour la rétention dans l'organisation : la retraite progressive, la retraite et l'emploi à temps partiel. La flexibilité des horaires est aussi jugée très intéressante pour la conciliation comme pour le maintien en emploi.

Tableau 3 : L'intérêt des salariés des entreprises privées pour les différentes mesures

Pratique d'aménagement ou réduction du temps	Très intéressant	Assez intéressant	Neutre	Pas intéressant	Pas du tout intéressant
--	-------------------------	--------------------------	---------------	------------------------	--------------------------------

de travail					
Retraite progressive	60%	10%	20 %	10%	
Retraite et emplois à temps partiel	60%	20%	20%		
Travail partiel volontaire	50%	20%	30%	10 %	
Horaire flexible	60%	40%			
Journées de travail plus courtes	20%	40%	20%	10%	
Jours supplémentaires de congé	40%	20%	40%		
Semaine réduite à 4 jours (payées 4 jours)	50%	20%	10%	10%	
Semaine comprimée en 4 jours (faire le travail de 5 jours en 4, payée le total des heures habituelles)	50%	10%	30%	10%	
Vacances annuelles plus longues	30%	20%	40%	10%	

Nous avons pu voir que 60% de salariés (es) pensent que la **retraite progressive** (réduction du temps de travail graduellement de 5 à 4, 3,2 et 1 jour par semaine, généralement sur 5 ans) serait intéressante pour une meilleure conciliation des activités en fin de carrière. Ceux qui sont plus jeunes pensent que cette projection reste lointaine, mais il est intéressant d'y penser maintenant; 20% d'entre eux indiquent être neutre par rapport à cette mesure en raison même de leur jeune âge.

Aussi, 60% des interviewées pensent que la combinaison de la **retraite et de l'emploi à temps partiel** serait très intéressante pour leur permettre de concilier emploi et famille. Certains pensent qu'il leur serait impossible de rester à la maison sans travailler, car l'oisiveté leur serait insupportable. Pour d'autres, tant que leur santé leur permettra de travailler, ils seront toujours en activité, même à la retraite; 50% trouvent **le temps partiel volontaire** très intéressant, mais tout dépend des revenus; 20% pensent qu'elle est intéressante car elle favorise la conciliation; 30% de salariées (es) restent sans avis, indiquant que la famille passe avant l'argent. On voit que les personnes ne souhaitent pas nécessairement quitter si rapidement leur emploi, aussi difficile soit-il.

Entretien 1 : « la retraite et emplois à temps partiel, c'est dans le fond après la retraite, travailler un peu. Ben, pour ma part, même si je prends ma retraite, je ne pourrai pas rester à la maison, puis ne pas bouger. Ça c'est de famille, si je fais ça, je vais mourir ». Entretien 3 : « comme je t'ai dit autant que je suis capable si j'ai la santé, pour moi c'est très intéressant de travailler même si je suis à la retraite ». Entretien 7 : « oui intéressant

pour moi pour l'instant, parce que ça m'aide à faire l'équilibre entre mon travail et ma famille ». Entretien 1: « si j'ai une famille c'est moins intéressant, parce que c'est sûr que la famille passe avant l'argent à un moment donné là. Je dirai neutre là-dessus ».

Par ailleurs, 60% d'interviewés (es) trouvent que les **horaires flexibles** sont intéressante pour la conciliation. L'une des raisons est que cela permet de gagner une certaine flexibilité dans la vie quotidienne, éventuellement de poursuivre des études. Toutefois, la majorité des organisations ne sont pas disposées à offrir ce genre d'horaire. Pour ce qui est des **journées de travail plus courtes**, nous observons que cette mesure n'est pas si intéressante car elle réduit le salaire. Entretien 7 « non ce n'est pas intéressant pour moi, si je veux travailler, je travaillerai mes 8h, ou 10h, ça va me faire de l'argent».

Selon 40% des salariés les **jours supplémentaires de congé** seraient intéressants, mais le salaire diminuerait, et elles n'ont souvent pas les moyens de se le permettre; 40% sont neutres, et il y en qui indiquent que c'est l'entreprise qui décide et non eux. 50% pensent que les **semaines de 4 jours** seraient très intéressantes, mais le seraient davantage avec une augmentation de salaire. 50% de salariés pensent que la semaine comprimée en 4 jours (faire le travail de 5 jours en 4, payée le total des heures habituelles) serait très intéressante. Cependant elle reste tout de même difficilement applicable : Entretien 7 « Oui j'aimerais bien faire ça, mais malheureusement on ne le fait pas». 30% restent neutres, car ayant un contrat sur appel, cette mesure est quasiment inapplicable : Entretien 9 « neutre parce que dans mon cas à moi non, ça ne peut pas s'appliquer ». Concernant les vacances annuelles plus longues, 30% de salariés (es) pensent que c'est intéressant si on est fatigué et que l'on a besoin de repos; 40% restent neutre car en entreprise privé il est possible de prendre les jours désirés : Entretien 9 « parce que je peux prendre 2 ou 3 semaines, je n'ai jamais pris un mois depuis que je suis à l'agence, le maximum que je prends, c'est 2-3, parce que la façon que je travaille ça me donne aussi des congés, c'est pour ça ».

Le cas des salariées des ESSAD:

Dans les EESAD on considère les mesures suivantes comme très intéressantes : la retraite progressive, la retraite et l'emploi à temps partiel, la flexibilité des horaires. On voit toutefois que les opinions sont partagées selon les mesures, reflétant des conditions de travail ou de rémunération variables.

Tableau 4 : L'intérêt des salariés des EESAD pour les différentes mesures

Pratique d'aménagement ou réduction du temps de travail	Très intéressant	Assez intéressant	Neutre	Pas intéressant	Pas du tout intéressant
Retraite progressive	44%	43%	9%	4%	
Retraite et emplois à temps	48%	35%	9%	4%	4%

partiel					
Travail partiel volontaire	26%	30%	26%	4%	13%
Horaire flexible	57%	22%	17%		4%
Journées de travail plus courtes	26%	17%	22%	22%	13%
Jours supplémentaires de congé	48%	27%	17%	4%	4%
Semaine réduite à 4 jours (payées 4 jours)	61%	22%		4%	13%
Semaine comprimée en 4 jours (faire le travail de 5 jours en 4, payée le total des heures habituelles)	30%	9%	22%	13%	26%
Vacances annuelles plus longues	78%	13%	9%		

Comme plusieurs travailleurs sont âgés, 44 % d'entre eux pensent que la **retraite progressive** serait très intéressante, et 43% la considèrent assez intéressante. L'un des arguments qui appuie ce propos est qu'en vieillissant, les salariées auraient besoin de plus de temps pour se reposer. En avançant en âge, la fatigue commence à se faire ressentir, cette mesure serait de plus en plus intéressante. Elle permettrait aussi de conserver un certain rythme et de continuer à avoir un peu d'argent pour prendre soin de la famille, bien que certaines envisagent de faire autre chose, comme voyager.

Entretien 11 : *assez intéressant, parce que plus on vieillit, c'est comme si on aurait besoin des fois peut-être plus de temps peut être pour se relaxer et plus pour s'occuper de nous autres, c'est pour ça.* Entretien 12 : *« oui si je commence à fatiguer, je fais ça. C'est très intéressant parce que je commence à fatiguer, c'est la fatigue ».* Entretien 20 : *« intéressant parce que même rendu à un certain âge, parler et rencontrer des gens ce serait intéressant oui ».* Entretien 33 : *« Là je n'ai pas encore beaucoup d'argent je continue à travailler pour prendre soin de ma famille ».* Entretien 15 : *« non, non, une fois je prends ma retraite non, je ne veux pas travailler, c'est voyager ».*

Nous avons vu que 48% de salariées pensent que la **retraite et un emploi à temps partiel** pourrait être très intéressant et 35% disent assez intéressant. Tout dépend de la santé, mais cela peut permettre à certains salariés de travailler plus longtemps et de gagner un supplément de salaire.

Entretien 11 : « c'est assez intéressant, parce que, disons que tu es en retraite, tu as plus de temps pour toi, puis tu peux donner un peu de toi-même au travail aussi. Je trouve ça fun ». Entretien 12 : « oui si j'ai la santé je peux faire ça. Si j'ai la santé, c'est intéressant, si j'ai encore la santé je peux faire le travail partiel ».

Concernant le **temps partiel volontaire**, 26% de salariées sont neutres car ce n'est pas assez payant et 4% de salariées trouvent cette mesure non intéressante pour les mêmes raisons. Cette mesure permet d'être actif et de faire face aux difficultés familiales : Entretien 14 « ça me permet de faire autre chose. Tant que mon fils est en âge de puberté c'est intéressant, le temps plein va m'intéresser beaucoup plus après ».

Entretien 13 : « Pour moi je ne peux pas dire que c'est intéressant parce qu'il n'y a pas beaucoup d'argent qui rentre. Quand tu travailles à temps partiel c'est comme si tu travailles que pour la nourriture ». Entretien 31 : « encore là c'est très intéressant, parce que je peux rester active et faire ce que je désire, tout en ayant mes congés à moi aussi parce que je décide de prendre du temps partiel ».

En ce qui concerne la **flexibilité des horaires de travail**, 57% des salariées pensent que cette mesure serait très intéressante. L'une des raisons est que cette mesure pourrait aider à faire face aux imprévus : Entretien 14 « c'est très intéressant, parce que des fois tu peux avoir un rendez-vous, ou quelque chose, puis l'inconvénient, tu ne peux y aller, ça c'est intéressant oui ». Concernant **les journées de travail plus courtes**, 26% les considèrent très intéressantes, car elles éviteraient de se fatiguer. 22% sont neutres, sachant que les journées ne sont pas longues pour l'instant. 22% les considèrent inintéressantes car elles voudraient travailler de plus longues journées, pour avoir un meilleur salaire.

Entretien 12 : « ça sera très intéressant pour moi parce que je ne veux pas me fatiguer beaucoup parce que avec le diabète, je ne veux pas me fatiguer ». Entretien 30 : « pas intéressant parce que tu sais travailler deux heures ou trois heures par jours ce n'est pas ce qui va te faire une paie non plus là. Il y a un minimum pour essayer d'avoir un salaire qui est pas pire là ».

Nous avons constaté que 48% trouvent les **journées supplémentaires de congé** très intéressantes. Certains pensent qu'il est mieux de les prendre en été alors que pour d'autres, ces journées permettraient de se reposer en cas de maladie. Selon d'autres, cette mesure serait intéressante uniquement si les journées sont rémunérées. 61% d'interviewées pensent que **la semaine réduite à 4 jours** est intéressante car elle permettrait de passer du temps en famille. 14% ne la trouve pas du tout intéressante car il faut penser au salaire. La semaine comprimée en 4 jours (faire le travail de 5 jours en 4, payée le total des heures habituelles) paraît plus attrayante pour certaines, mais 26% ne la trouve pas intéressante, car elle peut être fatigante.

DISCUSSION ET CONCLUSION

Dans ce texte, nous avons surtout cherché à déterminer quelles seraient les mesures d'aménagement ou de réduction du temps de travail qui pourraient permettre aux aides à domicile de mieux concilier emploi et famille et ce faisant, de rester plus longtemps dans leur entreprise pour pouvoir maintenir un certain revenu, étant donné la faiblesse de leurs revenus. Nous avons d'abord identifié les pratiques des entreprises (privées et EESAD) puis nous nous sommes penchées sur l'intérêt des différents salariés (du privé et en EESAD) par rapport à ces

différentes mesures. Les discours des employeurs des entreprises privées permettent de constater que le temps partiel volontaire, les journées de travail plus courtes, et les vacances annuelles plus longues sont les mesures les plus fréquemment proposées, mais pas toujours utilisées, en raison des enjeux salariaux. Dans les EESAD, un bon nombre de mesures existent mais ici encore, la dimension salariale ressort, et les salariés ne sont pas en mesure de sacrifier de la rémunération pour mieux concilier emploi et famille.

Par contre, en avançant en âge, plusieurs personnes peuvent être intéressées par la retraite graduelle, ou par une retraite et le maintien en emploi à temps partiel, car cela leur permet d'avoir une rémunération complémentaire à la prestation de retraite, qui n'est pas toujours très élevée dans ce groupe professionnel, qui dépend souvent (dans le privé surtout) de la pension publique uniquement.

Nous avons été invités à réfléchir aux nouveaux modèles de GRH et nous avons voulu voir comment des mesures d'aménagement et de flexibilité du temps de travail pourraient être appliquées dans un secteur où les conditions de travail sont généralement difficiles, soit l'aide à domicile. Nous avons vu qu'un certain nombre de mesures d'ARTT peuvent intéresser les salariés, mais que la dimension salariale est toujours déterminante dans leur intérêt, car ils n'ont pas les moyens de perdre du revenu. Le milieu de travail semble aussi assez âgé, du moins un bon nombre de nos répondants l'étaient, de sorte que pour ces plus âgés, que le travail fatigue davantage, c'est surtout autour de la retraite et de la retraite progressive que se présente l'intérêt. Cela leur permettrait d'avoir un revenu complémentaire, tout en permettant aux entreprises de conserver du personnel compétent.

Du point de vue de la conciliation travail-famille, tout au long de la vie, des mesures d'aménagement paraissent attrayantes (semaine de 4 jours ou temps réduit), mais ici encore, cela dépend souvent de l'impact sur la rémunération et de la situation familiale. Ainsi, les femmes monoparentales peuvent moins se permettre ce type d'aménagement qui entraîne une baisse de salaire, alors que celles qui sont en couple le peuvent davantage.

Les constats permettent en tout cas de montrer qu'il est aussi possible de penser à l'attraction et à la rétention de main-d'œuvre pour les salariés vulnérables, et que cela peut certes accroître la rétention dans ce type d'emploi, ce qui représente souvent un défi pour les employeurs. Il faut donc inviter les employeurs de ce secteur de l'aide à domicile à revoir leurs modèles de GRH, comme on l'envisage dans d'autres secteurs (D'Amours et *al.*, 2015). En effet, nos résultats montrent qu'il y a de l'intérêt pour diverses mesures et il serait ainsi possible pour les employeurs d'adapter leurs pratiques à des fins d'attraction et de rétention.

On voit donc que plusieurs mesures intéressent les salariés, tant pour mieux concilier travail et famille que pour prolonger éventuellement leur activité sur le marché du travail et, surtout, pour conserver un revenu. Certaines mesures sont plus difficiles à appliquer selon les employeurs, en raison des difficultés ou des coûts de gestion, comme des heures de travail très réduites, mais dans l'ensemble, on voit qu'une certaine souplesse dans les heures de travail, des jours de congé supplémentaires, une semaine de 4 jours ou encore la combinaison de la retraite et d'un travail à temps partiel pourraient convenir à la fois aux salariés et aux entreprises. Par ailleurs, il est parfois difficile pour les salariés en aide domestique de réclamer des conditions de travail plus avantageuses, car il n'existe pas de droit en la matière, de sorte qu'ils sont soumis à la bonne volonté de l'employeur (Tremblay et Ilama, 2015). Les EESAD semblent plus ouvertes à discuter ces questions d'aménagement du temps de travail en fin de carrière, mais les entreprises privées n'y sont pas toutes fermées, surtout dans la mesure où cela permet de garder du personnel compétent, de manière à assurer une continuité

de service, avec les mêmes personnes, auprès des personnes âgées. En effet, ces dernières aiment souvent la régularité, et le fait de pouvoir envoyer les mêmes personnes faire le travail à domicile représente un avantage pour l'entreprise comme pour les personnes âgées, et même pour les salariées, qui se voient souvent ainsi mieux reconnues et plus appréciées dans leur travail, ce qui est important pour elles.

Aussi, du point de vue d'une meilleure GRH, de nouveaux modèles de GRH, on peut certes proposer que les diverses mesures d'aménagement du temps de travail en fin de carrière soient envisagées par les entreprises, car elles sont dans l'intérêt de tous, entreprises, clients et salariés.

BIBLIOGRAPHIE

Bardin L. (1993), *L'analyse de contenu*, Paris : Presses universitaires de France, Le psychologue.

Barrère-Maurisson, M.-A. (1992), *La division familiale du travail : La vie en double*. Paris : Presses universitaires de France.

Berelson B. (1953), « Content Analysis in Communication Research », Glencoe, Ill : Free Press,
p. 220, dans Laurence Bardin, 1993, *L'analyse de contenu*, Paris : Presses universitaires de France, Le psychologue, 147 p.

Boivin L. (2013), « Réorganisation des services d'aide à domicile au Québec et droit syndicaux : de la qualification à la disponibilité permanente en juste-à-temps », *Nouvelle Questions Féminines*, 2013/2, vol. 32, p. 44-56.

Brigitte J. (1998), *L'aide ménagère et la personne âgée : petites et grandes manœuvres autour d'un espace de vie à partager*, Paris-Montréal : L'Harmattan, 230 p.

Brun J.-P. et Dugas N. (2005), «La reconnaissance au travail: Analyse d'un concept riche de sens». *Gestion*, vol, 30, p. 79-88.

CERC. (2008), *Les services à la personne, rapport n°8*, janvier, La Documentation française, 147p

D'amours, M., S. Soussi et D.-G. Tremblay (2015, dir.). *Repenser le travail: des concepts nouveaux pour des réalités transformées*. Québec : PUQ.

Devetter F-X. Janice-Catrice F. et Ribault T. (2009), *Les services à la personne*, Paris: La Découverte.

Duxbury L.E. Higgins C.A. & C. Lee (1994), "Work-Family Conflict. A Comparison by Gender, Family Type and Perceived Control", *Journal of Family Issues*, 15(3), p. 449-466.

Fallery B. et Rodhain. F (2007), Quatre approches pour l'analyse de données textuelles : lexicale, linguistique, cognitive, thématique, AIMS. XVI^e Congrès international de management stratégique, 27 p.

Giraud L. Roger A. et Thomines S. (2012), « La fidélisation des Ressources Humaines en période de crise économique ». *Revue de gestion des ressources humaines*, 2012/2 N° 84, p.44-60.

Guérin G., St-Onge S., Chevalier L., Denault K. et Deschamps M. (1997), *Le conflit emploi-famille : ses causes et ses conséquences : Résultats d'enquête*, Montréal, Université de Montréal, École de relations industrielles, 23 pages.

Guérin G., St-Onge S., Trottier R., Haines V. et Simard M. (1994), «Les pratiques organisationnelles d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille: la situation au Québec», *Gestion*, 19(2), p. 74-82

Ilama, Ilda Ilse et Diane-Gabrielle Tremblay (2014). Conciliation travail-famille et vie personnelle chez les préposés aux aînés à domicile : enjeux et analyse fondée sur une perspective de genre. *Interventions économiques* no 51, www.interventionseconomiques.revues.org. page consultée le 20 mai 2015.

ISQ. (2010). Annuaire québécois des statistiques du travail. *Portrait des principaux indicateurs du marché du travail, 2001-2009*, Vol. 6, n° 1.

Jabes J. (1980), «Attention! Les récompenses peuvent nuire à la motivation au travail» *Gestion, Revue internationale de gestion*, volume 5, numéro 1.

Lazzari N. (2012), *La conciliation emploi-famille/vie personnelle : son incidence sur le parcours professionnelle et la rétention de la main d'œuvre dans la santé. Thèse en sciences de l'administration soutenue à l'université du Québec à Montréal*, sous la direction de D.-G. Tremblay.

Méda D. (2001), *Le temps des femmes : Pour un nouveau partage des rôles*. Paris : Flammarion

Ministère de la Santé et des Services sociaux, (2004), *Chez-soi : le premier choix. Précisions pour favoriser l'implantation de la politique de soutien à domicile*, Québec : Gouvernement du Québec.

Paquet R. et Najem E. (2005), « L'évolution récente des pratiques de conciliation travail-famille dans les entreprises canadiennes », *Actes du Congrès relations de travail et organisations*, Université de Montpellier.

Poulain-Rehm, T. (2006), Les théories de la fidélisation. J. Allouche (ed.). *Encyclopédie des ressources humaines* (p.442-448). Paris. Vuibert.

Ratel M-H. (2012), Préposé d'aide domestique : un emploi méconnu. En ligne. <http://www.quebechebdo.com/Communaute/2012-05-27/article-2987223/Prepose-daide-domestique%3A-un-emploi-meconnu/1>

Nelson D.L. & Quick J.C. (1985), "Professional Women: Are Distress and Disease Inevitable?", *Academy of Management Review*, 19(2): 206-218.

Savall H. et Zardet H (2000), « L'apport de l'économie à la GRH », *Personnel*, n° 415.

St Onge S., Haines V.-Y., Aubin I., Rousseau C. et Lagassé G. (2005), «Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail» *Gestion*, vol.30, n°2, p. 89-101.

Volkoff S., et Gollac M. (2007), *Les conditions de travail*, Paris : La Découverte.

Tremblay, D-G. (2012a), *Articuler emploi et famille : Le rôle du soutien organisationnel au coeur de trois professions* (infirmières, travailleuses sociales et policiers). 284 p. Québec : Presses de l'université du Québec. <http://puq.ca/catalogue/livres/articuleremploi-famille-1306.html>

Tremblay D.-G. (2012), *Conciliation emploi-famille et temps sociaux. 3e édition*, Québec: Presses de l'Université du Québec 367 p.

Tremblay, Diane-Gabrielle (2012c). Work-family balance; is the social economy sector more supportive and if so, is this because of a more democratic management? *Review of Social Economy* vol. LXX, no 2. Pp- 200-232. (<http://www.socialeconomics.org/>).

Tremblay D.-G. (2005), «Conciliation emploi-famille et temps de travail : Que faire pour faciliter la gestion de carrière des mères et des pères ?», *Canadian Journal of Counselling / Revue canadienne de counseling*, vol. 39, n°3.

Tremblay D-G. (2004), *Économie du travail. Les réalités et les approches théoriques*. Montréal Éditions Saint-Martin, 484p.

Tremblay, D.-G. et I. I. Ilama (2015). Work-Life Integration and Workplace Rights for Domestic Workers in Support to Elderly Persons; a Real Challenge in a Complex Working Environment. *Journal of Workplace Rights*. Sur Sage Open. <http://sgo.sagepub.com/content/5/2/2158244015584236.full-text.pdf+html>

Tremblay, D.-G. et E. Mascova (2013). *Les avocats, les avocates et la conciliation travail-famille*. - Montréal : Éditions du Remue-Ménage. 175 p.

Tremblay, D.-G. et N. Dodeler (2015). *Les pères et la prise du congé de paternité/ parental : une nouvelle réalité*. Québec : PUQ. 150 p.