

# *Salariés aidants*

Inclusion professionnelle  
& Management de l'aide

*Livre blanc*



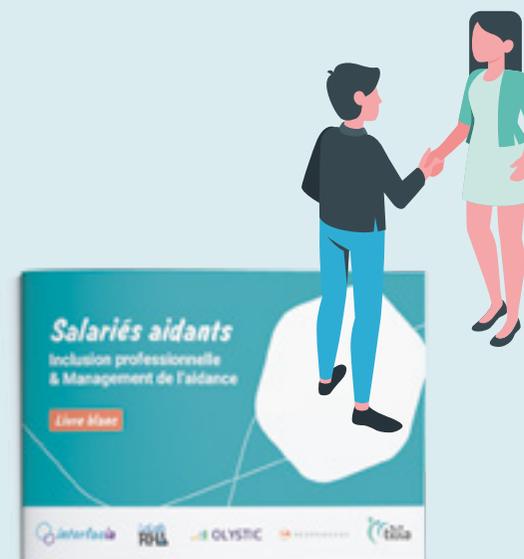
# Définitions

## Aidant familial (art. R245-7 code de l'action sociale) :

Est considéré comme un aidant familial, pour l'application de l'article L. 245-12, le conjoint, le concubin, la personne avec laquelle la personne handicapée a conclu un pacte civil de solidarité, l'ascendant, le descendant ou le collatéral jusqu'au quatrième degré de la personne handicapée, ou l'ascendant, le descendant ou le collatéral jusqu'au quatrième degré de l'autre membre du couple qui apporte l'aide humaine définie en application des dispositions de l'article L. 245-3 du présent code et qui n'est pas salarié pour cette aide.

## Proche aidant (art. L113-1-3 code de l'action sociale) :

Est considéré comme proche aidant d'une personne âgée son conjoint, le partenaire avec qui elle a conclu un pacte civil de solidarité ou son concubin, un parent ou un allié, définis comme aidants familiaux, ou une personne résidant avec elle ou entretenant avec elle des liens étroits et stables, qui lui vient en aide, de manière régulière et fréquente, à titre non professionnel, pour accomplir tout ou partie des actes ou des activités de la vie quotidienne.



**D**ans ce livre blanc, nous ne parlerons pas d'aidant familial ou de proche aidant (sauf à ce que nous nous référerions à la loi). Nous utiliserons l'appellation salariés aidants, femmes ou hommes, sans distinguer le fait qu'ils s'occupent d'un proche âgé dépendant, en situation de handicap, ou atteint d'une maladie invalidante.

**Directeur de la Rédaction :** Gabrielle Guèye, Interfacia  
**Rédaction :** Gabrielle Guèye, Interfacia et Christine Lamidel, Tilia  
**Création graphique :** Jonathan Guérin  
**Crédits Photos :** Freepik, Flaticon, Shutterstock et Istockphoto  
**Date de parution :** Septembre 2020  
**Site Internet :** Interfacia.fr  
**Siret :** 88407081400014



**E**n 2017, nous réalisons le 1<sup>er</sup> baromètre Aider et Travailler accompagné de son livre blanc.

Trois ans plus tard, alors que le sujet des salariés aidants s'impose dans les négociations de branches et que la loi sur l'indemnisation du congé proche aidant entre en vigueur, il nous a semblé essentiel d'actualiser notre état des lieux.

Cette année encore, notre propos est exclusivement centré sur l'aidance en entreprise : Les salariés aidants représentent-ils vraiment 20% des effectifs des entreprises ? Sont-ils des salariés seniors ? Ont-ils tous des difficultés à concilier leur vie professionnelle avec leur vie d'aidant ? Leurs collègues et managers sont-ils impactés par l'aidance ?

Autant de questions, et plus encore, **trouvent ici leurs réponses pour aider les entreprises à se saisir du sujet de l'ai-**

## **dance à l'instar des autres thèmes relatifs à la diversité des salariés.**

Comme en 2017 Interfacia n'a pas accompli ce travail seul. Après avoir réalisé notre première édition avec de grandes associations, et nous les en remercions ; cette année, ce sont les entreprises Tilia, Responsage, Olystic et le LabRh qui sont à nos côtés.

Et je ne peux terminer cette introduction sans remercier les trente contributeurs qui rendent cette publication pragmatique et pertinente, mais aussi les centaines de répondants du Baromètre Aider et Travailler 2020 qui ont répondu ensemble à plus de 150 questions.



**Gabrielle Guèye**  
**Directrice Générale,**  
**Fondatrice d'Interfacia**



**D**rh, salariés aidants d'un proche âgé, en situation de handicap ou atteint de maladie chronique, nous avons trois bonnes nouvelles pour vous.

→ Les dispositifs d'accompagnement existent, nous les avons rencontrés ! Ils se nomment CLIC, MAIA, EHPAD, APA, MDPH, AAEH, MAS... Ils sont publics, associatifs, privés et se cachent dans les mairies, les associations locales, les accords Handicap, les contrats de mutuelle, les caisses des CSE... Revers de la médaille : évoluer dans cet écosystème complexe demande de l'expertise et du temps, un temps pris sur le travail et les loisirs.

→ Les experts de ces dispositifs existent aussi ! Ce sont les conseillers sociaux de Responsage\*. Ils ont le sens de l'écoute, du temps et sont soutenus par des bases de données uniques en France. Les conseillers sociaux conçoivent pour les salariés aidants des feuilles de route écrites personnalisées, disponibles en 3 jours ouvrés.

→ La troisième bonne nouvelle parlera surtout aux employeurs : qui dit technologies dit collecte de données- dans le respect du RGPD. Les données apportent une vision réaliste des problématiques des salariés et peuvent donc orienter les politiques sociales.

**Il est donc important de le matérialiser par des modalités d'actions pertinentes, comme le recours à des partenaires apporteurs de solutions concrètes.**



**Joël Riou**  
Président-fondateur  
de Responsage

\*En partenariat avec Tilia chez certaines entreprises

Le sujet des « aidants » commence à être connu des Français. Une loi récente y a même été consacrée. La crise sanitaire que nous traversons a encore souligné davantage l'importance du sujet. Mais il est un univers, essentiel, dans lequel la prise de conscience est encore imparfaite : c'est celui de l'entreprise.

Pourtant, elles sont toutes concernées. On considère qu'aujourd'hui, en France, près de 20% des salariés sont aidants<sup>1</sup> et jonglent quotidiennement entre leur activité professionnelle et leur activité d'aide.

Au-delà même des répercussions sur l'aidant lui-même et sa santé, les conséquences sur ses collègues et managers sont inévitables.

Mais un aidant dans une équipe, c'est aussi une force : plus d'humanité, d'empathie, de sens, de résilience et d'organisation. Ces soft skills développées ne sont que trop peu valorisées dans l'entreprise.

Aux vues de la complexité et des difficultés que rencontrent les collaborateurs aidants pour allier

vie professionnelle et responsabilités liées à leur rôle, il est crucial que les entreprises adaptent leur stratégie RH pour une organisation plus inclusive et préventive en intégrant des dispositifs pour alléger le quotidien de ces salariés. C'est dans cette optique de soulager les collaborateurs aidants que Tilia a vu le jour.

**Normaliser le sujet de l'accompagnement des aidants et l'élever au même rang que les autres sujets du care (parentalité, handicap, égalité homme femme, ...) ne doit plus être une option !**

Aussi pour mieux quantifier et qualifier l'enjeu des aidants en entreprise, Tilia, start-up d'intrapreneuriat dédiée aux aidants et développée au sein de BNP Paribas Personal Finance, est fière, avec son partenaire Responsage, de s'associer à Interfacia, déjà auteur du précédent livre blanc sur le sujet en 2017, afin d'enrichir ensemble en cette année 2020 les données qui vont permettre de mieux cerner cet enjeu.

1) La proportion pourrait atteindre 1 actif sur 4 en 2030.



**Christine  
Lamidel**  
Directrice Générale,  
Fondatrice de Tilia

# SOMMAIRE

P.7

## PARTIE 1

Baromètre 2020

P.36

## PARTIE 5

Aidance et impacts  
sur les collègues & managers

P.13

## PARTIE 2

Pourquoi les entreprises  
doivent-elles s'intéresser à l'aidance ?

P.43

## PARTIE 6

Témoignages d'entreprises engagées

P.20

## PARTIE 3

Qui sont les salariés aidants  
d'aujourd'hui et de demain ?

P.55

## PARTIE 7

Dix propositions pour favoriser  
le management de l'aidance

P.29

## PARTIE 4

Aidance et impacts  
sur les salariés aidants

P.58

## PARTIE 8

Le cadre juridique de l'aidance  
en entreprise

# *PARTIE 1*

## BAROMÈTRE

# 2020

Le Baromètre Aider et Travailler est centré sur l'aide au travail.

Pour sa 2<sup>e</sup> édition, il synthétise en quatre pages les données utiles et nécessaires tant à la compréhension du sujet des salariés aidants, qu'à la conduite d'un management de l'aide éclairé.



# **TIME FOR UPDATE**

Ce baromètre, accompagné de ce livre blanc ont pour objectif de proposer un éclairage équilibré de la question de l'aide en entreprise.

Il ne s'agit pas d'en faire un sujet réduit à ses problèmes, car il est certain que tous les salariés aidants n'ont pas besoin d'aide (16,6% indiquent que la situation n'affecte pas leur vie professionnelle), mais plutôt d'en faire un sujet comme les autres, avec ses avantages et ses inconvénients. Cependant, force est de constater qu'aujourd'hui l'aide en entreprise compte davantage d'impacts négatifs que le contraire, pour une raison simple : c'est que l'on ne s'occupe que trop peu du sujet.

Les quelques chiffres et témoignages sélectionnés ici, vous aideront non seulement à comprendre l'ampleur du phénomène, mais aussi à vous proje-

tez davantage à savoir si votre entreprise est véritablement concernée par le sujet (taille et âge des effectifs) et à identifier si les impacts de l'aide sont importants ou non pour vous.

L'ambition de ce livre blanc, accompagné du Baromètre Aider et Travailler, est donc de vous servir d'outil d'aide à la décision, que vous soyez employeur du secteur privé ou public\*.

Pour entrer dans le sujet, peut-être un chiffre de contextualisation : 76,5%.

**Oui, 76,5% des salariés aidants, sont aidants par obligation.** Ainsi, si d'aucuns pensaient qu'il s'agissait d'un choix qui doit être assumé par celui qui le fait, qu'il se détrompe, cette situation n'est pas toujours un choix. Et pourtant, il faut effectivement l'assumer.

\* Tout au long de ce livre blanc, nous utiliserons le mot entreprise (définition de la Commission européenne) pour qualifier les employeurs, quelles que soit leurs caractéristiques.

# Baromètre 2020



# 20%

## de salariés aidants

dans les entreprises françaises



### 50,2%

des aidants actifs sans emploi ne peuvent retrouver un emploi à cause de l'aide



### 70,9%

des aidants sont inquiets de l'impact de l'aide sur leur travail

+3 pts (2017)



### 81,9%

des aidants ont acquis de nouvelles compétences



### 39,1%

aident au moins deux personnes dépendantes

+11 pts (2017)



### 70,3%

des salariés non aidants indiquent qu'ils seront probablement ou certainement aidants dans les 5 ans

-12 pts (2017)



### 150€

Contribution minimum mensuelle pour 70,3% des salariés aidants (17,1% plus de 500€)

+19 pts (2017)

# BAROMÈTRE AIDER ET TRAVAILLER 2020

## FOCUS SUR LES SALARIÉS AIDANTS



**77,3%**  
parlent de leur situation  
sur le lieu de travail<sup>1</sup>



**44,8%**  
ont aménagé  
leur temps de travail<sup>4</sup>

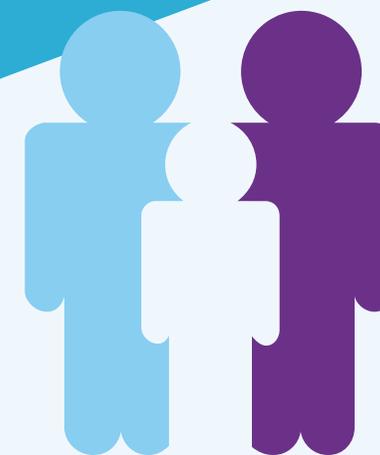


30,3%  
à leur DRH<sup>2</sup>

48,8%  
à leur manager<sup>3</sup>



**64,7%**  
aident pendant  
plus de 6 ans<sup>5</sup>  
(38,8% plus de 10 ans)



**50,1%**

*aident leur enfant  
ou leur conjoint<sup>6</sup>*

Évolutions depuis 2017 :

1: +1,5 pts ↑ 2: +5,1 pts ↑ 3: +3 pts ↑ 4: +18 pts ↑ 5: +12,3pts ↑ 6: -8,5 pts ↓

# BAROMÈTRE AIDER ET TRAVAILLER 2020

## PROFIL DE L'AIDANCE SUR LE LIEU DE TRAVAIL

# 96,8 %

des salariés non aidants trouvent qu'il est important que leur entreprise contribue à trouver des solutions concrètes pour les aidants<sup>7</sup>



### SALARIÉS AIDANTS



#### Taille des entreprises

48,4%  
- de 249 salariés

51,1%  
+ de 250 salariés



#### Répartition par tranche d'âge

49% - de 49 ans<sup>8</sup>

51% 50 ans et +



#### Proportion temps plein / temps partiel

60% temps plein

40% temps partiel



### COLLÈGUES ET MANAGERS TRAVAILLANT AVEC UN AIDANT

42,6%  
- de 249 salariés

57,4%  
+ de 250 salariés

59,5% - de 49 ans<sup>9</sup>

40,5% 50 ans et +

88,1% temps plein

11,9% temps partiel

Évolutions depuis 2017 :

7: +15,1 pts ↑ 8: -8,5 pts ↓ 9: +2,9 pts ↑

# BAROMÈTRE AIDER ET TRAVAILLER 2020

## AIDANCE ET IMPACTS SUR LE LIEU DE TRAVAIL



### Côté salariés aidants



# 50,1%

*des collègues et des managers travaillant avec un aidant sont impactés par l'aide.*

### Évolutions depuis 2017 :

10 : +19 pts ↑ 11 : -15,8 pts ↓ 12 : +23,7 pts ↑  
13 : +11,5 pts ↑ 14 : +28 pts ↑

### Côté collègues et managers



Le baromètre a été réalisé du 16 juin au 16 juillet 2020. Questionnaire accessible par internet, diffusé via les réseaux sociaux, ainsi qu'à partir d'une base de contacts associatifs en charge d'aider les aidants. La taille de l'échantillon est de 606 répondants. Les résultats du baromètre ont été redressés par la technique du calage sur marge, selon les méthodes standard en la matière. Les variables catégorielles qui ont été choisies pour le redressement, dépendent des résultats 2017 recensement de l'INSEE (sexe, âge, secteur d'activité et zone géographique IDF et hors IDF). La population mère représente la population active, plus les retraités de France métropolitaine.

# PARTIE 2

## Pourquoi les entreprises doivent-elles s'intéresser à l'aide ?



50,1%, c'est la part des salariés aidants qui ont la charge de leur enfant ou conjoint dépendant.

Ce chiffre est essentiel, car il signifie que demain, ces aidants seront probablement **-en plus-** l'aidant d'un de leurs parents.

Un certain nombre de dirigeants d'entreprise et de DRH nous ont, légitimement, interrogés pour savoir si **des entreprises comme la leur étaient concernées** par l'aide, car d'autres priorités doivent être considérées.

Par ailleurs se pose la question de la **présence effective et ressentie des 20% de salariés aidants** dans les effectifs des entreprises. D'ailleurs, **toutes les tailles d'entreprises sont-elles concernées** de la même manière ? Et si l'entreprise a plutôt des **collaborateurs jeunes, le sujet existe-t-il vraiment ?**

La réponse est « oui », à ces quatre questions.

Oui, votre entreprise est concernée, car, comme toutes les autres diversités, celle de la situation de famille, à travers l'aide, est à prendre en compte à l'instar de la parentalité et tout autre sujet connexe.

Oui, même s'ils ne se sont pas manifestés à vous, les salariés aidants sont bien présents dans l'entreprise. Nous avons franchi le cap des 20% des sa-

lariés aidants dans les effectifs. Et ce ne sont pas seulement les salariés aidants qui nous le disent, mais aussi leurs collègues et managers. **Lorsque l'on demande aux salariés non aidants s'ils travaillent avec un ou plusieurs aidants, ils sont 24% à répondre que c'est le cas** (11% indiquent même qu'ils travaillent avec plusieurs aidants au sein de leur équipe).

Oui, les salariés aidants sont présents quelle que soit la taille de l'entreprise. Lorsqu'on regarde la répartition des aidants selon ce critère, ils sont effectivement répartis de manière presque équivalente entre les entreprises de moins de 249 collaborateurs (48,4%) et celles de 250 collaborateurs et plus (51,1%).

Enfin, oui, ou plutôt, non. Non, les salariés aidants ne sont pas tous des seniors. Ils sont presque autant à avoir moins de 49 ans, que plus de 50 ans.

**Alors, oui, pour ces raisons et plus encore, prendre en compte les salariés aidants et manager l'aide est nécessaire pour les salariés eux-mêmes mais également pour l'entreprise.**

# L'AIDANCE EST UNE DONNÉE DE SOCIÉTÉ QUI NE PEUT ÊTRE IGNORÉE PAR LES ENTREPRISES.

**S'**intéresser à l'aide est un enjeu de pragmatisme pour les entreprises. Et, puisque c'est un fait, plutôt que de l'ignorer, autant l'organiser et anticiper les contraintes.

De surcroît, comment les organisations qui se targuent d'avoir des politiques RSE de qualité peuvent-elles ignorer la dimension sociétale de l'aide ?

Malgré tout, la juste place du sujet de l'aide est parfois difficile à trouver pour les DRH.

Cette difficulté réside notamment dans le fait que le sujet est récent (moins de 10 ans) et qu'au sein de leur organisation, ils ne sont pas toujours informés des situations particulières des collaborateurs ; en premier lieu, parce que les salariés-aidants ne parlent pas tous de leur situation, ensuite parce que des solutions plus ou moins formelles et efficaces sont mises en place par les équipes.

En outre, la difficulté de déploiement de mesures concrètes réside en partie dans l'identification objective des situations d'aide. La mise en place de dispositifs d'accompagnement pertinents nécessite d'organiser un processus qui, tout en validant le bien-fondé des demandes, respecte la vie privée des collaborateurs ainsi que les valeurs de l'entreprise.

Ceci étant dit, agir en matière d'aide est une nécessité tant pour les employeurs que pour leurs équipes ; au même titre que pour les autres sujets de diversité et d'inclusion des collaborateurs.

En effet, les impacts de l'aide, notamment dus à l'absence d'action, génèrent des difficultés et des tensions pour les salariés-aidants, mais également pour leurs collègues et managers non-aidants.

De plus, à l'instar des situations d'aide qui durent souvent plusieurs années, les conséquences sont elles aussi durables.

C'est pourquoi le sujet ne peut être ignoré. Il pourrait même être un des sujets dont l'entreprise serait en mesure de se saisir pour réinventer les modes de collaborations internes.

**Finalement, même s'il est certain que l'entreprise ne peut répondre à l'ensemble des besoins, il n'en demeure pas moins, que l'aide est un marqueur de l'évolution sociétale, et qu'à ce titre, elle se doit d'être intégrée aux politiques RSE des entreprises dont les DRH sont pleinement parties prenantes.**

**Benoît Serre**  
Vice-Président  
délégué ANDRH



# Interview

## Qu'est-ce que l'OCIRP ?

Depuis plus de 50 ans, l'OCIRP, en tant qu'acteur de la protection sociale complémentaire, union d'institutions de prévoyance, est un assureur à vocation sociale à but non lucratif.

A ce titre, il protège les salariés et leur famille contre les risques de décès, handicap et perte d'autonomie. Cette protection s'organise, notamment, par la mise en place de contrats collectifs négociés dans le cadre d'accords de branches ou d'entreprises.

## Pourquoi l'OCIRP travaille-t-il sur le sujet des salariés aidants ?

En tant qu'Union des principaux organismes de prévoyance, l'OCIRP est particulièrement attentif aux évolutions démographiques et sociétales qui impactent la protection sociale des salariés.

C'est pourquoi, avec le vieillissement de

la population, le sujet des salariés aidants nous est apparu comme un nouvel enjeu de protection sociale, en complément des dispositifs publics.

**En effet, la moitié des proches aidants sont en activité professionnelle et, dans quelques années, un quart des salariés seront aidants.**

La situation étant connue de tous, il est maintenant essentiel d'agir concrètement. Dans le champ de compétence qui est le nôtre, l'OCIRP a mis en place différents services et a élaboré une première garantie. Celle-ci a d'ailleurs été récompensée par L'Argus de l'assurance et les Trophées de l'assurance.

## Pensez-vous que les entreprises devraient s'intéresser à ce sujet ?

Oui, tout à fait. Si l'on considère les impacts humains et financiers de l'aide sur les salariés, il nous semble important que les entreprises se saisissent du sujet avec les

outils et les leviers qui sont les leurs. C'est d'ailleurs, d'ores et déjà un sujet de dialogue social pour les branches professionnelles, ce qui permettra de toucher toutes les tailles d'entreprise.

**Mettre en place un dispositif identifié pour les salariés aidants correspond à la fois à l'intérêt du salarié tout comme à celui de l'entreprise.** Agir en la matière est assurément plus efficace que le déni ou les arrangements locaux, parfois officieux. Un salarié aidant qui articule mieux ses temps de vie est en outre plus investi dans son travail.



**Pierre Mayeur**  
Directeur général de l'OCIRP  
(Organisme Commun des Institutions  
de Rente et de Prévoyance)

# ANTICIPER ET TRADUIRE LES EFFETS DES TENDANCES SOCIÉTALES SUR L'ENTREPRISE.

**L**e labRH participe au livre blanc de l'inclusion professionnelle des aidants pour la 2<sup>e</sup> fois, parce qu'en tant qu'acteur de l'innovation RH il nous semble important de participer au mouvement d'acculturation nécessaire en la matière. D'une part, parce qu'il s'agit d'un enjeu sociétal grandissant, d'autre part parce que les fonctions RH, qui sont en pleine mutation, vont devoir se saisir du sujet (pour celles qui ne l'ont pas encore fait).

En effet, ces dernières années la fonction RH a ajouté « une nouvelle corde à son arc ». Elle est devenue un outil d'anticipation et de traduction des effets que les tendances sociétales peuvent avoir sur l'entreprise. Simultanément, les attentes des collaborateurs vis-à-vis de la fonction RH ont-elles aussi évolué. On attend des Ressources humaines qu'elles adaptent l'environnement de travail non seulement aux besoins, mais également aux attentes des collaborateurs. Il y a quelques années, elles ont permis l'intégration de la parentalité au sein des poli-

tiques RH, l'aidance est une continuité de ce sujet.

Ainsi, lorsque l'on sait que la majorité des salariés-aidants ont besoin de temps, de nouvelles dispositions peuvent être mises en œuvre, tels les congés illimités (Indeed, Alan, Labrh, ...). Et si cette pratique peut paraître hors de propos pour certaines entreprises, la modularité du temps de travail reste une possibilité pertinente pour permettre à chacun de vivre une conciliation des temps de vie, et une « expérience collaborateur » équilibrées.

**Les ajustements de l'entreprise sont nécessaires tant pour le salarié-aidant, que pour l'entreprise puisqu'elle en supporte les impacts, souvent sans en avoir saisi les atouts ou les compétences développées par les collaborateurs aidants.**

*Clément Lemainque*  
Startups Ecosystem Manager, le LabRH



# LA FRAGILITÉ, ENJEU POUR L'ENTREPRISE

**D**es millions de salariés aident des personnes fragilisées. D'autres sont en situation de faiblesse, pour des raisons psychologiques, sociales, personnelles... L'entreprise est en première ligne.

Les aidants sont un fait social. Leur implication les situe au « cœur du care » et prouve combien la société civile produit de la solidarité.

Les entreprises sont directement touchées puisque plus de 5 millions de salariés jonglent entre vie professionnelle et nécessité du soutien à un proche fragile. Dans un contexte d'évolution des liens familiaux et de recul des capacités d'intervention de l'Etat, l'allongement de la durée de vie et l'augmentation des maladies chroniques changent la donne. Au delà, la fragilité psychique et sociale des salariés est en hausse. La Covid a encore renforcé cette réalité.

L'enjeu c'est l'accompagnement des besoins et situations des personnes.

**D'abord penser collectivement la fragilité potentielle des salariés. Ensuite agir concrètement en interne en adaptant par exemple l'organisation, en externe, comme avoir recours à des services spécialisés à destination des aidants et de leurs collègues.** Enfin, prendre conscience qu'en étant aidant ou en difficulté, le salarié apprend sur lui et sur les autres.

La protection sociale de demain se doit de penser l'attention, l'accompagnement et la mobilisation des personnes fragilisées.

**Serge Guérin**

Professeur de sociologie, INSEEC GE,  
Auteur de « Les quincados », Calmann-Lévy



# LE POUVOIR ENCORE MÉCONNU DES SALARIÉS AIDANTS

L'influence des proches aidants au sein du collectif de travail demeure un champ relativement peu investigué, même si nous partageons, avec d'autres, la conviction qu'ils constituent un formidable levier de transformation.

**Au plan global, le Rapport Supporting Working Carers : The Benefits to Families, Business and the Economy<sup>2</sup> semble montrer les bienfaits d'une meilleure prise en compte de cette population. Elle se traduit par une fluidification significative de l'organisation, notamment en termes de réduction de l'absentéisme (pour 88% des répondants) et d'efficacité du travail en équipe (75%). Elle a aussi un impact positif sur les pratiques, principalement sur le climat social (93%) et le taux d'engagement des collaborateurs (85%).**

Au plan individuel, l'étude menée par la réserve fédérale américaine de Saint Louis<sup>3</sup>, indiquant une corrélation directe entre ac-

croissement du nombre d'enfants et productivité des femmes, accrédite l'idée que les situations de responsabilité vis-à-vis d'un tiers sont porteuses d'outcomes positifs.

Par ailleurs, le meilleur vécu par les aidants (55%)<sup>4</sup> comparé au reste des collaborateurs (35%)<sup>5</sup> de la conciliation vie privée/vie professionnelle, interroge sur leur capacité d'adaptation possiblement plus forte, laquelle pourrait s'avérer particulièrement utile, notamment dans une période post Covid qui promet à terme davantage de contraintes.

Ces premiers éléments seront prochainement enrichis à l'aune d'une étude inédite visant à révéler les capacités et compétences induites par la situation de proche aidant. Les premiers résultats de cette étude, réalisée en partenariat avec AG2R La Mondiale et l'Association Française des Aidants, et avec l'appui des pouvoirs publics, devraient intervenir au début de l'année 2021.



**Thierry Calvat**  
Co-Fondateur du Cercle  
Vulnérabilités et Société



**Édouard  
de Hennezel**  
Fondateur du Prix Entreprise  
et Salariés Aidants  
Président-Fondateur du Cercle  
Vulnérabilités et Société

2) Étude réalisée en 2013 par le Gouvernement Britannique en partenariat avec Carers UK et l'association Employers for Carers auprès d'un panel représentatif de 213 DRH d'entreprises.

3) Étude menée en 2018 auprès de 10 000 femmes exerçant une activité professionnelle.

4) Étude Malakoff Médéric Baromètre santé 2018.

5) Étude Robert Half IFOP 2018.

# PARTIE 3

## Qui sont les salariés aidants d'aujourd'hui et de demain ?

42% des salariés aidants sont des hommes.

Une manière de prendre le sujet à contre-pied, car le sujet de l'aide en entreprise est souvent « conjugué » au féminin.

42

%



Les salariés aidants sont âgés de **moins de 49 ans pour la moitié d'entre eux** et **ne sont que 26,5% à aider une personne dépendante du fait de son vieillissement**. Une donnée essentielle, lorsque très souvent l'aidance est associée au grand-âge. Le vieillissement de la population n'est qu'un des facteurs de croissance de l'aidance. L'amélioration des soins en est un autre. En effet, il y a quelques dizaines d'années, un certain nombre de maladies ou de handicaps conduisaient à une fin de vie rapide. Ce n'est plus le cas.

Cette situation influe sensiblement sur le profil du salarié aidant, présent à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise.

Hier en charge d'une seule personne dépendante, **ils sont aujourd'hui 39,1% à s'occuper d'au moins deux personnes dépendantes**. Et ce n'est que le début de la tendance, **puisque ils sont 50,1% à s'occuper d'un conjoint ou d'un enfant**. Ils seront probablement de ceux que l'on comptera dans la catégorie « double aidant » de demain.

Face à cette aidance, simple ou double, le salarié aidant a besoin de temps. Un temps précieux qui le pousse souvent à exercer une activité professionnelle à temps partiel. Ils sont **40% à faire ce « choix »** (subi pour 76,5% d'entre eux), alors que le temps partiel ne concerne que 17,9% à 20% des effectifs (DARES, avril 2020) respectivement du secteur privé et du public. Ce constat impacte de fait le revenu des salariés aidants.

La question du pouvoir d'achat des aidants est importante, puisqu'en plus de l'impact du temps partiel sur leur revenu, 70,3% d'entre eux contribuent financièrement à la prise en charge de la personne aidée (150€ minimum/mois pour le reste à charge de soins et autres dépenses). 17,1% sont même contributeurs pour plus de 500€ par mois.

Enfin, le salarié aidant est a priori discret. 70,9% des salariés aidants évoquent leur inquiétude face à l'impact de l'aidance sur leur travail. Mais, ils parlent de leur situation uniquement lorsque cela est absolument nécessaire et si l'entreprise permet cette prise de parole : à leur hiérarchie (48,8%) ou aux RH (30,3%).

# ÊTRE AIDANT, CE QUE CELA BOUSCULE

« Être aidant engendre un bousclement de la vie quotidienne et des remaniements psychiques.

Une des problématiques majeures pour les salariés aidants, reste la gestion du temps face à la recherche d'informations, de professionnels et à l'organisation nécessaire pour pallier le handicap ou la dépendance de son proche. Cette difficulté à concilier vie professionnelle et vie personnelle peut créer un mal être ou du stress. De manière plus subjective, cette relation d'aide instaure des questionnements sur son positionnement avec l'aidé, avec son entourage social, tels les collègues.

L'aidance, suscite de multiples affects et des phases de deuils quant à la relation réelle ou fantasmée avec son proche. Ses représentations de lui-même, ses valeurs, ses projets et des mécanismes plus inconscients (culpabilité, contrôle...) questionnent l'aidant lors de la confrontation avec la maladie/handicap de son proche. Ses ressources physiques, psychiques, ses propres désirs

voire son identité, peuvent être impactés. En fin de compte, sur le plan psychologique, ceci peut le mener à un état d'épuisement similaire à celui d'un burn-out.

Face à cela, le travail est un facteur de protection psychique car il devient le lieu pour se « ressourcer ». Pour autant, les choses peuvent se compliquer si l'entreprise n'est pas sensibilisée à la question de l'aidance, ce qui peut engendrer des malentendus, du stress, un isolement du salarié aidant.

C'est pourquoi, il est important d'aller vers les aidants salariés en développant des espaces spécifiques alliant écoute, échanges et orientation... et de ne pas attendre qu'ils soient en demande, car celle-ci peut être culpabilisante, même si elle devient une nécessité.

**Finalement, sensibiliser les salariés-aidants aux impacts possibles de leur situation, les accompagner à mieux identifier leurs besoins, les aident à formuler une demande claire à leur entourage social et professionnel.** Cette prévention les aide à

se préserver et à se ressourcer contre la fatigue, la tension psychique et la souffrance de son proche, tout comme elle permet de trouver un équilibre avec son travail.



**Marie Jaulin**  
Psychologue et psychanalyste  
Coordinatrice de l'association  
de psychologues à domicile, Le Lien Psy

# PERMETTONS AUX SALARIÉS AIDANTS DE SE RECONNAITRE, DE SE SENTIR SOUTENU DANS LEUR MILIEU PROFESSIONNEL

---

« **D**epuis maintenant 4 ans, nous accompagnons des salariés aidants. Nous proposons des actions en distanciel comme un numéro d'écoute et d'information, des chats ou fiches thématiques et également des groupes d'échanges par téléphone. Notre accompagnement étant indépendant de leur entreprise, les aidants se confient plus facilement. Nous ressentons souvent cette inquiétude que leur situation d'aidant puisse être pénalisante pour leur carrière. Ils sont bien trop nombreux aujourd'hui à diminuer, voire cesser leur activité pour s'occuper de leur(s) proche(s). Ils quittent leur emploi à regret mais ne voient plus d'autres choix pour continuer.

Oui, être aidant amène d'importantes responsabilités qui peuvent préoccuper et demander du temps au salarié. Mais pas que.

**Être aidant, c'est aussi développer des capacités, des compétences et une expérience incroyable.**

L'entreprise a un rôle essentiel à jouer dans la protection des salariés aidants. Plusieurs études ont montré l'intérêt de les accompagner, même d'un point de vue économique. Au temps où le bien-être au travail est une thématique forte, rendons visible cette cause et participons au maintien d'une activité dans de bonnes conditions pour des milliers de travailleurs. Permettons aux salariés aidants de se reconnaître, de se sentir soutenu dans leur milieu professionnel et d'accéder facilement à des ressources.



**Alice Steenhower**  
Directrice d'Avec Nos Proches



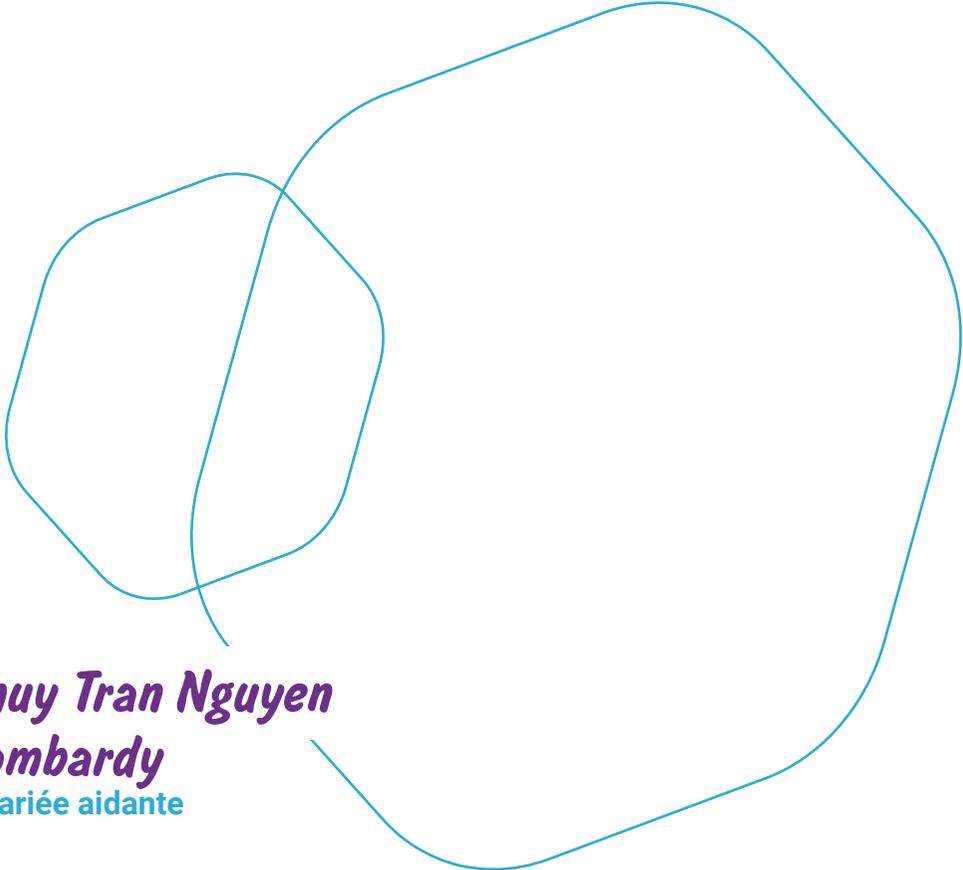
# « UNE PARTIE DE MES CONGÉS SONT UTILISÉS POUR LES SOINS DE MON FILS »

**M**on fils a la maladie de De Vivo, elle empêche l'apport de glucose dans le cerveau. Cette maladie freine le développement du cerveau et l'autonomie de l'enfant. Mon fils ne peut pas marcher et dépend de nous au quotidien. Depuis ses 16 ans, année où le diagnostic a été posé, je prépare tous ses repas avec une attention particulière, avec très peu de glucides et riche en graisse, c'est ce que l'on appelle le régime cétogène.

En dehors de mon travail, je passe donc une large partie de mon temps à préparer ses repas où à le conduire auprès des différents intervenants médicaux. **Je suis à temps partiel (80%), je ne pourrais pas travailler davantage, j'aurais même besoin de davantage de temps, mais cela entrainerait une trop grande réduction de ma rémunération.** Mais l'important est que cela se passe bien au travail.

Au quotidien, les réactions de mes collègues et de ma hiérarchie ont toujours été bonnes. Tant que le travail est fait, tout va bien. J'ai demandé un smartphone pour être davantage connectée et pouvoir facilement répondre à mes collègues en cas de nécessité. Cela m'évite de culpabiliser. Par ailleurs, il est certain que je suis beaucoup plus organisée qu'avant et que j'optimise mes journées. Et puis, lors des mobilités, je choisis des fonctions qui me permettront de concilier travail et activité professionnelle avec le moins de difficulté.

**Ce qui est parfois embêtant, c'est de devoir prendre régulièrement ma 5<sup>ème</sup> semaine de congés payés pour me rendre à tous les rendez-vous médicaux. Les « journées enfants malades » ne suffisent pas.**



**Thuy Tran Nguyen**  
**Lombardy**  
Salariée aidante

# BIENVUEILLANCE ET NOUVELLE ORGANISATION

« Je suis maman et aidante depuis 17 ans, de mon fils, autiste de haut niveau.

Pendant les huit premières années de mon fils, je travaillais à 80% sur 5 jours, j'étais à temps partiel de droit. Je n'ai jamais parlé de ma situation sur mon lieu de travail, jusqu'à ce que cela devienne nécessaire. Et puis, il y a 7 ans, j'ai eu un cancer, j'ai réduit mon temps partiel à 60% avant de devoir totalement m'arrêter.

Aujourd'hui, je travaille toujours à 60%, du mardi au jeudi, je m'occupe de ma santé, de mon fils et de ma belle-mère de 87 ans qui a des troubles de la mémoire.

**Cette réduction du temps de travail a nécessité de revoir les missions professionnelles qui m'étaient confiées. Avec mes collègues, nous avons donc réfléchi ensemble à ce qui pouvait être ma valeur ajoutée pour l'équipe tout en respectant mes contraintes.**

J'ai donc évolué vers une fonction qui m'a permis de développer mon expertise tout en améliorant la performance de l'équipe. Je suis à la fois réceptacle de connaissance et transmetteur.

Mais au-delà du contenu de mon travail, c'est également l'organisation de celui-ci qui a été revue. Pour moi-même et mes collègues. Je travaille en dossier partagé, afin que l'information puisse toujours être disponible. La gageure a été de créer quelque chose de lisible par tous, pour que mes collègues s'y retrouvent. Il a fallu créer de nouveaux processus. Mais, cela a fonctionné tout de suite. Cette façon de travailler nous a même aidés à développer la dématérialisation, alors que nous étions habitués à travailler uniquement sur papier.

C'était important que tout le monde bénéficie de ma situation, parce qu'à mon retour d'arrêt maladie, je n'étais pas sereine. Mes collègues ont été bienveillantes.

*Joëlle*  
Salariée aidante

# ALLER VERS LES AIDANTS

« La Compagnie des aidants accompagne les aidants depuis de nombreuses années. Et l'expérience montre que les aidants ont des besoins d'information, de temps et de formation afin de préserver leur santé et celle de leur proche, leur vie sociale et leur emploi.

Dans ce sens, la Compagnie des aidants a développé un programme de formation sur les gestes essentiels, afin d'aider les aidants à préserver leur intégrité physique et celle de leur proche dans les gestes et postures d'aide quotidienne.

Mais, si cette formation peut se faire à distance, il faut aller à leur rencontre pour qu'ils prennent conscience qu'ils sont aidants, puis pour les informer et les orienter dans les rouages administratifs qu'ils vont devoir utiliser. C'est la raison pour laquelle, la Compagnie des aidants a mis en place la « caravane tous aidants ».

À travers une grande tournée nationale de 30 étapes sur 3 ans, nous allons à la rencontre des aidants sur leurs lieux de vie. Par-

mi ces lieux de vie, l'entreprise. Ainsi, nous nous installons le temps de deux à trois jours dans des zones d'activité denses. A ces occasions, les salariés peuvent découvrir ce que signifie être aidant et s'informer sur les manières d'être accompagnés.

**Cette démarche « d'aller vers » est essentielle pour les associations, les services publics et les entreprises, car ce public connaît peu l'aide et souvent encore moins leurs droits.**

Ainsi, à « l'ouverture des portes » de la caravane, les aidants trouvent non seulement des informations actualisées et effectivement disponibles sur leur territoire, mais également une équipe prête à répondre à toutes leurs questions. De surcroît, lorsque les acteurs locaux sont disponibles, ils sont invités à rejoindre l'équipe de la caravane pour eux aussi aller à la rencontre des aidants qu'ils pourront ensuite accompagner. Pour réussir, il nous faut créer un véritable maillage territorial et entre acteurs spécialistes de l'aide aux aidants.



**Claudie Kulak,**  
Fondatrice de la Compagnie des aidants

# CHRYSTELLE, 42 ANS, MAMAN D'UN ENFANT EN SITUATION DE HANDICAP

« **M**on fils a une maladie génétique appelée la tétrasomie 18p. Tout petit, j'ai dû être particulièrement présente à ses côtés. Au début de la maternelle, mon fils était accepté 2h par semaine, puis les matinées, sauf s'il faisait une crise. Elles peuvent durer jusqu'à 3 heures et on ne peut pas les anticiper. Je me suis donc arrêtée de travailler pendant 6 ans, en prenant notamment un congé de présence parentale. Mais depuis trois ans, mon fils a intégré un IME (Institut Médico-Educatif), j'ai donc pu reprendre le travail à temps partiel, avec des horaires modulés et le mercredi non travaillé.

Mais il est certain que les choses du quotidien sont différentes pour nous et parfois elles se compliquent encore davantage. L'année dernière, mon fils a fait une chute en vélo. Avec les complications médicales qui s'en sont suivies, il est resté 6 mois en rééducation et 1 an en fauteuil. **J'ai dû m'arrêter de travailler pendant 3 mois, au début pour mon fils, et ensuite pour moi.** Mon corps ne

suivait plus : tassement des vertèbres et arthrose cervicale. J'ai dû me faire suivre par un centre d'évaluation et de traitement de la douleur pour pouvoir récupérer.

Maintenant, j'ai repris le travail à temps partiel (80%).

**Mes collègues ne comprennent pas trop ma situation, car je n'ai pas le temps de discuter lors de moments informels. En fin de journée, je dois partir à l'heure précise pour récupérer mon fils. Et le mercredi, ils me pensent en congé, mais je passe toute la matinée dans les transports pour aller et revenir chez l'orthophoniste et redéposer mon fils à l'IME.**

Mon employeur a compris ma situation, même si pour lui il y a bien quelques ajustements administratifs (suivi manuel des heures et les chèques déjeuner) qui sont un peu ennuyeux. On m'a même proposé un poste à responsabilité, mais je ne peux pas m'ajouter davantage de pression que celle que j'ai déjà en tant que maman et aidante.

J'ai refusé et on m'a formé à un autre métier.

Je ne me plains pas. Parce que, lorsque je repense aux moments les plus éprouvants, je me dis que ça va mieux. J'en étais arrivée à un point où j'allais me coucher habillée pour gagner du temps au réveil et réussir à arriver à l'heure au bureau le matin. Ça a duré un an, il était temps que cela s'arrête.

Ce qui compte aujourd'hui, c'est de bien faire mon travail. Et quand je suis absente, à mon retour je récupère tout ce qui devait être fait. Ma situation fait que je suis devenue très organisée, je regarde les situations de travail avec plus de distance. J'ai même gagné en assertivité.

»  
**Chrystelle**  
Salariée aidante

# L'ENJEU N'EST PAS DE DÉMULTIPLIER DES DISPOSITIFS, MAIS DE PERMETTRE DES MARGES DE MANŒUVRE

« **D**epuis 2012, l'Association Française des Aidants s'engage activement pour la conciliation du rôle d'aidant avec les autres domaines de la vie, dont le travail. Elle n'a cessé, dans ses actions de lobbying auprès des institutions de notre pays, de mettre en lumière la situation des millions de salariés qui vivent cette réalité au quotidien. Elle anime dans les entreprises des conférences de sensibilisation et accompagne des employeurs engagés dans la mise en œuvre de Cafés des Aidants®.

Le sujet de la conciliation vie d'aidant -vie professionnelle concerne tout un chacun : salariés des petites, moyennes et grandes entreprises, artisans et libéraux. **N'oublions pas non plus les jeunes aidants, concernés dans la construction de leur avenir professionnel, ni les personnes sans emploi pour qui le retour à la vie professionnelle peut être compliqué**

**par un rôle de proche aidant. C'est un sujet éminemment sociétal dont personne, que l'on parle d'une personne physique ou d'une personne morale, n'est dispensé.**

L'enjeu n'est pas de démultiplier des dispositifs, mais de permettre des marges de manœuvre afin que chacun puisse concilier au mieux l'accompagnement d'un proche et la vie professionnelle, en tenant compte de la variété des situations individuelles et d'entreprises. Associons (enfin) les proches aidants dans la construction des réponses qui leur sont proposées et ayons confiance en leur capacité à créer et à s'adapter. Reconnaissons leurs compétences et ne les enfermons pas dans une nouvelle injonction à concilier. Respectons aussi le besoin de certains travailleurs de ne pas évoquer leur situation d'aidant dans le cadre de leur vie professionnelle.

Rappelons enfin que, d'un point de vue so-

ciétal, la première réponse à apporter aux proches aidants est de permettre aux personnes malades, en situation de handicap et de dépendance, quel que soit leur âge et leur lieu de vie, d'avoir accès aux aides et aux soins professionnels dont elles ont besoin.

**Charlotte Lozac'h**

**Responsable du Centre de formation et des actions en entreprise  
Association Française des Aidants**

# PARTIE 4

## Aidance et impacts sur les salariés aidants

83,4% des salariés aidants sont impactés par l'aidance (78,2% d'impacts négatifs et 50% d'impacts positifs).

83,4



Dans la très grande majorité des études relatives aux salariés aidants, les impacts de l'aidance sont évoqués avec une connotation négative. Quand bien même les impacts négatifs de l'aidance sont réels et nécessitent qu'on y porte une attention particulière, il ne faut pas en oublier les bénéfiques sur lesquels il serait dommage de ne pas capitaliser. Cette recherche d'équilibre permettra tout autant de servir les salariés aidants eux-mêmes, qu'à inviter les entreprises à traiter le sujet de manière holistique.

Parmi les effets négatifs déjà connus de l'aidance, la dégradation de la santé des salariés aidants pour plus de 76% d'entre eux ; la désorganisation du travail pour soi et pour l'équipe, pour 68,8% et la sensible diminution de vie sociale pour 62%. Ces trois dimensions sont essentielles à prendre en compte par l'entreprise, raisonnable et/ou responsable, car des solutions simples existent pour soutenir les aidants et sont moins coûteuses que de ne rien faire (R.O.I. positif).

Les bénéfiques de l'aidance sont moins connus. **À l'instar des impacts négatifs, de nombreuses entreprises ne s'en saisissent pas.** Pourtant, bien que

moins nombreux, ceux-ci sont particulièrement pertinents pour l'entreprise, car ils renforcent sa compétitivité. Ils sont principalement de trois différentes natures : sociale, organisationnelle et émotionnelle. Entre autres choses, 82% des salariés aidants ont acquis de nouvelles compétences grâce à l'aidance. Par ailleurs, 50% des aidants indiquent que cela a amélioré leurs relations avec leur hiérarchie et leurs collègues. Ceci essentiellement parce qu'un système de coopération et d'entraide s'est matérialisé. **À l'heure où les softs skills commencent à primer en entreprise, où l'intelligence collective et la qualité du climat social sont identifiées comme des facteurs déterminants de la performance des entreprises, la capitalisation et la valorisation de ces atouts pourraient être une opportunité pour les entreprises.**

#### Répartition des impacts négatifs de l'aidance sur les salariés aidants



Santé : 78,1%  
Organisation du travail : 60%  
Évolution de carrière : 55,5%  
Rémunération : 30,4%  
Cohésion d'équipe : 8,4%  
Autres : 10,5%

#### Typologies de compétences acquises par les salariés aidants



Adaptation au changement : 72,8%  
Meilleure gestion des priorités : 70%  
Empathie vis-à-vis de mes collègues : 43,5%  
Geste de 1<sup>er</sup> secours : 18,5%  
Organisation de mon temps : 42,1%  
Autres : 17,5%

# LES AIDANT.E.S SONT NOMBREUX. C'EST À NOUS DE PARTAGER LEUR DIFFICULTÉ À RESTER EN EMPLOI

« L'association Je t'Aide rassemble un collectif de 30 structures impliquées au quotidien auprès des aidant.e.s. Ensemble, nous portons une mobilisation nationale et démocratique pour porter la voix des 11 millions d'aidant.e.s, afin de les sortir de l'invisibilité et de porter leur voix et leurs demandes. L'association Je t'Aide mène des actions de plaidoyer auprès des pouvoirs publics pour faire avancer leurs droits, elle porte la mobilisation de la Journée Nationale des Aidant.e.s chaque 6 octobre, elle pilote des actions de communication et de médiatisation sur toute l'année, et à l'échelle nationale.

Chaque année la parole est donnée aux aidant.e.s, qui décident de la thématique de la mobilisation. Cette année les aidant.e.s ont voté pour que Je t'Aide se mobilise sur le répit.

Les témoignages d'aidant.e.s épuisé.e.s par des années, parfois des décennies à sacrifier leur vie à aider leurs proches sans

un instant pour respirer, nous sont parvenus par centaines.

« Je suis 24h / 24 aux côtés de mes enfants, 7 jours / 7. Mon premier fils est autiste et ne dort pas, mon deuxième est atteint de trisomie 21. Je les habille, les nourris, les amène régulièrement à l'hôpital. A deux, ils ont 22 rendez-vous avec des professionnels (psychomotriciens, etc) par semaine. **On essaie de s'arranger avec mon mari, qui lui travaille, mais même à deux on n'y arrive pas toujours.** »

**Les aidant.e.s sont nombreux. Ses à nous partager leur difficulté à rester en emploi,** tout en insistant sur l'importance que l'emploi représente : lien social, valorisation personnelle, possibilité de se changer les idées, de ne plus avoir uniquement l'aide apportée en tête, et rémunération, bien entendu, surtout lorsqu'on sait qu'arrêter de travailler fait rapidement basculer les aidant.e.s dans la précarité<sup>6</sup>. Pour ces aidant.e.s, l'emploi est une forme de répit.



**Olivier Morice**  
Délégué général, collectif Je t'Aide

<sup>6</sup>) Collectif Je t'Aide – Plaidoyer 2019

# DEMANDER ET PROPOSER DE L'AIDE

« **E**st-il possible de créer un environnement de confiance qui facilite la démarche de demande d'aide et promeut une posture d'écoute et de soutien dans le lieu de travail ?

La demande d'aide n'est toujours pas un acte spontané, facile et valorisant.

Demander de l'aide et savoir l'accepter est souvent une démarche « coûteuse » qui renvoie une image défailante de soi. En miroir, proposer de l'aide n'est pas moins complexe : cela peut confronter au sentiment d'impuissance, à la crainte d'envahir l'espace intime d'autrui ou de soi, mais aussi, à la perception de devoir répondre avec des solutions immédiates, sans oublier le risque et les dérives de se substituer à la capacité d'agir de l'autre.

Pour qu'une parole soit dite, déposée et libre, certaines conditions doivent être assurées. Notamment, la garantie qu'elle peut être accueillie dans le « non-jugement » et l'assurance qu'elle ne mettra pas « en danger » le statut, l'intégrité et les enjeux de vie.

**Lorsque l'on souhaite ouvrir les premiers pas d'aide et de soutien aux collaborateurs aidants qui vivent des situations délicates, mais aussi à tout collaborateur qui en aurait besoin, il est nécessaire de formaliser un cadre de prévention qui va bien au-delà des qualités individuelles d'empathie ou de volonté d'aide que l'on attribue à certaines personnes.**

**Ce cadre s'élabore en co-construction, avec la mise en place d'une politique de prévention assumée, partagée et alignée au contexte propre de l'entreprise.**

Et d'autre part, au quotidien, sur le terrain, la création d'un contexte qui autorise à faire appel à la hiérarchie, au collectif de managers, RH, élus, préventeurs et aux dispositifs mis à disposition.

Le collaborateur même s'il demande des solutions concrètes, souhaite avant tout « être entendu » sur sa situation et avoir une écoute bienveillante.

Mais la posture d'écoute ramène aux

propres représentations du « monde » que l'on a. Ecouter implique ainsi oser, connaître les limites de son rôle, rester dans son champ de compétences, ne pas vouloir répondre à toutes les questions, ne pas se précipiter (en paroles et en actes), se permettre de dire que « l'on ne peut pas » ou que « l'on ne se sait pas », mais qu'on saura travailler en réseau, avec des relais fiables. Ces derniers diminuent les risques d'exploser « soi-même en vol » et permet d'assurer une vigilance commune, une garantie d'analyser à plusieurs des situations et de trouver plus facilement des leviers d'action.



**Luz-Maria  
Cucalon**

**Psychologue clinicienne, membre  
du Comité Éthique et Qualité d'Interfacia**

## « ON OUBLIE DE SE SOIGNER »

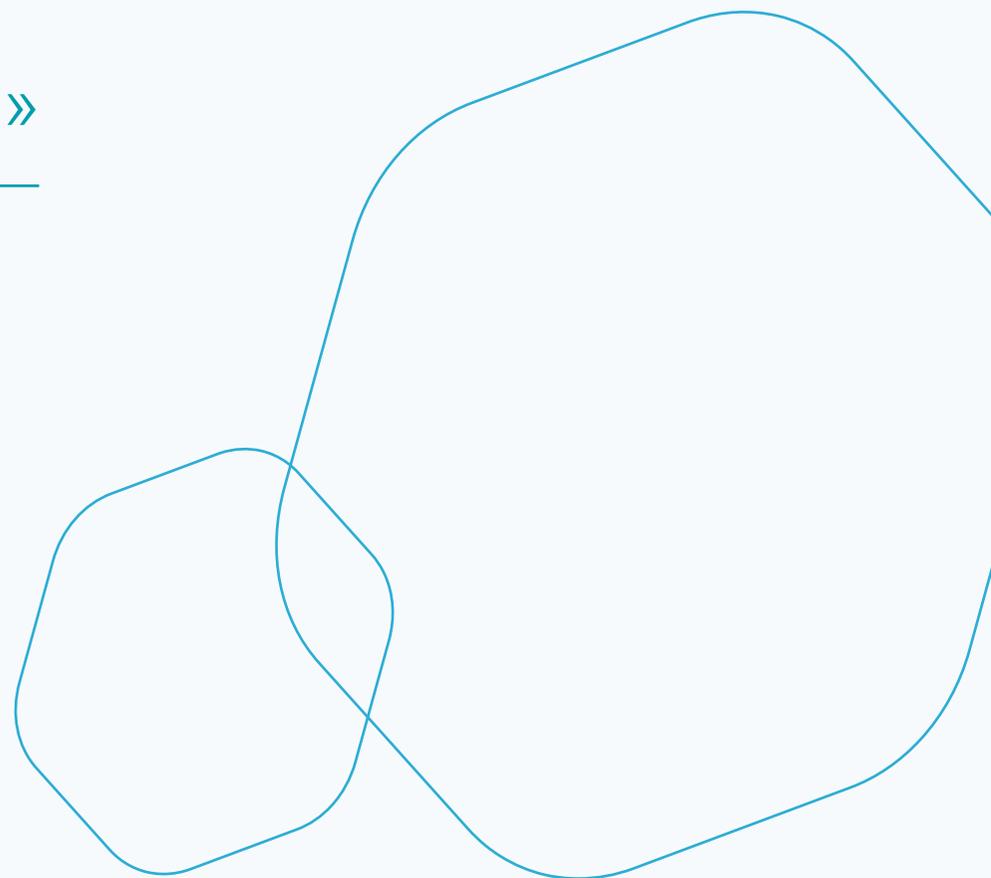
---

« On dit souvent aux aidants de prendre soin d'eux. Mais, même si on admet volontiers que c'est une nécessité, il n'en demeure pas moins que les besoins de la personne que l'on accompagne sont notre priorité.

Que dire, que faire, lorsque face aux douleurs dans le dos ou aux genoux, il nous faut quotidiennement lever notre proche pour qu'il quitte son lit ? De même, lorsque par un faux mouvement, il se trouve au sol sans possibilité de se relever seul. Faut-il penser à ses propres douleurs où à la personne que l'on aime ? **Le recours à un tiers ou aux appareillages n'est pas toujours possible (espace disponible, coût financier) et notre devoir de prendre soin de son proche prend bien évidemment le pas.**

**Avec le temps bien sûr les conséquences se matérialisent physiquement et psychologiquement.** Après m'être occupé de mon frère et de ma mère, j'ai été reconnu en invalidité de 1<sup>ère</sup> catégorie.

J'ai pu continuer à travailler, mais le temps passant ma santé s'est dégradée, et cette année, mon invalidité est passée en catégorie 2.



**Marcel Ledig**

Aidant de sa maman et de son frère

Membre du Comité Éthique et Qualité d'Interfacia



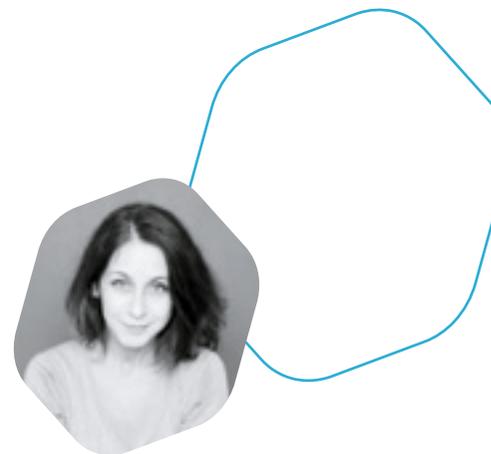
# IL SUFFIT DE PEU...

Les collaborateurs concernés sont amenés à vivre dans un stress permanent, à répondre aux exigences de leur employeur, tout en ne laissant rien paraître de ce qu'ils assument au quotidien : le soutien auprès de leur(s) proches qui prend toute la place mentale. Le cerveau tourne en mode « inquiétude », façon gyrophare sans jamais s'arrêter : à anticiper, à trouver des solutions, à faire face aux problèmes, aux imprévus... Pour les entreprises, s'ensuivent une augmentation du turn-over, de l'absentéisme et d'une perte de productivité.

A mon poste de journaliste, une semaine à peine après mon embauche, je dois en urgence gérer un gros problème familial. J'imagine le pire des scénarios : être congédiée en période d'essai. Pourtant, j'ose en parler à mon manager, la peur au ventre, sans entrer dans les détails. Il comprend. Lui-même l'a vécu. Il me propose de poser des jours de congés sans me justifier, quand c'est nécessaire. Mes deux autres collègues sont aussi tenus au courant. Les semaines qui suivent, je dois passer des coups de fil, cinq minutes parfois, le temps de régler un problème administratif, de caler un rendez-vous médical. Je le fais depuis mon bureau, en Open Space. J'essaie d'être la plus discrète possible. Pour la confidentialité, nous pouvons, à juste titre, préciser qu'il y a mieux... (un espace adapté aurait été le bienvenu !) Malgré tout, je tiens les délais.

J'y suis parvenue parce que j'ai eu, en face de moi, des gens qui avaient compris le besoin d'assouplir mon cadre de travail, de m'apporter une meilleure marge de manœuvre dans la gestion de mon emploi du temps et des tâches à accomplir.

**Je crois fortement à l'importance de créer un espace de confiance et de dialogue pour aborder ce sujet qui concerne, en fin compte, un nombre croissant de salariés qui n'osent pas en parler, par peur d'être stigmatisés, mis à l'écart, que leurs collègues/managers les jugent peu productifs, peu fiables... Pourtant il suffit de peu pour trouver des solutions souvent simples à mettre en place, avec respect et bienveillance.**



**Marina Al Rubaee**

Journaliste

Auteure de « les aidants pour les Nuls » et de « Il était une voix »

Membre du Comité Ethique et Qualité d'Interfacia



# UNE RECHERCHE D'EMPLOI COMPLIQUÉE

---

« **J**'ai trois enfants. Ma plus jeune fille est dyslexique et dysorthographique et mes deux premiers enfants ont un handicap.

Lorsque je commence ainsi « mon histoire », je vois dans le regard de mon interlocuteur un mélange d'émotions et de questionnement : Mais comment est-ce possible ? Comment s'organise-t-elle pour tous les rendez-vous de soin ? Pourquoi a-t-elle eu un troisième enfant ?

Les gens formulent rarement leur question à haute voix, mais je sens le poids du jugement.

Pourtant, nombreuses sont les familles qui ont un autre enfant, même si le premier est porteur de handicap. Et puis, après avoir eu un enfant avec un handicap, on a le droit d'en avoir un autre, que l'on espère en bonne santé. Mais ce n'est pas ce qui s'est passé, la vie est ainsi faite.

Et c'est seulement bien plus tard, que nous avons appris que notre petite dernière est dyslexique.

Mais ce qui rend la situation encore plus compliquée, c'est d'avoir des difficultés à trouver un emploi au regard de la disponibilité dont j'ai besoin pour mes enfants.

Au début, j'ai pris un congé parental. J'ai voulu ensuite retourner travailler. J'ai repris mes études pour faire un BTS, **j'ai trouvé un stage, suivi d'un CAE. À l'issue de ce contrat, la structure proposait un poste similaire en CDI, mais j'ai bien senti que ma candidature n'était pas attendue. J'ai poursuivi mes recherches, mais aujourd'hui encore la situation est compliquée.** En 2019, j'ai repris une formation pour devenir assistante RH. J'ai obtenu une alternance dans une grande entreprise, mais avec la crise sanitaire, la possibilité d'une embauche s'est envolée. Mais je suis courageuse et déterminée, **je poursuis donc ma recherche d'emploi.**

**Virginie**  
Aidante

# PARTIE 5

## Aidance et impacts sur les collègues & managers

La moitié des collègues et managers de salariés aidants indiquent que l'aidance a un impact sur leur activité professionnelle.

50,1



En France, les salariés aidants sont près de 65% à aider pendant plus de 6 ans et près de 39% à aider pendant plus de 10 ans. Ce temps long de l'aidance impacte jour après jour le salarié aidant et ses collègues.

Les impacts négatifs de l'aidance sur l'équipe viennent souvent de l'impossibilité de prendre la parole sur le sujet. **Ainsi, lorsque l'aidant traverse des moments de grande fatigue ou de vacillement, les collègues et managers en subissent les conséquences.** Dans de telles situations, si l'entourage professionnel de l'aidant n'est pas informé de la situation, il peut réagir durement et devenir maltraitant, ce qui n'est bon ni pour le salarié aidant, ni pour les collaborateurs de l'équipe. Chaque fois que la parole a été libérée, une transformation s'opère, les événements prennent sens pour chacun. Non le salarié aidant n'est pas désinvesti, il doit s'absenter pour faire des démarches administratives et organiser les soins. Non, il n'évite pas la pause-café, il n'a pas le temps, s'il veut finir son travail et partir à l'heure pour s'occuper de son proche dépendant. Non, il n'est pas irritable, il est épuisé. Et la liste pourrait continuer.

Mais tout ceci, aussi justifié que cela soit, impacte la vie des collègues et managers. **C'est la raison pour laquelle ce livre blanc ne parle pas uniquement des salariés aidants, mais aussi de management de l'aidance.** Car manager l'aidance, c'est considérer le sujet du point de vue de l'individu, mais également du point de vue de l'organisation, tant pour réduire les effets négatifs que pour capitaliser sur les effets positifs afin d'inspirer les autres équipes.

#### Impacts positifs de l'aidance pour les collègues et managers non-aidants

Cohésion d'équipe : 63,1%  
Organisation du travail : 45,7%  
Relation avec ma hiérarchie : 4,4%  
Autres - Très varié : 31,4%



#### Impact négatifs de l'aidance pour les collègues et managers non-aidants

Organisation du travail : 80,9%  
Relation avec ma hiérarchie : 24,1%  
Cohésion d'équipe : 6,2%  
Ma santé : 5,2%  
Autres : 6,2%



Enfin, s'il fallait encore un chiffre, 96,8% des collaborateurs non-aidants trouvent qu'il est important que leur entreprise contribue à trouver des solutions concrètes pour les aidants.

**Une préoccupation altruiste pour aujourd'hui et raisonnable pour demain, puisque 70% d'entre eux indiquent qu'ils seront probablement ou certainement aidants dans les 5 prochaines années.**

# TRAITER L'AIDANCE AU MÊME TITRE QUE TOUS LES AUTRES SUJETS D'INCLUSION

« **A**ujourd'hui, le sujet de l'aide est traité comme un sujet pour lequel des solutions externes à l'entreprise existent, solutions dont les salariés-aidants peuvent se saisir... ou pas.

Pour les DRH, le manque de données chiffrées disponibles (jusqu'à présent) spécifiques à l'entreprise est peut-être la cause d'une certaine circonspection. Le sujet de l'aide étant émergent, sans ces données objectives, il est difficile de donner une dimension plus stratégique au management de l'aide et d'en faire un thème de performance. Il est certain qu'en matière d'aide, on « apprend en marchant ».

Chez BNP Paribas Personal Finance, la pre-

mière étape a été de proposer un accompagnement individuel à nos salariés-aidants. En 2021, nous conduirons une réflexion globale sur le sujet, afin de lui donner la place qui lui convient au sein de notre prochain plan stratégique. C'est un thème qui s'inscrit pleinement dans le dialogue social et dans notre stratégie d'engagement d'entreprise.

**Au fond, ce qui peut surprendre, c'est de s'apercevoir que l'aide n'est pas traitée comme une question d'inclusion RH, au même titre que les autres sujets touchant à la vie des collaborateurs (mixité, handicap, intergénérationnel, LGBT, parentalité, etc.).** Comme pour ces autres thématiques, c'est un devoir pour l'entreprise de proposer à ses collaborateurs l'en-

vironnement et les conditions nécessaires pour qu'ils ne se sentent pas jugés pour qui ils sont, mais appréciés au regard de la qualité du travail fourni.

**La particularité de l'aide réside sans doute dans le fait qu'elle a un impact non seulement sur la majorité des salariés-aidants eux-mêmes, mais également sur leurs collègues et managers.** C'est une dimension à prendre en considération.

Bien entendu, comme chaque fois, nous nous attacherons à trouver le juste équilibre entre dispositions à prendre et respect de la vie privée des collaborateurs.



**Frédéric  
Thoral**  
DRH BNP Paribas  
Personal Finance



Évolution du positionnement de l'aide en fonction de la maturité du sujet dans l'entreprise.



Source : Frédéric Thoral, DRH BNP Paribas Personal Finance

# MANAGER, C'EST AUSSI AVOIR DES COLLÈGUES

« **A**ssurément, être manager c'est bien connaître les femmes et les hommes qui composent son équipe. Connaître leurs compétences, leurs qualités, leurs points d'amélioration... c'est aussi, dans le respect de chacun, savoir quelque chose de leur histoire, leur contexte, de leurs goûts et envies...

**Un collaborateur est toujours plus qu'un collaborateur. Il ne se réduit jamais à sa seule identité professionnelle.**

Cependant, tout ne se dit pas à son manager. Nos études conduites pendant la crise sanitaire du COVID le montrent à nouveau : témoigner de son anxiété, de son moral en berne, de ses difficultés de sommeil ou de ses réticences à retourner au bureau ne se partage pas facilement.

Bien connaître son équipe, c'est passer du temps avec elle, c'est échanger lors de points formels comme informels, c'est partager des moments de convivialité avec toute son équipe... c'est progressivement transformer les collaborateurs en collègues. Mais c'est aussi offrir des espaces de paroles et d'expression de ses opinions plus anonymes pour que tous puissent exprimer ou signaler leurs difficultés sans filtre. Les questionnaires en ligne et dispositifs de feedback sont particulièrement efficaces pour renforcer l'action managériale.

Quand une équipe accueille un aidant ou quand un collègue devient

aidant, le collectif peut voir apparaître de nouvelles difficultés : le collègue aidant devient moins disponible, il peut bénéficier d'arrangements horaires, de priorité pour les vacances, etc. Parfois anxieux, il peut aussi être plus irritable, moins présent, etc. Progressivement, on constate l'apparition de tensions ou un sentiment d'injustice. La dynamique collective se fissure.

**Capter les signaux faibles et prévenir le délitement collectif précocement permet de maintenir un fonctionnement harmonieux au sein d'une équipe, respectueux des contraintes et du poids des difficultés de chacun.**

L'aidance ignorée est assurément une faiblesse dans une équipe. **À l'inverse, l'aidance soutenue peut être une véritable force.**



**Xavier Zunigo,**  
**Dr en sociologie**  
CEO et fondateur d'OLYSTIC  
Enseignant à l'Université Paris-Dauphine,  
chercheur associé à l'IRISSO

# L'ENJEUX DE LA PRISE EN CHARGE DES SALARIÉS AIDANTS

« **E**n tant que DRH, j'ai vécu une situation emblématique.

Une collègue s'occupait, seule, à son domicile, de sa mère âgée. Elle réalisait les soins, les toilettes, entretenait la maison, se relevait la nuit, organisait le roulement des aides à domicile pour la journée. Elle redoutait l'issue fatale, bien qu'elle la sût inévitable.

Pour l'entreprise les conséquences les plus visibles étaient de différentes natures. Cette collaboratrice adaptait ses horaires de travail (elle était cadre au forfait jour) et était, de fait, décalée par rapport aux autres collègues. Elle refusait presque tout déplacement (formation, réunions externes...) et partait quelques fois précipitamment pour des urgences. En outre, elle était devenue irritable.

**Ce que je retiens également, c'est l'état d'esprit évolutif des autres salariés. Si la compréhension et la solidarité avait**

**été un réflexe. Le temps passant, la lassitude avait pris le dessus.** La situation a duré 7 ans, jusqu'au décès de sa mère. Au fur et à mesure des années, les tensions, l'impatience et le sentiment d'injustice ont remplacé l'indulgence. La communication s'était dégradée : les emails avaient remplacé les échanges verbaux. Les absences et horaires décalés imprévus nécessitaient que chacun s'adapte en permanence. Finalement, l'équipe a développé un sentiment d'incompréhension (elle avait des frères et sœurs, pourquoi prend-t-elle tout à sa charge), et de jalousie (aménagement des horaires de travail uniquement pour elle).

A l'époque, j'avais mésestimé les enjeux sur la durée, cette expérience m'a permis de tirer des leçons durables. Aujourd'hui, l'aidance, comme les autres sujets RH est intégrée dans mon métier, car elle peut toucher chacun, elle peut durer longtemps et impacte le travail du salarié (gestion des imprévisibilités, disponibilité professionnelle altérée, fatigue). Les conséquences,

positives ou négatives sont inévitables sur les collègues.

**Avec le recul, force est de constater que l'absence de réaction nous a conduit à un schéma difficile à remettre en cause. Ce fut un rappel des exigences de ce métier dans de telles circonstances : évaluation des risques, construction d'un cadre et recours à des professionnels.**



**Véronique Arcade**  
DRH et membre du Comité Éthique et Qualité d'Interfacia

# LE MANAGER : ACTEUR STRATÉGIQUE DU MANAGEMENT DE L'AIDANCE

---

« **M**es absences répétées et imprévues m'ont amené à parler de ma situation à mon manager. Ma responsable avait un proche malade dans son entourage, elle a donc été sensible à ma situation. En outre, travaillant dans une petite équipe, nous travaillions en bonne intelligence. C'est ainsi que l'on m'a proposé de changer de poste. L'objectif était double : moins désorganiser le service lorsque je devais m'absenter et me permettre de ne pas culpabiliser puisque je ne laissais plus mes collègues « en plan » au milieu d'un dossier.

Ma nouvelle mission était devenue transversale. Comme j'étais bon en analyse financière, on m'a demandé de monter une formation pour faire monter l'équipe en compétence. J'étais devenu référent en analyse financière.

Mon manager m'a proposé cette évolution professionnelle pour me positionner par rapport aux autres membres de l'équipe. **Comme elle m'aidait par rapport à mon rôle d'aidant (acceptation et bienveillance), je les aidais à mon tour avec tous leurs problèmes d'analyse financière.**

Je me rends compte qu'elle a sensiblement facilité ma situation professionnelle. Avant de partir en congé maternité, elle a pris le temps de rédiger ma fiche de poste de manière extrêmement précise afin que je ne sois pas embêté au regard de mon rôle d'aidant.



**Marcel Ledig**

Aidant de sa maman et de son frère

Membre du Comité Éthique et Qualité d'Interfacia

# COACHING D'ÉQUIPE, DYNAMIQUE D'ÉQUIPE

« **A**ucun de nous ne sait ce que nous savons tous, ensemble (Euripide, dramaturge).

Le coaching d'équipe vise à créer et partager des pratiques, des règles de fonctionnement, des interactions et des relations entre équipiers qui favorisent non seulement l'émergence des qualités individuelles, mais aussi la dynamique collective générative de performance et d'efficacité. À ce titre, des indicateurs mesurables sont mis en place afin d'assurer un suivi de la performance opérationnelle de l'équipe.

D'autres techniques existent, elles montrent leurs limites. Prenons deux exemples :

- Le Teem Building qui se concentre sur la motivation des équipiers,
- La Cohésion d'équipe qui focalise sur les relations entre les individus.

La limite principale de ces approches est le manque de pérennité des résultats obtenus : d'une part, la motivation est un moteur qu'il convient d'alimenter régulière-

ment en énergie et d'autre part, chacun de nous connaît l'impermanence des relations interpersonnelles.

La puissance du coaching d'équipe réside dans le fait qu'elle intègre les dimensions de motivation et de relations interpersonnelles ; tout en y ajoutant la dimension opérationnelle de mobilisation de l'énergie collective par des sessions d'empowerment (responsabilité, autonomie et émancipation des équipes), de co-construction, d'amélioration des interactions et des interfaces entre les membres de l'équipe et entre les différentes équipes (si la demande de coaching le nécessite).

**Chaque membre de l'équipe, le manager et éventuellement la direction sont impliqués dans cette démarche de pérennisation de la performance collective.** C'est ce qui en fait un atout particulièrement important lorsque l'entreprise est confrontée à une situation inhabituelle ou complexe, telle l'aidance pour un certain nombre de collaborateurs.



**Nicolas Klajn**  
Coach professionnel certifié  
Coaching systémique, Certifié PNL

# PARTIE 6

## Témoignages d'entreprises engagées



55,7



55,7%, c'est le pourcentage des entreprises qui permettent aux salariés-aidants de prendre en compte leur situation.

Pourtant, 55,7%, c'est à peine plus qu'en 2017 (53,2%). Non pas parce que le sujet n'a pas gagné en notoriété, mais parce que les solutions proposées ne sont pas véritablement adaptées aux besoins.

En effet, l'inadéquation entre les besoins et l'offre de solution proposée par les entreprises est à noter, car 1/3 de ce que propose l'entreprise n'est pas utilisé par les salariés.

L'exemple le plus flagrant de cette inadéquation est assurément celui qui concerne le bien le plus précieux des aidants : le temps.

Entre 2017 et 2020, **la possibilité d'avoir recours à des horaires aménagés, solution plébiscitée comme essentielle (58%), a reculé de 19 pts.** Un chiffre confirmé par les salariés non aidants qui indiquent à leur tour que cette solution a diminuée de 17pts en trois ans. S'il est certain que la gestion des temps de travail peut être complexe, il n'en demeure pas moins que cette évolution est véritablement préoccupante.

## Ce qui facilite aujourd'hui le maintien de l'emploi des aidants

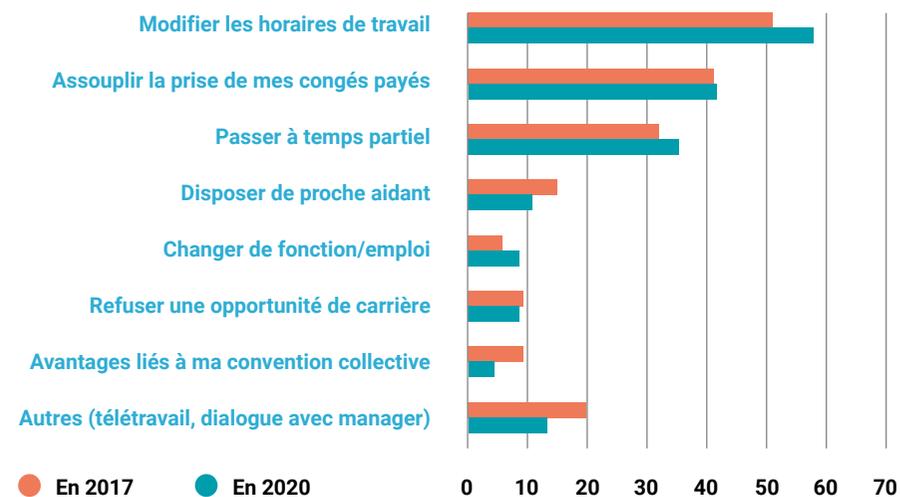
Créer la confiance pour permettre le dialogue



Garantir la confidentialité

Agir pour tous

✓ Réussir sa démarche



Et parce que le temps n'est pas toujours une ressource facile à mettre à disposition, des solutions en font gagner.

Bien entendu, chaque entreprise nécessite une approche singulière, basée sur son propre diagnostic et ses valeurs, voici quelques témoins utilisant des démarches qui pourraient vous inspirer.

# UNE APPROCHE TERRITORIALE INTER-ENTREPRISES

## En outre-mer, deux entreprises s'engagent et mobilisent près de 50 entreprises de leur territoire

**L**e Crédit Agricole Mutuel de La Réunion, lauréat du prix « Entreprise et Salariés Aidants » 2019 et le Groupe CRC, groupe de protection sociale de La Réunion ont souhaité joindre leurs efforts pour proposer aux entreprises réunionnaises, le premier guide pratique territorial sur l'inclusion professionnelle des salariés-aidants et le management de l'aidance.

Comme beaucoup de guides pratiques celui-ci aurait pu se faire à huis clos, avec quelques témoignages de-ci de-là, mais cela n'a pas été le choix de ces deux entreprises.

**Elles ont saisi l'opportunité de cette publication pour sensibiliser et mobiliser les entreprises du territoire sur le sujet de l'aidance.**

En moins de 3 mois, une cinquantaine de dirigeants d'entreprise et de DRH ont pu s'exprimer

à travers un questionnaire territorial dédié à l'inclusion professionnelle des aidants. Plusieurs entreprises ont à leur tour demandé à leurs collaborateurs de s'exprimer sur le sujet, et près d'une trentaine de contributeurs ont partagé leurs questions et leurs expériences pour structurer et enrichir le guide pratique dédié à l'aidance en entreprise.

La diffusion du guide sera faite à l'occasion de la journée nationale des aidants, le 6 octobre. Quelques semaines plus tard, une conférence interentreprises sera dédiée au management de l'aidance en entreprise. L'occasion d'échanger sur le contenu du guide et d'en faire une opportunité à de nouvelles démarches en faveur des salariés.

**Cette démarche, ancrée sur le territoire et les entreprises qui la composent, a permis de valoriser les pratiques innovantes d'organisations de toutes tailles**

**(de 5 à 2000 collaborateurs) et de donner la parole à un millier de salariés.**

Finalement, les entreprises réunionnaises disposent d'un guide pratique aux couleurs de leur région, des premiers chiffres sur l'aidance en entreprise spécifique à leur territoire et de premières études leur permettant d'identifier l'ampleur du sujet dans leur propre organisation. D'une pierre, trois coups !



## Être un acteur responsable et créateur de lien

**E**n tant qu'acteur ancré sur son territoire, le Crédit Agricole Mutuel de la Réunion a pour ambition de contribuer au développement de l'île et à la création de liens. C'est en renforçant la relation avec nos parties prenantes clés (nos collaborateurs, nos clients, nos partenaires, les associations, le monde économique...etc.) que nous pourrons mieux accompagner les réunionnais les plus fragiles.

Ceci est d'autant plus important que la Réunion est confrontée à de nombreux défis économiques, sociaux et environnementaux.

**Et parce que l'entreprise pérenne de demain sera celle qui positionne la RSE à un niveau stratégique, la qualité de vie au travail et l'engagement du salarié vis à vis de son entreprise sont critiques.**

Cela nous invite donc à être attentifs aux différents besoins des collaborateurs, parmi lesquels figurent ceux relatifs à une situation d'aide. Ce nouvel enjeu sociétal nous a conduits à mettre en place des mesures spécifiques pour nos salariés aidants.

Mais nous souhaitons ne pas nous arrêter aux « frontières » de notre entreprise : Fédérer les acteurs locaux et partager les expériences et les bonnes pratiques. C'est ainsi qu'est née l'idée de la conception d'un guide grand public suivi d'un guide pratique pour les entreprises réunionnaises.

**Comme pour tous les sujets relatifs à l'inclusion des salariés, au-delà des outils, c'est l'approche même du management des collaborateurs qui évolue.** Les managers et les DRH renforcent leur collaboration, la fonction RH accroît sa présence terrain. La symétrie des attentions vis-à-vis de nos salariés comme de nos clients est un gage de satisfaction dans une démarche de proximité, d'écoute.

Notre ambition pour les aidants est d'« Agir chaque jour dans votre intérêt et celui de la société ».

**Didier Estebe**  
Directeur général adjoint  
Crédit Agricole Mutuel de la Réunion



## Notre engagement social et sociétal au service de notre territoire

**S**eul groupe de protection sociale à l'île de La Réunion depuis plus de 40 ans, le Groupe CRC œuvre chaque jour pour les métiers de la retraite, la santé, la prévoyance et l'action sociale et s'engage à accompagner et protéger tous ses clients, entreprises, salariés, particuliers et retraités.

Notre Groupe s'est investi dans l'action sociale, au nom des valeurs de proximité, de protection et de solidarité qui l'animent.

Année après année, cet engagement ne s'est jamais démenti. Il est même devenu une part de notre ADN que nous véhiculons au travers de nos actions sur le territoire de La Réunion.

Ainsi, nous proposons à nos entreprises clientes un dispositif d'accompagnement, d'information et de partage des bonnes pratiques à destination des salariés aidants.

**L'objectif étant de limiter les éventuels impacts d'un engagement familial fort sur l'activité professionnelle et sur l'entreprise**

puisque les conséquences peuvent être importantes pour le salarié aidant : démotivation, épuisement, absentéisme, démission, etc.

Depuis 2009, l'Action Sociale du Groupe CRC s'engage activement pour les aidants à travers une tournée qui leur est dédiée. L'occasion de prendre du temps pour eux et d'échanger.

Mais toutes nos actions sont bien modestes au regard des besoins des aidants dont le statut n'est à ce jour pas encore reconnu. Une nécessité pourtant, lorsque l'on sait que pour des maladies comme le diabète, qui concerne plus de 64 000 de nos concitoyens, un aidant doit être quotidiennement sollicité.

**Nous devons continuer à construire ce cercle vertueux de l'engagement social et sociétal et le faire savoir auprès des salariés aidants Réunionnais qui jouent un rôle essentiel de cohésion sociale et sociétale.** Le guide pratique que nous avons réalisé en est l'une des incarnations !

Notre Groupe reste un acteur social et sociétal engagé au service des réunionnais et de leurs enjeux.



**Thierry Benbassat**  
Directeur Général du Groupe CRC

# SENSIBILISATION AU SUJET DE L'AIDANCE EN ENTREPRISE ET ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUALISÉ DES COLLABORATEURS AIDANTS



**D**epuis ces dernières années particulièrement, nous constatons l'émergence de dispositifs légaux de soutien aux aidants avec en l'occurrence la reconnaissance d'un statut d'aidant et l'indemnisation du congé réservé au proche aidant. **Malgré tout, cela demeure insuffisant aux vues du poids que cette activité d'aidance représente pour cette catégorie de collaborateurs qui prennent soin d'un proche fragilisé en parallèle de leur activité professionnelle.**

Aussi, nombreux sont les grands groupes qui se sont emparés du sujet en décidant de soutenir leurs collaborateurs. Ils tiennent compte des difficultés de ceux-ci et les accompagnent au travers de dispositifs adaptés et dédiés. C'est le cas de BNP Paribas et Engie.

Depuis 2013, la situation des salariés aidants est prise en compte au sein du groupe BNP Paribas. La démarche s'inscrit

dans les engagements du groupe en faveur de la conciliation des temps de vie et de la prévention des risques psychosociaux. Cet engagement a permis de déployer plusieurs dispositifs accessibles à tous les collaborateurs : actions de sensibilisation, accès à des assistantes sociales, groupes d'échanges avec les associations d'aidants, aménagement du temps de travail adressé au travers d'accords dédiés.

Le groupe, lauréat du prix coup de cœur du Jury « Entreprise et Salariés Aidants » 2019 a été distingué pour l'impulsion donnée mais également pour son initiative issue d'un programme d'intrapreneuriat.

Spécifiquement sur le prisme de l'accompagnement, les collaborateurs bénéficient donc à tout moment d'une prise en charge sur-mesure et individualisée au travers d'un accès illimité à des assistants personnels. Accompagnement couplé à une applica-

tion dédiée, partagée entre le « binôme » aidant / proche fragilisé et jusqu'à 3 membres de confiance.

Engie, en tant qu'entreprise responsable et engagée sur les questions des équilibres de temps de vie est sensibilisée depuis plusieurs années aux problématiques des aidants, le Groupe a fait le choix d'accompagner ses collaborateurs en leur mettant à disposition des solutions pour les épauler.

Il s'est engagé au travers de mesures pour notamment traiter du sujet majeur que représente l'articulation entre la vie professionnelle et la vie personnelle.

La direction des Ressources Humaines souhaite aller plus loin et est en pleine réflexion pour proposer un dispositif visant à sensibiliser plus largement dans l'entreprise à la cause des aidants pour une implication encore plus marquée.

# CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT D'UN ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL ET SOCIAL DANS LEQUEL CHACUN S'INTÈGRE ET S'ÉPANOUIT

**B**NP Paribas Cardif, dans le cadre de sa politique Diversité, s'engage à favoriser le bien-être des collaborateurs et à contribuer au développement d'un environnement professionnel et social dans lequel femmes et hommes s'intègrent et s'épanouissent.

L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée est un de nos forts engagements.

Également attentifs aux enjeux du vieillissement de la population, nous sommes conscients des difficultés rencontrées par les collaborateurs qui doivent gérer de front leur vie professionnelle et l'aide qu'ils apportent à un proche âgé ou en situation de handicap.

C'est pourquoi l'entreprise a décidé de mettre en place un dispositif spécifique pour accompagner ses salariés aidants. Nous avons fait évoluer notre politique en développant cet accompagnement qui leur est dédié. Ces mesures complètent les différentes actions déjà menées depuis 2009 pour favoriser la conciliation entre activité professionnelle et activité d'aidant. Aussi depuis 3 ans, en faveur des Aidants, un partenariat offre un service de diagnostic et d'orientation personnalisé à tous les collaborateurs, étoffé depuis cette année d'un service d'assistant personnel et d'agenda partagé via une

application. On propose également depuis 2 ans des coachings et des ateliers de co-développement. Des conférences animées par des experts sont proposées aux collaborateurs répondant ainsi à notre engagement d'informations et de sensibilisation.

Les autres entreprises doivent s'y intéresser : en 2030, 25% des salariés seront « Aidants ». Les accompagner c'est permettre à chacun de maintenir son activité professionnelle dans de meilleures conditions. L'entreprise se doit d'agir et de préserver la santé des aidants, et diminuer l'absentéisme. **91% des dirigeants déclarent (enquête BVA) employer un salarié en situation de fragilité, et 94% se disent préoccupés par les fragilités des salariés. Gérer cette fragilité est un réel enjeu économique incontournable.**

**Accompagner les aidants est une évidence : c'est un phénomène de société, donc un sujet de responsabilité sociale d'entreprise.**



***Florence Jordan***  
Responsable RH Diversité  
BNP Paribas Cardif

# L'ACCOMPAGNEMENT DES SALARIÉS AIDANTS EST L'AFFAIRE DE TOUS

---

## Pourquoi le sujet des salariés aidants vous semble-t-il un sujet à adresser en entreprise ?

Tout évènement important, arrivée d'un enfant, maladie du conjoint, d'un parent... a une incidence sur la sphère privée et peut avoir également un impact dans la vie professionnelle. Il nous paraît nécessaire de pouvoir accompagner et aider les salariés afin de maintenir des équilibres de vie fragilisés voire incertains. L'équilibre entre les temps de vie est un indicateur de l'égalité entre les femmes et les hommes. C'est pour ces raisons que nous souhaitons travailler avec des professionnels qui proposent des solutions d'écoute et d'accompagnement pour faciliter et alléger le quotidien des collaborateurs et leur redonner de la disponibilité au monde de l'entreprise.

## Pourquoi pensez-vous que les autres entreprises devraient également s'y intéresser ?

La question du vieillissement de la population et de l'accompagnement touchera tous les citoyens et tous salariés dans les

**15 prochaines années. Il est indispensable que toutes les entreprises, petites et grandes s'interrogent sur leurs pratiques et réfléchissent aux solutions dans un soucis d'égalité.**

C'est un enjeu de société, un enjeu de performance et un enjeu de bien être pour les salariés.

C'est aussi une façon de se préoccuper du lien social entre génération et une question de solidarité nationale. C'est l'affaire de tous.

***Rachel Compain***  
Directeur Développement social  
et Diversité, DRH Groupe Engie



# « CELA LIBÈRE LA PAROLE »

# « LES COLLABORATEURS SONT PLUS SEREINS » ...

**T**els sont quelques-uns des commentaires des RH ayant mis en œuvre une politique pour les salariés aidants.

On pourrait entendre aussi la parole des salariés, lesquels apprécient d'être soutenus et perçus dans leur globalité et pas seulement dans leur fonction.

Pour être efficiente, une politique Aidants doit s'appuyer sur les besoins des intéressés : besoin de temps, d'argent et d'information/d'accompagnement. Regardons-les un par un :

→ Le temps, on le trouvera dans les congés spécifiques que l'employeur peut, dans un accord ad hoc par exemple, accorder aux aidants. Encore faut-il s'en souvenir le moment venu.

→ Les aides financières. La France en propose des milliers, publiques, associatives, assurantielles, propres à l'employeur... Leur

attribution dépend de l'âge de la personne fragilisée, du département, des revenus, de la situation familiale, de la pathologie ou du handicap. Un casse-tête ou plus sûrement une perte de chance pour le salarié aidant et la personne aidée.

→ Le besoin d'information/d'accompagnement. Seul un expert, soutenu par des technologies digitales et des bases de données, peut naviguer dans la jungle des dispositifs (aides financières, types d'hébergement, mesures de protection juridique...). De plus, dans une situation où l'affectif est en jeu, seule une écoute extérieure \_ et bienveillante \_ garantit un état des lieux objectif et une recherche de solutions optimisées.

**Si les bénéfices d'une politique Aidants sont clairs pour le salarié, ils le sont aussi pour l'employeur.** Et plus encore dans le contexte économique et sanitaire actuel. **Meilleure implication des collaborateurs, baisse de l'absentéisme/du présentisme, meilleure vision des problématiques des salariés, enrichissement**

**adapté des accords QVT / Égalité professionnelle/Conciliation vie privée-vie professionnelle, consensus avec les partenaires sociaux, mise en lumière des dispositifs sociaux de l'employeur (mutuelle, accord, etc.) et du CSE, amélioration de la marque employeur et de la notation extra financière... la liste est longue !** Quelle autre brique de la politique sociale pourrait revendiquer un tel palmarès ?

**SUNTORY**  
BEVERAGE & FOOD FRANCE

**L'ORÉAL®**

# RÉDUIRE LE STRESS ET FAIRE GAGNER DU TEMPS

**L**e contexte de l'allongement de l'espérance de vie a entraîné une hausse de personnes âgées rencontrant des problèmes de pertes d'autonomie physique.

**Lorsque les salariés accompagnent leurs parents ou des proches âgés pour des problèmes de perte d'autonomie, l'expérience montre que cela peut parfois créer une charge émotionnelle élevée et nécessiter d'y consacrer beaucoup de temps pour trouver les aides et services adéquats.**

La politique sociale de L'Oréal, telle que construite avec le programme Share & Care, vise notamment à accompagner les salariés dans leur bien-être et à contribuer à un bon équilibre entre la vie professionnelle et personnelle. Le programme prévoit d'accompagner non seulement les salariés mais aussi leurs proches. C'est dans ce cadre que l'aide aux salariés confrontés à des questions de dépendance de leurs proches a été définie pour la France : les assistantes sociales apportent un premier niveau de conseil ; c'est avec elles qu'il a été

décidé de proposer aux salariés l'accès à un service expert spécialisé sur la dépendance pour pouvoir apporter des réponses précises et rapides sur tous les aspects possibles (aide à domicile, aides financières, maisons d'accueil...).

**Aujourd'hui le bilan est très positif de la part des salariés aidés qui témoignent de leur satisfaction, du gain de temps et de la réduction du stress liés à ces situations.**

Plus généralement, les salariés apprécient la mise à disposition de ces services et se sentent rassurés de pouvoir compter sur cette aide de leur entreprise, s'ils devaient faire face à la dépendance d'un proche.



***Hugues de Beaugrenier***  
Directeur de la protection sociale

# MANAGER L'AIDANCE : UNE BRIQUE DE NOTRE DÉMARCHE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

---

## Pourquoi Suntory Beverages and Food France\* s'est-il intéressé au sujet des aidants ?

Dans mes précédentes expériences, j'ai pu apprécier tous les bénéfices d'une politique Aidants. Les mesures pour les salariés aidants leur permettent de gérer des situations personnelles tout en garantissant une meilleure implication professionnelle et de l'engagement. Forte de cette conviction, j'ai souhaité que le sujet devienne une brique de la démarche Qualité de vie au travail de Suntory Beverages and Food France.

## Quels changements/valeur ajoutée avez-vous constatés depuis la mise en place d'une politique Aidants ?

**Les salariés, qu'ils soient aidants ou non, apprécient d'être reconnus dans leur globalité personnelle/professionnelle.** De plus, nous avons constaté une meilleure utilisation des dispositifs sociaux, qui sont relayés par le service d'accompagnement des aidants.

\* Anciennement Orangina Schweppes France.

## Pourquoi les entreprises doivent-elles se pencher sur le sujet ?

**L'entreprise ne peut pas ignorer un phénomène qui impacte à la fois ses salariés et sa performance. Cela relève de sa responsabilité sociale et elle a tout à y gagner.**



**Florence Marlé**  
Directrice Des Ressources Humaines

# JOUER UN RÔLE AU SEIN DE LA 5<sup>ÈME</sup> BRANCHE

**D**epuis quelques années, nous faisons de découvrir que dans le huis clos de nos foyers, face à la maladie ou à la perte d'autonomie du fait de l'âge, se nouent des coopérations et des solidarités essentielles entre un membre de la famille et son proche.

Ces solidarités qui nourrissent l'aidance deviennent parfois écrasantes. Elles ne laissent que peu de choix à la personne qui apporte son aide et la place dans une situation de contrainte qui la conduit à des impasses personnelles et professionnelles. **On a décrit les situations de burn out, de présentisme et les pathologies qui touchent les aidants au point d'affecter leur espérance de vie.**

**La nouveauté réside dans l'amplification de cette réalité du fait tout à la fois du vieillissement de la population et de l'inadaptation de notre modèle de protection sociale :** il ne s'est pas remis en cause, reste complexe, non désirable et onéreux.

Les entreprises, les branches se trouvent ainsi en première ligne pour mesurer les

conséquences de cette évolution sociale. Les DRH et plus encore les managers de proximité sont désormais saisis de ces conflits intimes qui touchent et épuisent leurs collaborateurs. Un réel volontarisme se manifeste désormais dans la négociation sociale et dans l'attention portée aux situations individuelles. L'entreprise est de fait un acteur incontournable dans le soutien à l'aidant : reconnaissance de sa situation, aide à la conciliation des temps privés et professionnels, congé, valorisation des acquis de l'expérience d'aidance... Au-delà, comme le montre l'étude de la DREES d'août dernier, **« la difficulté à cerner ce que recouvre la notion d'aide » appelle la mise en œuvre de nouvelles fonctions au sein des entreprises : veille, information, évolution des modes de management, innovation organisationnelle, offre de partenariat pour des réponses médico-sociales adaptées et domiciliées, respectueuse des choix et des aspirations de l'aidant et de l'aidé...**

Les entreprises doivent jouer pleinement leur rôle au sein de la 5<sup>ème</sup> branche de protection

sociale qui se crée : par la force d'un dialogue social renforcé, ouvert et réinvesti, elles devront s'associer à l'ensemble des parties prenantes pour l'autonomie au sein de notre système de protection sociale contemporain.



**Marie-Anne Montchamp**  
Présidente de la CNSA

# *PARTIE 7*

## **DIX PROPOSITIONS POUR FAVORISER LE MANAGEMENT DE L'AIDANCE**

Vous trouverez ici  
10 propositions pour l'emploi  
des salariés aidants et le  
management de l'aide.

Elles ont été élaborées  
de manière conjointe entre  
les partenaires de ce livre blanc  
et l'OCIRP.



**10**

# 10 PROPOSITIONS



1

**Création d'un statut de salarié-aidant** (quelle que soit la cause de la dépendance de la personne aidée) facilitant ainsi une prise de conscience individuelle et collective de ce rôle pour une inclusion équitable et durable des salariés-aidants.

## Accès à l'emploi

2

Développer auprès de Pôle Emploi une **expérimentation pour l'accompagnement du retour à l'emploi** des aidants actifs.

3

**Soutenir l'accès et le retour à l'emploi des aidants**, administrativement, logistiquement et financièrement par la facilitation des initiatives individuelles et collectives (création d'entreprise, de coopératives, etc.).

## Dialogue social

4

**Encourager les partenaires sociaux à généraliser les aides concrètes aux salariés aidants** au niveau des branches professionnelles, pour améliorer la vie des salariés dans les entreprises de toute taille (organisation du travail, amélioration de l'indemnisation du congé de proche aidant, services d'accompagnement, répit, formation, dispositifs de prévention et détection des situations à risques, etc.).

5

Valider l'**introduction du sujet des salariés aidants dans les négociations obligatoires d'entreprises** (en référence à la priorité n°3 de la nouvelle stratégie de soutien du gouvernement aux aidants).

6

Permettre **d'avantage de souplesse organisationnelle** pour les salariés-aidants : aménagement des horaires individualisés ou du temps de travail en fonction des besoins, souplesse dans les modalités et conditions de prise de congés, d'autorisation d'absence, de télétravail.

7

**Intégrer dans les rapports de situation comparée, ainsi que dans les référentiels, chartes et labels** (RSE, QVT, diversité, bien-être au travail, etc.) **des critères de reconnaissance des engagements des employeurs auprès des salariés aidants.**

## Parcours collaborateurs

8

Introduire dans les visites médicales des **services de santé au travail** un questionnaire sur la situation d'aidant ou non d'un salarié (recommandation n°23 du rapport Gillot, 2018).

9

**Organiser une filière dédiée de traitement des dossiers de demande de congé proche aidant auprès de la CAF**, afin que les délais de traitement n'en amenuisent pas les atouts.

## Engagement sociétal

10

Favoriser, en complément de la solidarité nationale, les **garanties complémentaires assurant une protection sociale de qualité** aux proches aidants en activité professionnelle (accessibilité, articulation avec les dispositifs publics, retraite à taux plein malgré un temps partiel à 80%, etc.).

# DONNER DE LA VISIBILITÉ AU MANAGEMENT DE L'AIDANCE

**L**e traitement du sujet des « aidants » dans les médias pourrait constituer un cas d'école en matière d'image et d'influence. Il est de plus en plus traité par les journalistes, surtout depuis la loi ad hoc de 2019 et l'intérêt grandissant des responsables politiques, au plus haut niveau, jusqu'à L'Élysée.

Le terme aidant, tout comme celui de salarié-aidant, a encore besoin d'être explicité tant il peut revêtir, aux yeux des non-spécialistes, des acceptions différentes et variées selon les personnes à aider : du soutien aux personnes âgées voire dépendantes à celui envers les handicapés, et qu'ils s'agissent ou non d'un membre de sa famille. Ce besoin d'explications supplémentaires indique bien que l'« aide » - concept assez abscons - est encore loin d'être bien appréhendée dans sa réalité comme dans ses conséquences. **Très peu d'articles évoquent encore l'impact que risque d'avoir dans les prochaines années la multiplication du nombre des aidants,**

**non seulement sur la vie de nous toutes et tous, en France comme ailleurs, mais aussi sur nos activités économiques et sociales.**

Avec 20% et demain 25% des salariés devenus des aidants, donc obligés de composer entre vie professionnelle et assistance à une personne aidée, comment nos entreprises, nos managers, nos équipes vont s'organiser pour limiter la désorganisation, tout comme les autres impacts de l'aide ? Comment au contraire donner du sens à un tel engagement qui peut profiter à toute la communauté par sa générosité et sa solidarité ? **C'est également un sujet qui aura de quoi questionner les médias, de plus en plus intéressés à chercher le sens au-delà des enjeux économiques.**

**Olivier Provost**

Directeur associé de l'agence d'influence Rumeur Publique, ex-rédacteur en chef de La Tribune



# *PARTIE 8*

## LE CADRE JURIDIQUE DE L'AIDANCE EN ENTREPRISE

L'ensemble du cadre juridique qui vous est proposé ici a été mis à jour et vérifié en date du 1<sup>er</sup> septembre 2020.

Certaines dispositions peuvent être complétées par des dispositions spécifiques à votre entreprise et/ou à votre branche.



# PAR MAÎTRE VIRGINIE HAUGUEL

Avocate associée du cabinet Ozerway,  
partenaire d'Interfacia

## 1/ DIALOGUE SOCIAL

### Les négociations collectives de branche (Loi n° 2019-485 du 22 mai 2019).

Visant à favoriser la reconnaissance des proches aidants, la loi a ajouté aux thèmes obligatoires de la négociation collective de branche, les mesures destinées à faciliter la conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle des proches aidants (article L2241-1 du Code du travail, modifié par ordonnance n°2019-766 du 24 juillet 2019 -art.7).

### Dialogue social d'entreprise

Bientôt une obligation pour que les entreprises se saisissent encore plus rapidement du sujet de l'aide. En octobre 2019, le Premier ministre a inscrit « le soutien aux proches aidants » parmi les thèmes de la négociation obligatoire dans les entreprises, ainsi que parmi les critères de la Responsabilité Sociale et Environnementale des entreprises [cf. mesure n°11, Aidants, stratégie de mobilisation et de soutien 2020-2022]. Pour autant, cette dernière disposition n'entrera en vigueur qu'à l'occasion de la modification de l'art. L2242-1 du Code du travail. Celle-ci, annoncée pour 2020, est toujours attendue.

**Rappel :** Art. L2242-1 du Code du travail prévoit que dans les entreprises où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales d'organisations représentatives, l'employeur doit engager, au moins une fois tous les quatre ans, une négociation sur des thèmes précisément définis. Parmi eux figurent l'obligation de négocier sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Le non-respect de cette obligation expose l'employeur à des sanctions civiles et pénales.

## 2 ORGANISATION DU TRAVAIL

### Le travail de nuit est non obligatoire pour les aidants (code du travail art. L 3122-12).

Lorsque le travail de nuit est incompatible avec des obligations familiales particulières, dont la garde d'un enfant ou la prise en charge d'une personne dépendante, le refus de travailler la nuit ne constitue pas une faute ou un motif de licenciement. Le travailleur de nuit peut demander son affectation sur un poste de jour. Quelques spécificités existent pour les collaborateurs d'établissements de vente au détail situés dans des zones touristiques internationales (consulter l'art. L 3122-19 du Code du travail).

### 3 ORGANISATION DES CONGÉS

#### Plus de 24 jours de congés payés consécutifs (Code du travail art. L 3141-17)<sup>7</sup>.

Les salariés qui accueillent au sein du foyer un enfant, un adulte handicapé ou une personne âgée en perte d'autonomie peuvent prendre plus de 24 jours ouvrables de congés payés consécutifs.

*7) L'article L 3141-17 du code du travail ne fait que déroger à la limitation de la durée du congé principal fixée à 24 jours. Il permet aux salariés qui en remplissent les conditions d'accoler s'ils le souhaitent leur 5ème semaine de congés aux 24 jours de congé principal. Cette disposition est d'ordre publique. Elle s'impose à l'employeur et ne peut être aménagée par accord collectif. Elle peut seulement être intégrée dans un accord collectif, en tant qu'exception aux modalités de prise des congés.*

*Elle ne remet pas en cause le pouvoir de l'employeur (sous réserve du respect des éventuelles dispositions conventionnelles) de refuser une demande de départ en congés du salarié, peu importe qu'il remplisse les conditions de l'article L 3141-17 c.trav., en invoquant la continuité du service par exemple. L'employeur (sauf accord ou convention collective) détermine la période de prise des congés et définit l'ordre des départs, y compris pour les salariés relevant de l'article L 3141-17 c.trav.*

*Il convient néanmoins de rappeler que l'ordre des départs est défini en tenant compte de certains critères, notamment la présence au sein d'un foyer d'un enfant ou d'un adulte handicapé ou d'une personne âgée en perte d'autonomie.*

*En conclusion, le salarié qui démontre qu'il remplit les conditions de l'article L 3141-17 du code du travail peut, sous réserve de justifications, se voir opposer un refus de la part de l'employeur quant aux dates demandées, mais pas quant au nombre de jours qu'il souhaite poser, qui peut être supérieure à 24.*

### 4 CONGÉS SPÉCIFIQUES POUR LES SALARIÉS AIDANTS

#### Deux jours de congés supplémentaires par an pour tout enfant handicapé (code du travail art. L.3141-8).

Les salariés ont droit à deux jours de congés supplémentaires par enfant à charge. Sans dépasser, en cumul du nombre des jours de congés supplémentaires et des jours de congé annuel, trente jours ouvrables. Est légalement considéré comme un enfant à charge tout enfant de moins de quinze ans et tout enfant, sans condition d'âge, dès lors qu'il vit dans sa famille et qu'il souffre d'un handicap.

#### Le congé de proche aidant (Code du travail art. L 3142-16 à L 3142-27 ; art. D 3142-11)

Instauré par la loi d'adaptation de la société au vieillissement, le congé de proche aidant est ouvert, depuis le 1er janvier 2017, à toute personne qui vient en aide de manière régulière, à titre non professionnel, pour accomplir une partie ou la totalité des actes de la vie quotidienne d'une personne âgée ou handicapée en perte d'autonomie.

Ce dispositif permet aux salariés du privé, quelle que soit leur ancienneté, de suspendre ou de réduire leur activité professionnelle pendant trois mois, sauf dispositions conventionnelles plus favorables (renouvelable dans la limite d'un an sur toute la carrière). Les salariés du public ont la possibilité d'opter pour la disponibilité ou le temps partiel. Le maintien dans l'emploi est garanti. Une lettre envoyée en RAR ou remise en main propre contre décharge (ou tout autre moyen

conférant date certaine) doit être adressée à l'employeur, afin de l'informer de la demande de suspendre le contrat de travail et de la date de départ en congé. Le courrier est adressé au moins un mois avant le début du congé. Le délai peut être abaissé à quarante-huit heures en cas de fractionnement ou de transformation du congé en activité à temps partiel, ou il peut débuter sans délai en cas d'urgence liée à une dégradation imprévue de l'état de santé du parent (attestée par un certificat médical), une situation de crise nécessitant une action urgente du salarié, ou la cessation brutale de l'hébergement du parent. Ce congé n'est pas rémunéré, mais les bénéficiaires continuent d'acquiescer, sous conditions de ressources, des droits à la retraite via l'assurance vieillesse du parent au foyer.

La loi n° 2019-1446 du 24 décembre 2019 prévoit une indemnisation du congé de proche aidant, dont le montant et les cotisations doivent être précisés dans un décret d'application en attente de parution. La date attendue d'application est pour octobre 2020.

#### Le congé de présence parentale (code du travail art. L 1225-62 à 65).

Il permet à un salarié de bénéficier d'une réserve de jours de congés pour s'occuper d'un enfant atteint d'une maladie, d'un handicap ou victime d'un accident rendant indispensable une présence soutenue et des soins contraignants. Un enfant est considéré à charge lorsque le salarié en a la charge effective et permanente.

Il doit avoir moins de vingt ans, ne doit pas percevoir un salaire mensuel brut supérieur à 943,44 €, ni bénéficier à titre personnel d'une allocation logement ou d'une prestation familiale. Aucune condition d'ancienneté n'est exigée.

Le salarié fait sa demande de congé de présence parentale auprès de son employeur par lettre (LRAR) ou remise en main propre contre décharge, au moins quinze jours avant la date souhaitée de début du congé. Il doit y joindre un certificat médical qui atteste de la particulière gravité de la maladie, de l'accident ou du handicap, et de la nécessité d'une présence soutenue auprès de l'enfant et des soins contraignants. Chaque fois que le salarié souhaite prendre un ou plusieurs jours de congé (fractionnable en ½ journée depuis décembre 2019), il en informe l'employeur au moins quarante-huit heures à l'avance.

En cas de prolongation du congé au-delà de la durée prévue dans le certificat médical, le salarié doit prévenir l'employeur dans les mêmes conditions que pour sa demande initiale.

Le congé est attribué pour une période maximale de trois cent dix jours ouvrés par enfant et par maladie, accident ou handicap (dans la limite maximale de trois ans). Le contrat de travail est alors suspendu. Le salarié ne perçoit pas de rémunération, mais il peut bénéficier de l'allocation journalière de présence parentale (AJPP).

L'allocataire perçoit, pour chaque jour de congé, une allocation journalière dans la limite de vingt-deux jours par mois.

Point de vigilance : pendant cette période le collaborateur ne bénéficie pas systématiquement de la mutuelle de son entreprise.

### **Le congé suite à l'annonce du handicap d'un enfant (code du travail art. L 3142-1 à L 3142-5).**

Tout salarié a droit à un congé rémunéré supplémentaire d'au moins deux jours ouvrables pour l'annonce de la survenue d'un handicap chez un enfant, à condition qu'il ne soit pas déjà en congé lors de l'annonce. Une convention ou un accord collectif d'entreprise, une convention ou un accord de branche peuvent déterminer une durée plus élevée. Le collaborateur est rémunéré pendant cette période.

### **Le congé de solidarité familiale pour accompagner la fin de vie d'un proche (code du travail art.L 3142-6 à 15).**

Le congé de solidarité familiale est ouvert aux membres de la famille et aux personnes de confiance qui souhaitent assister un proche en fin de vie et doivent pour cela s'absenter de leur travail. Ce congé, d'une durée de trois mois en l'absence de dispositions conventionnelles, est renouvelable une fois. Il peut être pris en continu, de façon fractionnée, ou sous forme de temps partiel avec l'accord de l'employeur. La demande doit être faite auprès de l'employeur au moins quinze jours avant le début du congé par une lettre envoyée en RAR ou remise en main propre contre décharge (ou tout autre moyen conférant date certaine). Cette lettre doit contenir la demande de suspension du contrat de travail pour bénéficier du congé de solidarité familiale, la date du départ en congé, la date prévisible du retour et, si le salarié le souhaite, la demande de fractionnement ou de transformation en temps partiel du congé. Il existe la possibilité d'une allocation journalière d'accompagnement d'une personne en

fin de vie qui peut être attribuée aux personnes suspendant ou réduisant leur activité professionnelle (56,27 € par jour pour un congé en continu à compter du 1er avril 2020).

### **Permettre le don de jours de repos (agents publics et salarié du secteur privé) à un parent d'un enfant gravement malade ou proche aidant (Code du travail, loi n° 2014-459 du 9 mai 2014, art. L 1225-65-1 et L 1225-65-2, et L 3142-16 à L 3142-25-1).**

Un salarié peut, sur sa demande et en accord avec l'employeur, renoncer anonymement et sans contrepartie à tout ou partie de ses jours de repos non pris, qu'ils aient été affectés ou non sur un compte épargne-temps, au bénéfice d'un autre salarié de l'entreprise qui assume la charge d'un enfant âgé de moins de vingt ans atteint d'une maladie, d'un handicap ou victime d'un accident d'une particulière gravité, rendant une présence soutenue et des soins contraignants indispensables.

Ce don de jours peut également être réalisé au profit d'un collègue proche aidant.

Le congé annuel ne peut être cédé que pour sa durée excédant vingt-quatre jours ouvrables. Le salarié bénéficiaire d'un ou plusieurs jours cédés en application du premier alinéa bénéficie du maintien de sa rémunération pendant sa période d'absence. Cette période d'absence est assimilée à une période de travail effectif pour la détermination des droits que le salarié tient de son ancienneté. Le salarié conserve le bénéfice de tous les avantages qu'il avait acquis avant le début de sa période d'ab-

sence. Un décret au Conseil d'État détermine les conditions d'application de cet article aux agents publics civils et militaires (Décrets du 28 mai 2015 et décret n° 2018-874 du 9 octobre 2018).

La particulière gravité de la maladie, du handicap ou de l'accident mentionnés au premier alinéa de l'article L. 1225-65-1 ainsi que le caractère indispensable d'une présence soutenue et de soins contraignants sont attestés par un certificat médical détaillé, établi par le médecin qui suit l'enfant au titre de la maladie, du handicap ou de l'accident.

Depuis le 10 juin 2020, un salarié peut renoncer anonymement à une partie de ses jours de repos non pris au bénéfice d'un collègue dont l'enfant de moins de vingt-cinq ans est décédé (qu'il ait été ou non précédemment en situation de dépendance). Ce don de jour de repos est possible au cours de l'année suivant la date du décès.



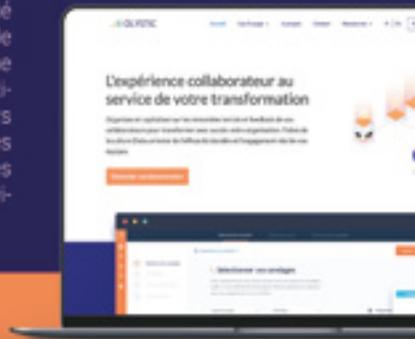
***Maître Virginie Hauguel***  
Avocate associée du cabinet Ozerway,  
partenaire d'Interfacia

 OLYSTIC

## OLYSTIC, le spécialiste français des enquêtes collaborateurs et du HR analytics

Acteur de la Work Deep Tech, OLYSTIC est animé par sa volonté d'optimiser l'efficacité des organisations et d'améliorer le bien-être des collaborateurs au travail. Portée par une dynamique émulative, l'équipe OLYSTIC développe un outil d'intelligence artificielle qui collecte et analyse les data et enquêtes collaborateurs afin d'obtenir une vision globale des entreprises. A partir de ces données, la technologie digitale et agile d'OLYSTIC propose des plans d'actions évolutifs et adaptés aux entreprises et à leur environnement.

[www.olysticworks.com](http://www.olysticworks.com)



## Interfacia, 1<sup>er</sup> acteur du management de l'aide

Agir pour la performance durable de l'entreprise, l'inclusion professionnelle des salariés-aidants et la mise en œuvre légitime de nouvelles pratiques managériales.



[www.interfacia.fr](http://www.interfacia.fr)

 **interfacia**

 **tilia**

## Tilia accompagne les salariés pour mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle

Tilia, plateforme d'accompagnement pour les aidants, est un service élaboré pour soulager les aidants, leur accorder du répit et apporter du confort à leurs proches fragilisés par la maladie, le handicap ou l'avancée en âge.

Ce service, couplant l'humain avec ses assistants personnels joignables 24/7 et le digital avec une application mobile unique ; Tilia est l'un des rares à pouvoir l'apporter aux aidants salariés et à leurs entreprises.



**A** SAP/Solutions Responsage a été créée en 2013 avec le soutien de Danone et Bayard Presse. Initialement dédié à l'accompagnement des salariés aidant un proche âgé, Responsage s'est d'abord étendu à l'accompagnement de tous les proches : conjoint atteint d'une maladie chronique, enfant souffrant d'une difficulté de vie ou d'un handicap. Il offre aujourd'hui en parallèle une prestation d'accompagnement social global du salarié : logement, budget, famille, handicap/santé au travail, retraite.

Fort de son équipe d'assistants sociaux, Responsage propose une double approche aux employeurs :

**Approche individuelle pour le salarié :** entretien, réponse écrite personnalisée en 3 jours, suivi...

**Approche collective :** soutien aux RH et bilans/analyses de données en temps réel, grâce à l'utilisation des technologies numériques.

Responsage compte aujourd'hui près de 80 clients, grandes entreprises (France Télévisions, Sanofi, L'Oréal, Crédit Agricole SA...) ou PME.



**RESPONSAGE**

Parce qu'Interfacia n'aurait jamais pu réaliser le Baromètre « Aider et Travailler » et ce livre blanc, tout seul, je tenais à remercier ici mes partenaires : **Xavier Zunigo**, fondateur d'Olystic, **Christine Lamidel**, fondatrice de Tilia, **Joël Riou**, fondateur de Responsage et **Clément Lemainque** qui nous fait le plaisir de représenter le LabRH.

Et nous tous, partenaires, nous remercions les centaines de répondants salariés aidants et non aidants, qui ont pris le temps de répondre avec attention aux 150 questions du Baromètre Aider et Travailler 2020, tout comme nous remercions chacun des 30 contributeurs à ce livre blanc : **Marina Al Rubaee** (Journaliste, Fondatrice de Porte-Voix), **Véronique Arcade** (DRH, Bras Droit des Dirigeants), **Thierry Benbassat** (Directeur Général, Groupe CRC), **Thierry Calvat** (Co-fondateur du Cercle Vulnérabilités et Société), **Chrystelle** (Salariée aidante), **Luz Maria Cucalon** (Psychologue Clinicienne), **Hugues de Beaugrenier** (Directeur de la protection sociale, L'Oréal), **Rachel Compain** (Directeur Développement social et Diversité, DRH Groupe ENGIE), **Edouard de Hennezel** (Fondateur du prix « Entreprises et Salariés Aidants), **Didier Estebe** (Directeur Général Adjoint, Crédit Agricole Mutuel de La Réunion), **Serge Guérin** (Sociologue), **Virginie Hauguel** (Avocate associée, Ozerway), **Marie Jaulin** (Psychologue & Psychanalyste), **Joëlle** (Salariée Aidante), **Florence Jordan** (Responsable RH Diversité BNP Paribas Cardif), **Nicolas Klajn** (Coach professionnel certifié La Méthode L'envol), **Claudie Kulak** (Fondatrice de la Cie des aidants), **Marcel Ledig** (Salarié aidant pendant 10 ans), **Clément Lemainque** (Start-Up Ecosystem Manager, LabRh), **Charlotte Lozac'h** (Responsable du Centre de formation et des actions en entreprise, AFA), **Florence Marlé** (Directrice Des Ressources Humaines, Suntory Beverages And Food France), **Pierre Mayeur** (Directeur Général, OCIRP), **Marie-Anne Montchamp** (Présidente de la CNSA), **Olivier Morice** (Délégué général du Collectif Je T'aide), **Olivier Provost** (Directeur associé, agence d'influence Rumeur Publique), **Benoît Serre** (Secrétaire Général adjoint, ANDRH), **Sophie** (Salariée aidante), **Alice Steenhower** (Directrice, Association Avec nos proches), **Frédéric Thorat** (DRH, BNP Paribas Personal Finance), **Thuy Tran** (Salariée aidante) et **Virginie** (Aidante en apprentissage).

