

DESSINE-MOI

MAI 2023



UN AIDANT

Cet ouvrage est dédié à la mémoire de **Nicolas Menet**, Directeur général de Silver Valley, Vice-Président Innovation du Comité National de Filière Silver Economie.

Interviews réalisées entre avril 2022 et mai 2023.

INTRODUCTION : Marie-Anne Montchamp, Directrice générale de l'OCIRP	4-5
INTERVIEW CROISÉE : Liliane Bourel, Présidente de l'OCIRP et Pierre Mie, Vice-Président de l'OCIRP	6-9
TÉMOIGNAGES : LE VÉCU DE 5 SALARIÉES AIDANTES	10-21
Agnès, 55 ans, cadre dans un grand groupe, mère de trois enfants, dont un enfant en situation de handicap	11-13
Cindy, 32 ans, salariée du secteur de l'assurance, aidante de son père paraplégique	13-14
Émilie, 40 ans, salariée dans une grande entreprise, mère de trois enfants et aidante de sa fille de 14 ans, victime d'un accident	15-17
Marianne, 40 ans, infirmière dans un centre hospitalier, aidante de sa mère âgée	17-19
Valérie, 54 ans, salariée dans un grand groupe, mère de deux filles, dont une souffrant de schizophrénie	19-21
LES AIDANTS AUJOURD'HUI : LE RÔLE DES ASSOCIATIONS ET DES ACTEURS DE TERRAIN	22-41
Patricia Acensi Ferré, Déléguée générale d'Envie2résilience	24-25
Ghislaine Alajouanine, Présidente de l'Académie Francophone de Télémédecine et de e-santé	26-27
Gilles Barbier, Directeur d'handicap.fr	27-28
Jacques Cecillon, Responsable associatif • Répit des Aidants	29-30
Camille de Valroger Germon, Assistante sociale • La Compagnie des Aidants	30-33
Annie de Vivie, Fondatrice d'Âge Village	33-36
Hervé Gastaud, ex-Directeur général de l'UNGE (Union Nationale des Géomètres-Experts)	36-37
Lydie Recorbet, Chargée de Mission Engagement social et sociétal • ORSE	38-41
LES AIDANTS AUJOURD'HUI : VISIONS GLOBALES	42-45
François-Xavier Albouy, Economiste	43-44
Serge Guérin, Sociologue, Professeur HDR à l'INSEEC GE	44-45
L'ÉTUDE OCIRP/VIAVOICE : « SALARIÉS AIDANTS, RH, RSE ET DIALOGUE SOCIAL » (2022)	46-67
Jean-Manuel Kupiec, Conseiller de la Direction générale de l'OCIRP	46
Les résultats de l'étude	48-65
LES AIDANTS : QUELLES SOLUTIONS DANS LES ENTREPRISES ET LES BRANCHES PROFESSIONNELLES ?	66-77
Laurence Breton-Kueny, Directrice des Ressources Humaines de l'AFNOR	68-69
Amaury de La Serre, Co-fondateur Prev&Care, au service des aidants	70-71
Laurent des Brest, Président de CFDP	72-73
Nicolas Menet, Directeur de Silver Valley (Entretien réalisé en avril 2022)	73-74
Jérôme Pigniez, Fondateur ON-MEDIO – SilverEco.fr	74-76
Émilie Weight, Responsable RSE de Merck	76-77
LES AIDANTS : LE RÔLE DES INSTITUTIONS DE PRÉVOYANCE	78-86
Marie-Laure Dreyfuss, Déléguée générale - CTIP	80-81
Pascal Andrieux, Directeur des engagements sociaux, sociétaux de Malakoff Humanis, Directeur général de la Fondation MH Handicap, Directeur de la Mutuelle Allasso	81-82
Philippe Barret, Directeur général d'Apicil	83-84
Frédéric Bernard, Directeur Action Sociale, Directeur délégué Mcdef Livre III, Klesia	85-86
LES AIDANTS : LA VISION DES PARTENAIRES SOCIAUX	87-105
Jocelyne Cabanal, Secrétaire nationale de la CFDT	90-92
Anne-Michèle Chartier, Déléguée nationale à la santé au travail CFE CGC et Médecin du travail	93-94
Pascale Coton, Vice-Présidente confédérale CFTC - Vice-Présidente du CESE	94-97
Catherine de Bruyne, Directrice de la Négociation Collective et de la Protection Sociale, GNI - HCR	97-99
Dominique du Paty, Vice-Présidente en charge de l'inclusion à la Confédération des Petites et Moyennes Entreprises (CPME)	99-100
Éric Gautron, Secrétaire Confédéral Secteur protection sociale collective • Force Ouvrière	100-102
Thierry Grégoire, Président Saisonnières • UMIH	102-104
Agnès Hautin, U2P, Présidente de la CAPSSA	104-105
LES AIDANTS DEMAIN	106-113
Jacques Daniel, Président de Trisomie 21 Nouvelle-Aquitaine, Président du Collectif Français d'Appui à la Demande (CFAD)	118-109
Claudie Kulak, Fondatrice de la Compagnie des Aidants - Conseillère CESE.	110-112
Nina Zerrar, Référente Observatoire • Fondation Médéric Alzheimer	112-113

P R E F A C E

MARIE-ANNE
MONTCHAMP

DIRECTRICE GÉNÉRALE • OCIRP

« Le soutien aux aidants : un défi pour les familles, les entreprises, le dialogue social et la protection sociale. »

Chaque année, à l'occasion de la Journée nationale des aidants, tous les acteurs, dont l'Union OCIRP, se mobilisent pour mettre en lumière la situation particulière dans laquelle se trouvent celles et ceux qui aident, de façon régulière et à titre non professionnel, un proche âgé, en situation de handicap ou atteint d'une maladie chronique.

Avec l'ouvrage *Dessine-moi un aidant*, l'Union OCIRP a voulu faire un pont entre ces journées annuelles, proposer un état des lieux vivant des enjeux, des besoins et des initiatives menées pour venir en aide aux aidants, en particulier ceux qui doivent concilier cette charge avec l'exercice d'une activité professionnelle.

L'Union OCIRP a choisi de donner la parole aux premiers concernés, les proches aidants, aux acteurs associatifs qui les soutiennent, à différents experts, professionnels ainsi qu'aux acteurs de la protection sociale paritaire. Ce livre se veut un ensemble riche de témoignages et d'entretiens pour illustrer la diversité des situations et des défis à relever.

L'ouvrage *Dessine-moi un aidant* propose aussi une synthèse de l'étude « Salariés aidants et dialogue social », réalisée en 2022 par l'OCIRP avec l'institut ViaVoice. Cette enquête a la particularité d'interroger les salariés – aidants ou non aidants – mais aussi des responsables RH, RSE et les partenaires sociaux pour recueillir leur vision de la question des proches aidants.

L'OCIRP, avec d'autres, a contribué, depuis plusieurs années à mettre en lumière la question des aidants, à favoriser l'émergence de dispositifs publics et à les compléter. Compte tenu du vieillissement de la population, le soutien que notre société apporte aux aidants concerne tous les citoyens, toutes les familles, toutes les entreprises.

Pour les entreprises, les salariés aidants représentent un enjeu et un défi incontournables. Un salarié sur quatre sera proche aidant en 2030 et vivra pour quelques années une situation souvent éprouvante physiquement et mentalement. La responsabilité des entreprises est, de fait, engagée dans ce domaine, au titre de la santé au travail, de la qualité de vie et des conditions de travail, de leur démarche RSE et des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance.

Ne pas reconnaître et ne pas soutenir les salariés aidants, c'est prendre le risque d'une perte d'opportunité, pour les salariés eux-mêmes, mais aussi pour les entreprises qui les emploient. Ne pas soutenir les salariés aidants, c'est ainsi subir des coûts cachés liés au présentisme,

à l'absentéisme, sources de souffrances, de désorganisation et de performance réduite.

C'est également fragiliser le corps social confronté à des injonctions contradictoires : travailler et prendre soin de ses proches fragilisés.

Au contraire, soutenir les salariés aidants, c'est améliorer la vie au travail, renforcer la confiance, l'attachement à l'entreprise. C'est aussi valoriser et bénéficier des compétences bien réelles acquises par les aidants et utiles au sein de l'entreprise, quel que soit le secteur d'activité. La notion de « capital humain », souvent contestable, prend ici tout son sens, car l'humain est premier et capital.

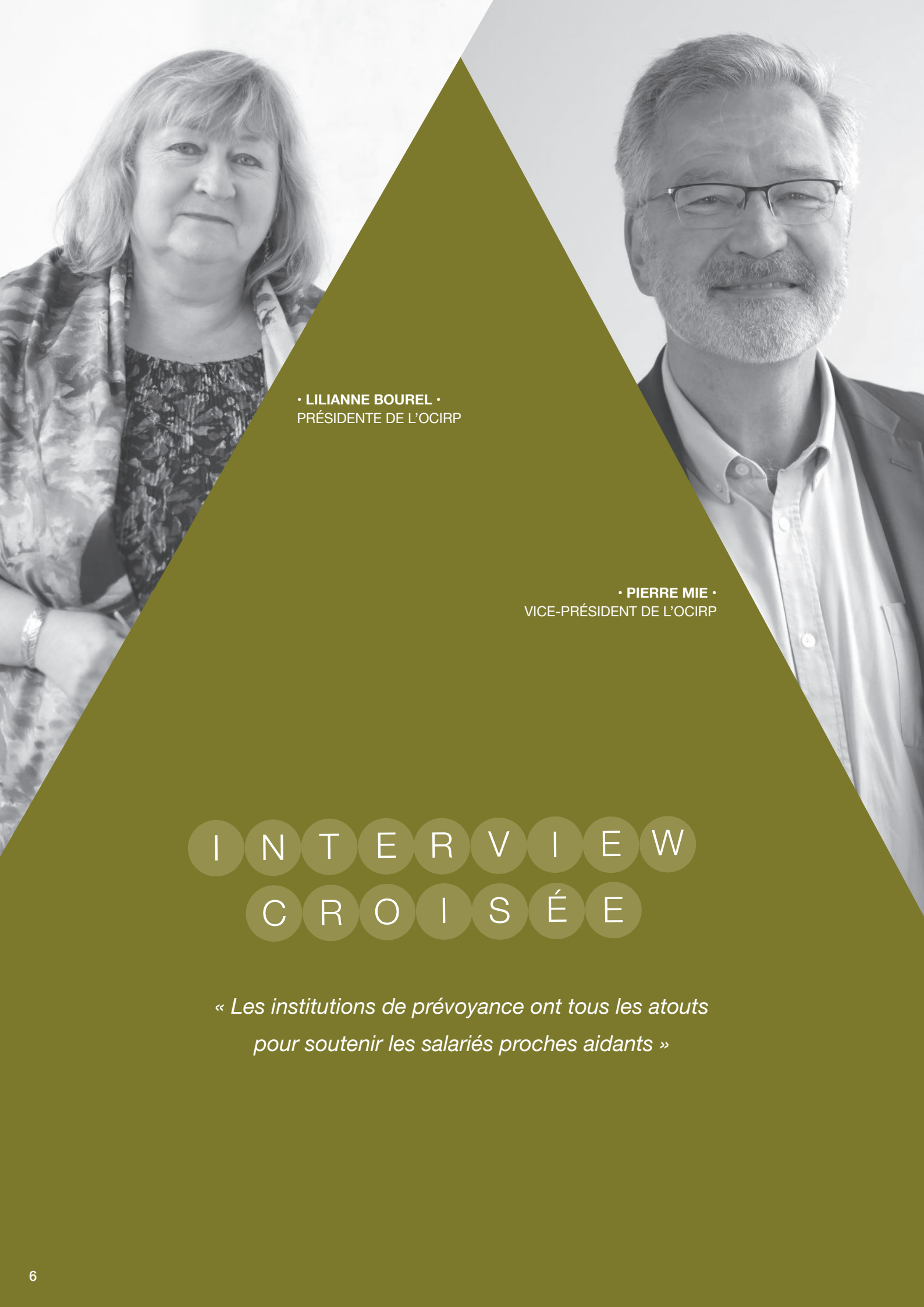
Le soutien aux salariés proches aidants est évidemment un sujet de dialogue social, peut-être d'abord au niveau des branches professionnelles. C'est un sujet d'intérêt commun, qui doit pouvoir faire consensus en alliant meilleure qualité de vie au travail, responsabilité sociale et performance globale de l'entreprise. C'est donc par excellence un domaine majeur pour la protection sociale paritaire.

La protection sociale complémentaire a vocation à proposer des garanties adaptées aux besoins des personnes et aux spécificités professionnelles. En raison même de leur gouvernance paritaire et grâce à l'association des partenaires sociaux, les institutions de prévoyance sont à l'évidence bien placées pour aider les salariés proches aidants à relever leurs défis au quotidien.

En soutenant les proches aidants et les personnes en perte d'autonomie au plus près de leurs besoins, la protection sociale paritaire peut créer un véritable impact social et répondre à un enjeu sociétal majeur.

Un grand merci à tous les contributeurs, aux membres de l'OCIRP et à nos partenaires, avec une reconnaissance particulière pour les aidantes qui ont accepté de témoigner de leur quotidien. Le rôle des proches aidants est précieux, fait d'attention et de présence affective. Ils doivent être soutenus !

Bonne lecture !



• LILIANNE BOUREL •
PRÉSIDENTE DE L'OCIRP



• PIERRE MIE •
VICE-PRÉSIDENT DE L'OCIRP

I N T E R V I E W
C R O I S É E

*« Les institutions de prévoyance ont tous les atouts
pour soutenir les salariés proches aidants »*

QUEL REGARD PORTEZ-VOUS SUR L'ÉMERGENCE DE LA QUESTION DES AIDANTS DEPUIS PLUSIEURS ANNÉES ?

Liliane Bourel, Présidente de l'OCIRP :

Le rôle des aidants non professionnels et leur contribution quotidienne à la protection sociale sont évidemment anciens. On a longtemps considéré ce travail auprès d'enfants ou de parents en situation de handicap, de perte d'autonomie liée à l'âge ou atteints de maladie chronique comme « naturel » ou relevant de la vie privée.

Avec le vieillissement de la population, l'aide aux proches âgés prend une ampleur de plus en plus forte et les années à venir vont voir le phénomène s'accroître. Une prise de conscience s'est opérée depuis plus de 10 ans, portée par le monde associatif, les partenaires sociaux et la protection sociale. C'est une bonne chose. Les aidants apparaissent dans la loi de 2015 relative à l'adaptation de la société au vieillissement. La protection sociale paritaire a eu à cœur de compléter les premières mesures gouvernementales, comme le congé de proche aidant. S'agissant du monde du travail, le sujet des salariés qui travaillent et qui aident un proche est maintenant sur la table. Il a été particulièrement aigu pendant la crise sanitaire. À chacun de s'en saisir !

Pierre Mie, Vice-Président de l'OCIRP :

Je partage le point de vue de Liliane Bourel. La question des aidants est un sujet de société que les entreprises, les partenaires sociaux et la protection sociale, notamment paritaire, ne peuvent plus ignorer tant la probabilité est forte qu'elle touche chacun de nous à un moment ou un autre de sa vie professionnelle. Il me semble qu'il s'agit d'un sujet consensuel, qui doit nourrir le dialogue social. Soutenir les salariés proches aidants, en leur proposant, par exemple, du temps, de la souplesse, des services ou une indemnisation, relève de l'intérêt partagé des employeurs et des salariés. Un salarié proche aidant qui peut mieux gérer sa « double vie » travaillera mieux pour son entreprise !

LE SOUTIEN AUX SALARIÉS AIDANTS N'EST DONC PAS SEULEMENT UN COÛT POUR LES ENTREPRISES ?

Liliane Bourel, Présidente de l'OCIRP :

C'est probablement le fait de ne pas soutenir les salariés aidants qui représente le coût principal, un coût encore caché, mais bien réel pour les entreprises. Les situations des aidants sont certes diverses. Mais certaines peuvent entraîner des conséquences graves sur la santé physique et l'état psychologique des salariés concernés. Cela se répercute aussi sur la qualité du travail : absentéisme, présentéisme (le fait d'être physiquement présent, mais d'avoir la tête ailleurs), désorganisation, moindre productivité... En soutenant les proches aidants, l'entreprise engage certes des efforts en termes de sensibilisation, d'identification et de mise en place de dispositifs (de l'aménagement du temps de travail à une garantie de prévoyance), mais elle réduit l'incertitude, améliore les conditions de travail, apporte de la reconnaissance et de la confiance. Au total, il coûte moins cher de se saisir de la question que de l'ignorer !

Pierre Mie, Vice-Président de l'OCIRP :

La question des coûts, les coûts cachés évoqués par Liliane Bourel et celui des dispositifs de soutien, notamment pour les petites entreprises, est évidemment essentielle. Le dialogue social doit permettre de trouver des solutions adaptées. Car le soutien aux salariés aidants doit enclencher un cercle vertueux. Améliorer la qualité de vie au travail des salariés proches aidants, c'est un levier d'épanouissement des salariés et de performance globale des entreprises. Les salariés proches aidants représentent aussi un vivier de compétences et de soft skills (résistance au stress, capacité d'écoute, capacités de coordination de différents acteurs, gestion d'un budget) qu'il serait dommage de méconnaître !

QUEL RÔLE LES PARTENAIRES SOCIAUX DOIVENT-ILS JOUER, S'AGISSANT SPÉCIFIQUEMENT DES SALARIÉS PROCHES AIDANTS ?

Pierre Mie, Vice-Président de l'OCIRP :

Demain, tous les salariés seront probablement, à un moment donné de leur vie professionnelle, en situation d'aidant. C'est donc un sujet de négociation sociale. Rappelons d'ailleurs que depuis 2019, la conciliation de la vie personnelle et professionnelle des aidants est un sujet de négociation obligatoire au niveau des branches professionnelles. Les salariés proches aidants sont à l'agenda des partenaires sociaux. Plusieurs branches professionnelles ont conclu des accords dans ce domaine (institutions de retraite complémentaire, UCANSS).

Liliane Bourel, Présidente de l'OCIRP :

Les partenaires sociaux ne peuvent pas éluder la question, car tout le monde est concerné et il y a un intérêt commun à traiter le sujet. Les salariés aidants, c'est typiquement un domaine dans lequel le dialogue social peut jouer un rôle moteur. Un rôle de progrès social. De nombreuses possibilités existent pour la négociation : congés, organisation et temps de travail, autorisations d'absence, soutien financier, prestations d'assistance, CESH dédiés... L'accord de la branche retraite complémentaire et prévoyance signé en 2021 complète le cadre légal pour l'accompagnement des salariés aidants par des dispositions facilitant l'organisation du travail (aménagement d'horaires, télétravail favorisé, temps partiel avec cotisations retraite à taux plein), prise de congés spécifiques facilitée, dons de jours de congé, accompagnement par l'action sociale de l'Agirc-Arrco ...

LA BRANCHE PROFESSIONNELLE EST-ELLE UN NIVEAU PERTINENT DE NÉGOCIATION ?

Liliane Bourel, Présidente de l'OCIRP :

Le législateur a fait des salariés proches aidants un sujet de branche. Ce n'est pas par hasard. La branche professionnelle donne la possibilité de disposer d'un cadre général, favorise la mutualisation. Elle permet de toucher toutes les entreprises, quelle que soit leur taille.

Pierre Mie, Vice-Président de l'OCIRP :

La branche professionnelle permet également de s'adapter aux spécificités de chaque secteur d'activité. Le niveau de la branche, qui offre effectivement un cadre pour toutes les entreprises, doit bien entendu être articulé et complété par les initiatives prises au niveau des entreprises. L'un n'empêche pas l'autre. De nombreuses entreprises mettent en place des dispositifs propres, dans le cadre d'accords d'entreprise portant sur les aidants, la QVT ou dans le cadre d'une politique RH innovante ou de la RSE.

QUEL EST LE RÔLE DES INSTITUTIONS DE PRÉVOYANCE DANS LE SOUTIEN AUX SALARIÉS PROCHES AIDANTS ?

Pierre Mie, Vice-Président de l'OCIRP :

Les institutions de prévoyance ont tous les atouts pour soutenir efficacement les salariés aidants. Du fait de leur gouvernance paritaire et de leur connaissance du terrain, elles peuvent accompagner efficacement les branches et les entreprises, en apportant de l'information, des actions de prévention, une action sociale adaptée, des services et des garanties complètes (indemnisation ou capital, congés) aux salariés aidants.

Liliane Bourel, Présidente de l'OCIRP :

Les institutions de prévoyance ont vocation, sur le sujet des salariés aidants, à travailler avec les partenaires sociaux dans les branches. L'accord de branche de l'UCANSS (Union des caisses nationales de Sécurité sociale), par exemple, prévoit une contractualisation avec la prévoyance. L'OCIRP fait partie des pionniers dans les garanties dédiées aux salariés aidants. Les membres de l'Union OCIRP proposent des garanties aidants, des services, des kits de soutien et soutiennent de nombreuses initiatives dans les territoires. Les proches aidants sont un domaine naturel d'innovation pour les institutions de prévoyance. C'est un sujet d'avenir.

T É M O I G N A G E S

LE VÉCU DE CINQ SALARIÉES AIDANTES



Charge physique et mentale, conciliation vie privée/ vie professionnelle, relations avec la hiérarchie et les collègues, solutions proposées ou non ...

Cinq témoignages de salariées proches aidantes au quotidien.

Merci à Agnès, Cindy, Émilie, Marianne, Valérie et à la Compagnie des aidants.

« On gère l'imprévu sans arrêt. Ça en devient une qualité au travail. »

Présentation :

J'ai 55 ans, je suis cadre dans un grand groupe dans l'industrie. Je suis mère de trois enfants. La cadette est en situation de handicap depuis sa naissance. Je suis séparée depuis huit ans et j'assume seule mes trois enfants. Les aînés sont étudiants et vivent avec moi.

Ma fille cadette est née en 2008. On a rapidement vu qu'elle avait un handicap. Elle a passé trois mois à l'hôpital. L'entreprise dans laquelle je travaillais m'a permis de poser des jours pour être avec elle. Le fait de travailler dans une grosse structure m'a permis d'accompagner ma fille. Pour mon accouchement, j'ai eu droit à un congé classique puis à un congé parental. Quand je suis revenue au travail, je me suis mise aux 4/5e. C'était indispensable pour que je puisse m'occuper de mes deux autres enfants, tout en conservant un équilibre financier. Et vu le poste que j'occupais, je ne pouvais pas demander à travailler moins.

« Il y a une culpabilité. »

Vous vous êtes sentie tiraillée entre votre rôle d'aidante et votre travail ?

Il y a une culpabilité. Le problème des 4/5e, c'est que, même si c'est autorisé, ça crée une perturbation au niveau de l'entreprise et au niveau de la charge de travail. En ce qui concerne la reconnaissance de votre travail, la progression dans l'entreprise, on a l'impression d'être moins considérée.

Comment avez-vous présenté les choses dans l'entreprise ?

J'en ai parlé à mes responsables. Dans l'entreprise, il n'y avait pas vraiment de dispositif mis en place pour les aidants. La sensibilité était variable selon les interlocuteurs. Ce qui est compliqué, c'est qu'on vous dit que vous avez le droit de réduire votre temps de travail, que c'est bien, mais on vous dit aussi que certains postes ne sont pas accessibles. C'est verbalisé. J'ai arrêté mon 4/5e quand mon ex-mari est parti, il y a 7 ans, pour des raisons financières et parce que mon nouveau poste n'était pas compatible avec un temps de travail réduit.

Au début, si vous aviez pu tenir financièrement, auriez-vous arrêté de travailler ?

J'aurais peut-être réduit à mi-temps, mais j'ai aussi besoin de travailler pour sortir du contexte de handicap et voir les choses autrement.

Quel type d'aide apportez-vous à votre fille ?

Ma fille n'est pas autonome du tout, mais elle fait de gros progrès. Je suis son auxiliaire de vie, son éducatrice spécialisée. J'ai la chance de bénéficier d'aides : elle est en institut pendant la journée et, quand elle revient à 16 heures, il y a des gens qui peuvent s'occuper d'elle jusqu'à mon retour.

« Je n'ai pas de vie sociale à part le travail et certains week-ends. »

Qu'est-ce qui est le plus compliqué au quotidien ?

Je n'ai pas de vie sociale à part au travail et les week-ends durant lesquels son père la prend. Je ne fais rien. Avant, je faisais beaucoup d'activités sportives, mais j'ai quasiment tout arrêté. C'est très compliqué de gérer une vie au travail, l'aide au quotidien et de caser autre chose dans la semaine, sachant que physiquement et nerveusement, c'est difficile. Physiquement, s'occuper d'une personne en situation de handicap dont vous êtes l'auxiliaire de vie matin et soir, c'est dur. Il faut aussi gérer tous les aléas administratifs. En cas de grève, pendant le Covid, ma fille n'était plus accueillie. Je suis aussi un petit chef d'entreprise, car je gère les agendas des personnes qui viennent m'aider. La difficulté vient aussi du fait que je suis seule et que tout repose sur moi. Le père ne fait rien. Quand ma fille est malade, je me débrouille seule, je ne compte même pas sur lui. Je ne peux même pas télétravailler quand elle est là, je ne peux rien faire. Je n'ai pas de relais, en France c'est comme ça.

Les frères et sœurs vous aident ?

Mon fils n'est pas là tout le temps. Ma fille aînée m'a beaucoup aidée. Mais j'essaie de ne pas trop les inclure, car ils ont aussi leur vie. En dernier recours, je les fais intervenir.

Avez-vous l'impression que votre situation d'aidante parasite votre concentration au travail ?

Oui, par exemple, pendant la période du Covid, je ne savais pas si ma fille pouvait aller à l'école ! J'arrive à travailler, mais c'est pesant parce que, si un problème n'est pas résolu, on est toujours dans

l'attente. Quand ma fille a été hospitalisée pendant tout le mois de décembre, j'ai dû être tout le temps avec elle et j'animais des réunions de l'hôpital directement. J'ai la chance d'être assez organisée et de disposer des moyens techniques pour le faire.

L'organisation est constamment revue ?

On gère l'imprévu sans arrêt. Ça en devient une qualité au travail.

« J'ai développé des compétences d'organisation, de gestion des imprévus, de gestion de projet. »

Vous avez développé un ensemble de compétences ?

Oui. Je suis déjà une personne très organisée, grâce à l'éducation de mes deux premiers enfants. Maintenant, je le suis encore plus. J'ai développé la capacité de gérer les imprévus, les risques, etc. J'ai la chance d'avoir une bonne santé, car, à la charge mentale s'ajoute la charge physique. Je me lève tous les matins à 4 heures 30 pour tout préparer. J'ai inclus les aléas dans mon planning. Je ne suis pas loin de mon travail, donc ça m'aide aussi. J'ai développé des compétences de gestion de projet.

Vous pensez que votre situation a renforcé votre lien avec votre entreprise ?

Oui. Je me suis posé la question plusieurs fois. Je travaille dans un grand groupe, qui traverse des périodes pas faciles. Il est vrai que c'est un confort d'être dans une grande structure, que je connais très bien et de bénéficier d'une souplesse pour me permettre de faire face à mes besoins concernant ma fille. Vu mon âge, quand on recommence ailleurs, ce n'est pas pareil.

D'où vient la souplesse ?

Elle vient de plusieurs éléments. Elle vient de mon entreprise, qui me permet quand même d'être aux 4/5e et ne me le reproche pas. Je bénéficie aussi de souplesse due au fait que je suis dans cette entreprise depuis pas mal de temps. Je connais les rouages, j'ai un poste qui me permet de m'organiser. Le fait que je sois cadre et que je puisse organiser mon emploi du temps sans avoir des remarques est aussi appréciable.

« J'ai demandé un 4/5e. »

Vous avez déjà pris des congés pour vous reposer ?

Oui j'ai fait deux burn-outs, le premier juste après la naissance de ma fille et ensuite quand mon ex-mari est parti. C'est pour ça qu'ayant traversé la période Covid, qui était lourde, j'ai demandé un 4/5e afin de pouvoir me reposer un peu.

Vous avez des gens sur qui vous appuyer ?

Oui, au niveau de ma famille j'ai un soutien de la part de mon frère. Je suis quelqu'un de très lucide et, quand j'en ai eu besoin, j'ai aussi fait appel à des psychologues, à mon médecin pour me médicurer. L'objectif pour moi est de pouvoir être opérationnelle et de pouvoir vivre avec mes enfants comme il faut. J'ai des amis, mais il est très compliqué de les voir. Même avoir des conversations téléphoniques est compliqué. Le soir à 21 heures 30, je suis fatiguée. J'ai des gens avec qui partager mes questionnements sur ma fille, car, sa situation génère des difficultés spécifiques. Les deux grands c'est de l'éducation classique. Mais le plus gros problème, c'est, qu'en France, il n'y a pas de structure qui prenne ma situation en charge. Je dois tout décider. C'est à moi de centraliser les informations et d'essayer d'anticiper et, si je ne le fais pas, je me retrouve à devoir subir.

Mais je suis très fière, car je sais que ma fille a évolué grâce à moi et à ma détermination.

Pour vous dire, les médecins me disaient au début qu'elle ne pourrait jamais marcher ni se nourrir, autrement dit qu'elle allait être un « légume » et maintenant, à 14 ans, elle marche seule, monte les escaliers seule, etc. Au niveau de la communication, j'ai mis en place la langue des signes, car elle ne parle pas et, malheureusement, si je ne suis pas derrière tout le monde, ça ne fonctionnera pas.

Est-ce que votre entreprise aurait un rôle à jouer pour vous aider ?

Il y a des choses à mettre en place. Dans mon entreprise il y avait des structures en place, qui n'étaient pas parfaites. On avait des assistantes sociales qui étaient salariées de l'entreprise. Elles étaient très présentes. La personne qui me suivait était très compétente et elle m'a permis de connaître mes droits. Par exemple, au début, je ne savais pas qu'il y avait des aides financières pour financer des auxiliaires de vie quand je partais en vacances, pour des poussettes, etc. Depuis six mois, la fonction d'assistante sociale est sous-traitée. C'est très compliqué, car elles ne sont plus sur site et on ne les voit plus. De plus, elles ne connaissent pas notre entreprise et les complexités des différents secteurs, etc. En ce qui concerne ce qui pourrait être mis en place, je pense à ma période Covid. Ma fille n'était pas accueillie et à ce moment-là. Dans l'entreprise, il y avait des gens qui pouvaient donner leurs congés au lieu de les perdre. J'ai trouvé un collègue qui avait la volonté de donner ses jours et, ce que j'ai trouvé incroyable, c'est qu'on ne peut pas mettre ses jours de congé dans un compteur spécifique, qui pourrait être géré par la RH, avec une attribution au fur et à mesure. C'est dommage qu'il n'y ait pas un compte général ou les assistantes sociales puissent aller puiser des jours pour les autres.

Vous avez l'impression que votre situation d'aidante est partagée par beaucoup de gens ?

Je ne sais pas, on ne se connaît pas. Avec l'arrivée du Covid, on se voyait moins, mais même quand on se voit on ne sait pas qui est aidant. Il n'y a pas de groupe d'aidants. Quand je discute avec des collègues, certains sont au courant de ma situation, mais tout le monde ne l'est pas. C'est peut-être ce qui manque d'ailleurs, une plateforme pour se tenir informés.

« Il manque une réflexion sur la manière d'employer les aidants. »

De quoi avez-vous le plus besoin aujourd'hui ?

De répit. Au niveau du travail, c'est de savoir que je peux diminuer mon temps de travail et que je suis toujours considérée comme un élément utile de l'entreprise. Je peux fournir beaucoup de valeur

ajoutée à mon entreprise. Mais je ne peux pas le faire à temps complet et il manque une réflexion sur la manière d'employer les gens qui sont aidants et qui sont un peu moins « présents ». Il faudrait avoir de la visibilité sur les secteurs dans l'entreprise où on pourrait employer les aidants. Ce n'est pas structuré, on a des droits, mais il ne faut pas que ça gêne et c'est à nous de nous débrouiller. Me concernant, dans la semaine, je vais reprendre mon portefeuille d'activité et c'est à moi de dire à mon chef ce que je vais pouvoir continuer à faire et ce que je ne vais pas pouvoir tenir. C'est horrible de se dire qu'on va avoir cette démarche à faire. On se met dans le rôle de quelqu'un qui n'est pas capable de faire, alors que j'en suis capable, mais je ne suis juste pas à temps complet. Dans ma situation, quand on est aux 4/5e, on travaille plus qu'aux 4/5e. Ou alors, il faut vraiment avoir la force de caractère pour faire en sorte que ça glisse, sans s'en soucier.

CINDY, 32 ANS, SALARIÉE DU SECTEUR DE L'ASSURANCE, AIDANTE DE SON PÈRE PARAPLÉGIQUE.

« La direction est au courant, mais mon équipe ne le sait pas. »

Présentation :

J'ai 32 ans, je suis aidante salariée depuis l'âge de 18 ans, depuis ma dernière année d'école. Mon père a fait un AVC et est paraplégique. Il était à son compte, donc je gérais l'aspect personnel et l'aspect professionnel. À la sortie de l'école, je ne suis pas entrée immédiatement dans la vie active. Je me suis orientée vers l'alternance afin d'avoir du temps pour gérer le travail administratif. J'avais des horaires libres, donc je pouvais partir tôt de l'entreprise pour aller voir des administrations physiquement. C'était aussi un peu tabou, je n'ai pas voulu en parler dans mon entourage, ce qui fait que je terminais tôt, mais je ne disais pas pourquoi. Je ne le disais pas, car je craignais d'être jugée et d'avoir une étiquette. J'étais la seule dans cette situation. Je ne voulais pas qu'on me pénalise quand j'allais chercher du travail. J'utilisais mes congés payés pour faire de l'administratif.

Dans quel secteur travaillez-vous ?

Dans les assurances. Ce que les gens ne savent pas, c'est que ma formation est complète. J'ai fait de la comptabilité donc ça m'aide vraiment dans ma situation d'aidante.

Maintenant, ce qui est différent, c'est que je suis dans une société d'assurance dans laquelle il y a une structure pour aider les salariés aidants et c'est la première fois. C'est le service RSE qui nous met à disposition une plateforme où je dispose de ma care manager que je peux solliciter pour des questions. J'aurais préféré bénéficier de son aide au début, car maintenant il existe de plus en plus d'associations. Je la sollicite pour des questions très spécifiques, car j'ai une tutelle qui n'est pas facile.

Quand avez-vous intégré cette compagnie d'assurance ?

Il y a deux ans. Sur Internet, je suis tombée sur une newsletter annonçant une conférence sur les salariés aidants. Et maintenant, je peux avoir des réponses à mes questions. Je peux aussi avoir des horaires aménagés, je suis libre. La direction est au courant, mais mon équipe ne le sait pas.

Vous avez posé des conditions quand vous êtes arrivée dans l'entreprise ?

On m'avait dit que c'était un service avec des horaires souples, donc j'avais dit qu'il y avait certains jours où je voulais partir plus tôt et ça allait avec leur idée de l'entreprise.

Combien de temps consacrez-vous à aider votre père ?

Ça dépend des périodes. En ce moment, je passe beaucoup de temps, car je dois faire des rapports, mais je dirais que j'y passe des week-ends et un peu tous les jours. Je prends du temps pour faire et suivre les courriers.

Il y a eu beaucoup de vol et de falsification de documents. Ma mère s'occupait de mon père, j'ai deux petites sœurs, on se relaie. Au départ, il y a eu un très bon suivi, avec la kiné et l'ergothérapeute donc on a tout gardé. Mais maintenant, je n'ai plus à gérer l'entreprise, on l'a vendue.

Je peux souffler davantage depuis l'année dernière. Aujourd'hui, il y a beaucoup plus de réponses face à nos questions, les tâches administratives ont été allégées, donc ça va plus vite. J'essaie de regrouper l'activité administrative sur deux jours par semaine.

Comment utilisez-vous la plateforme de l'entreprise ?

Je l'utilise si j'ai besoin de me conforter dans une démarche. Et c'est utile, car mon entourage a du mal à comprendre que c'est dur au quotidien. Avant la vente de la licence, ça m'a aidée, on m'a conseillé des avocats et grâce à cette plateforme tout est plus simple.

Il y a une sensibilité dans l'entreprise ?

Ça va faire plusieurs mois qu'il n'y a pas eu de conférence, une démarche qui a commencé pendant le Covid. À ce moment-là, ils ont dû se rendre compte que c'était une situation qui pouvait toucher pas mal de gens.

« Je ne veux pas prendre le risque d'être pénalisée. »

Quand vous avez vos entretiens annuels, votre situation n'est jamais abordée ?

Non, je me dis que les entreprises commencent petit à petit à l'entendre, mais beaucoup ne comprennent toujours pas : je ne veux pas prendre le risque d'être pénalisée.

Vous auriez encore peur aujourd'hui de dire que vous êtes aidante ?

Aujourd'hui, je le dis et je me suis même permis de le mettre sur mon CV. Je gérais quand même une entreprise et, du coup, ça me fait un volet en plus par rapport à mon activité. Les gens ne comprenaient pas pourquoi je ne prenais jamais de grosse mission et j'ai préféré l'expliquer.

« J'ai acquis des capacités rédactionnelles, de l'écoute, de l'empathie ».

Vous pensez avoir acquis d'autres compétences ?

Oui, des capacités rédactionnelles, l'écoute, l'empathie et c'est pour ça que je fais les suivis au téléphone. Je pense que c'est dû au fait que je connais les situations et que, par conséquent, je me mets plus à la place des gens.

Je suis souvent au tribunal, donc je n'ai pas de problème avec les termes juridiques, je me tiens informée de l'évolution du droit, des régimes, etc.

Parvenez-vous à avoir une vie personnelle ?

J'essaie. Pendant longtemps pas du tout, je ne sortais pas et je culpabilisais en me disant que je ne pouvais pas avoir une vie personnelle alors que mon père était handicapé. J'ai rencontré quelqu'un qui m'a motivée à reprendre une vie. Aujourd'hui, je n'hésite pas à prendre du temps pour moi.

De quoi auriez-vous besoin aujourd'hui ?

Des droits à des jours en plus pour les rendez-vous. Je dois régulièrement aller au tribunal et j'aimerais ne pas avoir à poser un jour de congé. L'année dernière, je devais voir le médecin en août. Je ne pose jamais de congés en juillet-août, je laisse cette période aux salariés qui ont des enfants. Là, je devais poser un jour, mais on n'a pas voulu me le donner. Il faudrait avoir des jours que l'on peut poser, sans avoir à se justifier. Le fait d'avoir des horaires libres est le plus important, je pense.

S'il y avait ces jours, vous oseriez dire que vous êtes aidante ?

Oui, car ce serait intégré au système.

Vous arrivez à vous projeter ?

Non, je ne me projette plus, car on ne peut être sûr de rien. Mais ça impacte ma vie, quand même. Je me verrais peut-être suivre une formation d'ici cinq ans, pour ajouter une corde à mon arc. Et pourquoi ne pas, plus tard, me mettre à mon compte pour accompagner des majeurs protégés ?

ÉMILIE, 40 ANS, SALARIÉE DANS UNE GRANDE ENTREPRISE, MÈRE DE TROIS ENFANTS ET AIDANTE DE SA FILLE DE 14 ANS, VICTIME D'UN ACCIDENT.

« Je suis en grande souffrance. Je me bats pour rester au travail. »

Présentation :

Je suis aidante de notre fille qui va avoir 14 ans. Elle a eu un grave accident d'équitation au mois d'août. J'étais en congé quand c'est arrivé. Elle a été hospitalisée 22 jours, je pensais que, par la suite, on reprendrait une vie normale.

Je suis comptable dans une grosse entreprise. Je voulais revenir et mes supérieurs m'ont dit que c'était mieux que je reste encore en congé et que j'aille voir un médecin, car ils me sentaient fragile. Ma fille a eu un traumatisme crânien. Je suis allée voir mon médecin, il m'a arrêté jusqu'en décembre. J'étais 100 % aidante. Elle est restée à la maison avec moi et j'étais tiraillée, car j'aime mon travail, j'exerce des responsabilités et j'avais l'impression que je devais faire un choix. J'ai vécu l'enfer d'une jeune fille qui devient violente. On a eu la chance d'avoir une place dans un centre de rééducation. Elle y est du lundi au vendredi et elle rentre le week-end. Depuis, j'ai repris un travail à temps partiel dans le cadre d'un mi-temps thérapeutique, ce qui fait que j'ai pu reprendre une petite place au sein des équipes. Je suis comptable, il y a des échéances, donc je travaille quand même beaucoup, je suis tiraillée, j'essaie d'aller voir ma fille l'après-midi. Et puis, il y a aussi l'enquête à la suite de son accident, les assurances. Ma fille a un frère et une petite sœur, qui est en souffrance aujourd'hui. Je suis en grande souffrance aussi, terriblement fatiguée d'après mon médecin. Je me bats pour rester au travail, mais le médecin du travail trouve que mon emploi a encore un rôle trop important.

Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette entreprise ?

Quatre ans et demi. On m'avait proposé de prendre le poste au-dessus avant l'accident.

« Quand on est aidante, on se sent très seule, ne sachant pas quels sont les bonnes décisions, les démarches, les droits. »

Le travail vous fait du bien ?

Oui. Ma fille est partie en centre de rééducation. D'un côté, c'est une très bonne chose, mais d'un autre côté, on m'a enlevé quelque chose. Le travail m'occupe, j'y pense moins. J'ai la sensation d'être un peu utile comme ça. Quand on est aidant, on se sent très seule, moi c'est comme ça que je l'ai ressenti, ne sachant pas quelles étaient les bonnes décisions, les démarches, mes droits.

Après l'accident, vous voulez retourner travailler. Qui vous suit à ce moment-là ?

Mon n+2 qui a vu avec mon n+1. Ils se sont dit que c'était un peu prématuré. J'avais besoin de reprendre ma vie. J'avais du mal à comprendre que notre vie avait été ébranlée.

Comment ça s'est passé ?

J'étais principalement en télétravail avant l'accident. Je voulais reprendre en télétravail, car c'était compliqué de venir sur site, mais ils m'ont demandé si je pouvais être à 100 % dans mon travail, si je pouvais rattraper les heures perdues, etc. Ils m'ont bien dit

qu'ils ne pouvaient pas me payer à ne pas travailler. Et j'ai compris que j'étais à 39 heures et que, forcément, ça serait compliqué. Ce qui les inquiétait, c'était qu'on me paie à gérer ma fille. Avant, mon travail passait avant tout, mais ça a changé.

« Je me suis sentie un peu remise en question. »

Vous avez l'impression qu'ils ont bien fait les choses et qu'ils étaient à l'écoute ?

Ils sont bienveillants. Ils ont voulu me faire comprendre que je n'étais pas très objective. Il faut garder en tête que ce sont des managers qui doivent justifier des choses. Quand j'ai repris le travail, ils ont accepté que je revienne à temps partiel. Ils m'ont dit qu'ils allaient vraiment suivre mon travail, estimer la quantité de travail que je devais produire et là je me suis sentie un peu « étudiée », « remise en question ». Ça a été compliqué pour moi, car j'étais dans l'entreprise depuis déjà quatre ans... Ils m'ont interdit de faire du télétravail, car ils ne pourraient pas alors me « surveiller ». Il fallait que je reprenne pied dans le monde du travail. Ils ont fini par se rendre compte que mon état se dégradait. J'ai craqué en pleurant au travail et ils ont décidé de me mettre deux jours en télétravail. Ils sentaient que j'allais moins bien. C'est compliqué, car je n'arrive pas à justifier pourquoi je prends du retard, j'ai l'impression d'être nulle. Je n'ai pas eu droit à la prime, car je n'ai pas été présente en août. Je comprends, mais je fais un effort énorme pour ne pas être un poids pour la société. La CPAM c'est bien, mais je ne veux pas en profiter trop.

Vous êtes actuellement en mi-temps thérapeutique ?

Je suis payée à 50% par mon employeur et à 50% par la CPAM.

Pour vos deux autres enfants, comment ça se passe ?

Pour être franche, je ne me suis pas occupée de mes deux enfants jusqu'en décembre. La petite, qui a 10 ans, veut que je passe du temps avec elle, mais j'ai des rendez-vous. Elle m'appelle en pleurant pour qu'on puisse avoir des moments ensemble, mais je ne peux pas.

« C'est toujours l'urgence. »

J'ai l'impression de chercher mon temps partout. Elle fait des crises d'angoisse la nuit, elle pleure à l'école, elle ne mange pas pendant plusieurs jours. J'ai expliqué à ma responsable que l'entreprise ne prenait pas en compte le fait que ma fille accidentée est certes prise en charge la semaine, mais pas le week-end. Il faut savoir que des responsables du centre m'appellent régulièrement pour me dire que ma fille a envie de se suicider donc il faut courir, car il n'y a que moi qui puisse la calmer. Donc c'est toujours l'urgence et à côté, j'ai une petite fille qui souffre et un grand en terminale qui voit son niveau diminuer et qui s'isole. C'est compliqué.

Vous êtes un peu aidée ?

Je vois un psychologue, je vais voir un psychiatre. Je vois un kiné aussi ! Et heureusement qu'ils sont là. Quand il vous arrive quelque chose comme ça, beaucoup de gens pensent que vous allez leur porter la poisse. C'est trop noir pour eux. Les gens pensaient que tout ça passerait vite, mais non, ça prend du temps. On me dit que j'ai l'air toujours un peu triste et c'est dur, car j'essaie vraiment de faire des efforts.

Comment ça se passe avec vos collègues ?

Ça dépend, il y a des collègues avec qui je suis très proche, mais il y a une partie qui n'ose pas me poser de question. Ils ont sûrement peur de me parler ou de me déranger, mais c'est plutôt de la bienveillance. Tout ça peut engendrer aussi de gros soucis financiers. Mon RH m'a convoquée l'autre jour et m'a dit que s'il le fallait, ils pouvaient faire des demandes de subventions, etc. J'ai trouvé ça très bienveillant de sa part. Il m'a dit que tout le monde était content que je sois revenue et ça m'a fait très plaisir.

« Je me suis rapprochée d'une association et on m'a dit que j'étais aidante. »

On a l'impression que, pour vous, vous n'êtes pas aidante et que l'entreprise n'est pas partenaire...

Je ne me suis jamais sentie aidante. Pour moi, je suis une maman qui essaie de faire en sorte que la vie de

ses enfants ne se résume pas à une chute.

Je suis une maman qui essaie de se battre. Je me suis rapprochée d'une association (FPC35) et on m'a dit à ce moment-là que j'étais aidante. Mais donner du temps et de l'énergie, c'est naturel.

Avez-vous l'impression que vous êtes en train d'acquérir de nouvelles compétences ?

Oui, tout à fait. Quand ma fille est sortie, elle marchait à peine. Il fallait l'aider à tout faire, c'est moi qui ai soigné sa cicatrice pendant trois mois. J'étais la coordinatrice de tous les gens qui l'aidaient. Et après, il fallait organiser tout ce qui était scolaire, car elle n'a pas pu faire sa rentrée. Au début, elle allait à l'école une heure par jour.

J'ai appris à écouter. C'est un peu de la psychologie à ce stade, car ma fille, c'est un peu Dr Jekyll et Mr Hyde, un coup, ça va et, deux secondes après, plus du tout. Il faut savoir être calme pendant une crise, apprendre à rassurer les gens autour.

« On sait prioriser les choses. »

Vous pensez que ces compétences peuvent être valorisées dans l'entreprise ?

Elles pourraient l'être. Je rencontre des gens qui sont dans des situations difficiles et je leur dis « appelez-moi, je comprends ». J'ai une collègue qui est aidante d'un de ses parents et on en parle, j'essaie de partager mon expérience. Ce n'est pas forcément facile, mais c'est ce qui manque quand vous devenez aidant. Quand ça m'est arrivé, je ne savais pas où chercher et quoi chercher. On sait prioriser un peu plus les choses aussi.

Comment va évoluer la situation de votre fille ?

Il y aura des complications à vie. On se demande aussi si l'accident n'a pas engendré des troubles psychologiques et c'est ce qui sera le plus compliqué à gérer. Elle est en hôpital complet jusqu'au mois d'avril et, après, elle devra rentrer tous les soirs, ce qui inquiète mon employeur et mes médecins. Moi, je leur dis qu'on verra petit à petit. Ils m'ont proposé une hospitalisation pendant quinze jours pour du repos, mais si je quitte encore une fois le monde du travail je le vivrai très mal.

Vous n'avez pas de famille ?

J'ai un mari qui est dans le déni complet. Il s'est fermé totalement. Je n'en parle pas trop, c'est vrai. Il ne va à aucun rendez-vous et ne gère rien. Je ne compte même pas sur lui. Il ne prend pas le relais avec les autres enfants. Au contraire, il s'énerve plus facilement contre eux.

« *Sans le vouloir, on m'a infligé beaucoup de stress.* »

Si l'entreprise avait eu le rôle idéal, cela aurait été quoi ?

Ils ont été bienveillants. Cependant quand, à mon retour, j'ai demandé de ne pas être mise en responsabilité sur mes dossiers, car je ne voulais pas de pression, ça n'a pas été entendu. J'aurais bien aimé qu'on m'écoute. J'avais dit que je voulais dès le dé-

but un jour de télétravail et ils ne l'ont pas entendu. Sans le vouloir, ils m'ont infligé beaucoup de stress.

Comment voyez-vous la suite ?

J'aimerais pouvoir revenir à temps plein, mais je ne suis pas aveugle et, compte tenu de mon planning, je sais que ce n'est pas possible, il y a trop de fatigue. Je suis suivie de très près par la médecine du travail, que je vois tous les mois, et ils m'ont dit que pour l'instant c'était hors de question.

MARIANNE, INFIRMIÈRE DANS UN CENTRE HOSPITALIER, AIDANTE DE SA MÈRE ÂGÉE.

« *Il faudrait que ça ne soit pas à nous d'aller voir la DRH pour demander des choses.* »

Présentation :

Je suis infirmière dans un centre hospitalier public dans le Pas-de-Calais. Ma maman, âgée de 83 ans, présente des troubles cognitifs et des difficultés quotidiennes. Nous avons décidé, avec mon mari, d'aller vivre avec elle.

Combien de temps dans votre vie vous prend votre fonction d'aidante ?

Je peux difficilement le calculer, car c'est quasiment la totalité de mon temps. Ma maman est là en permanence. Je ne dois pas seulement m'occuper d'elle, mais aussi d'un couple de personnes âgées de sa famille qui vit à 10 kilomètres. Pour l'instant, elles sont encore un peu autonomes, mais après mon travail, c'est reparti pour une autre journée avec ces trois personnes.

Vous avez une vie à vous, une vie sociale ?

Nous avons une vie sociale quand même, car je suis capable de dire qu'à partir de telle heure le soir, je peux la laisser seule. Mais c'est vrai que c'est compliqué. Les périodes de vacances sont difficiles à organiser. Pendant ces périodes, ma mère va en EHPAD, mais nous apprenons toujours à la dernière minute si elle a ou non une place.

« *Ils considèrent que c'est la vie privée et que c'est à nous de gérer ça.* »

Cette situation d'aidance a-t-elle une incidence sur votre travail ?

Oui, dans le sens où, parfois je suis obligée de m'organiser pour des rendez-vous médicaux au dernier moment. Je ne connais pas mon rythme de travail à l'avance, donc je ne peux rien anticiper. J'aimerais avoir un jour de repos fixe, mais malheureusement ils ne sont pas très ouverts dans mon hôpital. Ils consi-

dèrent que c'est la vie privée et que c'est à nous de gérer ça.

Avez-vous dit en interne que vous êtes aidante ?

Oui, mais ce n'est pas pris en compte. Je ne voulais pas écouler mes jours de repos l'année dernière pour pouvoir les garder pour la fin de l'année, car ma maman s'est fait opérer et j'avais utilisé toutes mes heures supplémentaires. Donc je dois m'arranger avec mes collègues qui, eux, sont plus compréhensifs.

Vous avez déjà eu à poser des congés en raison de votre fonction d'aidant ?

Non, je n'ai jamais posé de congé, sauf pour la mort de mon papa, mais, avec ma mère, je me débrouille. Je travaille souvent de nuit pour être avec elle la journée.

Ce serait plus simple pour vous d'avoir une journée dédiée ?

Oui, mais il faudrait que ma maman soit à 80% de handicap. Pour l'instant, je n'ai pas encore fait les démarches et je ne suis même pas sûre que je puisse avoir cette journée finalement.

Vous avez pensé à travailler à temps partiel ?

Oui, car je vois que l'état de ma maman se dégrade et qu'à un moment donné, ça va poser un problème. Le temps partiel serait possible, mais ça va jouer

sur ma vie à moi aussi, la retraite par exemple, donc j'essaie de tenir le plus longtemps possible.

Votre mari peut vous soutenir ?

Oui, j'ai la chance d'avoir un mari qui est aide-soignant et qui m'aide.

Qu'est-ce qui vous manque le plus en interne, dans votre hôpital ?

Je pense qu'on pourrait comprendre que, parfois, on a de réels besoins. Surtout que je ne demande pas énormément de choses.

Comment ça se passe avec vos collègues ?

Ça se passe bien, car on en discute assez souvent. Chacun a ses problèmes quotidiens. Je les aide quand elles en ont besoin et c'est bien.

Vos besoins ont évolué en trois ans ?

Pour l'instant, ça se maintient. Quand j'ai commencé à vivre avec ma mère, elle pouvait quand même se faire à manger. Maintenant réchauffer une assiette, c'est compliqué.

Cette situation vous inquiète ?

Il n'y a pas qu'au niveau de la DRH que ça pose un problème. Comme j'habite avec elle, je n'ai pas d'aide supplémentaire, on considère que je peux être là. Vous prenez la charge de vos parents, mais, en contrepartie, on ne vous aide pas à le faire.

Vous arrivez néanmoins à vous préserver ?

J'ai la chance d'avoir des amis qui ont connu mes parents, donc ça ne leur pose pas de problème de venir chez moi, que ma mère vienne avec moi quand je sors, etc. Elle fait partie de ma vie. D'autre part, ma maman est capable de comprendre que, si je reçois, je lui demande de rester dans sa chambre. Et j'ai la chance d'être mariée avec quelqu'un qui accepte totalement cette situation. On part tous ensemble en vacances.

Je m'oblige à prendre 15 jours, mais je la laisse en EHPAD, car je veux qu'on s'occupe d'elle. Je veux avoir l'esprit tranquille. La première fois que nous sommes partis, j'avais des aides qui venaient à la maison, mais ma mère a mis tout le monde dehors et c'était la panique.

En termes de charge mentale quelle est votre situation ?

Je me dis que je fais le maximum. Tout est organisé pour que ça se passe bien. Il y a tout le temps quelqu'un qui est là, mon mari ou moi. Le vendredi, ma mère passe la journée à l'EHPAD pour qu'elle puisse avoir un lien constant avec l'établissement et qu'elle ne soit pas perdue quand on la laisse quelques jours quand on part.

« C'est vraiment la gestion du temps de travail qui est compliquée. Ils parlent de crèches, etc., mais ça n'avance pas. »

Vous craignez que votre situation d'aidante pénalise votre carrière ?

De toute manière, je n'attends pas grand-chose de mon ascension en interne. Mais si j'avais eu un autre projet, je sais bien que ça aurait été compliqué.

On aurait pu penser que dans le secteur du soin, le sujet aurait été mieux pris en compte...

Je pense que là, c'est la personne qui n'est pas à l'écoute. Je ne pense pas que ça serait pareil avec d'autres cadres. Elle considère qu'elle fait son travail comme il faut, qu'il n'y a pas de problème, mais elle n'entend pas les besoins.

Est-ce que vous avez l'impression qu'au travers de cette situation d'aidante, vous avez développé de nouvelles compétences ?

Oui, dans le sens où je suis plus à l'écoute dans mon métier. Je suis plus à même de comprendre des situations familiales.

Pourriez-vous valoriser ces compétences, par exemple avec un changement de carrière ?

J'y ai pensé. Nous avons pensé à être famille d'accueil. Par moment, c'est juste de l'adaptation. Je sais qu'à un moment donné ça va poser plus de problèmes et l'âge ne va pas m'aider.

Ce pourrait être la valorisation de ce que vous avez pu acquérir comme aidante ?

J'ai déjà pensé à faire des accueils temporaires dans des lieux reculés pour les familles.. Il peut y avoir des impacts positifs, je suis assez positive de nature en plus. Ma maman ne se rend pas compte de ce qu'on vit, mais elle sait que c'est compliqué. Je me suis juré que je ne la mettrai jamais en EHPAD. Je sais que la placer serait plus compliqué pour moi.

Vous arrivez à vous projeter ?

Non, je ne me projette pas, car si je me projette, je sais que ça va être difficile. Je ne veux pas me prendre la tête. Chaque chose en son temps.

« J'ai besoin de temps et d'information sur les aides. »

Que faire pour sensibiliser les encadrants à la situation des aidants ?

Je pense à des conférences ou des colloques au niveau des DRH. Mais pas seulement à propos des aidants de personnes âgées. Dans le milieu hospitalier, le fait d'être aidant engendre un impact énorme sur notre travail. C'est vraiment la gestion du temps

de travail qui est compliquée. Ils parlent de crèches, etc., mais ça n'avance pas, alors que ça pose problème ! Je ne comprends pas que ça n'évolue pas.

Par rapport à votre expérience, de quoi avez-vous le plus besoin ?

Moi, c'est du temps et de l'information par rapport aux aides auxquelles je peux avoir droit. Personne n'a les informations. Même financièrement, il y a des familles qui sont obligées d'assumer. Il n'y a pas toujours de la place dans les centres ni les ressources financières nécessaires. Mais ils préfèrent ne pas entendre plutôt que de gérer.

Est-ce que le télétravail aurait pu vous faciliter les choses ?

Ah oui, si mon métier était compatible avec le télé-

travail ! Une fois que ma mère est habillée, lavée, elle n'est pas embêtante, elle est calme. Ça répondrait à mes besoins.

Une dernière chose ?

Je pense que si on devait sensibiliser les DRH, ce serait sur une obligation d'information à échelle personnelle. Qu'ils nous donnent les informations, qu'ils puissent comprendre certaines situations. leurs conditions personnelles de vie. Avoir l'obligation de demander aux salariés leurs conditions personnelles et que ça ne soit pas à nous d'aller les voir pour demander des choses. Si, par la suite, je demande alors je ferai face à quelqu'un qui est conscient des droits et des aides dont je peux bénéficier.

VALÉRIE, 54 ANS, SALARIÉE DANS UN GRAND GROUPE, MÈRE DE DEUX FILLES, DONT UNE SOUFFRANT DE SCHIZOPHRÉNIE.

« On avance seule. On passe sous le radar de l'entreprise. »

Présentation :

J'ai 54 ans, je suis salariée dans une grande entreprise depuis de nombreuses années comme chargée de mission. J'ai deux filles, une de 25 ans qui est schizophrène et une cadette de 24 ans qui étudie en province. J'ai un compagnon et deux belles filles.

Ma fille aînée vit chez nous, elle est suivie par un centre et des équipes. L'idée est de l'accompagner pour qu'elle puisse commencer une formation professionnalisante. Maintenant que les équipes sont à peu près en place, je peux reprendre mon rôle de mère à la maison et moins être dans l'administratif, le rôle d'aide-soignante, etc. Pour certains rendez-vous, je dois me rendre disponible. Elle est très fatigable, mais on peut dire qu'elle est autonome, elle a son permis de conduire donc elle peut aller à ses rendez-vous elle-même. J'ai pu réduire les frais de taxi. D'un autre côté, j'ai suivi une formation « pro famille » pour apprendre à l'aider. Cela fait un an et demi que je le fais et c'est une clé pour moi, pour être présente pour les autres, pour elle, et surtout pour moi. Cette formation m'a permis de refaire attention à moi, me socialiser, car j'avais totalement oublié. Mais la formation, c'est quatre heures toutes les semaines, je quittais mon travail à 16 heures. Donc c'est assez fatigant, mais c'est très important. J'ai eu la chance d'avoir un manager assez bienveillant et qui a compris que je n'avais pas d'autre choix que de suivre cette formation. Je n'ai pas eu de réflexions. Après, quant à l'impact que ça a eu sur mon image, ma fiabilité, ça... Mais dès que j'ai l'occasion de déjeuner avec les RH, je relève que les aidants ont développé des capacités (soft skills) qui sont bien au-delà de ce qu'on peut développer dans un milieu de travail lambda. Je le rappelle souvent.

« Les aidants ont développé des soft skills bien au-delà d'une situation lambda. »

Comment votre rôle d'aidante s'est-il mis en place après le diagnostic de la maladie de votre fille ?

Au diagnostic, l'accompagnant se retrouve sans rien connaître. On ne se projette pas en position d'aidant, je ne connaissais même pas le mot. J'ai eu un arrêt de travail, car je ne savais pas comment gérer les

choses. Et là, j'ai eu un gros trou d'air. L'entreprise sait que ma fille est malade, pour autant, je ne me pose pas comme aidante. Il y avait une possibilité de télétravail, j'ai obtenu trois jours, car je suis considérée comme « salariée sensible ». Je n'aime pas l'appellation, car je suis l'inverse. Ça a mis un an à

être mis en place, mais j'arrivais à m'arranger avec mon manager, dans la proximité. Ça marchait bien. C'était plus en haut lieu que ça prenait du temps. C'est une grosse entreprise et ils ne comprenaient pas vraiment ma position. Je leur ai envoyé l'étude qui est sortie il y a quelque temps et qui m'a intéressée sur les aidants. Je n'ai pas de réponse, mais ça avait le mérite d'être bien fait.

À quel moment vous êtes-vous considérée comme aidante ?

À un moment, au milieu du confinement, ma fille est sortie de l'hôpital. Je cherchais des solutions sur Google jour et nuit. Je me suis abonnée à des comptes qui traitaient du sujet, le nom « aidant » est apparu et là j'ai compris. Je me suis renseignée au niveau des mutuelles aussi. Mais les informations concernaient beaucoup des personnes âgées, des handicaps physiques et très peu des handicaps psychiques. Du coup je ne me suis pas reconnue tout de suite.

« L'entreprise n'a aucune idée des gens qui sont en situation d'aidant ».

Quelle a été la démarche en interne ?

J'ai parlé avec ma RH, j'ai regardé s'il y avait des mesures d'accompagnement et j'ai appris qu'il y existait des chèques emplois services. Je suis allé voir à la mutuelle et je me suis rendu compte qu'on pouvait faire de la sophrologie et être remboursé. J'ai passé deux ans à chercher des informations. Les choses ont changé, maintenant c'est sur la plateforme de notre groupe donc c'est bien, ça évolue, même si je pense qu'ils n'ont aucune idée des gens qui sont dans cette situation.

Vous avez conscience que vous pouvez avoir besoin de ces aides-là ?

Là, je suis dans la période où j'ai touché le fond et je remonte petit à petit. J'ai vu que dans une autre entité, les collaborateurs ont droit à quatre jours de congés pour accompagner la personne aidée à des rendez-vous médicaux et c'est très bien. Je trouve que ça enlève une pression.

Dans le cadre de l'accompagnement de votre fille, comment ça se passe ?

À partir du moment où elle vit à mon domicile, il faut que je m'assure qu'elle a pris des repas normaux, qu'elle va bien à ses rendez-vous, que je sois disponible pour les moments où elle a besoin de parler. Tous les jours n'ont pas la même intensité, mais c'est tous les jours. Depuis que je fais ma formation, je m'autorise aussi à sortir, à faire des activités.

Comment êtes-vous entrée en relation avec cette association avec laquelle vous suiviez votre formation ?

Je l'ai découverte en cherchant sur internet et j'ai compris que j'avais besoin d'un tel soutien. Il y a dans cette structure une connaissance de la maladie, des infirmiers, des psychiatres, des parents aidants. On apprend à prendre soin de soi et à gérer. Ça me permet de porter un autre regard, ça évite de faire un surinvestissement qui n'est bon pour personne. J'ai de nouveau une vie sociale, je peux partir en week-end, tout n'est pas centré sur de la maladie. Je vois bien les effets positifs.

Vous êtes seule à gérer votre fille ?

J'ai un compagnon, mais oui, je suis seule.

Quel est l'impact sur votre vie personnelle ?

Pour les relations amoureuses, c'est très impactant. À titre professionnel, je ne vais pas me mettre dans une situation qui serait déstabilisante, je me censure encore beaucoup. Toutes les aides que j'ai, le bien que je me fais avec la sophrologie, le yoga, c'est aussi une chance énorme, car si je n'avais pas été dans cette situation je n'en n'aurais jamais fait.

« Au travail, la charge mentale était très importante, tout était hachuré. »

Votre situation d'aidante a-t-elle eu des impacts dans l'entreprise ?

Il y a une période où c'était vraiment difficile. Je devais toujours avoir mon téléphone, elle m'appelait tout le temps, je devais calmer les crises d'angoisse, etc. La charge mentale était très importante, tout était hachuré.

Il y a des choses qui se sont améliorées dans l'entreprise ?

Le télétravail aide énormément.

Vous avez l'impression que vous avez acquis des compétences ?

Oui, j'ai une approche de l'autre qui est très présente. J'essaie de discuter avec beaucoup de gens, car j'ai une écoute qui est très évidente, les gens se sentent à l'aise avec moi. Ma relation avec mon environnement de travail a vraiment changé, j'ai aussi fait une formation premiers secours.

C'est reconnu par votre manager ?

Non, pas du tout, mais c'est quand même quelque chose que j'ai constaté.

Vous avez décidé de vous réapproprier la situation...

Oui, je propose même des choses à mon entreprise, mais je n'ai jamais de réponse.

Cette situation vous a-t-elle permis de voir qu'il y avait d'autres collègues en situation d'aidance ?

Oui. J'ai des collègues en burn-out, en surchauffe. Je vois des gens qui n'ont pas conscience des aides dont ils peuvent bénéficier, car je les vois fatigués. J'essaie de faire un pas de côté. Ce n'est pas mon job, mais c'est normal chez moi de le faire. Ça ne m'a pas plus rattachée à l'entreprise. En revanche, je suis lucide : c'est un gros groupe, pas une association, tout ce qui est bienveillant, mais qui n'a pas de résultat n'intéresse pas. Mais je trouve ça bien d'avoir ces valeurs et de les partager avec les gens avec qui je travaille.

Des actions ont été menées pour les aidants au sein de l'entreprise ?

Je pense que non. Beaucoup de gens ne veulent toujours pas en parler, par peur d'être stigmatisés. L'entreprise ne sait pas combien on est à être dans ce cas, ils considèrent qu'il y a d'autres sujets à traiter.

Maintenant, le mot « aidant » commence à circuler. Mais il n'y a pas d'actions proactives au sein même de l'entreprise pour les salariés. Il y a une référente handicap, mais je pense qu'elle n'a pas d'écoute, de bienveillance. Elle est plus dans l'injonction, elle ne prend pas beaucoup de temps pour nous aider, elle ne nous facilite pas les choses.

« Les aidants ont besoin de souplesse et de ne pas être pénalisés au niveau du salaire. »

De quoi les salariés aidants ont-ils le plus besoin de la part de l'entreprise ?

De ne pas être pénalisés au niveau du salaire. Éviter la stigmatisation de l'aidant à qui on ne donne pas d'augmentation, car il a besoin d'être ailleurs de temps en temps. Surtout, les aidants ont besoin de souplesse, de plages horaires qui peuvent libérées si besoin. Pouvoir bénéficier du remboursement de la sophrologie permet de prendre soin de soi et c'est très important.

Si vous deviez résumer en deux mots votre vécu de l'aidance ?

Solitude. Je construis le réseau, mais j'avance seule. Ce n'est pas pour rien qu'on dit dans toutes les associations de ne pas rester seul.
Transparence. On n'a pas de réalité, on passe sous

le radar de l'entreprise. On ne prend pas soin de nous. Ils ne sont pas maltraitants, mais ça peut le devenir quand on est sous pression. Aucune avancée n'est venue de mon entreprise. C'est compliqué de demander de l'aide. Qu'on ne vienne pas nous épauler, c'est rude. L'entreprise n'a pas été aidante au premier abord. On a l'impression de gêner en demandant encore une fois quelque chose.

Vous avez eu l'impression d'être stigmatisée ?

Au tout début, j'ai dû m'absenter, et il y avait un workshop. On m'a enlevée de l'atelier.

Par rapport à votre fille, vous pouvez vous projeter ?

Non, c'est jour après jour. Dans cette maladie, on parle de rétablissement et le travail qu'elle fait a pour but de l'accompagner dans l'activité professionnelle, la capacité à prendre un logement, etc. Mais je ne sais absolument pas quand ça pourra se faire. Ma situation d'aidante évolue au jour le jour.

LES AIDANTS AUJOURD'HUI

LE RÔLE DES ASSOCIATIONS ET DES ACTEURS DE TERRAIN



• **GHISLAINE ALAJOUANINE** •
PRÉSIDENTE DE L'ACADÉMIE FRANCOPHONE
DE TÉLÉMÉDECINE ET DE E-SANTÉ



• **PATRICIA ACENSI-FERRÉ** •
DÉLÉGUÉE GÉNÉRALE D'ENVIE2RÉSILENCE



• **GILLES BARBIER** •
DIRECTEUR D'HANDICAP.FR



• **JACQUES CECILLON** •
RESPONSABLE ASSOCIATIF -
RÉPIT DES AIDANTS



• **CAMILLE DE VALROGER GERMON** •
ASSISTANTE SOCIALE - LA COMPAGNIE DES AIDANTS



• **ANNIE DE VIVIE** •
FONDATRICE D'ÂGE VILLAGE



• **HERVÉ GASTAUD** •
EX-DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'UNGE (UNION NATIONALE
DES GÉOMÈTRES-EXPERTS)



• **LYDIE RECORBET** •
CHARGÉE DE MISSION ENGAGEMENT
SOCIAL ET SOCIÉTAL - ORSE



« Valoriser les acquis de l'épreuve que traversent les aidants en termes de compétences. »

ENTRETIEN • PATRICIA ACENSI FERRÉ, DÉLÉGUÉE GÉNÉRALE D'ENVIE2RÉSILIENCE

Quelle est la mission de l'association *Envie2résilience* ?

Patricia Acensi Ferré : *Envie2résilience* s'est donné pour mission de promouvoir la question de la résilience dans le monde du travail. Nous constatons encore trop souvent que, lorsqu'un gros problème survient, il est mis sous le tapis, dans un placard ou laissé sur le bord de la route et que cela génère finalement des doubles peines, alors que les épreuves de la vie sont aussi les meilleures sources d'apprentissages, y compris d'apprentissages professionnels. Notre mission est effectivement de promouvoir la résilience professionnelle comme un vecteur de performance. En réalité, pour bâtir plus durablement et plus solidement, nous prenons l'image du pépin, du gros pépin et de sa transformation en pépite individuelle, collective et puis organisationnelle, puisque c'est aussi une source d'apprentissage pour l'entreprise.

Donc vous travaillez dans ce sens avec les entreprises, auprès de leurs collaborateurs ?

Patricia Acensi Ferré : Nous travaillons sur deux axes. Le premier un peu sous forme de plaidoyer, en organisant notamment le prix de la résilience professionnelle pour repérer tous ceux qui sont impliqués dans le domaine des aidants et du rebond entrepreneurial. À ce niveau, nous sommes vraiment sur la mobilisation des acteurs. Ces derniers ont-ils des histoires à raconter ? Et ces histoires sont-elles utiles pour ceux qui veulent s'engager ou s'en inspirer ? Ces histoires sont aussi utiles pour une meilleure compréhension par les chercheurs. Le second axe est plus opérationnel. Nous lançons un programme en R&D (recherche et développement) pour doter les entreprises de tuteurs de résilience professionnelle qui pourraient justement soutenir les différentes étapes de crise de rupture que connaît l'entreprise, dans sa vie quotidienne, à tous les niveaux de la chaîne de valeur.

Pouvez-vous nous expliquer le concept de résilience et ses vertus, dans le monde du travail en particulier ?

Patricia Acensi Ferré : La résilience est un concept qui a été introduit et popularisé en France par Boris Cyrulnik, neurologue, psychiatre et psychanalyste français. L'idée consiste à aller regarder ce qui se passe dans le monde du travail quand, justement, surviennent des épreuves, des échecs, des crises et des ruptures en admettant que, en réalité, cela fait partie de la vie et que ces sujets ont besoin d'être accompagnés. Pourquoi un accompagnement est-il nécessaire ? Déjà pour éviter de générer des doubles

peines, parce que, lorsque nous revenons au travail après une longue absence ou lorsque nous avons mis en difficulté notre entreprise, cela n'est pas mortel et fait partie des étapes de la vie. Mais surtout, nous avons besoin aussi de comprendre ce qui s'est passé et d'identifier toutes les ressources qui ont été mobilisées, car, finalement, cette épreuve de la résilience commence par ce choc, par cette part, cette épreuve. C'est aussi à ce moment-là que nous allons pouvoir repérer un peu les ressources que nous avons en nous et autour de nous. Nietzsche a dit « ce qui ne nous tue pas nous rend plus forts ». Je pense que ce type d'épreuve permet de mieux connaître nos ressources, nos manières de nous mobiliser, de savoir si nous sommes courageux, audacieux, créatifs et organisés. Nous parlons beaucoup aujourd'hui des softs skills comme un facteur déterminant dans le recrutement. En réalité, les soft skills ne s'apprennent pas dans les livres, mais dans la vie. Aussi, cette vertu de la résilience permet aussi de poser un autre regard sur l'épreuve qui a été vécue pour pouvoir en extraire justement l'identification de ces ressources qui sont utiles pour nous et pour le collectif de travail.

Le fait d'être proche aidant est une épreuve. Quelle vision avez-vous de cette épreuve pour les salariés en situation de proches aidants, en particulier par rapport aux vertus de la résilience ?

Patricia Acensi Ferré : Pour moi, l'aidant est le cheval de Troie de la vulnérabilité dans l'entreprise parce qu'effectivement, il se retrouve en première ligne. En même temps, les entreprises se saisissent quand même de ce sujet parce que la vulnérabilité n'est pas directe. Il existe un trait d'union permettant d'aborder des pathologies dans la mesure où ce n'est pas nous qui sommes directement touchés, mais une tierce personne. Pour l'entreprise, finalement, je trouve qu'il s'agit d'un sujet qui est plus facile à aborder pour rentrer dans le champ de la vulnérabilité et pour pouvoir décroquer. En effet, l'aidant c'est toi, c'est moi, c'est nous. Je suis jeune, je suis moins jeune, cela peut être un enfant, un parent, un ami. Il y a quelque chose qui est assez décroqué, assez universel sur cette question. Je trouve que c'est un sujet qui est plus facile à appréhender. Nous sommes également sur un sujet qui devient peut-être un peu moins tabou, mais pour lequel le déni reste très présent. D'après notre étude, 39 % des personnes sont en déni d'aidance.

Ces 39 %, ce sont des salariés proches aidants ?

Patricia Acensi Ferré : Absolument. Une grande proportion des aidants ne se reconnaît pas en tant

que tels dans la mesure où ces personnes considèrent que le fait de s'occuper d'un proche est un acte normal. Il y a un vrai besoin effectivement de continuer à promouvoir la reconnaissance de statut d'aidant. Finalement, le fait d'ouvrir le débat, de poser le sujet sur la table, dans l'entreprise, permet de révéler d'autres sujets qui sont totalement eux aussi décloisonnés, car nous pouvons être aidant pour de multiples raisons dans différentes situations et pour diverses pathologies. Je suis très inquiète sur la question de la santé mentale en entreprise. Un cancer, par exemple, est tout à fait admissible, car un gros travail de fond a été réalisé, ce qui n'est pas le cas sur la santé mentale, sur l'invisible, où le sujet reste très compliqué. Ainsi, l'aidant est ce trait d'union entre la personne qu'elle accompagne et les parties prenantes autour de la situation médicale, familiale, de la personne. Mais il est aussi le trait d'union entre l'entreprise et le vécu, entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Les aidants établissent une sorte de pont sans qu'ils en aient bien conscience, en faisant face à cette double peine. À cela s'ajoute beaucoup de culpabilité autour de ces situations d'aidance dans la mesure où, si je me ressourçe à titre personnel, cela se fait au détriment de l'autre. Donc il y a encore beaucoup, beaucoup de chemin à parcourir. Néanmoins, je trouve que la graine est vraiment plantée.

Un des objectifs de cet ouvrage Dessine-moi un aidant est aussi de se projeter. S'il devait y avoir une réforme — une seule — une action majeure pour les salariés proches aidants, quelle serait cette action ou cette réforme ?

Patricia Acensi Ferré : Je vais avoir une réponse un peu à contre-courant. Mais, en réalité, je pense que la meilleure chose pour les aidants est de ne pas instaurer un dispositif spécifique pour les aidants afin d'éviter que ces derniers se retrouvent enfermés dans une case ou avec une étiquette, alors que l'enjeu consiste à ne plus en avoir. Je pense qu'il y a deux manières de voir le monde. Il y a les cases que l'on empile en attendant de voir le résultat, et puis il y a le maillage et les maillons. Pour moi, s'il y avait quelque chose à faire, ce serait un gros travail sur la valorisation des acquis de l'épreuve, essayer effectivement d'identifier le maximum de soft skills et de propager cette autre histoire qui raconte que, lorsque je suis encore au travail et que je dépasse tous mes problèmes, cela me permet de révéler finalement toutes les ressources. Cela recèle un potentiel d'innovation plutôt que de risquer encore, avec une étiquette, de rentrer dans le jeu de la victimisation. Les aidants ne sont pas des victimes.

Les aidants ne doivent pas être rangés dans des cases, mais ils vivent une situation très particulière et ont besoin d'être aidés. Alors que peut-on instaurer en matière de *soft skills* et de valorisation de leur situation ?

Patricia Acensi Ferré : L'idéal, comme pour tous les sujets de l'emploi, serait de se retrouver finalement avec une porte d'entrée unique, qui nous permettrait d'accéder à tous les volets de l'accompagnement, de l'aidance, parce que les aidants s'épuisent aussi terriblement dans toutes les démarches administratives. Reste que le guichet unique fait toujours un peu peur dans la mesure où il est vrai que, souvent, il ne fonctionne pas. Il convient cependant de trouver un véritable dispositif qui permette de soulager la partie administrative pour que la personne puisse vraiment se concentrer sur la relation, et qu'elle puisse se retrouver à l'endroit où elle est attendue dans le lien avec la personne qu'elle aide. Faire de l'assistance sociale n'est pas le rôle d'un aidant qui doit concentrer son temps à rester auprès de la personne aidée. L'axe administratif est vraiment à travailler.

Dans l'entreprise, j'insiste encore sur le fait que les aidants sont le cheval de Troie, car ce sont les salariés qui peuvent aujourd'hui intervenir de manière la moins stigmatisée possible pour faire avancer plus globalement une cause, comme celle de l'inclusion, de la solidarité au sein d'une même équipe.

Vous êtes donc optimiste sur les années à venir, sur la capacité de l'entreprise à aller au-delà d'une démarche RSE très cosmétique, mais plutôt ancrée sur des fondamentaux, sur le capital humain. Comment voyez-vous les années à venir ?

Patricia Acensi Ferré : Je suis plutôt optimiste, parce nous avons une jeune génération qui a quand même été aux premières loges pour constater l'épuisement professionnel de ses parents, des situations de travail qui étaient très détériorées, à qui on a expliqué que, de toute manière, dans la vie, il y a plusieurs vies professionnelles. Donc finalement, nous remontons un peu le degré d'exigence vis-à-vis de leur contrat de travail, vis-à-vis de la relation avec leur entreprise où le fait de trouver du sens au travail dépasse les motivations purement financières et de carte de visite. Donc, je suis assez optimiste aussi parce qu'il y a de plus en plus de prises de parole. Je le constate avec le prix de la résilience professionnelle, des personnes qui osent prendre la parole, des entreprises qui osent essayer des politiques nouvelles, qui ne sont pas parfaites encore, mais qui essaient. Il faut accepter ce rythme lent, nous ne sommes pas sur la 5G.

Existe-t-il, compte tenu de la crise sanitaire, de la crise économique, un risque de retour en arrière ?

Patricia Acensi Ferré : Au-delà de la crise économique, il y a la crise politique et un monde qui effectivement, malheureusement, s'apparente aux années 30. Mais j'ai confiance en la conscience individuelle et collective autour de ces sujets-là.



« Faire preuve de convivance pour éviter l'effritement social. »

**CONTRIBUTION • GHISLAINE ALAJOUANINE, PRÉSIDENTE DE L'ACADÉMIE
FRANCOPHONE DE TÉLÉMÉDECINE ET DE E-SANTÉ**

Nous entrons dans une nouvelle ère avec la société du vieillissement. L'inédite et effrayante crise sanitaire que nous avons traversée est un véritable électrochoc où l'innovation, en particulier au service des plus fragiles, des seniors, des aidants, doit s'adapter à cette situation rapidement, car « la maison brûle ! » En relevant ce défi à la fois cartésien et pascalien, tout en usant de l'intelligence artificielle dans les inventions qui vont nous faciliter la vie, en particulier pour ceux qui accompagnent, qui soignent, pour un mieux vivre, un bien vieillir et de l'intelligence sociale indispensable à l'empathie (1), nous pourrions tisser ce lien social. Tel est l'enjeu et j'oserais dire dans cette métamorphose, qu'il s'agit de le faire avec autant d'audace que de prudence...

À noter, la règle qui s'impose à l'innovation (innover), est la règle des 6 P : Proximité, Prédictive, Participative, Plurielle, Personnalisée, Préventive associée à 3 axes : du Savoir, du Savoir-faire, du Savoir-être et un Horizon.

Et l'horizon : il implique une vision, un cap pour bâtir des propositions (finalement un 7e P !) afin de répondre aux vœux des aidants, des seniors et des personnes fragilisées : je veux pouvoir rester chez moi, dans mon lieu de vie, le plus longtemps, dans les meilleures conditions possibles et que ma vie soit facilitée comme celle de mes proches aidants, et ce, de n'importe où, même dans les endroits les plus isolés, à faible densité médicale et avec une prise en charge valable.

C'est notre P de Proximité qui engendre la Proposition d'un Plan Marshall « Zéro Déserts médicaux » en effaçant la diagonale du vide (où vit d'ailleurs une majorité de seniors et automatiquement des aidants concernés !), en maillant le territoire avec l'aide de l'ingénierie intégrative (exemple Ingénicare, la FIAT) qui apporte une méthodologie de coordination, de cohérence et le soutien économique à ce grand chantier basé sur les fonds, par exemple, d'un Livret d'épargne DD HS2 (Social-Sociétal-Santé-Solidarité), fléché à aider les aidants (par exemple pour rémunérer un remplaçant...). Cette piste donne du sens à notre épargne basée sur un accès équitable aux soins. C'est indispensable pour qu'il y ait pérennité, faisabilité, en permettant de conjuguer équitablement l'économique et le social-sociétal.

Pour le démontrer, je vais me limiter à cette pratique médicale innovante qu'est la télémedecine en vous épargnant les définitions de l'OMS ou celle de l'article 74 de la loi HSPT. Retenons simplement que la télémedecine, finalement, est un moyen de faire voyager les données, les datas, plutôt que les patients. Par un coup de baguette magique, le médecin

est amené au chevet du patient. Il convient de retenir, en particulier, dans ce défi, la fameuse balance bénéfices et risques.

Risques, car ce n'est pas la panacée puisque rien ne remplacera l'examen clinique (P pour Prédictif). Cela incombe en Savoir l'apprentissage de ce « distanciel empathique », cet oxymore que l'on trouve en télémedecine dans la Relation Soignant Soigné (voilà notre P de Participatif). L'écran ne doit pas... faire écran à l'empathie. Et là où nous prêtons souvent à l'écran un rôle de séparateur, celui de la téléconsultation rassemble, lui, autour de la relation de soin. On trouve ici cette notion de P pour Plurielle, c'est une équipe pluridisciplinaire avec une intelligence collective qui intervient en Savoir Faire et en Complémentarité.

Loin de remplacer le soignant par la machine, la télémedecine est globale, elle demande à être apprivoisée et utilisée à bon escient. Poussée à son paroxysme, on pourrait même dire qu'elle tend à empêcher la robotisation des médecins en les obligeant pour arriver avec précision à un diagnostic exact et pertinent, en un mot P pour Personnalisé, et à se concentrer sur l'analyse fine des expressions du patient, soit, tout simplement, dans le domaine du pascalien, à faire preuve d'empathie en savoir être.

Dans le domaine du cartésien, dans cet exemple d'analyse fine de l'expression : il est possible de s'appuyer sur cette fabuleuse innovation qu'est la photo-pléthysmographie (technique d'exploration fonctionnelle vasculaire non invasive). Elle étudie par traitement du signal vidéo les micro-variations de couleur de la peau et calcule les paramètres biologiques au moyen d'algorithmes et d'intelligence artificielle. Mais naturellement, pas d'intelligence artificielle sans intelligence naturelle !

En sachant que l'IA est la sommation d'intégrations et non de compréhension. L'intelligence est le propre de l'Homme selon Descartes. Rassurons-nous, le discernement a de l'avenir !

Après les risques, évoquons les bénéfices ! En résumé : cette innovation de la télémedecine qui se met en particulier au service des plus fragiles, des seniors, des aidants, permet l'aide du diagnostic au loin, d'abolir les distances, de rompre l'isolement, d'accompagner l'ambulatoire, de désengorger les urgences et de prendre un raccourci vers la modernité. Finalement, il s'agit d'un accès équitable aux soins. Une transformation ! À souligner enfin qu'en 2018, la pratique rentre dans le droit commun... mais demeure un défi !

La télémedecine s'est révélée être une indispensable mesure barrière dans cette pandémie de la Covid-19,

véritable révolution (revolvere, retournement) dans la mesure où les téléconsultations sont passées de 1 à 100 dans cette période. La première semaine de mars 2019, nous avions 10 000 téléconsultations ; en 2020, il est enregistré 1 000 000 téléconsultations. Une technologie enfin reconnue. Le Directeur général de la santé, le Professeur Jérôme Salomon déclarait même le 13 mars 2020 au point presse du Covid : « La télémedecine c'est fondamental ». Mais longtemps, comme souvent dans l'innovation, elle fut considérée comme une utopie pour ne pas dire une dystopie. Cette pandémie a été un révélateur, je ne peux m'empêcher de citer- là Jean Monnet : Les Hommes n'acceptent le changement que quand il y a nécessité et ils ne voient la nécessité que dans la crise.

Comme nous l'avons vu, le point essentiel de la télémedecine, même si elle est pratiquée par essentiellement des homo numericus, reste la Relation Soignant-Soigné, autrement dit le défi auquel fait face le praticien pour garder un lien empathique avec son patient en dépit de la distance qui les sépare lors d'une téléconsultation. L'empathie est l'âme du Soigner. Un nouvel apprentissage attend là le Personnel de soins. Toute innovation doit s'accompagner de formation, d'apprentissage, et engendre de nouveaux métiers qui se font jour comme les agents de télémedecine qui peuvent être des aidants, des auxiliaires de vie. Il est primordial de leur donner ac-

cès à des certifications de compétence valorisantes, en Haute Sécurité Santé HS2 certifiés par un tiers de confiance tel que l'Apave, mais aussi engendrer des nouveaux services que j'oserai dire de bienveillance, comme la cohabitation Aînés-Etudiants.

Je finirai avec le P de Prévention. Comme nous le répétons souvent, la prévention ne coûte pas, elle rapporte, et Balzac de nous prévenir : ceux qui ne savent rien, ne peuvent rien prévoir ! La prévention est primordiale, capitale. Soyons humble, il nous reste tant à apprendre, à créer, à inventer pour nos aînés, nos aidants que nous sommes ou serons ! Nous sommes tous concernés. Au bout du bout, il s'agit de les rendre heureux, il s'agit de nous rendre heureux ! Et comme le disait le Professeur Jean-Bernard : c'est de l'Homme qu'il s'agit ! On part de la personne ! C'est donc de Convivance, conjugaison du vivre-ensemble et de la bienveillance, dont il faut faire preuve pour éviter davantage l'effritement du ciment social. La convivance est le partage des capacités de chacun au bénéfice de tous, dans une cohabitation harmonieuse, dans un intérêt commun, interculturel, et intergénérationnel. Cette fraternité que l'on trouve dans l'Article Premier de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et du Citoyen !

(1) *Empetheos, se mettre à la place de l'autre, lui donner le choix !*



« Lever le tabou sur la « salarience. » »

ENTRETIEN • GILLES BARBIER, DIRECTEUR D'HANDICAP.FR

Quel bilan peut-on tirer de la crise sanitaire s'agissant des personnes handicapées et de leurs proches aidants ?

Gille Barbier : Le bilan de la crise sanitaire peut être disparate. Il dépendra de la situation de handicap et de la partie de la crise que nous évoquons. Si nous nous concentrons sur le confinement, je dirais simplement que, pour nombre de personnes en situation de handicap et leurs aidants, le confinement n'a rien changé, car elles le vivent toute l'année. Prenons l'exemple des familles avec des personnes autistes ayant des troubles dits « sévères », il est très difficile pour elles de trouver une garde d'enfants, de se rendre en famille au restaurant ou dans un lieu de vacances... Les proches aidants assument quasiment tout. Pour eux, rien de bien nouveau. Revenons au bilan, pour constater aussi que beaucoup de petites associations ont fait le « job » pendant le confinement et souvent sans beaucoup de moyens. Il n'est pas dans mon propos d'opposer les grandes associations qui ont trouvé assez facilement des fonds aux structures plus modestes, mais de mettre ces dernières en avant, car leurs actions

de terrain ont été déterminantes. Ce sont aussi les proches aidants, en plus de leurs propres situations, qui ont agi pour d'autres, pour les soutenir et faire de la « paire-aidance » de crise.

Enfin, dans ce bilan de la crise sanitaire figure la constatation, par de nombreux acteurs, des failles du système. Certes, nous ne vivons pas une pandémie tous les trois ans, mais beaucoup de parents d'enfants en situation de handicap se sont retrouvés à devoir assumer des soins sans aucune préparation, ou pire sans pouvoir les prodiguer. Bon nombre de personnels sont entrés en confinement sans rien laisser derrière eux. Heureusement, ce ne fut pas la norme. Aussi, la prise en compte de la rupture de parcours est devenue une nécessité plus urgente qu'il n'y paraissait.

Comment évoluent les entreprises dans la prise en compte des salariés proches aidants d'une personne en situation de handicap ?

Gille Barbier : Les entreprises devront répondre à ce défi, car un actif sur quatre sera aidant en 2030. Aujourd'hui, on recense déjà huit à onze millions

d'aidants qui s'occupent d'un proche dépendant, qu'il soit âgé ou en situation de handicap. C'est une évolution sociétale majeure.

Néanmoins se pose la question de la taille de l'entreprise. En effet, la prise en compte des salariés aidants ne sera pas identique dans les grandes entreprises et les PME/TPE. Pour ces dernières, le rôle des groupes de protection sociale sera essentiel pour informer et soutenir ces entreprises et leurs salariés aidants. Dans plusieurs grands groupes, depuis des années, des dispositifs ont été mis en place sur le sujet. À eux de les faire connaître et de favoriser leur essaimage.

Les proches aidants d'une personne en situation de handicap sont comme les autres. Mais il y a des enjeux pour l'entreprise qui sont essentiels, à savoir la question de sa performance ainsi que le travail de toutes les parties prenantes de l'entreprise : levier de performance, culture de la bienveillance, lever le tabou sur la « salarience ».

Pour prendre en compte les besoins d'un salarié proche aidant d'une personne en situation de handicap, il est nécessaire d'instaurer ce que nous pouvons appeler, un management bienveillant, l'objectif étant de faire en sorte que le salarié puisse concilier au mieux sa vie de famille et de proche aidant avec sa vie professionnelle. Plus on arrive à aider un salarié dans la conciliation de ses deux vies, plus il sera efficace, performant et reconnaissant.

Aujourd'hui, peu d'organismes développent ce genre de management vis-à-vis de leurs salariés. Dans ces conditions, les contraintes d'un proche aidant sur son activité professionnelle sont lourdes et créent des difficultés. Beaucoup d'entre eux sont amenés à sacrifier leur carrière professionnelle pour s'occuper pleinement des personnes qu'ils accompagnent.

Permettre au proche aidant de souffler, d'avoir du temps pour lui, est essentiel. Quelles sont les solutions disponibles ? Qu'attendez-vous de la mission confiée par le gouvernement à l'IGAS sur le sujet en février 2022 (évolutions juridiques, financières...)?

Gille Barbier : Il conviendrait par exemple d'accélérer le déploiement et le renforcement, partout en France, de plateformes d'accompagnement et de répit. La mission de l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) doit avoir pour objectif de : « lever tous les éventuels freins pour permettre une réelle diversification de l'offre au plus près des besoins des aidants ». Il me paraît essentiel de fluidifier les démarches et les dispositifs. Évitions de construire des usines à gaz, la vérité vient du terrain, alors, proposons des solutions de terrain.

Les lieux de répit pour les proches aidants doivent être clairement identifiés, faciles d'accès, sans l'obligation de remplir une multitude de formulaires, mais aussi peu coûteux. Ils doivent offrir une solution de garde de qualité pour les enfants pendant le répit des parents. Si un lieu de répit ne remplit pas ces

conditions, il n'en sera pas un, et donc à l'heure actuelle, il n'en existe pas. Voilà ce qu'on peut attendre aussi de la mission de l'IGAS.

Comment franchir une nouvelle étape pour les 11 millions de proches aidants en France ?

Gille Barbier : Il convient de prendre en compte tous les types de handicaps dans les logiques de répit. Beaucoup de solutions de répit sont destinées à certains types de handicaps et en refusent d'autres. Je pense au handicap psychique, aux troubles du neurodéveloppement pour lesquels les familles n'ont quasiment aucune solution de répit.

Quelle est, selon vous, la mesure prioritaire pour améliorer le soutien des aidants salariés ?

Gille Barbier : Évidemment, il y a toutes les mesures sur la reconnaissance du statut d'aidants salariés ainsi que les aménagements comme compenser la perte de salaire, développer de véritables solutions de répit face à la charge mentale et de prise en compte dans la carrière de la situation d'aidant pour que cela ne soit pas un frein. En résumé, tout l'enjeu de la « salarience ». Il y a également l'adaptation des conditions de travail à la nécessité d'accompagner les personnes en situation de handicap : horaires décalés, télétravail, autorisations d'absences pour les obligations médicales et surtout la non-pénalisation de ces contraintes sur le quotidien du salarié. Un salarié en confiance est un salarié performant.

Tout le monde doit lire son contrat de travail alors...

Gille Barbier : Pour qu'un problème soit pris en compte, il doit être reconnu, ne pas être tabou. L'information doit être large et précise afin d'apporter la ou les bonnes réponses. Il convient donc d'intégrer dans tous les contrats de travail une clause « Salarience ou aidants salariés », à minima une information sur l'aidant salarié et, si possible, mentionner les ressources proposées par l'entreprise. Voir un modèle de clause de discrétion.

Dans un registre « voisin », les entreprises font signer bon nombre de chartes d'éthique à leurs fournisseurs, alors, pourquoi ne pas intégrer dans les contrats de travail des clauses d'informations synthétiques sur le « salarié aidant » et « le salarié en situation de handicap » comprenant des définitions et des contacts dans l'entreprise avec éventuellement quelques liens vers des sites de ressources reconnus.



« Le répit partagé entre l'aidant et l'aidé est une solution pertinente. »

ENTRETIEN • JACQUES CECILLON, RESPONSABLE ASSOCIATIF, RÉPIT DES AIDANTS

Le rôle d'aidant s'impose face à l'avancée en âge, la maladie, le handicap, la perte d'autonomie d'un proche. Un nouveau couple se met alors en place : femme-mari, enfant-parent. Un nouveau mode de relation est-il à construire ?

Jacques Cecillon : La difficulté pour l'aidant de se reconnaître en qualité d'aidant est un sujet sur le lequel on a beaucoup écrit et parlé, et notamment autour de la relation affective que l'on entretient, la responsabilité que l'on s'impute. Les habitudes familiales, le regard des autres expliquent, entre autres considérations, que le rôle d'aidant est prioritairement vécu comme un comportement naturel qui s'impose de fait.

Cette relation est essentielle, car elle conditionne le maintien à domicile, le plus longtemps possible, de la personne aidée. L'institutionnalisation permanente, c'est-à-dire le placement en établissement, est dès lors considérée - indépendamment de la difficulté à trouver une place - comme la solution ultime. Celle d'un placement temporaire n'est quant à elle recevable que pour autant qu'elle s'impose par une absence obligée de l'aidant, pour une hospitalisation ou une obligation professionnelle qui l'éloigne du domicile.

Être aidant n'est pas inné. Vivre le couple aidant-aidé ne l'est pas non plus. Quelles sont les spécificités pour les aidants salariés ?

Jacques Cecillon : Les aidants salariés sont en quelque sorte soumis à la double peine. La première est celle de l'accompagnement de l'aidé, qui peut, d'une situation à l'autre, représenter un nombre considérable d'heures et nécessiter une présence importante au domicile. La seconde est celle d'assurer la continuité de leur activité professionnelle sans remettre en cause, le moins possible en tout cas, leur situation et la qualité du travail fourni. En effet, il existe un grand nombre de solutions pour confier à des professionnels l'accompagnement à domicile de l'aidé qu'il s'agisse des actes de nursing qui le concernent directement ou encore des principales tâches ménagères susceptibles de soulager l'aidant. Cependant, et sans parler du coût final que cela représente qui n'est pas toujours reconnu au niveau où il devrait l'être, cela ne remplace pas la présence que seul l'aidant s'oblige à respecter. Peut-être parce qu'il se sent nécessairement irremplaçable auprès de son aidé. Nous savons tous, en cas de problème, combien celui-ci aurait pu être évité si l'on avait pu être présent !

Permettre au proche aidant de souffler, d'avoir du temps pour lui est essentiel. Quelles sont les solutions disponibles ?

Jacques Cecillon : C'est un fait aujourd'hui acquis : l'aidant a besoin de parenthèses pour se protéger et, in fine, être en mesure de tenir son rôle le plus longtemps possible. Il doit pouvoir poursuivre ses engagements extérieurs afin de conserver une vie sociale et préserver son équilibre psychologique.

Chaque situation est différente et l'aidant doit pouvoir choisir dans un panel de solutions celle qui lui convient le mieux au moment où le besoin existe.

L'accueil de jour, le relaying, l'accueil temporaire en établissement, les séjours de rupture organisés pour l'aidé, l'accueil de nuit ou de week-end sont les solutions les plus répandues aujourd'hui, même si elles ne sont pas encore accessibles en tous lieux et dans les mêmes conditions. Se pose aussi le problème du financement de ces différentes prestations, non stabilisé à ce jour et variable d'un département à l'autre.

Les plateformes de répit permettent à l'aidant, quand elles existent dans son environnement géographique, d'être documenté sur les actions qui existent au quotidien, le plus souvent d'ailleurs au travers de groupes de paroles ou de réunions de partage animées par des psychologues. La réalisation de ces activités impose aux plateformes de consacrer une partie de leurs moyens à la recherche de fonds pour les financer, financement qui passe le plus souvent par les conférences de financeurs mises en place dans chaque département. La participation à ces types d'activité pose systématiquement la question suivante : que fait-on de l'aidé pendant que l'aidant prend du temps pour lui ?

La crise sanitaire a renforcé l'isolement des proches aidants. Pouvons-nous tirer des enseignements de cette période ?

Jacques Cecillon : Là encore, la situation peut se résumer par la logique de la double peine.

Les différents confinements ont imposé à l'aidant une proximité permanente, sans aucune possibilité de s'y soustraire, sur de longues périodes. Et pour peu qu'il s'agisse d'un aidant salarié, s'y ajoute éventuellement le télétravail, et la difficulté souvent rencontrée de s'y consacrer, en raison par exemple de l'exiguïté du logement. Il est certainement trop tôt pour en tirer de réels enseignements, pour les aidants comme pour l'ensemble de la population, mais ce qui a certainement le plus pesé dans ces moments c'est le renforcement du sentiment d'isolement, déjà habituellement répandu dans ces situations.

Par contre, ce qui marquera certainement cette période, c'est que, contrairement à la situation de ceux qui sont accueillis en EHPAD, les binômes aidants/aidés ont pu conserver au domicile les liens affectifs et de présence qui les animent au quotidien.

Dans cette situation, le recours aux outils numériques a été renforcé et développé, ce qui constitue vraisemblablement une opportunité dans l'accélération de l'accès de tout un chacun à ce type de solution.

Quelle est la mesure qui vous semble prioritaire pour améliorer le soutien des aidants salariés ?

Jacques Cecillon : Du point de vue de la situation des aidants salariés, quelques avancées et quelques innovations sociales sont enregistrées, mais, trop souvent, elles dépendent de ce que l'entreprise est en capacité de financer et de proposer. Les TPE et PME, quelle que soit la bonne volonté de leurs dirigeants, sont contraintes par leurs effectifs et leurs obligations quotidiennes. La solution passe nécessairement par un traitement collectif de ces situations dans le cadre, certes de la réglementation, mais aussi du dialogue social par branche d'activité, pour assurer notamment une égalité de traitement qui n'impacte pas la concurrence.

Mais nous ne pouvons ignorer que toutes les solutions proposées, pour efficaces qu'elles soient, sont ponctuelles et couvrent des périodes limitées. Elles dépendent souvent de l'environnement dans lequel on évolue.

De ce point de vue, je ne peux pas ne pas profiter de l'occasion de ces quelques lignes pour évoquer une solution innovante de RÉPIT susceptible d'être

offerte simultanément à l'ensemble des aidants et de leurs aidés. Il s'agit ni plus ni moins que de permettre au couple aidant/aidé, voire à la famille tout entière, de partager des séjours de répit dans des structures adaptées à la double prise en charge de l'aidé dans la sécurité d'un accompagnement médicosocial de type hébergement temporaire et touristique, de loisirs de l'aidant. En les accueillant ensemble dans une structure unique, on gomme le sentiment d'abandon et de culpabilité qui accompagne obligatoirement les séparations de l'aidant et de son aidé quand il s'agit de prendre du temps pour soi.

Il ne s'agit pas de stigmatiser ces situations en leur réservant des établissements spécifiques, mais de constater que ce qui pose problème dans le RÉPIT est la prise en charge de l'aidé tandis que l'aidant aspire à se ressourcer, à mettre les pieds sous la table.

Il est possible aujourd'hui de se dépayser quelques jours avec son aidé, mais comment ne pas être contraint d'y reproduire les dispositifs d'accompagnement qui ont cours au domicile tout au long de l'année ? Comment est-il possible de parler de RÉPIT en la circonstance ?

Le Répit Partagé tel qu'il vient d'être esquissé est certainement une solution pertinente aux besoins des aidants. En cela, il s'inspire de la mesure 12 du plan national des soutiens des aidants, qui prône le développement de l'hébergement temporaire pour diversifier et développer les solutions de RÉPIT. Il ne s'agit donc plus d'un problème financier ou réglementaire, mais d'une question de volonté à partager entre les différents acteurs, qu'ils soient publics ou associatifs.

« Renforcer la prévention et la culture de la confiance dans les entreprises. »



**ENTRETIEN • CAMILLE DE VALROGER GERMON,
ASSISTANTE SOCIALE • LA COMPAGNIE DES AIDANTS**

Peut-on tirer quelques enseignements de la crise sanitaire, s'agissant des proches aidants et plus spécifiquement des proches aidants en situation de salariés dans les entreprises ?

Camille de Valroger : Commençons par les proches aidants de manière générale en rappelant qu'ils sont 11 millions en France à accompagner un proche en perte d'autonomie. En mars 2020, nous avons été confinés du jour au lendemain, ce qui a placé les aidants en première ligne puisque, pour rappel, les services à la personne ne pouvaient plus se rendre à domicile. Des lits d'hôpitaux ont été réquisitionnés et il a été demandé à certaines familles de reprendre leurs proches hospitalisés et d'assurer le suivi des soins. Les structures pour les enfants en situation de handicap ont également émis l'interdiction des vi-

sites. Même chose dans les EHPAD, ce qui a amené une grande partie des aidants à effectuer des actes normalement réalisés par des professionnels. Oui, le rôle des aidants s'est complexifié avec les mesures sanitaires et la majorité s'est sentie dépassée par la situation. Cette politique a eu pour conséquence d'entraîner un surplus de charges mentale et physique ainsi qu'une augmentation de la responsabilité des aidants. Le constat est que, sans l'implication des aidants pendant la crise sanitaire, la situation n'aurait pas été tenable. Aujourd'hui, l'aidant comble un déficit organisationnel et structurel, ce qui fait que la majeure partie d'entre eux doivent coordonner vie d'aidant, vie professionnelle et vie personnelle.

Et concernant plus précisément les aidants salariés ?

Camille de Valroger : Le constat est le même avec quelques petites nuances. Aujourd'hui, 57 % des aidants sont des aidants salariés et demain un salarié sur quatre sera un aidant. Face à cette situation, il a été nécessaire que les pouvoirs publics, comme le monde de l'entreprise, déterminent un cadre de prise en considération de l'aidant salarié. Il y a eu récemment de la part du gouvernement une revalorisation du congé proche aidant. On remarque aussi que de plus en plus d'entreprises ont mis en place des mesures en complément du cadre légal existant, comme les dons de RTT, les chèques CESU, une assistante sociale mise à disposition en entreprise, un psychologue, et des accords de télétravail. De plus, aujourd'hui, la plupart des groupes de protection sociale appliquent une politique en faveur des aidants. Les entreprises et les directions des ressources humaines doivent auditer les solutions de prévoyance sur ce qu'elles proposent en la matière. À cela doit s'ajouter la culture de la confiance à mettre en place dans les entreprises afin de libérer la parole des salariés.

Vous avez dressé le tableau de la situation vécue et subie. Y a-t-il maintenant des conséquences très claires qui apparaissent liées à cette grande crise sanitaire ?

Camille de Valroger : Oui, car la crise a eu des conséquences positives, parce que le gouvernement s'est impliqué et que des associations ont tiré la sonnette d'alarme. Des mesures ont été prises et beaucoup de réflexions sont en cours. Il y a eu aussi une prise de conscience, de manière générale, sur la difficulté des aidants. Certains n'étaient pas forcément connus et beaucoup ignoraient leur qualité d'aidant. Ils sont à présent de plus en plus nombreux à s'identifier et à se faire connaître quand cela est nécessaire. Bon nombre d'associations ont aussi émergé à la suite de cette crise sanitaire. Il convient aussi de souligner que les départements prennent aussi en considération les problématiques des aidants. Nous constatons ainsi une prise de conscience générale, que ce soit au niveau du gouvernement, au niveau des départements, au niveau des communes, et au niveau des entreprises surtout.

Malgré la prise de conscience, on a le sentiment que les soucis sont toujours les mêmes et que cela avance lentement. Qu'en pensez-vous ?

Camille de Valroger : Effectivement, toutes les entreprises n'ont pas évolué de la même manière. Et puis, il est vrai que cela dépend aussi beaucoup des managers. Ont-ils été formés ou sensibilisés à la question ? Pas forcément. Il est difficile de mettre en place des mesures adaptées. Sur le terrain, j'ai remarqué que les entreprises qui parlent du sujet et s'investissent dans la prévention sont celles qui arrivent à libérer la parole des salariés. Ces derniers

se sentent alors plus en confiance, car bon nombre d'entre eux craignent pour leur évolution professionnelle.

A-t-on progressé sur cette libération de la parole depuis quelques années ?

Camille de Valroger : Oui, nous avons progressé. Cependant, il reste une bonne partie des salariés qui n'osent pas en parler. Mais il y a quand même une prise de conscience au sein des entreprises et une volonté en tout cas d'aider ces salariés avec, notamment, la mise en place de tout ce qui est don de RTT, les chèques CESU, et autres dispositifs. Même si ces types de dispositifs ne sont pas entrés en vigueur dans toutes les entreprises, cela progresse. Et puis, récemment, sont sorties les 24 recommandations qui vont aider, guider les entreprises dans l'instauration des mesures adaptées pour ces salariés aidants. Par conséquent, tout a été mis en place pour que les entreprises s'impliquent dans la prise en charge de leurs salariés aidants.

Est-ce que les démarches RSE des entreprises ont fait accélérer un petit peu cette prise de conscience sur les aidants ? Est-ce que vous voyez un lien entre les deux ou pas du tout ?

Camille de Valroger : Pour l'instant, il n'y a pas d'obligation, mais une incitation forte à ce que les entreprises mettent en place des mesures. Nous sentons qu'il y a quand même une prise de conscience. C'est un sujet qui prend de la place maintenant dans les entreprises.

Concernant le télétravail pour les salariés aidants, où en est-on ? Y a-t-il des avantages et des inconvénients ? Qu'en pensez-vous ?

Camille de Valroger : Pour le côté avantages, le télétravail a permis de mieux concilier vie personnelle et vie professionnelle avec moins de stress, car cela est aussi un gain de temps. Cela donne une certaine souplesse en permettant aux aidants de pouvoir accompagner la personne aidée lors des rendez-vous médicaux, paramédicaux, pendant la pause déjeuner... Par conséquent, cela engendre moins de fatigue pour les aidants et une baisse des coûts. Côté inconvénients, le télétravail peut provoquer chez certains aidants un isolement. Ceux-ci n'ont plus de soupape de décompression dans la mesure où ils passent toute leur journée avec la personne aidée. Les salariés aidants ont besoin de changer d'environnement : partir travailler, voir les collègues et changer de cadre représentent une bouffée d'oxygène.

De quel côté penche alors la balance ?

Camille de Valroger : Je pense qu'il convient de trouver un équilibre en fonction de la demande des aidants et des besoins de l'entreprise. Les salariés aidants, pour la plupart, demandent une à deux

journées de télétravail par semaine. Je pense qu'il s'agit effectivement d'un bon équilibre. Les entreprises diffèrent, de par leur activité, leur taille, et leur prise de conscience du sujet et il semble qu'une solution hybride doive être trouvée avec une situation de télétravail à deux tiers ou un tiers de temps que beaucoup réclament.

Nous savons que tous les salariés ne peuvent pas être en télétravail, mais d'autres solutions existent comme un aménagement des horaires. Je pense à tous les vendeurs par exemple, pour lesquels certaines entreprises proposent cette souplesse justement. Concrètement, si la personne a besoin de s'absenter pour se rendre à un rendez-vous ou accompagner un aidé, l'entreprise ne va pas lui demander de poser forcément un jour de congé.

Vous avez évoqué des avancées en la matière. Touchent-elles toutes les strates de l'entreprise et notamment le management ? Avons-nous, selon vous, encore un long chemin à faire ?

Camille de Valroger : De manière générale, il y a eu une prise de conscience liée au contexte sanitaire. Maintenant, toutes les entreprises n'investissent pas ce sujet de la même manière. Certaines ont mis en place des mesures pour protéger leurs salariés aidants, mais il reste tout de même 34 % des aidants salariés qui n'ont pas évoqué leur situation auprès de leur manager ! De peur d'être stigmatisés, d'être vus comme un élément faible qui pourrait déstabiliser, déséquilibrer l'équipe, voire de perdre leur emploi, une partie des salariés n'ose pas encore parler. Un travail reste à faire au sein des entreprises.

Êtes-vous optimiste ou pensez-vous que cette prise de conscience des entreprises pourrait être balayée par de nouvelles contraintes économiques ou autres ?

Camille de Valroger : Je suis plutôt positive. Je pense que les entreprises ont tout intérêt à continuer à développer et à mettre en place des actions pour valoriser les salariés aidants en reconnaissant leurs qualités, surtout organisationnelles. Les entreprises doivent aussi pouvoir, à travers les aidants, déterminer un potentiel. Je pense qu'elles ont tout intérêt à mettre en valeur les qualités des aidants au service de leur développement et à les protéger, puisque nous pouvons tous être concernés par un parent vieillissant.

On parle beaucoup du *mindset*, dans les entreprises. Ces dernières recherchent des salariés qui soient positifs. Les aidants peuvent-ils être un plus pour l'entreprise pouvant être utilisé comme un levier de croissance et de richesse ?

Camille de Valroger : C'est un sujet intéressant que j'aborde dans certaines entreprises, car, en effet, nous savons que beaucoup de RH et de managers ne sont pas forcément formés et sensibilisés à toutes ces questions et notamment au fait de mettre en

avant des salariés qui ont eu une expérience d'aidants. Certaines entreprises ont cependant déjà bien avancé sur le sujet.

Dans le contexte actuel, quelle serait, selon vous, la mesure essentielle pour aider les aidants salariés ?

Camille de Valroger : Je n'ai pas qu'une mesure en tête, mais je vais essayer d'être synthétique. D'abord, il faut créer cette culture de la confiance pour faire en sorte que l'aidant salarié puisse évoquer sa situation sans craindre de se mettre en danger professionnellement. Je pense que cette culture de la confiance ne peut venir, justement, qu'une fois que les salariés sont sensibilisés au sujet. Ensuite, je pense qu'il convient d'instaurer une stratégie de prévention vis-à-vis des salariés, des aidants salariés, c'est-à-dire de mettre en place des outils, de l'information, des formations de sensibilisation au sujet des aidants à destination des RH, des managers et des salariés. Il s'agit vraiment de sensibilisation au sein des entreprises. Au-delà, c'est à chaque entreprise de déterminer les mesures à mettre en place. En résumé, il faut développer un travail de pédagogie.

Cette culture de la confiance doit-elle être partagée dans les deux sens ?

Camille de Valroger : Évidemment. Les aidants doivent aussi être conscients que le fait de ne rien dire, de ne pas évoquer leurs difficultés au sein de l'entreprise, les met en danger ainsi que leurs équipes. Cela ne se joue pas uniquement du côté des managers et des ressources humaines, mais aussi du côté de l'aidant qui doit prendre conscience qu'il est important d'évoquer ses problématiques pour se protéger, mais aussi pour les autres salariés.

Vous avez mis en avant le chiffre de 34 % des aidants salariés qui ne parlent pas de leur situation. Cela montre que deux tiers arrivent à aborder le sujet. N'est-ce pas finalement un bon résultat ?

Camille de Valroger : Il est vrai que ce chiffre est positif. Néanmoins, il reste une partie des salariés, un bon tiers tout de même, qui n'ose pas en parler, ce qui est encore trop. C'est à l'entreprise de faire en sorte de créer ce climat de confiance pour éviter d'en arriver à des tensions dans les équipes en cas d'absence du salarié aidant. Nous savons aujourd'hui qu'il y a beaucoup d'absentéisme dans cette population. Cela permet aussi au manager de comprendre la situation et d'essayer d'aider, de mettre en place des solutions en cas de besoin.

Ces 34 % correspondent-ils à une typologie particulière de collaborateurs en fonction ?

Camille de Valroger : Je ne sais pas du tout quels sont les profils de ces salariés qui n'évoquent pas leur situation. Mon expérience m'amène à penser

qu'il s'agit souvent de salariés en fin de carrière, vers la cinquantaine, qui ont peut-être peur pour leur poste, et de ne pas arriver jusqu'au bout. Mais cela

touche les jeunes aussi, qui, parfois, ne veulent pas évoquer la situation par crainte de ne pas pouvoir évoluer aussi rapidement qu'ils le voudraient.



« En plus de l'information, le changement de posture des dirigeants d'entreprise est essentiel. »

ENTRETIEN • ANNIE DE VIVIE, FONDATRICE D'ÂGE VILLAGE

Décrivez-nous les objectifs et les missions d'Âge Village ?

Annie de Vivie : J'ai créé la structure en 2000. Celle-ci avait pour ambition d'aider à bien vieillir par l'information. Deux outils ont été créés : le premier, qui se nomme Agevillage.com, est un portail de 20 000 articles comprenant une newsletter et un annuaire. Son objectif consiste à outiller les proches aidants et les citoyens qui avancent en âge. Le second s'appelle Agevillagepro.com. Ce site outille les professionnels de la gérontologie, les acteurs de terrain du domicile, des établissements ou encore les élus. Nous développons des applications web pour les groupes de protection sociale et les collectivités locales, les acteurs du secteur qui ont besoin de renforcer l'accompagnement via l'information en B2C.

Les aidants eux-mêmes peuvent-ils accéder aux contenus ?

Annie de Vivie : Absolument. Ils ont accès directement à Agevillage.com et à d'autres applications dont une s'appelle « monâgevillage », une sorte de guide virtuel pour vous outiller au fur et à mesure de votre découverte du monde de l'aide à l'autonomie. Donc tout cela est notre métier historique que nous continuons à exécuter. En rédigeant les newsletters chaque semaine depuis deux ou trois ans, nous avons investi le concept de l'Humanitude.

Qu'est-ce que l'Humanitude ?

Annie de Vivie : Nous avons découvert cette méthode française très opérationnelle et nous nous sommes rendu compte que nous pouvions même aider à vieillir debout. Cela est devenu notre nouvelle baseline. Cela signifie que nous ne sommes pas dans le bien vieillir, mais dans l'aide à vieillir debout, debout dans sa tête, debout dans son corps, debout dans la cité, debout avec les autres. Cela peut paraître un peu anecdotique, mais ce n'est pas le cas, parce que cela signifie que notre société, en tout cas nous, les humains, nous disposons des outils pour permettre de vieillir debout, de bien vieillir. Chacun décide de ce qui est bon pour lui, reste à le mettre en œuvre. Nous avons rédigé deux ouvrages, un premier bouquin qui s'appelle « *J'aide mon parent à vieillir debout* » et le deuxième qui est le « *Portrait des labellisées Humanitude* ».

L'information est capitale, aussi bien pour les aidants eux-mêmes que pour les aidés ?

Annie de Vivie : C'est ce que nous observons, c'est ce que les utilisateurs nous disent et c'est ce que les chiffres nous montrent en termes d'augmentation d'audience et de mandats. Et puis, c'est ce que la dernière étude de l'OCIRP met en avant en sachant qu'elle s'articule autour des axes prioritaires du soutien des aidants salariés. Elle estime que l'information est fondamentale, d'autant que 74 % des aidants estiment avoir déjà été dans une situation d'aidant sans le savoir et que seuls 36 % des proches aidants et 18 % des salariés non aidants se déclarent suffisamment informés sur le sujet pour lutter contre le déni.

Est-ce que la typologie de l'information, en sachant que vous avez un recul de 22 ans d'activité sur la situation d'aidant, a évolué depuis 2000 ?

Annie de Vivie : Oui, elle a beaucoup évolué, ainsi que la diversité des sources d'information. L'État s'y est intéressé et a mis en place un portail public qui dispense une information avec des ressources qui sont calibrées et vérifiées.

À quel moment l'État a-t-il pris conscience qu'il fallait délivrer cette information ?

Annie de Vivie : Par un amendement qui date d'une petite dizaine d'années. Petit à petit, l'État s'est rendu compte qu'il fallait qu'il informe de son action. Depuis, des groupes de protection sociale, les centres de prévention et les organismes de retraite complémentaire ont également monté des centres d'information tout comme les mutuelles, les banques et les collectivités locales. L'intérêt d'un outil comme le nôtre est qu'il vient en appui de toutes ces stratégies, pour outiller et mettre à disposition une information à jour pertinente. Par conséquent, vous avez une énorme montée des diversités de l'offre d'informations, papiers, guides, livres, etc. Et puis, vient un deuxième mouvement parallèle qui est à mon avis le mouvement de la personnalisation de l'information. Face à ce volume d'information, à toutes ces sources de savoir, nous nous sentons noyés, ce qui est inquiétant. Au sein de Age Village, nous nous sommes rendu compte qu'il convenait de rédiger un éditorial, par exemple, pour aider le lecteur en lui expliquant notre point de vue afin qu'il se

fasse son idée au regard de sa situation pour ensuite voir le réseau d'aide qui lui convient le mieux.

Comment peut-on personnaliser l'information ?

Annie de Vivie : Nous avons créé des outils de type web application qui sont presque des chatbots. Vous posez des questions à l'outil, vous lui dites ce que vous cherchez, la difficulté dans laquelle vous vous trouvez ou celle de votre proche, etc. Le système va alors chercher dans les bases de données, les ressources, le parcours qui paraît le plus adapté à la question que vous venez de poser.

Cela fonctionne bien ?

Annie de Vivie : L'outil est récent, il a cinq ou six ans, et n'est pas encore démultiplié de manière longitudinale. Mais nous avons pu grandir grâce aux évolutions technologiques. C'est-à-dire que les outils en ligne aujourd'hui, sont beaucoup plus évolués que ceux dont nous disposions en 2010. Par conséquent, d'un côté vous avez plus de ressources, mais de l'autre, nous travaillons à déployer des solutions plus personnalisées.

Plus personnalisées, sous-entend-il que les outils que vous développez rendent l'information digérable ?

Annie de Vivie : Pour la rendre digérable, nous pensons qu'il ne faut rien s'interdire et notamment l'approche multicanal, par exemple, le fait que, à un moment, vous avez besoin de papier, de vous poser et de comprendre. L'intérêt d'un guide comme le nôtre permet prendre un peu de distance, internet est plus dans la recherche des informations tous azimuts, et de permettre une relance par nos soins une fois que l'aidant a terminé son parcours en lui demandant si l'information envoyée lui convient. Nous pouvons lui suggérer une réflexion autour d'un autre sujet. L'aide et l'aidance d'une personne et d'une situation de vulnérabilité vont amener à une réflexion à 360 degrés en s'attaquant aux questions financières, de protection juridique, de logement ou encore de fin de vie. Nous pouvons apporter des ressources thème par thème.

L'intérêt d'internet est aussi l'interactivité avec des pairs, avec des experts, avec des ressources de type formation. À cela, nous croyons également beaucoup. Nous le testons actuellement avec des groupes de protection sociale. À ce stade, nous avançons clairement en associant les outils web avec du présentiel. Par exemple, nous sommes en train de faire la jonction entre Humanitude et aidants. La démarche a été initiée il y a une dizaine d'années en produisant un DVD destiné aux aidants familiaux dans lequel nous avons pendant 1 h/1 h 30, produit un cours détaillé sur la façon d'aider, sur la maladie, et les techniques pouvant être mises en œuvre avec des films. Aujourd'hui, avec un groupe de protection sociale, nous testons des formations dans lesquelles les aidants viennent en présentiel avec un formateur

et dans lesquelles nous nous mettons en situation réelle de travail. C'est plus efficace que de mettre à disposition une application sans accompagnement.

L'information a-t-elle un rôle clé pour reconnaître ou pour faire reconnaître, le rôle des proches aidants ?

Annie de Vivie : Nous pensons que vous ne pouvez pas découvrir seul votre situation d'aidant, si vous n'obtenez pas les explications nécessaires ou des éclairages, par exemple d'une personne dans l'entreprise qui vous dévoile ce qu'il vit en tant qu'aidant. Vous pouvez aussi découvrir votre situation d'aidant en faisant des recherches d'information ou au travers d'ouvrages ou journaux qui, de plus en plus, abordent le sujet. En 2013, Michèle Delaunay, qui était alors Ministre des Personnes âgées et de l'Autonomie, m'a demandé de monter la Journée nationale des aidants pour, qu'une fois par an, notre République établisse un zoom sur cette notion autour d'études, de profils et d'observatoires. Maintenant que le collectif existe, tout avance. L'information vous permet de caractériser votre situation et va venir à vous de différentes manières. Par exemple, dans mon livre, je commence par un premier test, semblable à ceux des journaux féminins et, en fonction des réponses, je peux classer les répondants en aidant A, en aidant double A ou en aidant triple A en sachant qu'à ce dernier niveau, la personne est quasiment une professionnelle.

En 2023, est-ce que les aidants ont conscience de leur "statut" ?

Annie de Vivie : Lors de la Journée des aidants, notre baromètre, réalisé avec la Fondation April, a montré une hausse continue de la connaissance du rôle des aidants en France et une meilleure visibilité du terme d'aidant depuis 2015. Néanmoins, l'étude de l'OCIRP fait apparaître dans les entreprises une non connaissance et une non-reconnaissance, un déni de la situation d'aidant qui reste encore caractérisée. Michèle Delaunay, en 2013, avait déjà dévoilé des chiffres qui montraient qu'il y avait autant de salariés qui aident un parent âgé que de salariés qui aident un enfant.

Selon vous, comment peut-on améliorer la relation entre les proches aidants et les professionnels de l'aide en établissement ou à domicile ?

Annie de Vivie : Encore une fois, nous pensons à une approche multicanale. Il convient d'améliorer le lien entre les deux par une meilleure connaissance des uns et des autres, c'est-à-dire, au minimum, savoir qui sont ces personnes, quelles sont leurs actions et quels sont leurs périmètres d'intervention. Cela suppose de proposer des récits de parcours à partir d'une situation sur un territoire en s'interrogeant sur la nature des acteurs autour de nous. Notre travail consiste à déminer le terrain en traitant de la question des lits, en mettant en avant tous les

acteurs pour expliquer leurs limites et la façon dont ils interagissent les uns avec les autres, en sachant que l'aidant est le chef d'orchestre. Marie-Ève Joëlle, chercheuse à Dauphine et qui a rédigé de nombreux ouvrages sur les aidants, déclarait *"l'aidant est le patron de la PME familiale qui comprend en moyenne trois, quatre, cinq jusqu'à huit ou dix salariés et qui va gérer les aides à domicile, le portage de repas, l'infirmière, et autres. C'est un sacré chef d'orchestre"*. Pour demain, nous voyons fleurir la notion de case manager, c'est-à-dire de référent professionnel, qui est le pendant de l'aidant.

Vous avez créé le label de bientraitance, ou, dit autrement, d'Humanitude. Comment cela se traduit-il en pratique ?

Annie de Vivie : L'Humanitude est un ensemble de techniques de savoir-faire très opérationnelles qui vous permettent, si vous les appliquez, de limiter et d'apaiser les situations à risque de troubles du comportement avec vos proches. Nous allons vous apprendre à entrer en relation avec eux à partir de techniques de regard qui sont particulières. Nous allons notamment vous demander de ne pas leur parler, ni de les toucher ou de ne rien leur demander tant que vous ne serez pas rentré dans leur champ de vision. Il s'agit d'un regard horizontal. Si vous vous tenez dans son champ de vision, vous êtes alors à sa hauteur et vous allez pouvoir vous rapprocher si jamais la personne ne réagit pas. Tant que vous n'aurez pas attrapé ses pupilles, vous n'agissez pas.

Cette situation permet de déminer le fait que la personne demeure en situation de surprise et d'incompréhension totale. En effet, plus les handicaps et les incapacités avancent, plus vous avez des risques d'être totalement incapable de comprendre ce qui vous arrive, car sans être sourd, votre cerveau n'arrive plus à trier l'information comme avant et ne permet plus de l'assimiler. Historiquement, les auteurs de l'Humanitude sont des enseignants de l'éducation physique et sportive. Ils ont été envoyés dans les hôpitaux dans les années 80. Ils y ont découvert le monde du soin et ils ont constaté que c'était un monde piégé aussi bien au niveau de la relation et que pour aider à la bonne santé.

Des pièges involontaires ?

Annie de Vivie : Bien entendu avec, pour commencer un champ de mines autour de l'entrée en relation et de son maintien, au risque d'enclencher un comportement hostile et un cercle vicieux. Ensuite, un des autres grands pièges va consister à ne pas proposer d'aider la personne pour qu'elle garde son autonomie fonctionnelle et notamment la verticalité. Le vieillir debout ! Donc l'Humanitude s'enseigne auprès des professionnels aujourd'hui, mais aussi auprès des aidants. Nous avons à ce titre réalisé pour eux un DVD avec d'autres petits modules destinés aux aidants, proposés en mode hybride présentiel/distantiel. Le cœur de notre activité consiste

à former les professionnels dans les établissements d'accueil, mais aussi dans les services à domicile. Ces professionnels acquièrent de nouvelles techniques, au nombre de 150, qui vont leur permettre de vous accueillir de manière beaucoup plus professionnelle permettant de vivre votre vie de manière personnalisée dans un environnement adapté. Nous sommes dans une approche pluriprofessionnelle, transdisciplinaire, 7 jours sur 7, 24 heures sur 24. Nous avons décrit tout cela en critères, en référentiel et les établissements pilotes en ont fait un label. En ayant changé les compétences de leurs salariés et adapté leur organisation aux réalités et aux besoins des personnes accueillies, ils ont estimé qu'il fallait que cela se sache de l'extérieur pour rassurer les citoyens, mais aussi à l'intérieur pour garder ce niveau de qualité.

Les proches aidants peuvent-ils s'approprier ce label ? Comment cela se passe-t-il concrètement ?

Annie de Vivie : Cela passe par un livre qui explique l'histoire du label et qui montre les réalisations. Nous avons dressé le portrait des dix premiers labellisés pour une meilleure compréhension. Ce sont des établissements de toutes tailles, en ville comme à la campagne, publics ou associatifs. À domicile, la démarche se décline dans le handicap. On se fixe comme objectif de respecter les critères du label. Les trois grands principes sont les suivants : je ne ferai plus jamais de soins de force sans jamais abandonner les soins ; je vais respecter l'intimité et la singularité de chacun des habitants, de chacune des personnes, chaque rythme, chaque choix, chaque logement, chaque habitat étant intime ; vivre et mourir debout en aidant les personnes à être debout et vivre debout le plus longtemps. Vous pouvez vous informer sur le label sur le site internet qui s'appelle le label Humanitude, dans lequel vous trouverez tous les labellisés ainsi que la liste de tous les engagés vers le label.

Qui a déterminé ce terme d'Humanitude ?

Annie de Vivie : Il s'agit d'un néologisme créé en 1980 par l'écrivain suisse Freddy Klopfenstein, repris en 1987 dans un sens philosophique par le généticien humaniste Albert Jacquard sur le modèle du concept de « négritude » d'Aimé Césaire, puis dans les années 1990 par deux formateurs français. L'Humanitude se définit comme les cadeaux que les humains se font entre eux pour se reconnaître comme faisant partie de l'humanité. Un être humain, pour qu'il sente qu'il est un être humain, a absolument, viscéralement, besoin qu'un autre être humain lui envoie des cadeaux de reconnaissance. Dans les soins, l'Humanitude est mise à mal. Voilà pourquoi, nous allons professionnaliser les liens et les techniques pour que tout le monde se reconnaisse dans ces vocabulaires.

Focalisons-nous à présent sur les aidants salariés. Selon vous, la relation salariés aidants et employeurs a-t-elle évolué ?

Annie de Vivie : Oui, nous le constatons avec les prix entreprises salariés aidants. D'année en année, le curseur bouge. Et l'enquête Viavoice/OCIRP le montre tous les ans. Je trouve que les managers et les patrons sont un peu plus équipés. Nous avons développé énormément de services à leur intention. Néanmoins, deux freins majeurs subsistent. Le premier est la peur d'être licencié, de représailles, de peser sur l'efficacité de ses collègues ou d'être mis à l'écart du système. En annonçant votre fragilité et votre besoin d'aide, vous allez dévoiler à votre entreprise la réalité de votre vie avec le risque d'être étiqueté : lui ou elle, ce n'est plus la peine, nous ne pourrions compter dessus. Le second frein est le besoin d'accords collectifs, de soutiens financiers. Ce frein est indiqué dans toutes les études et dans toutes les revendications du Défenseur des droits... Je pense que nous sommes dans le même mécanisme de déni que ceux auxquels nous faisons face en matière de transition démographique/transition écologique. Si nous prenons conscience du phénomène au travers de récits positifs et d'expériences réussies, avec des éléments véritablement concrets qui nous amènent à penser que nous allons nous structurer pour y arriver, cela nous évitera de nous retrouver devant un mur monstrueux que nous sentons se rapprocher de nous.

Quelle serait, selon vous, la mesure prioritaire pour améliorer le soutien aux aidants salariés ?

Annie de Vivie : Pour moi, cela viendra des chefs d'entreprise qui ont de grandes chances d'être un jour proches aidants. Les entrepreneurs, les dirigeants, à mon avis, doivent intégrer cette réalité

au même titre que le développement durable en pensant à ce qui peut être mis en œuvre pour que l'entreprise fonctionne. Cela suppose des évaluations, c'est-à-dire des diagnostics, de la formation, et de l'outillage. Cela sous-entend aussi des managers concernés. Le fait de gérer des salariés aidants va les humaniser et densifier leurs compétences, leur capacité à gérer des projets, leur aptitude à communiquer et leur gestion de situations ultras complexes.

Les chefs d'entreprise doivent donner l'impulsion au sein de leur entreprise pour détecter des aidants ? N'est-ce pas un peu intrusif ?

Annie de Vivie : Sauf si le dirigeant peut expliquer à ses salariés : moi je suis aidant, avec ma femme et mes proches, avec mon mari, avec mes enfants. Voilà ce que nous mettons en place et le déroulé des actions. Il doit expliquer aussi où ont été trouvées les ressources et ce que l'entreprise met à disposition, mais aussi ce qu'il demande à sa branche professionnelle en termes de négociations pour que celle-ci se retourne devant le gouvernement. Plus que de l'information, il s'agit d'un changement de posture.

Comment prendre en compte la situation d'aidant dans les entretiens annuels ?

Annie de Vivie : Cette approche est subtile. Plus vous rencontrez dans l'entreprise des exemples d'aidants, et surtout de patrons aidants, plus cela vous aide à vous positionner. Un autre angle sera de mettre en avant ce que l'entreprise a entrepris pour les aidants. À partir du moment où, dans un entretien, vous pouvez vous appuyer sur tout ce que l'entreprise a déjà compris, pensé, digéré, il est possible de déminer le terrain. Mais vous ne pouvez pas forcer les salariés à parler de leur situation d'aidants s'ils n'en ont pas envie !

« Proposer aux dirigeants et aux salariés un boîte à outils. »



ENTRETIEN • HERVÉ GASTAUD,
EX-DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'UNGE (UNION NATIONALE DES GÉOMÈTRES-EXPERTS)

Les entreprises de votre secteur ont-elles conscience de la problématique des salariés aidants ? Sont-elles sensibilisées ? Avez-vous fait des enquêtes ?

Hervé Gastaud : Au niveau de notre fédération syndicale, nous avons commencé à sensibiliser nos mandataires sur le sujet des aidants. En 2019, nos partenaires ont ainsi été sensibilisés par l'OCIRP qui avait été invité à une de nos réunions paritaires. Nous avons commencé à travailler dans un cadre paritaire sur des pistes de solutions. Mais la crise sanitaire a gelé l'avancée des travaux. Je suis revenu sur la question des aidants récemment avec certains

d'entre eux. Par ailleurs, dans le cadre du réseau des dirigeants d'associations professionnelles, le CEDAP, nous avons réalisé une enquête qui a fait ressortir que le problème des aidants est bien identifié dans la mesure où 97 % des dirigeants connaissent la notion de proches aidants. Près de trois quarts de mes collègues ont répondu à cette étude, ce qui est très satisfaisant et montre l'intérêt qu'ils portent au problème des aidants.

Identifiez-vous des freins dans les entreprises à aborder la question des aidants ? Comment arrivent-elles à traiter la question des salariés aidants ?

Hervé Gastaud : Notre fédération syndicale regroupe

plusieurs syndicats dans notre branche, la FIIAC (Filière de l'ingénierie, de l'immobilier, de l'aménagement du territoire et de la construction). Elle compte trois syndicats patronaux, deux syndicats de salariés et représente environ 12 000 salariés, ce qui n'est pas très important par rapport à d'autres. Elle comprend aussi beaucoup de petites entreprises, souvent familiales, avec une moyenne de 8 salariés dans les entreprises de géomètres experts. Même si l'approche peut paraître réductrice, leur crainte par rapport au dossier des aidants est surtout liée au financement de nouvelles prestations et aux augmentations de cotisations sociales qui pourraient en résulter. Ainsi, certains pensent que la question des aidants doit rester dans le périmètre de la Sécurité sociale. Concernant les réponses qu'elles apportent, celles-ci sont diverses. Dans les petites structures, tous les collaborateurs se connaissent et les problèmes de productivité rencontrés par l'un d'entre eux, dus à la fatigue physique et à la charge mentale de l'aidant, se ressentent plus rapidement sur le reste de l'équipe et l'entreprise. Dans la majorité des situations dont nous avons eu connaissance, les dirigeants ont toujours réussi à trouver des solutions. C'est l'avantage d'un management familial. En général, une solidarité arrive à se mettre en place. Nous avons constaté que cette entraide entre les salariés pouvait passer par des dons de congés ou de RTT pour que la personne aidante ne perde pas en salaire. Dans d'autres cas, des cagnottes ont été constituées. Cette approche est différente dans les entreprises de taille plus importante et, bien sûr, dans les grands groupes, où les salariés sont, en général, plus facilement remplaçables temporairement, lorsque les aidants ont besoin d'un répit.

Les difficultés rencontrées par les aidants vont-elles selon vous s'accroître ? Pensez-vous que les accords de branche sont une bonne solution ?

Hervé Gastaud : La thématique des aidants s'est invitée dans la campagne électorale, preuve que le sujet a son importance au niveau sociétal. Il est bien acté que la population vieillit et que les actifs vont devoir être de plus en plus présents auprès de leurs parents. Nous ne pouvons plus, au niveau de nos entreprises, nous extraire de ce sujet : nous devons absolument le traiter.

Après la venue de l'OCIRP en 2019, nous étions dans l'idée de bâtir un accord de branche. Nous allons mettre à nouveau le dossier à l'ordre du jour afin de resensibiliser nos élus en région. J'aimerais que notre branche puisse arriver, un jour, à un accord sur les aidants. Par ailleurs, je compte aussi pousser ce sujet au sein du CEDAP.

Au niveau de la branche, les demandes des entreprises portent sur des outils concrets afin de les rassurer en matière de financement et surtout d'expliquer le fonctionnement des avantages négociés. Selon l'étude menée par le CEDAP, environ 60 % des membres indiquent avoir abordé la question de l'aide aux aidants dans le cadre du dialogue social de leur

branche. Ce qui signifie qu'ils accordent une place à la négociation paritaire. Un mot sur les grandes centrales syndicales qui, à mon avis, ne sont pas assez offensives sur le sujet par rapport à d'autres thématiques, tout aussi importantes, comme celle de l'égalité hommes/femmes. Il est important d'intégrer les aidants dans l'agenda social, car le problème va s'accélérer.

Quel type d'accompagnement est envisageable ?

Hervé Gastaud : L'accompagnement doit passer par l'obtention d'un répit, de moments de repos, c'est absolument nécessaire. Mais je pense, pour l'avoir vécu, que cet accompagnement doit aller plus loin. Face à des moments difficiles de la vie, l'aidant doit aussi pouvoir parler de sa situation avec des professionnels et obtenir un soutien psychologique. La bonne santé de l'aidant passe aussi par sa santé mentale. Mais l'aide peut aussi être apportée au reste de l'équipe qui a pu être déstabilisée face aux problèmes rencontrés par un collaborateur aidant. Par exemple, lorsqu'un collaborateur aidant a la charge d'une personne de sa famille en fin de vie, je pense que le gérant de l'entreprise a un rôle à jouer auprès de l'ensemble des salariés et du salarié aidant, en lui laissant le temps de retrouver ses marques dans l'entreprise à son retour. Plus la structure est petite et plus l'impact de la présence d'un salarié aidant est important.

Les institutions de prévoyance peuvent-elles vous accompagner ?

Hervé Gastaud : Bien sûr, mais elles devront être inventives et je pense qu'elles en sont capables. Chaque année, nous nous rendons au Campus des branches en Avignon et nous revenons avec beaucoup d'idées. Dans le domaine des aidants, il est vrai que les réponses sont compliquées. Les solutions de remplacement sont difficiles à mettre en œuvre, car nous sommes une profession sous tension et nous avons déjà beaucoup de mal à recruter. L'interim est donc une ressource qui aura du mal à fonctionner, en tout cas sur certains postes très techniques, comme un technicien typographe. D'autres idées peuvent être étudiées, celle d'un compte épargne aidant que l'on pourrait abonder en congés payés ou alors le système plus traditionnel d'une aide financière exceptionnelle. Ces approches se heurteront à ceux qui ne veulent pas voir leurs charges augmenter. À cela, je répondrai qu'une assurance est toujours la bienvenue, surtout dans les petites entreprises pour pouvoir passer le cap lorsqu'un salarié ne peut plus faire face.

Si vous aviez une proposition phare à mettre en avant dès à présent, quelle serait-elle ?

Hervé Gastaud : Proposer aux dirigeants et aux salariés une boîte à outils avec des contacts et les démarches à suivre.

*« Repenser l'organisation du travail en même temps
que la conciliation vie privée/vie professionnelle. »*



**ENTRETIEN • LYDIE RECORBET,
CHARGÉE DE MISSION ENGAGEMENT SOCIAL ET SOCIÉTAL • ORSE**

Selon vous, l'information a-t-elle un rôle clé pour permettre la reconnaissance du rôle des proches aidants ?

Lydie Recorbet : Il s'agit d'une évidence, compte tenu du peu de recours aux dispositifs légaux existants. Ces derniers sont assez complexes et peu connus ce qui rend difficile leur appréhension. De plus, les démarches administratives sont lourdes à des moments de la vie où nous sommes en quête de simplicité. La méconnaissance du dispositif est telle que nous devons sensibiliser les particuliers. Souvent, lorsqu'on les interroge, les aidants ne se reconnaissent pas en tant que tels parce qu'il s'agit dans la plupart du temps d'aidants familiaux, pour lesquels, il est naturel d'aider la personne en état de perte d'autonomie. Voilà pourquoi, il est donc essentiel de faire reconnaître ce rôle de proche aidant.

Si l'information existe déjà, le point crucial ne serait-il pas la difficulté d'y accéder, dans un délai de temps optimisé ?

Lydie Recorbet : L'information existe, mais elle est insuffisante. L'orientation vers les dispositifs adéquats et l'accompagnement pour les déclencher réclament un effort de recherche important.

Donc, plus de simplicité est peut-être nécessaire dans l'accès à l'information et l'expression de besoins spécifiques ?

Lydie Recorbet : Oui, tout à fait, et ce, d'autant plus que nous évoluons dans un cadre législatif qui distingue deux thématiques. Il y a d'un côté le droit issu des lois liées au handicap et, de l'autre, celui qui est afférent à la perte d'autonomie, ou aux personnes âgées. Les pouvoirs publics ont compris qu'il fallait à présent tenter une harmonisation. En effet, le cadre législatif n'est pas clair, d'autant que certains montants d'indemnités, qui sont soit versés par la CAF ou par la CPAM, varient. Les personnes se retrouvent face à des organisations différentes avec, comme difficulté supplémentaire, le fait que le département compétent est celui de celui de la personne aidée, et non de la personne aidante. Dès les premiers travaux que nous avons conduits sur ce sujet, nous avons largement mobilisé les entreprises et plaidé que ces dernières ont un rôle à jouer. Mais les entreprises ne peuvent pas tout, toutes seules. Il y a une impulsion à donner qui doit venir des pouvoirs publics.

De votre point de vue, quelles sont les attentes spécifiques des aidants salariés d'entreprises ? Sont-elles spécifiques par rapport à celles des aidants familiaux ou proches aidants non-salariés ?

Lydie Recorbet : L'attente spécifique des proches aidants non-salariés porte surtout sur la gestion du temps et l'organisation du travail. L'attente des salariés aidants correspond à des facilitations en termes d'organisation du travail en évitant l'absence, génératrice de perte de salaire. C'est vraiment la demande première. Et dans le prolongement de cette idée, leur souhait est d'organiser leur vie en ayant du temps nécessaire au moment où ils en ont besoin pour accompagner leur proche. À cela s'ajoute le besoin d'information, on y revient toujours. Et comme il est très compliqué de s'y retrouver, c'est une tâche qui est aussi très chronophage. Plus l'information est lisible, plus elle est fléchée, plus vous gagnez du temps.

Selon vous, la flexibilité dans l'organisation du temps des salariés est un enjeu majeur. Que pensez-vous à ce titre du télétravail ?

Lydie Recorbet : Nous avons publié un guide sur les nouvelles pratiques de télétravail à la suite des confinements. Nous avons mis en avant un télétravail à durée déterminée. Les aidants pourraient bénéficier peut-être d'une durée de télétravail plus importante que le reste des salariés, au regard de leur situation particulière. Le télétravail est un dispositif d'adaptation au poste, par exemple pour des personnes en situation de handicap. C'est un dispositif aussi en termes de prévention santé pour les femmes enceintes. On voit donc que sous certaines circonstances, nous pouvons le renforcer. L'aidance pourrait rentrer dans ces exceptions.

Est-ce que cela existe dans les entreprises ?

Lydie Recorbet : Nous avons des entreprises qui estiment que parmi les personnes qui sont privilégiées en termes de priorité sur le télétravail, se trouvent les femmes enceintes, les personnes en situation de handicap et les aidants. Nous le constatons à présent dans certains accords d'entreprise. Mais il y a aussi le télétravail à durée déterminée, qui peut être réversible, et sur ce point, tout reste à faire. Il y a une méconnaissance du fonctionnement de l'aidance, de la situation de ces cas d'urgence et de la façon dont ils devraient être traités.

Comment voyez-vous cette relation salariés aidants et employeurs ? Avez-vous le sentiment que les choses bougent ?

Lydie Recorbet : Je suis sans cesse sollicitée par les entreprises sur ce sujet. Je pense qu'il existe un véritable axe de progrès, notamment sur l'aspect de conciliation entre vie privée et vie professionnelle. Les entreprises ont beaucoup travaillé sur les questions de parentalité dans une logique d'égalité entre les hommes et les femmes. À présent, le sujet des aidants vient croiser une logique intergénérationnelle. Les entreprises, compte tenu de la démographie, sont de plus en plus touchées par la thématique des salariés qui se retrouvent en situation d'aidance. Nous le savons, cela nous concernera tous au cours de notre carrière professionnelle. Beaucoup d'entreprises qui ont tout de suite identifié la thématique de l'aidance comme étant une suite logique à ce qu'elles ont déjà mis en place me sollicitent dans le renouvellement de leur accord. Il y a un vrai progrès, mais face à l'ampleur du sujet, il reste encore faible. Encore une fois, le sujet reste peu visible dans la sphère médiatique publique.

Pensez-vous que la crise sanitaire a donné une impulsion ou a accéléré cette nécessité de prise de conscience dans l'équilibre vie professionnelle et vie familiale ?

Lydie Recorbet : La crise sanitaire nous a confrontés à un entremêlement entre notre vie privée et notre vie professionnelle. Il était devenu difficile de cacher sa vie privée dans la mesure où tout le monde travaillait chez soi au même moment : les enfants, les parents... En même temps, les hôpitaux ont dû libérer des lits. Les aide-soignants n'ont plus eu pendant un petit moment la possibilité de se rendre au domicile des personnes aidées. Il a fallu suppléer à ces dispositifs, ce qui a rendu visible la situation. Une sorte de tolérance, mais aussi de bienveillance, s'est instaurée vis-à-vis de tous. Voilà ce qui a fonctionné en réalité pendant la crise sanitaire et je pense que nous devrions conserver ce point positif.

Vous avez relevé l'importance du rôle des pouvoirs publics dans la communication. Quel est le rôle de l'entreprise de ce point de vue-là ? Jusqu'où doit-elle ou peut-elle aller ?

Lydie Recorbet : Si l'entreprise n'anticipe pas le sujet, si elle n'a pas une approche inclusive et systémique de ces sujets, cela risque de désorganiser l'équipe à la moindre absence, ce qui signifierait une perte de productivité. L'employeur doit se montrer socialement responsable et attentif à ses collaborateurs. Au-delà des obligations réglementaires et des impératifs de production, il y a un impact social, sociétal à respecter. Les entreprises doivent se questionner sur le rôle qui est le leur dans la mesure où

nous évoluons sur un modèle à bout de souffle.

La situation d'aidant, est-ce un vrai mouvement, une vraie lame de fond qui va nous emporter ?

Lydie Recorbet : Je pense que toutes les entreprises n'ont pas besoin d'être sociétés à mission ou de définir une raison d'être pour être des employeurs socialement responsables ou écologiquement parlant responsables. Je le répète, il n'y a pas besoin d'être société à mission, même si c'est un dispositif qui permet d'être lisible, clair et partagé par tous, permettant de structurer une démarche. Cela donne une sorte de méthodologie. À un moment donné, si le modèle de société à mission devient le modèle le plus répandu, on renverse la marche du monde. Il y a quand même des employeurs de petites structures qui sont durables, compatibles tant sur les piliers environnementaux que sociaux et qui ne sont pas à la tête de sociétés à mission, c'est vraiment une volonté de l'entreprise, de ses dirigeants, et de ses actionnaires.

Selon vous, pour comprendre les problèmes des aidants salariés, faut-il avoir été confronté personnellement à cette situation ?

Lydie Recorbet : Honnêtement, il s'agit d'une situation que nous observons beaucoup. Nous l'avons constaté sur les questions de handicap pour lesquelles les entreprises les plus engagées sur la question ont des dirigeants qui portent très fort le sujet en interne parce qu'ils sont confrontés à la situation dans leur entourage immédiat. Cela est vrai pour tous les sujets qui peuvent être liés à la discrimination ou à son opposé, à l'inclusion. Sur l'aidance, nous retrouvons souvent ce même schéma.

Ne faudrait-il pas donner la parole à ces employeurs qui sont confrontés personnellement à cette situation ?

Lydie Recorbet : Avec la crise sanitaire, compte tenu des restrictions qui ont été mises en place dans les toutes premières semaines, notamment la suspension de la capacité d'intervenir à domicile, certains employeurs ont sans doute vécu cette situation de très près. Cependant, tout le monde n'a pas les moyens d'y faire face de la même façon. Mais statistiquement, chacun d'entre nous va la vivre plus ou moins vite. Les entreprises vont ainsi devoir gérer des salariés qui vont leur demander des absences parce qu'ils auront à s'occuper d'un de leurs proches. Pour répondre à votre question, oui je pense qu'une parole incarnée est souvent plus forte qu'une prise de parole de simple positionnement. Le fait de témoigner de sa propre expérience a toujours une portée plus forte.

Les actions en faveur des salariés aidants sont-elles les bienvenues dans la politique RSE de chaque entreprise ?

Lydie Recorbet : Encore une fois, il est nécessaire de penser l'organisation du travail en même temps que la conciliation vie privée/vie professionnelle. Et quel que soit le sujet, l'aidance comme la parentalité. Pour tous les motifs, il faut créer des dispositifs collectifs, car il est difficile de répondre aux demandes individuelles. Un panel d'outils, ouvert à tous en fonction de sa situation, permettrait d'organiser le travail avec plus de flexibilité. Je pense que l'entreprise de demain doit avoir une approche systémique et inclusive.

Est-ce que vous percevez concrètement l'aidance dans les politiques, les engagements et la RSE des entreprises ?

Lydie Recorbet : Elles y viennent de plus en plus. Elles comprennent très bien que considérer l'aidance permet de se présenter comme employeur responsable et d'avoir une réflexion sur la parentalité à 360 degrés. Cela fait partie du cycle de vie, en sachant que nous passons les trois quarts de notre vie au travail. Les entreprises l'ont bien compris.

La parole se libère-t-elle dans les entreprises pour les salariés proches aidants ? Les collaborateurs ont-ils compris qu'ils pouvaient être soulagés, partiellement, par l'entreprise ?

Lydie Recorbet : Les entreprises qui effectivement prennent vraiment position sur le sujet ont bien intégré qu'il fallait sensibiliser et informer des dispositifs qu'elles mettaient en place. Elles ont bien compris aussi qu'il y avait un rôle clé du management pour que les messages passent clairement. En effet, un salarié ne va pas se déclarer salarié aidant, s'il voit que l'entreprise n'est pas positionnée sur le sujet. Je pense que la parole est conditionnée à la confiance. Chacun peut se livrer sur sa vie personnelle et en pratique, il y a des solutions informelles qui sont parfaitement trouvées entre le manager de proximité et son collaborateur aidant. Ces solutions sont parfaitement admises, y compris avec le reste de l'équipe. Nous sommes dans le domaine de la bienveillance et de la confiance.

Quelle serait, selon vous, la mesure absolument prioritaire pour améliorer le soutien aux aidants salariés ?

Lydie Recorbet : La mesure prioritaire serait la communication et l'information. En tant qu'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises, nous avons fait partie d'un groupe de travail de la plateforme nationale RSE qui a remis un avis commandé par le gouvernement sur le rôle des entreprises et les salariés aidants. Et la première recommandation que

nous avons émise était encore une fois la promotion, la publicité sur l'aidance, la mise en lumière de cet enjeu et le fléchage vers les dispositifs existants. Parmi eux, il en figure un qui s'appelle Ma boussole aidant. Ce dernier outil cartographie, par région et par département de l'ensemble des acteurs qui se trouvent sur votre territoire, qu'ils soient associatifs ou territoriaux, MDPH, etc. Ce dispositif complet est le guichet unique qui va vous donner toutes les informations, vous permettre d'être relayé et pris en charge.

Concernant le fléchage, nous avons l'impression qu'il s'agit d'un parcours du combattant.

Lydie Recorbet : C'est le cas en effet. Vous devez trouver le bon interlocuteur et le bon dispositif qui corresponde à votre situation. Vous devez aussi tenir compte du problème des délais, notamment pour percevoir les indemnisations et les papiers de reconnaissance. Si ceux-ci sont très longs et que vous intervenez, par exemple, sur des personnes qui sont en fin de vie, la réponse arrive souvent après le décès de cette personne.

Dans le fléchage que vous évoquez, n'est-il pas question de passer à un moment à un guichet unique pour ce sujet de l'aidance ?

Lydie Recorbet : Selon ma réflexion, c'est effectivement au niveau local, à l'initiative de départements ou d'intercommunalités, que l'on envisage la mise en place de maisons à guichet unique. Cela existe par exemple à Lyon où il s'agit d'un dispositif pérenne. Mais il n'y a pas d'expérimentation au sein d'une région. De même, on ne déploie pas le dispositif sur l'échelle de toute la France, de toute la métropole.

Est-ce que vous voulez compléter ?

Lydie Recorbet : Nous nous préoccupons de la parentalité à 360 °. Il est important d'établir ce constat : nous sommes parents de jeunes enfants, puis nous nous occupons de nos grands-parents, de nos parents ou beaux-parents, de notre conjoint ... Tout au long de la vie, nous sommes ou nous serons aidants. L'entreprise doit nous laisser le temps de nous adapter, de trouver des solutions. Nous avons envie de travailler, nous avons envie d'être en équipe, de rencontrer nos collègues et de parler d'autres choses, mais nous avons besoin de souplesse dans le management. Quand l'entreprise met en place des dispositifs, c'est formidable. Mais nous ne pouvons plus, nous n'allons plus, au travail de 9 heures à 18 heures comme autrefois. Il faut absolument que les organisations bougent sur ce point-là.





• **FRANÇOIS-XAVIER ALBOUY** •
ECONOMISTE



• **SERGE GUÉRIN** •
SOCIOLOGUE, PROFESSEUR HDR À L'INSEEC GE

L E S A I D A N T S
A U J O U R D ' H U I

VISIONS GLOBALES



« Nous sommes dans une urgence absolue et nous devons travailler sur des moyens de financement. »

ENTRETIEN • FRANÇOIS-XAVIER ALBOUY, ECONOMISTE

Le problème des aidants reste-t-il étroitement lié au vieillissement de la population ?

François-Xavier Albouy : Sans aucun doute. Nous allons compter de plus en plus de personnes âgées dans la société dont nous allons devoir nous occuper, et ce, quel que soit leur état de santé. La question des aidants traverse toute la société. Elle concerne l'ensemble des classes sociales et des générations. Le fait d'être mal préparé à cette société du vieillissement nous mène à mettre à jour certains scandales notamment celui des EHPAD. Ceux-ci révèlent à la fois le désarroi des populations et les besoins criants en matière de service et d'assistance pour les personnes âgées.

Peut-on considérer que le problème est pris à bras-le-corps aujourd'hui ?

François-Xavier Albouy : Pas suffisamment, car les moyens financiers dégagés ne sont pas à la hauteur des besoins qui, il est vrai, sont colossaux. Ces moyens ne touchent que moins de 20 % des personnes de moins de 80 ans qui ont besoin d'être aidées. Les besoins sont certes massifs, car le vieillissement en nombre est important, mais il est limité dans l'urgence à une petite catégorie de la population. Le sujet est particulièrement douloureux pour les veuves, qui sont plus nombreuses que les veufs. Elles se retrouvent seules et ne peuvent financer une présence 24 heures sur 24. Cela renforce le besoin de lieux collectifs, d'où les nombreuses expériences qui sont tentées dans ce domaine.

Parmi les solutions proposées figure notamment celle du don de jours de repos pour les aidants familiaux. Est-ce suffisant ?

François-Xavier Albouy : Non. Cela revient à poser un caillou sur une jambe de bois. On cherche, à juste titre, à soulager à la fois la charge financière, mais aussi celle physique et morale des proches aidants. Mais cela ne peut être qu'un palliatif par rapport à la profondeur des besoins. À mon avis, la question qui doit être traitée est la suivante : comment peut-on maintenir un aidant dans l'entreprise en faisant en sorte que celui-ci puisse lui apporter quelque chose en retour ? Plus concrètement, nous savons que l'activité des aidants s'étale sur une période courte, entre 3 et 5 ans. Cela signifie que certains salariés, sur cette période, vont devoir développer des capacités d'auto-organisation, de sélection de prestations de services, de sollicitation d'administrations diverses, en résumé, elles vont devoir acquérir plusieurs

formes de compétences de manière assez rapide, le tout dans un contexte affectivement très difficile. Ces compétences peuvent, le moment venu, être mises au service de l'entreprise. Cela suppose de la part de cette dernière d'être à l'écoute de ces moments douloureux et de savoir recueillir et développer les dites compétences. L'employeur doit être à l'écoute des salariés aidants et savoir gérer cette situation. Le sujet des aidants est au cœur des relations humaines dans les groupes et les entreprises.

Les entreprises ont-elles à s'adapter à cette situation ?

François-Xavier Albouy : Les entreprises doivent s'adapter à cette période compliquée. De prime abord, cela semble plus difficile dans les petites entreprises que dans les grandes, mais, en réalité, le paysage est plus compliqué qu'il n'y paraît. En effet, il apparaît que même dans les grandes entreprises qui ont conscience du problème, les salariés aidants qui seraient susceptibles de bénéficier des dispositifs mis en place ne les sollicitent pas. Cette autocensure semble provenir d'une réticence à communiquer sur l'état d'aidant familial, qui est jugé très personnel et sur lequel on ne veut pas s'étendre même auprès de proches collaborateurs. Cette réticence à parler doit être combattue. Il est nécessaire que l'ensemble du groupe comprenne que devenir aidant est une situation qui peut frapper tout le monde, mais cela reste délicat compte tenu des exigences de la vie moderne. Au-delà des directions des ressources humaines, la prise de conscience de ce risque doit être collective. Elle réclame des actions de terrain du monde de l'entreprise, mais aussi des associations qui sont en pointe sur cette problématique, sans oublier l'État, car il s'agit bien d'enjeux de santé publique.

Faut-il professionnaliser les aidants ?

François-Xavier Albouy : Absolument. Il est évident que le développement d'aidants professionnels formés et reconnus ayant des perspectives de développement personnel importantes est une nécessité absolue. Mais encore une fois, toutes ces actions demandent des moyens qui n'ont pas encore été mis en place, face aux besoins. Cela va se faire. Nous sommes rentrés dans une société du vieillissement dans laquelle l'espérance de vie n'augmente peut-être plus, mais reste plafonnée à des niveaux très élevés qui font en sorte que nous passerons un tiers de notre vie au troisième âge, au sens large du terme, et que cela demande évidemment à être pensé et organisé. Une réflexion doit être menée

autour de l'insertion des seniors dans la vie sociale. Le développement du bénévolat, par exemple, doit être favorisé, car nous savons que le maintien d'une activité retarde l'âge d'entrée en dépendance.

Les organismes de protection sociale ont-ils un rôle à jouer ?

François-Xavier Albouy : Sans aucun doute et ils se sont emparés du sujet dans la mesure où ils interviennent dans le domaine de la prévoyance en proposant au public des solutions de couverture collective ou individuelle. Leur rôle est à la fois de définir le risque très précisément, mais aussi de conseiller les pouvoirs publics sur les différents plans de vieillissement et enfin d'investir dans des structures.

La difficulté vient des entreprises qui sont encore réticentes à voir leurs charges augmenter dans le cadre de solutions assurantielles. Or, nous sommes dans une urgence absolue et nous devons travailler sur des moyens de financement.

Si vous aviez une préconisation aujourd'hui pour les aidants, quelle serait-elle ?

François-Xavier Albouy : Je pense qu'il faut soulager les budgets des familles, peut-être en recourant à des mécanismes de crédits d'impôts ou de demi-part supplémentaire pour les ménages qui sont confrontés à cette situation d'aidants.



« Favoriser l'emploi dans le secteur de la santé et du care. »

ENTRETIEN • SERGE GUÉRIN, SOCIOLOGUE, PROFESSEUR HDR À L'INSEE GE
DERNIER OUVRAGE « LA SOCIÉTÉ RÉSILIENTE », FAUVES ÉDITIONS, 2022

Les proches aidants ont toujours existé. Qu'y a-t-il de changé aujourd'hui ?

Serge Guérin : En effet, les aidants de proches ont toujours existé, principalement pour s'occuper de leurs parents. Mais l'allongement de l'espérance de vie a changé la donne, entraînant une forte augmentation du nombre des personnes âgées. Dans le même temps, nos modes de vie ont évolué, en particulier avec le travail des femmes et l'éloignement géographique des familles sans compter des comportements de vie plus individualistes ou plus individualisés et le fait qu'une grande partie de la population vit dans les villes où les coûts des logements sont élevés. Par ailleurs, les manières de « faire famille » sont beaucoup plus plurielles qu'hier, ce qui joue aussi sur les formes d'aidance. La conjonction de tous ces phénomènes est aujourd'hui visible. Progressivement, depuis une dizaine d'années, nous avons collectivement pris conscience du phénomène des aidants et de son enjeu sociétal. Aujourd'hui, vous ne surprenez plus vos interlocuteurs quand vous leur expliquez que vous travaillez sur le vieillissement de la population, alors qu'auparavant, on vous regardait avec étonnement. J'ajoute que la période Covid a accentué la prise de conscience de notre fragilité et entraîné, dans le même temps, une trop forte association entre âge avancé et faiblesse. Néanmoins, il reste beaucoup à faire. Nous avons eu du mal à accepter la transition démographique qui pourtant était écrite depuis 50 ans avec le baby-boom, puis le papy-boom et demain ce que j'appelle, l'aîné-boom. Comme pour l'écologie, il a fallu attendre d'être au pied du mur pour commencer à mettre en œuvre la transition énergétique. En 2026, à la fin du prochain quinquennat, l'arrivée en nombre de personnes âgées de 80 ans doit nous conduire à repenser notre modèle de société. Il est déjà bien tard. Impossible de répondre aux bouleversements climatiques et environnementaux sans inclure la

question démographique et sans considérer que la prévention est un élément de la réponse.

Qui sont les proches aidants ? Peut-on quantifier leur activité ou lui donner une valeur économique ?

Serge Guérin : Les aidants sont des personnes qui s'engagent pour accompagner bénévolement d'autres personnes en difficulté, souvent au sein de leur famille, mais aussi auprès d'amis ou de voisins. Nos sociétés modernes ne fonctionneraient pas sans elles. Il y a plusieurs années, en 2014, avec un collectif d'aidants, nous avons été les premiers à produire un chiffre en estimant que le travail fourni par les aidants, en France, représentait, toutes choses égales par ailleurs, une somme d'environ 168 milliards d'euros par an, soit les deux tiers des dépenses de santé. Nous sommes partis d'un nombre de 8,5 millions d'aidants, travaillant 20 heures par semaine au taux horaire modeste de 19 euros, les métiers des services à la personne étant, hélas, mal rémunérés. Ces chiffres peuvent être discutés, bien entendu. D'ailleurs, les calculs des pouvoirs publics donnent des estimations bien plus faibles, de l'ordre de 15 milliards par an. La vérité se situe sans doute entre les deux, ce qui déjà donne déjà des chiffres conséquents. Mais peu importe les montants exacts, nous souhaitons à l'époque attirer l'attention des pouvoirs publics sur l'économie cachée des aidants pour le système de soins et les gains que ces personnes procurent à la collectivité, en faisant ressortir les sommes en jeu. Il ne s'agissait pas de sombrer dans le fétichisme du chiffre, mais de donner des arguments pour pousser les décideurs à agir en faveur de la reconnaissance et de l'aide aux aidants.

Cette situation est-elle encore tenable ?

Serge Guérin : Les aidants réalisent un travail incroyable et il est donc nécessaire et important

de les valoriser et de les soutenir, dans la mesure où, sans leur présence, le système ne pourrait pas tenir. Mais il ne faut surtout pas se satisfaire de cette situation au regard de l'ampleur des défis auxquels nous allons être confrontés avec le grand âge. On ne peut pas, par exemple, se contenter d'accorder des moments de répit aux aidants, même si cela est essentiel et participe des solutions à instaurer. Il est nécessaire d'augmenter nos ambitions dans ce domaine et d'intégrer la question du soutien aux aidants dans une politique plus large envers les aînés, en apportant une vraie réponse à la longévité, en intégrant les enjeux de la prévention, et plus largement encore en intégrant maladies chroniques et les personnes handicapées, dont les enfants. Pour y arriver, la société toute entière doit être mobilisée, car toutes les classes d'âge sont concernées. Le secteur éducatif doit mieux comprendre les enjeux du vieillissement et du handicap pour être conscient des emplois possibles, afin d'y orienter les jeunes ou les personnes qui cherchent à se reconvertir et trouver un sens à leur vie professionnelle. La filière des services à la personne doit être professionnalisée en y développant les métiers et les formations, mais aussi en les rendant attractifs par la rémunération et en les valorisant pour casser cette image négative. Les aidants proches, qui sont des bénévoles, et les professionnels de l'accompagnement et du prendre soin ne doivent pas être mélangés. Il y a plein plusieurs manières d'aider les aidants, mais il me semble qu'une des meilleures façons d'apporter une aide est de faire appel à des professionnels. Dans mes enquêtes, j'ai pu, à force de patience, amener les aidants à s'exprimer sur leur gêne vis-à-vis de leurs parents âgés ou de leur enfant handicapé qui grandit pour accomplir les actes de la vie quotidienne. On touche très vite à l'intime et un professionnel, à mon avis, peut développer cette distance normale avec la personne aidée.

Les politiques sont-ils assez investis dans la protection des aidants et, au-delà, dans la question du vieillissement ?

Serge Guérin : Le système de protection sociale dans son ensemble est en effet concerné et les pouvoirs publics devraient construire une vraie réflexion autour des questions suivantes : où investir, comment financer et quels liens possibles entre le public et le privé ? Sans doute aussi faudrait-il fluidifier les organisations et les normes, travailler sur les coopérations et favoriser l'implication de chacun. Ce n'est pas seulement une affaire de moyens, mais aussi de proximité et de lisibilité. La création de la cinquième branche est une avancée qui devrait permettre, au-delà des financements, de structurer une politique solidaire de la longévité. C'est donc bien une question de choix politique de décider où flécher l'argent de la solidarité. Ensuite, il y a les choix individuels qui conduiront ou non vers des solutions assurantielles qui pourraient proposer des prestations pour protéger les aidants

en permettant, par exemple, de financer le recours à un professionnel.

Un effort sur la prévention devra aussi être trouvé, grâce aux technologies notamment ou encore à la mobilisation de certaines médecines complémentaires adaptées et pratiques non médicamenteuses (activités physiques adaptées, sophrologie, méditation...) pour améliorer la qualité de vie. Nous avons créé l'Agence des médecines complémentaires adaptées pour structurer ce champ et renforcer les approches du care, complémentaires du cure, pour mieux accompagner le vieillissement de la société. Même si on ne supprime pas les risques de perte d'autonomie, on peut les réduire ou éloigner le moment de leur survenue. Cela permet de diminuer d'autres dépenses futures et rendre le processus gagnant à terme.

Enfin, il y a la question du logement. La majorité des personnes âgées tiennent à rester à leur domicile le plus longtemps possible. En la matière, il peut y avoir des solutions à développer ou à inventer comme des habitats intergénérationnels partagés, de la colocation générationnelle, de l'accueil familial ou encore la création de plateformes d'aides et de services. En résumé, je dirais que, pour relever ce défi du grand âge, il nous faut une volonté, une vision, de l'imagination et des moyens concrets.

L'entreprise peut-elle jouer un rôle et si oui comment ?

Serge Guérin : Oui, car environ la moitié des aidants est en activité professionnelle, même s'ils ne sont pas tous salariés. Les grandes entreprises disposent de moyens et leur démarche en direction des aidants s'inscrit dans la logique de leur politique RSE. Cela va devenir pour elles une question d'image et de notoriété, qui peut avoir un impact aussi sur des sujets comme, par exemple, l'égalité femme/homme, les femmes étant encore plus nombreuses à aider leurs proches. Dans les petites entreprises, la situation est plus complexe. L'entraide est plus développée, mais les structures sont plus fragiles. Pourquoi ne pas aller vers des formes de solidarité de branche dans laquelle il est possible de créer un fonds mutualisé ? Des systèmes existent, comme Responsage, dans lesquels l'entreprise s'abonne à un service qui permet d'accompagner l'aidant salarié. Il y a donc plusieurs pistes qui, une fois de plus, demandent de l'imagination et des choix en sachant qu'il s'agit de dépenses en faveur de la qualité de vie au travail.

Quelle serait votre proposition immédiate ?

Serge Guérin : La priorité est de bâtir une vraie politique pour favoriser l'emploi dans le secteur de la santé, du care et de la prise en soin, à domicile comme en établissement, secteur générateur de liens, d'inclusion sociale et de prévention.

Etude OCIRP / VIAVOICE 2022 : « Salariés aidants, RH, RSE et dialogue social »

P R E F A C E

JEAN-MANUEL
KUPIEC

CONSEILLER DE LA DIRECTION GENERALE DE L'OCIRP



Etude OCIRP / VIAVOICE 2022 : « Salariés aidants, RH, RSE et dialogue social »

« La seule étude qui interroge salariés, DRH et partenaires sociaux »

Comment les entreprises et les branches professionnelles peuvent-elles mieux aider les salariés aidants (non professionnels), au bénéfice de tous ?

C'est pour contribuer à cette réflexion que l'OCIRP, union d'institutions de prévoyance à gestion paritaire, a lancé en 2021 l'Observatoire OCIRP Salariés Aidants ®

L'Observatoire OCIRP Salariés Aidants publie, depuis 2021, la seule étude consacrée aux salariés proches aidants qui interroge tous les acteurs impliqués dans le monde du travail : les salariés, les entreprises et les partenaires sociaux.

L'enquête « Salariés aidants, RH, RSE et dialogue social », présentée dans les pages suivantes, a été réalisée par l'OCIRP et Viavoice, en partenariat avec l'ANDRH, (Association nationale des DRH, première communauté de professionnels des ressources humaines) et l'ORSE (Observatoire de la responsabilité sociale des entreprises).

Elle s'appuie sur une première phase qualitative exploratoire, faite d'une trentaine d'entretiens approfondis auprès de DRH, responsables QVT et RSE, associations, consultants.

Les 4 I : information, identification, impact, innovation

La première phase de l'étude montre une prise de conscience de la problématique des salariés proches aidants et souligne l'importance des enjeux pour les entreprises : information/formation, identification des salariés proches aidants, impact économique et social et innovation (les 4 « I »).

L'enquête menée auprès des salariés révèle que **l'âge moyen du début de l'aide à un proche est de 36 ans chez les salariés du secteur privé**. Les salariés dits « seniors » ne sont donc pas les seuls concernés. Près de 60 % des salariés aidants se déclarent en difficulté physique et morale. Information, flexibilité du temps de travail, moyens financiers ... les salariés penchent pour un dispositif global dans l'entreprise plutôt que pour des solutions au cas par cas.

Très largement favorables aux négociations collectives sur les aidants, les partenaires sociaux partagent avec les DRH la conviction que le soutien aux aidants est **un levier de performance pour l'entreprise**.

Les trois quarts des DRH estiment qu'il coûte plus cher de ne rien faire pour les salariés aidants que d'agir.

La question des coûts cachés de l'aidance non identifiée sera approfondie dans la prochaine étude de l'Observatoire OCIRP Salariés aidants, qui paraîtra le 6 octobre 2023.



Observatoire OCIRP

SALARIES AIDANTS

Etude OCIRP / VIAVOICE 2022 : « Salariés aidants, RH, RSE et dialogue social »

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

OCIRP
protéger. agir. soutenir

VIAVOICE
AGIR POUR UN FUTUR MEILLEUR

En partenariat avec :

andrh
Anticiper Partager Inspirer

ORSE
Observatoire
de la responsabilité
sociétale
des entreprises

MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE

LES TRAVAUX MENÉS PAR VIAVOICE ET L'OCIRP ONT ÉTÉ CONÇUS EN 3 PHASES COMPLÉMENTAIRES

Phase 1 : La réalisation d'une enquête qualitative recueillant les perceptions et analyses de 31 professionnels de la problématique de l'aidance : DRH, responsables QVT, RSE, associations, consultants. Entretiens d'une heure effectués par téléphone d'avril à juin 2022. Cette démarche, exploratoire, a été réalisée en amont de l'étude quantitative de façon à dégager les axes incontournables à partir desquels la phase 2, quantitative, devait être construite.

Phase 2 : 2 enquêtes quantitatives.

- **Enquête salariés :** échantillon de 3104 salariés du secteur privé, représentatif des salariés du secteur privé français, dont 1024 proches aidants. Représentativité assurée par la méthode des quotas appliquée aux critères suivants : sexe, âge, profession, région et secteur d'activité.

- **Enquête DRH :** 156 directeurs, directrices et responsables ressources humaines en charge des enjeux liés aux salariés aidants. Interviews effectuées en ligne du 23 juin au 4 juillet 2022.

Phase 3 : Des entretiens avec 32 représentants des partenaires sociaux (organisations syndicales et organisations patronales, à parité) pour recueillir leur réaction aux principaux enseignements de l'enquête auprès des salariés et DRH et leur vision du soutien aux salariés aidants. Entretiens téléphoniques et en ligne menés du 27 juillet au 7 septembre 2022.

LES DONNÉES CLÉS

SALARIÉ(E) PROCHE AIDANT(E) : personne qui exerce une activité salariée et qui « 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'une personne en perte d'autonomie, du fait de l'âge, de la maladie ou d'un handicap. » (Article 51 de la loi du 28 décembre 2015 relative à l'adaptation de la société au vieillissement.)

SALARIÉS PROCHE AIDANTS : 4 ENJEUX MAJEURS POUR LES ENTREPRISES

Les 4 I :

1 - INFORMATION DES SALARIÉS, DES DRH ET DES MANAGERS

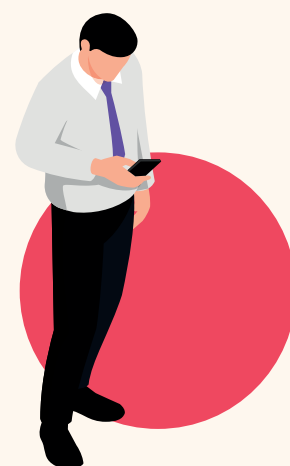
2 - IDENTIFICATION DES SALARIÉS PROCHE AIDANTS

3 - IMPACT ÉCONOMIQUE ET SOCIÉTAL DE L'AIDANCE

Coûts cachés, coût des dispositifs d'aide et impacts positifs

4 - INNOVATION SOCIALE

Comment mettre en place des dispositifs adaptés aux besoins des salariés proches aidants ?



LE VÉCU DES SALARIÉS PROCHE AIDANTS



- > **36 ANS** : c'est l'âge moyen du début de l'aidance chez les salariés du secteur privé (39 ans en 2021)
- > **10,5 HEURES** : c'est la charge hebdomadaire moyenne du salarié proche aidant (8,34 heures en 2021)
- > Indice de bien-être des salariés aidants (IBEA®) : **5,36/10** (5,52/10 EN 2021)
- > près **D'1/3 DES SALARIÉS AIDANTS** sont « désespérés » (forte charge d'aide, faible soutien de l'entreprise)
- > **58% DES SALARIÉS AIDANTS** sont en difficulté physique et morale (+10 points depuis 2021)
- > Les **2/3 DES SALARIÉS** (aidants ou non) sont favorables à un dispositif personnalisé dédié aux aidants dans l'entreprise
- > **68% DES SALARIÉS FAVORABLES** à une protection de type prévoyance applicable à tous les salariés concernés.

LES DONNÉES CLÉS

LE POINT DE VUE DES DRH



> POUR **78% DES DRH** LE SOUTIEN AUX SALARIÉS PROCHES AIDANTS EST UN LEVIER DE PERFORMANCE POUR LEUR ENTREPRISE

> LES **4 PREMIÈRES MOTIVATIONS DES DRH** POUR SOUTENIR LES SALARIÉS PROCHES AIDANTS :

- L'impact social, l'ambiance de travail
- La responsabilité de l'employeur liée à la santé au travail
- Le capital humain de l'entreprise
- La RSE

> LES **ACTIONS LES PLUS EFFICACES** POUR SOUTENIR LES SALARIÉS PROCHES AIDANTS SELON LES DRH (TOP 4 DES RÉPONSES)

- Un aménagement horaire, une flexibilité horaire : **44%**
- Des informations sur leurs droits, les dispositifs proposés : **40%**
- Des solutions de répit pour qu'ils aient du temps pour eux : **37%**
- Des aides et services personnalisés en fonction de la situation personnelle du salarié aidant : **36%**

> LES DRH FAVORABLES À LA **NÉGOCIATION COLLECTIVE** SUR LES AIDANTS

- **85%** approuvent l'obligation légale de négocier sur les aidants au niveau de la branche
- **58%** jugent probable que leur entreprise négocie à l'avenir sur les salariés aidants

> **QUEL TYPE D'AIDE** POUR LES SALARIÉS AIDANTS ?

- **56% DES DRH** favorables à un système d'aide dédié aux salariés proches aidants
- **74%** des Responsables des DRH favorables à la mutualisation des coûts du soutien aux aidants dans un dispositif de prévoyance collective

LES DONNÉES CLÉS

LA VISION DES PARTENAIRES SOCIAUX

> **9 SUR 10** SONT FAVORABLES À LA NÉGOCIATION COLLECTIVE SUR LES SALARIÉS AIDANTS

> **2 SUR 3** ESTIMENT QUE LE SUJET RELÈVE EN PRIORITÉ DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

> POUR **70%** D'ENTRE EUX, LE SOUTIEN AUX SALAIRES AIDANTS RELÈVE À LA FOIS DE LA BRANCHE PROFESSIONNELLE ET DE L'ENTREPRISE



Phase 1: Les salariés proches aidants : enjeux RH et RSE

Modalités de réalisation : **31** entretiens exploratoires auprès de **DRH, responsables QVT, RSE, associations, consultants.**



> Une prise de conscience dans les entreprises :

Pour tous les responsables RH et RSE interrogés, la problématique des aidants monte dans la société et dans l'entreprise. Toutefois, pour plusieurs DRH, la question des aidants est encore considérée comme un signal faible.

> Un sujet de RH, de RSE et de négociation collective :

De nombreux professionnels privilégient un soutien aux salariés proches aidants porté par les **ressources humaines**, via les congés légaux et les dispositifs de flexibilité existants dans l'entreprise. L'approche individuelle, au cas par cas, fondée sur la bienveillance, est souvent pratiquée. La question du rôle de l'entreprise (engagement sociétal ou social ?) est également posée par certains responsables RH.

Parallèlement, l'inscription évoquée par le gouvernement du soutien aux salariés aidants parmi les **critères de la RSE** a pour les acteurs interrogés le mérite de poser le sujet dans l'entreprise et de ne plus considérer qu'il relève uniquement de la vie personnelle du salarié aidant.

La **démarche RSE** est aussi considérée comme offrant l'opportunité de solliciter et d'associer les organisations syndicales. Dans cette optique, la qualité du dialogue social devient cruciale.

Pour certains professionnels, la négociation de branche ou interprofessionnelle est le niveau idéal parce qu'il permet un traitement égalitaire. Toutefois, ce niveau de négociation demande de s'accorder sur un socle commun de mesures tenant compte de l'hétérogénéité du tissu des entreprises.

Les questions incontournables à traiter pour soutenir salariés proches aidants

Les 4 I :

> **L'information, la formation** : des actions d'information et de sensibilisation des salariés mais aussi des équipes RH et des managers sont nécessaires pour favoriser une culture du dialogue, rassurer, lutter contre le déni.

> **L'identification des salariés proches aidants** : qui est aidant dans mon entreprise ? Les outils et les indicateurs manquent, notamment dans les PME. Les managers de proximité ne sont pas toujours sensibilisés et éprouvent des difficultés à aborder des éléments souvent perçus comme relevant de la vie personnelle des salariés.

> **L'impact économique et sociétal** : combien coûte l'aidance cachée dans mon entreprise ? Combien coûteraient à mon entreprise les différents dispositifs de soutien envisageables ? Comment évaluer les impacts positifs pour l'entreprise du soutien aux salariés aidants ?

> **L'innovation sociale** : quelles actions mettre en place ? Information et sensibilisation, plateformes, flexibilité horaire, congés rémunérés supplémentaires, panier de services, indemnisation, garantie de prévoyance ... Les entreprises - notamment les PME/ETI - sont en attente d'un accompagnement opérationnel de la part des organisations professionnelles et de la protection sociale complémentaire.

Phase 2 : Salariés proches aidants : le point de vue des salariés et des DRH

Enquêtes quantitatives.

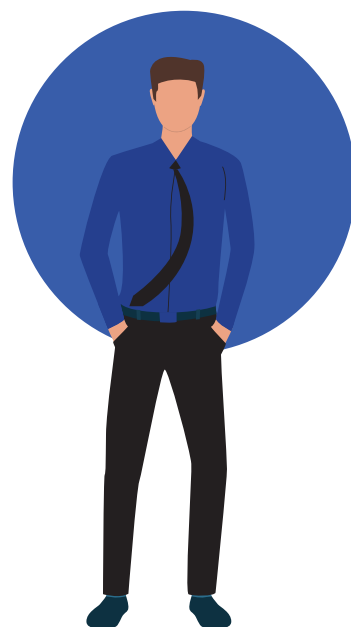
Le vécu des salariés

(échantillon représentatif interrogé : 3104 salariés du secteur privé, dont 1024 proches aidants)

L'indice moyen global de bien-être des salariés aidants (IBEA®) * n'est que de **5,36/10** (5,52/10 en 2021). L'IBEA est sensible au soutien perçu en provenance de l'entreprise

*L'indice (IBEA®) est calculé à partir des réponses des salariés proches aidants sur 12 thématiques : conciliation des vies professionnelle et personnelle ; opportunités de progression de carrière ; écoute et soutien par les collègues ; écoute et soutien par les supérieurs, par les politiques de l'entreprise ; motivation au travail ; état de santé physique ; état de santé psychologique ; outils, services et dispositifs mis en place par l'entreprise ; engagement de l'entreprise en faveur des salariés aidants ; niveau d'information délivré par l'entreprise sur les salariés aidants ; rapport au déni/à la méconnaissance de sa propre situation d'aidant.

- **Temps d'aidance par semaine : 10,5 heures** (8,3 heures en 2021)
- **Age moyen d'entrée dans l'aidance : 36 ans** (39 ans en 2021)
- **58 %** des aidants déclarent que leur situation les met en difficulté concernant leur santé physique et morale (plus 10 points par rapport à 2021)
- **57 %** déclarent que leur situation impacte leur équilibre de vie (plus 8 points par rapport à 2021)
- **39 %** des salariés proches aidants pensent que leur situation a été un obstacle dans la progression de leur carrière (+ 4 points depuis 2021)



Concilier les temps de vie : de + en + difficile

- > **56%** (plus 5 points) des salariés proches aidants ont déjà renoncé à une opportunité/ proposition dans la vie familiale (déménagement, vacances, sorties...)
- > **54%** (plus 4 points) des salariés proches aidants ont déjà renoncé à une opportunité dans leur vie sociale (être membre d'un club, partir en vacances...)
- > **41%** des salariés proches aidants (plus 3 points) ont déjà renoncé à une opportunité professionnelle (évolution de carrière, mobilité, évolution de poste)

Une prise de conscience

- > **56%** des salariés non-aidants ont entendu parler de la problématique des salariés aidants **(plus 9 points par rapport à 2021)**
- > **52%** des salariés non-aidants et **70%** des salariés proches aidants estiment que la situation des salariés sera importante ou prioritaire à l'avenir pour l'entreprise
- > **52%** estiment que leur situation leur permet de développer des compétences utiles dans leur travail

Une information à renforcer

- > **74%** des aidants **(3 sur 4)** estiment avoir déjà été dans une situation relevant de l'aidance sans le savoir
- > Seuls **36%** des salariés proches aidants (plus 2 points) et **18%** des salariés non-aidants (plus deux points) se déclarent suffisamment informés sur le sujet

Déni et auto-identification

- > **34%** des salariés en situation de proches aidants déclarent que leur situation personnelle ne relève pas de la définition donnée
- > **1/3** déclarent qu'ils n'avaient pas conscience de sa situation avant d'en connaître la définition

La difficile identification des salariés proches aidants dans l'entreprise

- > **26% (1 aidant sur 4)** des salariés proches aidants ont informé leur employeur de leur situation, (chiffre stable par rapport à 2021)
- > **24%** n'ont pas informé leur employeur mais souhaiteraient le faire
- > **42%** n'ont pas informé leur employeur et ne souhaitent pas le faire ; les raisons invoquées :
 - « ça ne changerait rien »,
 - « écoute insuffisante »,
 - « le leitmotiv de l'entreprise est le rendement »,
 - « ce n'est pas le rôle de l'entreprise »,
 - « c'est ma vie privée ».



Les attentes des salariés

Salariés proches aidants

> Les attentes et besoins des salariés aidants :

- Une **flexibilité du temps de travail**, (aménagement des horaires, congés par intermittence pour gérer un imprévu, solutions de répit pour avoir du temps pour soi) ;
- Des **moyens financiers** plus importants et des congés proches aidants mieux rémunérés
- Une **meilleure information** sur les droits et les dispositifs proposés

> **81% des salariés** proches aidants estiment qu'un accès facilité à des aides professionnelles supplémentaires pourraient les soulager dans l'aide apportée à leur proche (**plus 2 points par rapport à 2021**)

Ensemble des salariés

> les **2/3 des salariés** (aidants ou non) préfèrent un dispositif dédié aux salariés aidants dans l'entreprise (avec une préférence pour un soutien personnalisé) plutôt que des solutions informelles et au cas par cas

> **69% des salariés proches aidants** et **68% des salariés non aidants** se déclarent favorables à une protection de type prévoyance (avec un capital et des services professionnels) applicable à tous les salariés concernés

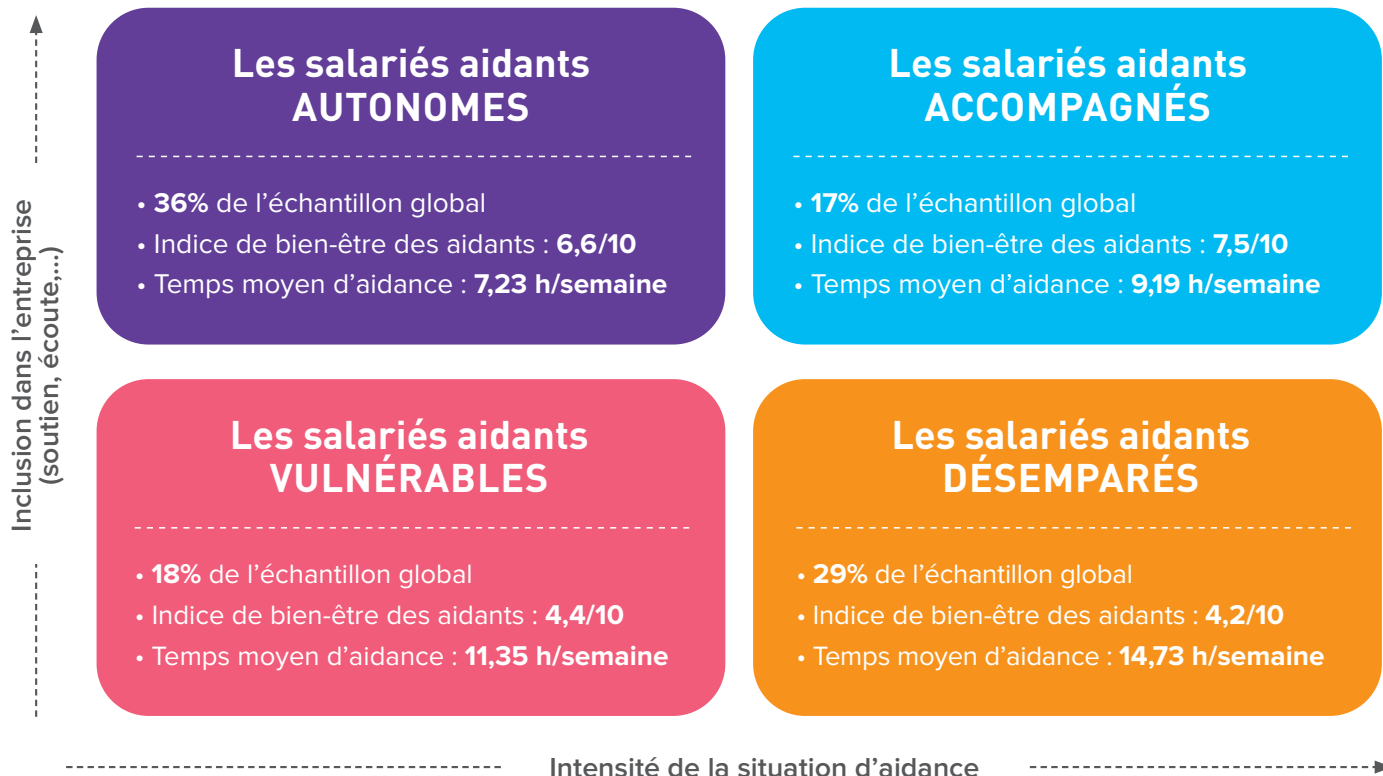


4 grandes familles de salariés aidants

La typologie des 4 familles de salariés aidants a été élaborée à partir des réponses de la phase quantitative de l'étude.

Elle est structurée autour de deux axes permettant de mettre en rapport la charge de l'aide et le soutien perçu en provenance de l'entreprise.

TYPOLOGIE DES SALARIÉS PROCHES AIDANTS



Cette cartographie doit être lue de manière dynamique :
dans le parcours, le proche aidant peut passer d'une situation à l'autre.



Profils de salariés aidants :

- **Les salariés aidants AUTONOMES (36%)** : une intensité d'aidance peu élevée qui génère peu d'attentes envers l'entreprise. Ce type d'aidant se sent autonome par rapport à son entreprise

Vie en entreprise :

- > N'ont pas informé leur employeur de leur situation et souhaiteraient que cela reste comme ça (**59% contre 42% en moyenne**)
- > N'ont pas le sentiment d'avoir renoncé à une opportunité dans leur vie familiale, sociale ou professionnelle en raison de leur situation d'aidant
- > **15%** seulement pensent que leur situation d'aidant a été un obstacle dans la progression de leur carrière (39% en moyenne)



ATTENTES ET BESOINS :

Moins d'attentes et de besoins identifiés que les autres familles d'aidants.

25% demandent des moyens financiers

- **Les salariés aidants VULNÉRABLES (18%)** : une intensité d'aidance peu importante (mais potentiellement à venir) et un manque de soutien de l'entreprise déjà perçu. Ce type d'aidant se sent en demande vis-à-vis de son entreprise

Vie en entreprise :

- > Ont le sentiment d'être en difficulté au niveau de l'équilibre de vie (**72%**) et au niveau de leur santé/moral (**81% contre 57%**)
- > **19%** seulement pensent que leur situation d'aidant a été un obstacle dans la progression de leur carrière (**35% en moyenne**)

ATTENTES ET BESOINS :

Assez peu d'attentes et de besoins identifiés

39% demandent des congés par intermittence

36% demandent des moyens financiers

34% demandent des congés proches aidants mieux rémunérés



- **Les salariés aidants DÉSEMPARÉS (29%)** : une intensité d'aidance très élevée amplifiée par une absence de soutien de l'entreprise. Ce type d'aidant ne se sent pas soutenu par son entreprise.

Vie en entreprise :

- > Ont le sentiment que leurs intérêts et ceux de leur entreprise ne vont pas dans le même sens **(59%)**
- > N'ont pas informé leur employeur de leur situation mais une part importante souhaiterait qu'il en soit informé **(34% contre 25% en moyenne)**
- > Déplorent une mauvaise communication de leur entreprise sur les salariés aidants **(55% donnent une note entre 0 et 4 contre 45% en moyenne)**
- > Ont le sentiment d'avoir renoncé à des opportunités professionnelles **(56%)** dans leur vie familiale **(72% contre 56 % en moyenne)**, ou dans leur vie sociale **(70%)**
- > **55%** pensent que leur situation d'aidant a été un obstacle dans la progression de leur carrière **(39% en moyenne)**
- > **48%** ont vécu une situation conflictuelle dans le cadre de leur travail en raison de leur situation d'aidant **(contre 37% en moyenne)**



ATTENTES ET BESOINS :

Pour améliorer leur situation ils sont particulièrement en attente :

38%
d'aménagement
horaire

28%
de soutien
psychologique

- **Les salariés aidants ACCOMPAGNÉS (17%)** : une intensité d'aidance très élevée mais une inclusion dans l'entreprise importante. Ce type d'aidant se sent accompagné par son entreprise.

Vie en entreprise :

- > Ont le sentiment que leurs intérêts et ceux de leur entreprise vont dans le même sens **(76% contre 55% en moyenne)**
- > Ont informé leur employeur de leur situation **(46% contre 26% en moyenne)**, bien plus que les autres publics
- > Estiment plus que les autres pouvoir être remplacés en cas d'absence **(47% contre 28% en moyenne)**
- > Ont le sentiment d'avoir renoncé à des opportunités familiales, professionnelles mais plus spécifiquement dans leur vie sociale **(83% de « Oui » contre 54% en moyenne)**
- > **71%** pensent que leur situation d'aidant a été un obstacle dans la progression de leur carrière **(39% en moyenne)**
- > Sont beaucoup plus nombreux que les autres publics à estimer que leur situation impacte positivement leur motivation, leur stress, leur assiduité au travail
- > **65%** déclarent toutefois qu'il leur est déjà arrivé de vivre une situation conflictuelle dans le cadre de leur travail en raison de leur situation d'aidant **(contre 37% en moyenne)**

ATTENTES ET BESOINS :

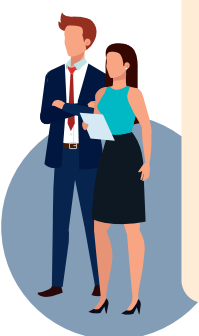
> Pour améliorer leur situation ils sont particulièrement en attente :

26%
de soutien
psychologique

22%
de solutions
d'accueil pour la
personne aidée

21%
d'une aide
pour trouver
une place en
EHPAD

> Une surreprésentation dans cette catégorie de salariés aidants considérant que c'est aux organisations syndicales de venir en aide aux personnes dans leur situation.



Le regard des DRH

(interviews de 156 directrices/directeurs et responsables ressources humaines)



- Pour **85% des DRH** le sujet des salariés aidants sera important ou prioritaire à l'avenir
- Pour **78%** des Responsables des DRH interrogés, le soutien aux salariés proches aidants est un levier de performance pour l'entreprise
 - > **76%** pensent que les compétences des aidants sont elles-mêmes un levier de performance
- Pour **59%** des DRH le nombre de salariés proches aidants est mal évalué
- Pour **57%** d'entre eux, la question des salariés aidants reste tabou dans l'entreprise
- Les **DRH favorables** à des formations/sensibilisation sur les aidants
 - > pour les managers : **86%**
 - > pour les DRH : **82%**
- **DRH : pourquoi soutenir les salariés proches aidants ? (top 4 des réponses)**
 - > pour améliorer l'impact social, l'ambiance de travail : **39%**
 - > en raison de la responsabilité de l'employeur liée à la santé au travail : **38%**
 - > pour augmenter le capital humain de l'entreprise : **35%**
 - > parce que cela relève de la RSE : **35%**
- **DRH : les deux freins au soutien des salariés proches aidants**
 - > le manque d'information
 - > la difficulté d'évaluer le coût caché de l'aidance
- **Les actions les plus efficaces pour soutenir les salariés proches aidants selon les DRH (top 4 des réponses)**
 - > un aménagement horaire, une flexibilité horaire : **44%**
 - > des informations sur leurs droits, les dispositifs proposés : **40%**
 - > des solutions de répit pour qu'ils aient du temps pour eux : **37%**
 - > des aides et services personnalisés en fonction de la situation personnelle du salarié aidant : **36%**
- **Les actions prioritaires aujourd'hui dans votre entreprise concernant les salariés aidants (top 4 des réponses)**
 - > la création d'outils pour mieux identifier les salariés en situation d'aidance : **35%**
 - > la valorisation des dispositifs existants et proposés par l'entreprise : **36%**
 - > la création de nouveaux dispositifs dédiés aux salariés aidants : **35%**
 - > le recensement des garanties existantes prévues par la réglementation : **32%**

- Pour **81%** des DRH le coût du soutien aux aidants est un élément clé
- **76%** des DRH interrogés pensent qu'il coûte plus cher de ne rien faire pour les salariés aidants que d'agir (le coût des dispositifs de soutien aux aidants mis en place par une entreprise pouvant être inférieur aux coûts cachés liés à l'aidance invisible)
- **74%** des DRH interrogés pensent que le coût des dispositifs de soutien aux aidants doit être mutualisé dans un dispositif de prévoyance collective
- **56%** des DRH sont favorables à un système d'aide dédié et aux salariés proches aidants (contre **42%** favorables à des solutions informelles au cas par cas). Les **2/3 des salariés** partagent cette préférence pour un dispositif dédié
- **85%** des DRH interrogés estiment l'obligation légale de négocier au niveau de la branche sur la conciliation vie personnelle/ vie professionnelle des aidants est une bonne chose
- **58%** jugent probable que leur entreprise envisage d'engager des négociations sur la question des salariés proches aidants



Phase 3 : Salariés proches aidants : La vision des partenaires sociaux

Interviews en ligne et par téléphone auprès de **32** représentants des partenaires sociaux (**14 organisations patronales** et **18 organisations de salariés**).



La réaction des partenaires sociaux aux résultats de l'étude

Question aux partenaires sociaux :

Le soutien aux aidants est un levier de performance pour l'entreprise.

Qu'en pensez-vous ?

Les 2/3 des partenaires sociaux répondent **OUI** et partagent entièrement ce point de vue avec les DRH (76% de réponses positives chez les DRH).

« Plus un salarié est bien dans sa peau, plus il est performant ».

« Un salarié qui arrive à concilier sa vie privée et sa vie professionnelle et qui se sent entendu par sa hiérarchie a de grandes chances d'être plus performant ».

La performance liée également à la capacité d'anticipation et de meilleure adaptation de l'entreprise. Le soutien aux salariés proches aidants engage une réorganisation formelle, permet de ne pas faire peser sur les autres salariés, les contraintes/besoins de leur collègue aidant.

« Cadrer des indisponibilités des salariés, exemplarité et esprit soutien collectif pour les autres ».

« La prise en compte permet plus d'anticipation ».

Enfin, dans un contexte de tension dans les recrutements, le soutien aux aidants est un facteur de fidélisation des salariés, de performance et un levier d'image pour l'entreprise.

Question aux partenaires sociaux :

36 ans : âge moyen du début de l'aidance chez les salariés (en baisse depuis 2021)

Qu'en pensez-vous ?

« Ca montre qu'il ne faut pas raisonner en terme de classe d'âge mais pour l'ensemble des salariés. »

« Il n'est pas simple d'évaluer au plus juste Je pense que cela dépend aussi énormément des situations (enfant porteur de handicap plus ou moins lourd, personne âgée,) »

Être aidant, ça n'arrive pas qu'aux salariés « seniors ». Cet âge moyen de 36 ans qui rompt avec l'idée d'un-e proche aidant-e plus que quinquagénaire, interpelle les partenaires sociaux. Certains y voient une incitation à mieux informer salariés et managers ; d'autres soulignent plutôt la diversité des situations concrètes se trouvant derrière le mot « proche aidant ».

Question aux partenaires sociaux :

Seulement 26% des salariés aidants ont informé leur employeur de leur situation (chiffre stable depuis 2021)

Qu'en pensez-vous ?

Tous les partenaires sociaux interrogés considèrent que le sujet des aidants en entreprise reste tabou. Ils l'expliquent notamment par une vision négative de la situation d'aidant, qui impacterait la vie professionnelle.

« *Le sujet est encore tabou dans l'entreprise. Les salariés ne veulent pas que cela donne l'image qu'ils seront moins performants ou disponibles* ».

Pour les partenaires sociaux, il est nécessaire de créer une culture du dialogue pour libérer la parole et renforcer l'information des salariés sur les aides proposées par l'entreprise.

« *La situation ressentie comme avant tout personnelle, tant que ça passe, ça passe. Il faut souvent attendre que cela devienne très problématique pour que le sujet soit abordé* ».

« *Il faut inciter à l'échange entre employeur et salarié, créer des espaces de dialogue pour dédramatiser le sujet* ».

Question aux partenaires sociaux :

L'indice de bien-être des salariés aidants est de 5,4/10 en moyenne. Il augmente avec le soutien apporté par l'entreprise.

Qu'en pensez-vous ?

Une majorité des partenaires sociaux interrogés est convaincue du lien entre reconnaissance des salariés aidants, démarches pour la qualité de vie au travail, bien-être et performance au travail.

« *Pour que les salariés s'investissent et soient performants dans leur propre production, il y a une nécessité qu'ils soient reconnus et que leur situation soit reconnue. Il faut mettre en place des démarches sur la qualité de vie au travail quelle que soit la situation des salariés. Le salarié doit retrouver dans l'entreprise les valeurs qu'elle défend* ».

Certains représentants des partenaires sociaux sont plus dubitatifs sur le lien entre l'engagement de l'entreprise et la performance professionnelle. Les partenaires sociaux ont par conséquent un rôle à jouer pour déterminer le cadre de l'intervention de l'entreprise.

« *Je suis surpris. Pour moi, la séparation vie privée et vie professionnelle doit être respectée pour maintenir deux bulles différentes. C'est sans doute le rôle des partenaires sociaux de clarifier les choses* ».



Question aux partenaires sociaux :

68% des salariés favorables à un système d'aides dédié aux aidants, plutôt que des solutions informelles au cas par cas.

Qu'en pensez-vous ?

Les partenaires sociaux appuient majoritairement un dispositif commun dans l'entreprise.

« *L'information et la pédagogie passent par la mise en place d'un système accessible à tous* ».

« *Personnaliser ce soutien leur permettrait de reprendre une place dans l'entreprise et de se sentir maître de leur situation plutôt que de la subir* ».

Cependant, certains soulignent les limites d'un cadre global et privilégient l'action de la branche ou du niveau interprofessionnel plutôt que celle de l'entreprise.

« *Les cas peuvent être tellement différents et une réponse mono-bloc peut s'avérer inutile.* »

« *Il est important que les deux coexistent.* »

« *Il s'agit d'un sujet transversal et universel qui ne peut avoir de réponse qu'au niveau national et interprofessionnel* ».

Question aux partenaires sociaux :

Pour les **DRH**, les freins au soutien aux salariés aidants sont le manque d'information et l'absence d'évaluation du coût caché de l'aidance

Qu'en pensez-vous ?

Les partenaires sociaux interrogés rejoignent les constats des DRH : la question informationnelle est centrale, celle des coûts cachés indispensable.

« *Aidons les entreprises à s'informer et faire des projections économiques du sujet* ».

« *L'évaluation des coûts me semble encore plus importante pour convaincre au-delà des DRH* ».

Avec la question du coût caché, celle du coût de l'aide aux salariés aidants est un paramètre important pour les partenaires sociaux, comme pour les DRH. S'ils n'ont pas nécessairement une idée précise du coût du soutien aux aidants, les partenaires sociaux ont conscience des conséquences que l'absence

de dispositif peut avoir pour le salarié comme pour l'entreprise. L'idée, partagé par 76% des DRH, que le « coût caché » de l'aidance est supérieur à celui du soutien aux aidants séduit une majorité des partenaires sociaux.

« *Le souci majeur de ne mettre en place aucun dispositif spécifique est d'augmenter le mal-être des salariés aidants* ».

Certains interlocuteurs soulignent toutefois que la question du coût de l'aidance est « *une problématique de grande entreprise : dans les TPE et PME un cadre informel paraît plus acceptable car les solutions de suppléance n'existent pas* ». Enfin, pour certains, le sujet des salariés aidants et de ses conséquences pour l'entreprise, n'est pas aujourd'hui prioritaire.

Quant à la mutualisation du coût de l'aide aux aidants dans un dispositif de prévoyance collective, certains interlocuteurs en approuve le principe pour garantir un système « sûr et simple », « avec une proportionnalité liée à la taille de l'entreprise. » D'autres émettent des réserves et préfèrent une mutualisation interprofessionnelle.

Enfin, certains représentants soulignent la difficulté d'évaluer les coûts de l'aidance et la primauté d'une démarche de QVT.

« *L'aidance ne doit pas être abordée en termes de coûts, il est par définition difficile d'identifier un coût caché. Il faut l'aborder en termes de QVT* ».

Quelles négociations collectives sur les salariés aidants ?

9 représentants des partenaires sociaux sur 10 favorables aux négociations sur les salariés aidants.

L'enjeu d'ouvrir des négociations autour du sujet de l'aidance s'impose comme une évidence pour une nette majorité des partenaires sociaux. Ils évoquent aussi bien des raisons sociétales (vieillissement des populations, augmentation des situations d'aidance...) que l'enjeu sanitaire que représentent les salariés aidants non accompagnés (dépression, épuisement...).

« De plus en plus de salariés seront confrontés au vieillissement de la population ».

Le phénomène est jugé d'une telle ampleur, qu'il justifie que l'entreprise s'en saisisse, y compris dans une logique de RSE.

« La question de l'aidance va être de plus en plus prégnante dans les entreprises ».

« Cela fait partie du bien-être du salarié et de sa performance dans le travail ».

Le soutien aux salariés aidants relève en priorité de la négociation collective pour 63% des personnes interrogées (72% pour les organisations de salariés, 54% pour les organisations patronales).

Le soutien aux salariés aidants relève à la fois de la branche et de l'entreprise : 70% (85% des OP et 61% des OS). Les partenaires sociaux s'accordent sur l'utilité de la pluralité des acteurs impliqués pour toucher l'ensemble des entreprises.

« Plus de partenaires sont impliqués plus le sujet avance. » « Les deux sont nécessaires ».

Plus encore que les OP, les OS valorisent la complémentarité des acteurs pour porter les négociations :

- > la branche dont le rôle est de cadrer, mutualiser et donner l'impulsion
- > les négociations d'entreprises ayant pour vocation de déployer le cadre fourni par la branche, selon les moyens et spécificités de chacune

« Les grandes lignes peuvent être traitées dans les négociations de branches. Les détails propres à chaque environnement doivent être étudiés dans les entreprises ».

« Un sujet de gestion de ressources humaines dans l'entreprise, un principe de mutualisation au sein de la branche ». La mutualisation des coûts et des mesures est le premier facteur mis en avant pour justifier l'implication de la branche comme partenaire incontournable.

« La mutualisation des aides peut se faire au niveau des branches pour avoir une base plus importante et la négociation d'entreprise peut permettre la prise en compte des spécificités de l'entreprise (ex. temps de travail) ».

Les freins à lever pour favoriser la négociation collective

- > le coût du soutien aux salariés aidants est très fréquemment évoqué par les partenaires sociaux de manière quasi systématique : *« Combien cela coûte ou rapporte à l'entreprise ? ».*
- > le tabou et les a priori sur le sujet des salariés aidants
- > La difficulté de mettre en place des mesures concrètes, sans disposer de véritable mode opératoire et avec la préoccupation de ne pas mettre en cause l'égalité entre les salariés.

Les mesures prioritaires dans les accords collectifs

Les partenaires sociaux rejoignent les DRH sur la priorité aux aménagements horaires, à l'information sur les droits et dispositifs, aux congés, aux aides et services personnalisés...

Salariés aidants : les enjeux soulevés par les partenaires sociaux

> Un enjeu premier de pédagogie : sensibilisation, information et formation

- de l'ensemble des partenaires sociaux, des instances représentatives, pour qu'ils soient mieux à même d'animer / négocier
- de l'ensemble des entreprises pour qu'elles prennent conscience et dédramatisent le phénomène

> Le besoin d'une feuille de route précise pour :

- disposer d'une définition précise du périmètre concerné par le salarié aidant (qui est concerné ? quelles sont les aides actuelles à disposition ? Comment l'entreprise doit-elle prendre le relai ?
- disposer d'outils pour apprécier et faire apprécier l'ampleur du phénomène des salariés aidants dans l'entreprise
- avoir accès à un accompagnement à la mise en œuvre d'actions concrètes dans l'entreprise

> Un équilibre à trouver entre le collectif et l'adaptation aux situations personnelles

- La prise en compte de la singularité de la situation de chacun à concilier avec un cadre collectif et égalitaire

> Un enjeu de mutualisation

- La mutualisation est l'attente première à l'égard des branches, comme base commune, comme garantie que toutes les entreprises peuvent être concernées.

Observatoire
OCIRP
SALARIES AIDANTS

LES PARTENAIRES DE L'ETUDE



1^{ère} communauté de professionnels des ressources humaines, l'ANDRH association de loi 1901, défend depuis plus de 70 ans les intérêts de ses membres et accompagne les grandes mutations qui impactent le monde du travail et la fonction RH. L'ANDRH réunit aujourd'hui plus de 5000 membres, DRH, RRH, expertes et experts RH, issus de tous les secteurs. Une diversité de profils et d'âges qui constitue une richesse au sein de nos 70 groupes locaux, partout en France.
www.andrh.fr



L'Observatoire de la RSE est une organisation multi-parties prenantes qui accompagne les stratégies RSE dans les entreprises. L'Orse travaille en réseau avec les principaux acteurs de la RSE en Europe et dans le monde. Prospective, gouvernance, finance durable, engagement social et sociétal, performance et reporting, transition écologique sont ses principaux domaines d'expertise.
www.orse.org



LES AIDANTS

QUELLES SOLUTIONS DANS LES ENTREPRISES
ET LES BRANCHES PROFESSIONNELLES ?



• **LAURENCE BRETON KUENY** •
DIRECTRICE DES RESSOURCES HUMAINES
DE L'AFNOR



• **AMAURY DE LA SERRE** •
CO-FONDATEUR PREV&CARE,
AU SERVICE DES AIDANTS



• **LAURENT DES BREST** •
PRÉSIDENT DE CFDP



• **NICOLAS MENET** •
DIRECTEUR DE SILVER VALLEY



• **JÉRÔME PIGNIEZ** •
FONDATEUR ON-MEDIO DE SILVERECO.FR



• **EMILIE WEIGHT** •
RESPONSABLE RSE DE MERCK



**ENTRETIEN • LAURENCE BRETON-KUENY,
DIRECTRICE DES RESSOURCES HUMAINES DE L'AFNOR**

Concernant les proches aidants et plus spécifiquement les proches aidants salariés, quels sont pour vous les premiers enseignements suite à la crise sanitaire ?

Laurence Breton-Kueny : Avant le premier confinement de mars 2020, AFNOR avait déjà travaillé sur la mise en place du télétravail, y compris pour les salariés vivant avec des personnes vulnérables. Cela a donné lieu à une première qualification des personnes vulnérables par rapport à leur état de santé, puis à la désignation des personnes vivant avec des personnes vulnérables. Au sein d'AFNOR, dès février 2020, il était possible de bénéficier du télétravail en fonction de la liste des qualifications de vulnérabilité émise par le ministère de la Santé. À la fin du premier confinement, cette liste avait évolué et la plupart des aidants salariés sont revenus travailler. Pour continuer à bénéficier du télétravail, il était nécessaire d'amener des justificatifs médicaux pour prouver la nécessité du télétravail. Compte tenu de l'obligation d'apporter des justifications, la parole s'est alors libérée, ce qui nous a permis d'élaborer une cartographie des aidants salariés.

Aussi, l'un des enseignements essentiels de cette crise sanitaire est la libération de la parole des aidants qui ont dû se confier, un peu malgré eux peut-être, par rapport à cette situation qui reste très privée, ce qui m'a demandé beaucoup plus de flexibilité dans la mesure où le nombre des personnes concernées s'est élargi.

En effet, à partir du moment où des possibilités de compensation existent, la parole se libère. Auparavant, les demandes de télétravail des aidants étaient formulées par rapport aux parents grabataires et aux enfants handicapés. Cette notion a beaucoup changé, car beaucoup d'aidants se situent dans le « middle age ». Ils accompagnent leurs conjoints, leurs parents, sur le long terme ou ponctuellement, mais également des enfants, parce qu'ils deviennent parents de plus en plus tard.

Les demandes de télétravail doivent obligatoirement passer par les services DRH qui les étudient avec attention, dans leur dimension globale. On ne peut pas toujours accepter un télétravail à plein temps ou un « faux » télétravail. Il ne s'agit pas d'autoriser un télétravail à un collaborateur qui, par exemple, est empêché par un soigné de dormir et qui va récupérer le repos dans la journée et travailler quand il le peut. Le salarié doit travailler chez lui au même rythme que ses collègues sur site pour trouver l'équilibre. De plus, il est nécessaire également que ces collaborateurs ne soient pas entièrement coupés du monde

de l'entreprise et qu'ils ne restent pas tout le temps chez eux.

C'est pour cette raison que j'ai demandé à ce qu'on suive les motivations, et qu'on différencie un travail occasionnel à distance et le télétravail à long terme. Je refuse que ce soit le manager qui décide seul de l'accorder. Il s'agit là d'un point important : qui peut donner son accord à ce genre de demande ? J'ai, récemment, eu encore un cas où l'un de mes collègues directeurs m'envoie une demande en précisant « Moi j'ai donné mon accord » et je lui ai répondu « Tu ne peux pas donner un accord qui est lié à une situation individuelle pour laquelle le manager n'est pas habilité à recevoir des dossiers d'ordre personnel. Cette décision est propre au DRH ».

Pourquoi, à mon avis, n'est-il pas habilité ? Il peut y avoir trop de relations professionnelles, de proximité peut-être, qui peuvent un peu tronquer le jugement en prenant en compte des critères non médicaux individuels. Quant aux éléments médicaux, ils ne doivent pas passer dans les mains des managers. Seuls les DRH et les services médicaux, l'infirmière de l'entreprise, et l'assistante sociale dont nous disposons un jour et demi par semaine, sont habilités à recevoir ces documents. Il est impératif de vérifier les dires des personnes, car on ne peut se baser que sur du déclaratif. Il faut demander des certificats médicaux, ce qui est de la compétence des RH.

Avez-vous constaté une évolution dans les entreprises, et en particulier la vôtre, dans la prise en compte des salariés aidants, lors du retour à une situation normale ? Quel est votre sentiment ?

Laurence Breton-Kueny : Il m'est souvent reproché d'avoir une vision trop optimiste, car nous avons développé dans ma structure des politiques bienveillantes. Je ne peux pas généraliser par rapport à ce qui se passe dans mon groupe dans lequel les problèmes des personnes malades dans les familles sont facilement abordés. Je trouve que ce type de politique est également un facteur de fidélité, mais pas d'attractivité. Soyons clairs, vous n'allez pas attirer des jeunes avec une politique dédiée aux aidants. Aucun d'entre eux ne le demande ! Ils veulent plutôt du télétravail. En revanche, ce point est vraiment important pour la fidélité puisque tout le monde peut avoir à faire face à des coups durs dans la vie. Je pense que notre culture d'entreprise nous amène à avoir des valeurs qui sont le collectif, la responsabilité et la qualité.

Avez-vous une vision globale par rapport au monde l'entreprise, et pas forcément des TPE ? La situation des salariés aidants a-t-elle évolué chez vous ?

Laurence Breton-Kueny : Tout à fait. Nous nous apercevons que la question des aidants en télétravail est beaucoup plus facile à partir d'une certaine taille d'entreprise, quand il y a la présence de RRH et DRH. Vous pouvez alors accompagner et accepter qu'une personne soit absente quand vous avez une taille suffisante. Ce type d'organisation du travail pèse sur les autres salariés. Nous constatons la différence de traitement entre les 40 % des salariés qui peuvent télétravailler à temps plein, et les autres qui travaillent in situ. Depuis 2011, nous acceptons dans nos accords le travail à distance qui avait déjà été établi pour permettre aussi l'accompagnement en cas de problèmes avec les parents, de suites d'opérations, etc. Nous étions alors novateurs. En revanche, vous ne pouvez pas appliquer le télétravail sur tous les métiers, et sur tous les postes de travail. Le télétravail, surtout à temps plein, doit être compatible avec votre fonction et c'est bien à ce niveau qu'apparaît une fracture possible entre les salariés. Il faut alors faire très attention aujourd'hui dans les accords télétravail ou les chartes télétravail. Pour ma part, je pense qu'il ne faut pas accorder de contrepartie matérielle au télétravail, car cela induit de l'inégalité parmi les salariés. Cela peut être vécu comme une injustice pour ceux qui ne sont pas éligibles. Les conditions de travail d'un salarié en télétravail à temps plein ne sont pas les mêmes que celles d'un salarié en temps complet sur site, et cela peut représenter pour les salariés une forme d'inégalité.

Existe-t-il des solutions permettant aux aidants de souffler ? Des temps de répit, des situations prévues dans les accords signés, dans l'entreprise ou la branche professionnelle ?

Laurence Breton-Kueny : J'ai la chance de travailler avec une assistante sociale, une infirmière et un médecin du travail - toutes les entreprises n'en bénéficient pas - ce qui me permet d'être épaulée pour une prise en charge globale des demandes. Ce sont les sachants, l'assistante sociale surtout, qui orientent les salariés. Cela permet de mieux étudier les dossiers et de connaître les situations. Il n'est parfois pas souhaitable pour l'aidant salarié d'être en télétravail à temps plein, car il a besoin de temps de présence dans l'entreprise qui sont de réels moments de respiration pour lui.

Existe-t-il des solutions dans l'entreprise en-dehors de ces temps de respiration ?

Laurence Breton-Kueny : Il existe la possibilité d'offrir des journées à des aidants de la part des collègues salariés. Il est aussi possible de placer ses proches, les soignés, dans des services de jour qui les accueillent ponctuellement. Les aidants doivent

également faire attention à leurs propres limites. Certains ont du mal à déléguer et pensent qu'eux seuls peuvent effectuer certaines tâches, trouver un bon équilibre et qu'ils sont les seuls à bien faire. D'autres minimisent les possibilités des soignés et ne les impliquent pas assez dans certaines tâches. Quel est le bon niveau d'intervention, le bon équilibre ? Cela est difficile à dire. Le risque encouru par les aidants est l'enfermement. Il nous faut veiller à ce qu'ils ne s'épuisent pas et n'arrivent pas au bout de leurs forces. La libération de la parole est essentielle. Il faut vaincre les tabous pour que l'aidant salarié trouve un juste équilibre afin de ne pas basculer avec l'aidé, ou même avant l'aidé ce qui arrive parfois, qu'il tombe malade, voire qu'il disparaisse tragiquement avant le départ de l'aidé. À un moment, la personne sature et n'ose pas le dire. Nous avons eu cette malheureuse expérience avec des salariés malades qui ont craqué complètement au bout de dix-huit mois parce qu'ils n'ont pas osé en parler jugeant que cela n'était pas politiquement correct vis-à-vis du corps social.

Quelle serait la solution alors pour les salariés aidants ?

Laurence Breton-Kueny : La visite médicale reste la meilleure des solutions. Nous avons la chance de disposer d'un médecin du travail qui peut proposer un bilan complet. Il est dangereux de ne pas avoir de connaissance approfondie de leur état de santé - pathologies, insomnies, état psychologique, que ce soient pour les salariés aidants ponctuels ou à long terme. L'avantage de l'aidant au long cours est qu'il a l'avantage d'être régulièrement suivi par le médecin du travail, ce qui n'est pas forcément le cas des aidants ponctuels.



**ENTRETIEN • AMAURY DE LA SERRE,
CO-FONDATEUR PREV&CARE • AU SERVICE DES AIDANTS**

Vous aidez chaque jour les proches aidants, les personnes qui accompagnent leur proche en manque d'autonomie. Quels sont les principaux besoins permanents des aidants et notamment des aidants salariés, aujourd'hui ?

Amaury de La Serre : Prev&Care est le spécialiste de l'accompagnement des salariés aidants d'un proche fragilisé par l'âge, la maladie ou le handicap (20% des salariés français), pionnier du care management en France. À ce titre, nos care managers accompagnent quotidiennement les salariés de nos entreprises clientes en situation d'aidants. Lorsqu'un salarié fait face à la perte d'autonomie d'un proche, du fait de l'âge, de la maladie ou du handicap, il est d'abord irrémédiablement confronté à la complexité du système médico-social français : si notre pays a la chance de s'appuyer sur un très grand nombre de dispositifs de prise en charge, les réponses sont trop souvent bâties en silo, ne facilitant pas la notion de « parcours » du bénéficiaire et de son aidant.

À titre d'illustration, pour la prise en charge d'une personne âgée, il faudra se mettre en contact avec le département du proche ou l'Assurance Retraite (CNAV), selon la situation, pour obtenir une aide financière et réaliser une évaluation médico-sociale, avec l'Assurance maladie pour le financement et la réalisation de prestations de soins, l'action sociale de la mutuelle ou des caisses de retraite pour l'aménagement du domicile, les aides de confort, la prévention, les conseils, le lien social.... Bref, un véritable casse-tête administratif doublé d'une inquiétude très forte de l'aidant quant au budget de prise en charge qui sera finalement engagé. Dans un second temps, l'aidant est confronté à la mise en œuvre concrète de solutions pour son proche fragile, et ce, bien souvent, dans l'urgence. Vient donc le temps de la découverte des prestataires, de leurs spécificités, de leurs solutions. Or ces métiers sont mal connus et l'aidant est ainsi confronté à la difficulté du choix et de l'organisation retenue. Enfin, lorsque plusieurs prestataires interviennent au domicile du proche, l'aidant se voit charger de piloter et de coordonner les différents acteurs, parfois quotidiennement et à distance - la distance moyenne entre un aidant et son aidé est, en France, de 250 kilomètres.

De fait, cette somme de complexités rend la tâche quotidienne de l'aidant particulièrement stressante et chronophage, dans un moment où la santé et le bien-être d'un être cher comptent vraiment. Autant de raisons qui font que 54% des salariés aidants se déclarent épuisés.

Ainsi, si l'information personnalisée, le conseil et l'orientation vers des dispositifs constituent une première étape utile, les aidants recherchent également une assistance pour la mise en œuvre concrète des missions de prises en charge de leur proche fragile : aide aux tâches administratives, mise en place des aides financières, des prestataires, coordination et suivi. C'est là que se situe l'innovation sociale du « care management », soit une assistance dédiée et concrète à l'organisation des prises en charge, sur un plan administratif, financier et technique.

Quels enseignements peut-on tirer de la crise sanitaire s'agissant des proches aidants ? Et concernant spécifiquement, les proches aidants salariés ?

Amaury de La Serre : La situation des aidants, déjà compliquée avant le confinement, s'est fortement dégradée lors de la crise sanitaire, du fait de la fermeture de certains établissements, des grandes difficultés opérationnelles des services d'aide à domicile et bien sûr du fait de l'impossibilité pour leur famille de leur venir en aide. Plus spécifiquement, les aidants de parents âgés ont également dû faire face à un vrai dilemme, celui de soutenir concrètement leurs proches fragiles en l'absence d'aides professionnelles et le risque de les contaminer avec les conséquences que nous connaissons sur les plus âgés...

Enfin, du fait des difficultés opérationnelles rencontrées par les professionnels de la prise en charge, nous avons également constaté une intensification significative de l'aide apportée par les aidants à leurs proches fragilisés, entraînant une augmentation de l'épuisement physique et moral.

S'agissant des proches aidants salariés, pouvons-nous tirer des enseignements de la crise sanitaire ? Ce contexte a-t-il créé de nouveaux besoins pour les entreprises ? Les salariés ?

Amaury de La Serre : Lors du confinement, vie professionnelle et personnelle se sont confrontées jour après jour. Les entreprises, traditionnellement éloignées des situations personnelles de leurs salariés, ont fait face aux difficultés du quotidien rencontrées par les salariés aidants, notamment à l'occasion de l'organisation du télétravail. Elles ont ainsi parfois pris conscience de la nécessité de soutenir les salariés aidants, comme elles ont pu le faire dans le passé avec la mise en place de dispositifs de soutien à la petite enfance (garde, crèches d'entreprises...).

Quelle est votre vision de l'évolution des entreprises dans la prise en compte des salariés proches aidants ? Quel rôle les entreprises peuvent/doivent-elles jouer ?

Amaury de La Serre : En France, 20 % des salariés sont aidants d'un proche fragilisé par l'âge, la maladie ou le handicap. D'ici 2030, du fait du vieillissement de la population et de la croissance exponentielle des familles monoparentales, c'est un actif sur quatre qui sera confronté à la perte d'autonomie d'un proche. Une situation qui a un impact majeur sur la performance de l'entreprise et la santé au travail des collaborateurs. En outre, l'âge moyen d'entrée dans l'aidance est passé de 39 à 36 ans en l'espace de trois ans, comme le montre l'excellente étude de l'OCIRP : contrairement à l'idée reçue, les salariés aidants ne sont pas seulement les « salariés seniors » en charge de parents âgés. De fait, préserver la santé, le bien-être, la vie sociale des salariés aidants, mais aussi l'attractivité de leur entreprise est devenu un impératif de premier plan pour les managers.

En reconnaissant la valeur de leurs salariés aidants et en mettant en place des dispositifs efficaces pour les soutenir au mieux, les entreprises fidélisent leurs talents tout en améliorant l'expérience qu'elles leur offrent et se positionnent comme des marques fortes, attractives et surtout plus performantes. L'entreprise doit à ce titre être un véritable territoire de prévention.

Le sujet des aidants, au même titre que l'accompagnement de la petite enfance dans les entreprises (crèches, CESU, réservations de berceaux...) ou celui du handicap, doit être une politique sociale reconnue et assumée par l'entreprise. Pour ce faire, trois étapes essentielles : sensibiliser, repérer, soutenir concrètement.

Sensibiliser d'abord, en mobilisant les acteurs internes et externes de l'entreprise autour du sujet des aidants afin d'en prendre toute la mesure, de sortir des fausses représentations et de briser les tabous sur une situation que beaucoup d'entre nous expérimentent.

Repérer ensuite, en permettant de libérer la parole, d'anticiper les situations et d'appréhender les solutions proposées par l'entreprise. Les aidants sont encore loin de se déclarer naturellement auprès de leur manager, la communication interne est donc essentielle.

Sur ces deux premiers axes, mutuelles, coaches, associations, entreprises de care management, proposent d'ores et déjà des programmes de formation des managers, des ateliers de sensibilisation, des groupes de parole, des plans de communication et d'animation annuels qui se révèlent fort utiles pour installer le sujet au sein des entreprises et informer efficacement les salariés.

Soutenir concrètement enfin : c'est le rôle du care management : un accompagnement humain, empathique, expert et concret, qui facilite un parcours toujours personnel.

Le care manager a pour objectif d'apporter une réponse personnalisée à l'aidant. Il le déleste de toutes les tâches stressantes et chronophages, met en place les aides financières et techniques adaptées au proche fragile, l'accompagne dans la coordination, le suivi des prestataires et l'évolution de la situation.

Son rôle est d'être :

- **Pro actif** pour favoriser le repérage et anticiper les besoins non identifiés
- **Attentionné et personnalisé** pour créer de la confiance
- **Multidimensionnel** dans son expertise pour répondre à l'ensemble des besoins
- **Complet dans le parcours** d'accompagnement pour véritablement délester l'aidant

Pour le collaborateur aidant, c'est un interlocuteur dédié et expert qui l'assiste tout au long de son parcours dans le respect de la vie privée et en toute confidentialité pour retrouver sérénité, sécurité et gain de temps. À titre d'illustration, 75 % des salariés aidants accompagnés sur leur situation par Prev&Care déclarent avoir gagné plus de 5 heures par semaine sur leur temps de travail...

Quelle est, selon vous, la mesure prioritaire pour améliorer le soutien des aidants salariés ?

Amaury de La Serre : Dans le passé, les entreprises ont su utilement se saisir des sujets sociétaux de parentalité ou de handicap. En investissant dans des solutions concrètes et pratiques, elles ont renforcé leur attractivité, favorisé la fidélisation et l'engagement, développé l'initiative et la créativité. Des indicateurs désormais devenus essentiels pour la performance sociale et économique des entreprises. Elles y ont notamment été incitées par des dispositifs fiscaux tels que le Crédit Impôt Famille qui a encouragé les dispositifs de prise en charge (crèches, adaptation des locaux) et la prévention dans le champ de la petite enfance. Ce Crédit Impôt Famille aura permis la création de milliers d'emplois dans le secteur de la garde d'enfants. Augmenter son plafond afin d'y intégrer pleinement les nouveaux enjeux liés aux aidants semble être une idée intéressante pour ces mêmes raisons.

À court terme, la mise en place de solutions de soutien des salariés aidants au sein de l'entreprise est, sans aucun doute, une mesure simple et efficace à mettre rapidement en œuvre.

Car la croissance importante du nombre de salariés aidants nous rappelle qu'il existe un changement de paradigme porté par la démographie vieillissante de nos sociétés occidentales. Un paradigme dont les entreprises doivent impérativement se saisir, si elles veulent répondre aux défis de leur temps.



« Apporter aux salariés aidants une assistance juridique, sociale et psychologique. »

ENTRETIEN • LAURENT DES BREST, PRÉSIDENT DE CFDP

Comment évoluent les entreprises dans la prise en compte des salariés proches aidants ?

Laurent des Brest : Un actif sur quatre sera aidant en 2030. Alors que la nécessité de prendre en compte ce défi majeur semble progresser, beaucoup de chemin reste à parcourir au sein des entreprises. Hormis dans quelques structures de grande taille, la question des salariés aidants est absente des reportings RSE ou des déclarations de performances extra financières (DPEF).

Les directions des ressources humaines s'en remettent le plus souvent à organiser, en interne, l'effort de solidarité des salariés et peinent à appréhender ce nouvel enjeu de la responsabilité de l'entreprise (RSE), en estimant sans doute que les contraintes vécues par l'aidant se situent au carrefour de la sphère privée ou familiale, et de la vie professionnelle.

Il est donc grand temps de libérer la parole sur le sujet au sein des entreprises, de développer une « culture de la bienveillance » autour des salariés aidants et d'inscrire ces enjeux dans leur politique RSE, ainsi que le prône France Stratégie (Engagement des entreprises pour leurs salariés aidants, mars 2022).

L'inscription de mesures volontaristes dans leur stratégie RSE permettrait aux entreprises de mettre en place des politiques d'accompagnement avec un vrai suivi sur le long terme et leur procurerait ainsi une capacité réelle à anticiper les besoins pour leur bon fonctionnement.

S'agissant des proches aidants salariés, pouvons-nous tirer des enseignements de la crise sanitaire ? Ce contexte a-t-il créé de nouvelles difficultés ?

Laurent des Brest : La crise sanitaire a révélé davantage encore la grande vulnérabilité des personnes fragiles, avec l'accroissement de leur isolement et bien sûr des risques majeurs de mortalité accrue. La forte mobilisation des professionnels de santé pour contenir les effets de la pandémie dans la population a, de fait, accentué l'isolement de l'aidant et davantage impacté l'organisation de son temps au quotidien.

Par ailleurs, la profusion de textes législatifs, ordonnances et autres traductions sous forme de protocoles au sein des entreprises, a créé un sentiment d'impuissance et souvent beaucoup d'incompréhension.

Les changements profonds intervenus dans les modes de vie, dans l'exercice du travail, dans l'appréhension des loisirs, des voyages, et bien sûr dans la gestion des risques en matière de santé, ont ainsi

généralisé de manière durable un vrai besoin de trouver facilement et rapidement des réponses en matière juridique, sociale ou administrative.

Quelles sont les attentes particulières des proches aidants salariés ?

Laurent des Brest : Il convient de souligner que les impacts sur les ressources des aidants, au niveau des rémunérations ou des dépenses induites en cas de non-proximité, peuvent être importants et justifier, selon les situations, un besoin d'obtenir des compensations financières, de bénéficier d'aides pour accéder à des services ou des solutions de répit coûteux.

Simplifier leur quotidien, en bénéficiant d'un aménagement de leur temps de travail et d'une meilleure coordination des acteurs de l'aidance, constitue à mon sens une des attentes les plus fortes.

Par ailleurs, offrir la possibilité aux aidants salariés d'entrer dans des sas leur permettant de « souffler », sans culpabiliser de ne pas être investis à 150 % aux côtés de la personne âgée ou en situation de handicap, est essentiel. Faciliter l'accès à des offres de répit leur permettrait de mieux vivre leur engagement personnel, avec le sentiment réel d'être... aidés à leur tour.

Y a-t-il des efforts à faire sur l'accompagnement juridique des proches aidants salariés (accès au droit, aide aux démarches, litiges...) ?

Laurent des Brest : Il est possible et opportun de mettre en place au sein des entreprises des dispositifs de sécurisation et de prévention des risques juridiques à destination des proches aidants salariés, en leur donnant notamment la possibilité d'accéder en toute confidentialité à des services d'information juridique personnalisée et d'assistance à la résolution amiable et apaisée des conflits.

Les actes réalisés pour le compte de la personne aidée peuvent parfois gravement engager la responsabilité civile ou pénale de l'aidant.

Face à ces risques, la protection juridique des aidants — sous forme assurantielle notamment — constitue une réponse au risque d'isolement et de vulnérabilité. Par ailleurs, eu égard à la complexité des règles juridiques ou des démarches à effectuer en cas de préjudice ou de litige, elle permet de ne pas laisser le salarié aidant seul face au « mur du droit ».

Le développement de ces solutions mutualisées de « juriste en temps partagé » au sein de l'entreprise, à travers des accords collectifs ou des contrats de groupements, permettrait d'accompagner le salarié proche aidant confronté à des difficultés rencontrées

dans sa vie quotidienne : consommation, services, litiges ou incompréhensions avec les services publics, structures de santé, banques ou assurances, en cas d'abus de faiblesse ou d'escroquerie, de mésentente au sein de la famille dans les successions ou les différends familiaux.

Le service doit être facilement accessible et l'aidant doit trouver bien sûr des réponses. Mais il doit avant tout bénéficier d'une écoute humaine et attentive ! Pour protéger des personnes vulnérables, comme le deviennent souvent des salariés aidants épuisés, on ne fait pas nécessairement « du droit », mais on doit pouvoir apporter une « assistance juridique, sociale et psychologique ».

Permettre au proche aidant de souffler, d'avoir du temps pour lui est essentiel. Avez-vous des attentes particulières sur la mission confiée par le gouvernement à l'IGAS sur le sujet en février 2022 (évolutions juridiques, financières...)?

Laurent des Brest : La mission est appelée à formuler des propositions pour, principalement, développer l'offre de répit à inscrire dans un parcours de l'aidant. Faut-il créer de nouvelles catégories d'établissements ou de services, alors même que des structures existent et que l'assouplissement de certaines règles permettrait une réponse plus rapide et moins onéreuse au besoin de répit des aidants salariés ?

Des réponses sont à apporter au plus près des besoins, en privilégiant sans doute une approche agile reposant sur l'emploi de structures existantes avec des règles de financement adaptées.

Un reste à charge élevé constituerait d'évidence un frein à l'accès du plus grand nombre à ces établissements de répit et il conviendrait d'y apporter des réponses pour rendre le dispositif efficace.

Quelle est, selon vous, la mesure prioritaire pour améliorer le soutien des aidants salariés ?

Laurent des Brest : De nombreuses offres et solutions existent déjà.

La difficulté pour le salarié proche aidant, souvent isolé et en manque de temps, est de trouver rapidement et sans coût le service utile.

À côté de l'aménagement du temps de travail pour le salarié proche aidant, qui me paraît constituer la première réponse en termes de soutien au quotidien, la mise en œuvre d'un guichet unique permettant une meilleure coordination entre tous les acteurs est essentielle pour décomplexifier l'accès des salariés proches aidants aux solutions d'aide et d'accompagnement.

Pour améliorer le soutien des aidants salariés, simplifions leur quotidien, avec une gestion du temps adaptée et un fléchage aisé des services.

« Le soutien aux salariés aidants est un concept à profitabilité intégrale. »



ENTRETIEN • NICOLAS MENET, DIRECTEUR DE SILVER VALLEY

(ENTRETIEN RÉALISÉ EN AVRIL 2022)

Quels enseignements peut-on tirer de la crise sanitaire s'agissant des proches aidants ?

Nicolas Menet : Les aidants sont essentiels et représentent à ce jour une grande contrepartie des déficits des systèmes d'aide aux plus âgés. Ils constituent un ciment de cohésion essentiel au soin et à la protection des plus fragiles. La génération d'aidants actuelle constitue un véritable pilier de la société et, avec l'allongement de la durée de la vie, les aidants sont eux aussi de plus en plus âgés. Compte tenu des crises économiques successives, nous devenons aidants des générations descendantes.

La crise sanitaire a eu pour impact positif d'accélérer la transformation numérique de la société. Ce qui a permis de montrer qu'il était possible de s'occuper d'un proche et de travailler en même temps. Cette combinaison a été rendue possible par le télétravail, qui permet aux aidants salariés de trouver des compromis et un bon équilibre entre travail et aide. Les entreprises en ont sans doute tiré l'enseignement suivant : être aidant n'est pas qu'un handicap pour l'entreprise et il devient envisageable d'inclure

certaines salariés qui ont la lourde tâche de s'occuper d'un proche dépendant.

Comment évoluent les entreprises dans la « prise en compte » des salariés proches aidants ? Quel rôle les entreprises peuvent ou doivent-elles jouer ?

Nicolas Menet : Il s'agit d'un vrai sujet pour les très grands groupes, de 2000 à 50 000 salariés. Des évolutions sur ces thématiques sont à explorer pour plusieurs raisons. D'abord, pour maintenir la performance de l'aidant et des entreprises. Ensuite, parce que les entreprises ont besoin que les aidants travaillent. Enfin, parce que les aidants ont besoin d'aide.

Ces évolutions peuvent s'appuyer sur certains leviers comme la marque entreprise, le rôle de la RSE, mais aussi la communication et les RH. Compte tenu de la pénurie d'emplois, il est essentiel de travailler sur la marque employeur et d'attirer les talents. Pour les jeunes générations qui sont dans le care, la marque employeur a un grand rôle à jouer. C'est un sujet clé et idoine en ce moment, pour mettre en avant une politique RH positive.

Tous les sujets passent, repassent et trépassent ... puis reviennent. Pour l'heure, les salariés vieillissent et les entreprises doivent s'attaquer au sujet des aidants.

On notera qu'il existe de plus en plus de dispositifs au service des salariés aidants, notamment dans les grands groupes. Citons à titre d'exemple, les solutions de conciergerie d'aidants comme Prev&Care, Autonomia.

Pour les proches aidants, les salariés proches aidants et les entreprises, quel peut-être le rôle de l'innovation et des nouvelles technologies ?

Nicolas Menet : L'innovation est bien sûr au cœur du progrès social et permet d'allier transition démographique et transition numérique. Il existe de nombreuses initiatives pour les aidants comme des centres de ressources tels que, par exemple, La Compagnie des Aidants ou le collectif Je T'Aide. Ces forums d'échanges sont indispensables et très présents sur les réseaux sociaux. Les proches aidants commencent aussi à s'organiser et se structurer de plus en plus, pour porter leur parole dans l'espace politique et médiatique. Il est également possible de regrouper des aidants par voie numérique. L'aidant doit pouvoir s'exprimer, et assumer : la parole digitale est importante. Tous les aidants n'ont pas les mêmes problématiques, les mêmes attentes. Ils sont tous différents et ont des stratégies et des besoins différents. De plus, l'âge moyen des aidants est de 53 ans. Ils constituent un public plutôt à l'aise avec les outils numériques. Ils sont par ailleurs multi équipés.

Quelle est, selon vous, la mesure prioritaire pour améliorer le soutien des aidants salariés ?

Nicolas Menet : Le congé proche aidant est, bien sûr, une mesure essentielle. Des mesures peuvent également être proposées dans le cadre d'accords d'entreprise ou de politiques RSE. Il faut inciter fortement les entreprises à mettre en place une stratégie pour les aidants salariés, ou, a minima, dans le cadre de la prévention au travail, une mission d'information à destination des salariés qui ont des besoins. Certaines entreprises prennent des initiatives comme le Groupe BNP Paribas avec, par exemple, une conciergerie pour les aidants (filiale incubée par BNP Paribas). Les entreprises peuvent s'inspirer de ce concept pour apporter des solutions.

La RSE, souvent transversale et qui parfois siège dans les Comex, a un rôle essentiel. Il est nécessaire d'encourager les directions concernant la RSE pour que tous les sujets de bien-être en entreprise se généralisent.

Le terme d'aidants a émergé et s'est généralisé il y a trois ans environ. Nous avons découvert les mots aidant et aidance, ce qui est une bonne chose pour se rapprocher d'un collectif.

Il s'agit là d'un concept à profitabilité intégrale : économique, financière et sociétale, qui œuvre pour un mieux-être (cf. : STARTUP, arrêtons la mascarade, N. Menet et B. Zimmer, éd. Dunod, 2018). Le principe de salarié aidant mobilise tout cela.

En revanche, dans une TPE/PME, c'est le bricolage, au sens noble, qui domine avec une grande agilité et des projets personnalisés. Les PME, connaissent mal les dispositifs existants en général, mais elles compensent par une meilleure proximité.



« L'aide aux aidants est devenue une thématique principale de la silver économie. »

ENTRETIEN • JÉRÔME PIGNIEZ, FONDATEUR ON-MEDIO • SILVERECO.FR

Quel rôle peut jouer la silver économie pour les proches aidants en général et pour les proches aidants salariés en particulier ?

Jérôme Pigniez : Si vous me le permettez, je retournerais la question en demandant : quel est le rôle de l'aide aux aidants ou aux aidants salariés dans la filière de la silver économie ? Car la filière n'a pas de rôle en tant que tel. Au départ, pour sa création, nous sommes partis du haut de l'iceberg qui était très orienté sur la santé des personnes âgées, avec ce prisme du ministère de la Santé et, plus globalement, de l'économie du vieillissement de la population. Plusieurs grandes thématiques sont venues se greffer comme les technologies, l'innovation ou la téléassistance et enfin, celle de l'aidant, devenue une thématique principale.

Aussi, le rôle de la filière est de promouvoir des solutions, et des services dédiés. Nous organisons un trophée spécifique : les Trophées SilverEco Bien-Vieillir, rendez-vous thématique devenu incontournable dans lequel l'aide aux aidants est une catégorie à part entière.

Je me souviens des premières études, tant de l'OCIRP que gouvernementales, qui, à l'époque, faisaient ressortir les aidants qui s'ignorent. Avoir à charge un enfant handicapé, une personne, un senior, un père ou une mère en état de dépendance, ou un parent, un concubin ou une concubine malade, vous entraîne dans la catégorie des aidants, même si ces derniers ont du mal à y croire. Puis est venue la communication, avec l'OCIRP notamment, et avec tous les acteurs du secteur. Enfin sont arrivées des propositions de loi qui ont abordé cette

thématique. Aujourd'hui, des personnes se réclament de ce statut, se reconnaissent en tant qu'aidant. Nous pouvons considérer qu'une première étape a été franchie et les aidants sont ainsi en capacité de se renseigner. Le rôle de la silver économie est alors d'imaginer des solutions, de nouveaux produits et de nouveaux services.

Cela a-t-il permis de mettre en lumière des acteurs, des solutions, des technologies, des services ?

Jérôme Pigniez : Bien sûr, car cela agit dans les deux sens. À partir du moment où l'aidance devient officielle, elle bénéficie d'un coup de projecteur et va stimuler la demande et l'offre. Le push-pull marketing assez classique va attirer la demande et entraîner la recherche de solutions tout en attirant l'offre également. À cela, s'ajoute un autre levier composé de personnes qui ne s'exprimaient pas sur cette thématique et qui étaient présentes sur ce secteur. Cela a permis de nommer ces acteurs. Comme je vous le précisais, le rôle de la silver économie est d'innover, d'inventer de nouvelles solutions, de nouveaux produits, de nouveaux services dans une logique globale, ce qui suppose au préalable de promouvoir l'existant. Beaucoup de grands penseurs entrent sur le marché sans modèle économique tandis que de nombreuses solutions existent d'ores et déjà, sans être portées à la connaissance du grand public et des professionnels. J'estime que l'urgence, en tant qu'acteur de la filière silver économie, est de faire en sorte que l'offre et la demande se rencontrent pour créer le marché et que l'existant soit promu dans un premier temps. Puis, dans un deuxième temps, de rechercher de nouvelles solutions.

Dans silver économie, il y a le terme économie qui entraîne de la suspicion, voire des critiques chez plusieurs observateurs. Comment réagissez-vous ?

Jérôme Pigniez : En effet, certains commencent à vouloir changer de nom, ce qui, je pense, est un combat d'arrière-garde. Je n'ai jamais eu aucun problème sur la terminologie de la silver économie, même si elle a été critiquée au début, car certains avançaient que nous souhaitons nous enrichir sur le dos des seniors. Or, un marché existe et les personnes âgées, au sens large du terme, sont des consommateurs ou des consomm'acteurs qui ne se laissent pas piéger par des produits qui ne leur correspondent pas. Les industriels ont des devoirs et ceux qui ne les respecteront pas devront quitter le marché. Nous n'avons pas besoin de labels spécifiques, car les consommateurs sauront choisir les produits en fonction de leurs besoins qui sont tous différents. Il n'y a pas un besoin équivalent à un autre. Par conséquent, le terme économie, je l'assume pleinement. Bien entendu, le sujet est un peu sensible, pourtant on évoque sans aucun problème le marché du handicap.

Concernant les salariés aidants, pensez-vous que les entreprises ont évolué dans leur prise en compte ?

Jérôme Pigniez : Les entreprises peuvent avoir une démarche sociale. Elles ont compris qu'elles avaient un rôle à jouer dans le cadre de la qualité de vie au travail (QVT) incluse dans la RSE. Il y a quelques années encore, l'aide aux aidants ou l'aidance, dans certains grands groupes, se limitait à une petite ligne de la RSE avec un petit service, mais sans grande conviction. À présent, nous sommes entrés dans une nouvelle dynamique dans la mesure où la QVT fait partie d'une demande des salariés afin d'obtenir un temps de travail adapté. Cette démarche sociale n'est pas en contradiction avec la logique libérale. En effet, l'entreprise peut y trouver son compte lorsque les RH travaillent avec des personnes qui vont apporter des solutions d'aide aux aidants. Le fait de comprendre qu'un salarié est en difficulté peut permettre de mettre en place des solutions, comme l'intérim ou le télétravail pour éviter un arrêt maladie qui désorganiserait l'entreprise.

Le télétravail est-il compatible avec la situation d'aidant salarié ?

Jérôme Pigniez : La crise Covid a démontré qu'il était possible de travailler à distance, voire de gagner en efficacité en limitant les déplacements. Néanmoins, beaucoup de salariés avaient envie de retourner en entreprise qui reste une zone de socialisation. Il n'y a pas de solution unique ou extrême.

Pour les proches aidants, y compris les proches aidants salariés, quel est le rôle de l'innovation et des nouvelles technologies ?

Jérôme Pigniez : Celui de pouvoir déléguer de la charge mentale. Je pense notamment à la téléassistance, à la possibilité d'émettre une alerte. Les systèmes évoluent et deviennent un peu plus attractifs grâce à un gros travail sur le design. L'acceptabilité des produits s'améliore. Au début, dans les années 1970-80, les utilisateurs seniors appelaient leur système de télésurveillance "la cloche à vache". L'ergonomie des produits a énormément évolué en permettant de diminuer le stress, de déléguer la surveillance bienveillante et, par conséquent, d'offrir de la tranquillité. C'est aussi le rôle des technologies et des innovations. Aider à gérer le quotidien, des agendas partagés, pouvoir déléguer à des aidants secondaires des prestations sont des services qui existent, mais qui ont eu un peu de mal à percer parce qu'il est compliqué de créer un cercle d'aidants. L'automatisation est une solution. Aujourd'hui, il existe des capteurs de chutes qui, grâce à l'analyse permanente des données, peuvent prétendre avoir créé une intelligence artificielle capable d'établir du prédictif. Un jour, je pense que nous aurons le robot majordome à domicile. Contrairement à une personne qui intervient à domicile, la robotique pourrait rendre les personnes dépendantes plus libres de

leur mouvement et retrouver de l'autonomie sans dépendre d'horaires fixes liés au passage de professionnels. Il y a donc un gain d'autonomie à mettre en perspective, cependant, avec le risque de perdre un certain lien social.

Quelles sont, selon vous, les mesures prioritaires pour améliorer le soutien aux aidants salariés ?

Jérôme Pigniez : La première mesure est de faire en sorte que la parole se libère, tant du point de vue des salariés que du point de vue de l'entreprise. La situation d'aidant existe, identifions-la avec bienveillance. La deuxième mesure est d'informer sur les solutions. Je ne pense pas que ce soit le rôle d'un entrepreneur

ou de la RH, mais plutôt d'un service tiers qui aura une liberté de parole vis-à-vis des aidants. Il convient aussi d'informer l'entrepreneur sur les solutions pouvant être mises en place pour faciliter le travail de son salarié et le travail de l'entreprise. Aujourd'hui, nous travaillons beaucoup sur l'information au niveau des salariés, il conviendrait de mettre l'accent sur toutes les solutions qui existent à destination des chefs d'entreprise. Un dernier point, je pense qu'il est nécessaire d'introduire de la souplesse et de la flexibilité par la mise à jour régulière de la situation. En effet, la solution préconisée en janvier 2023 ne correspondra peut-être pas à l'aidant, à l'aidé et à l'entreprise en juillet 2023.



« Le sujet des aidants est un élément clé de notre stratégie RSE. »

ENTRETIEN • ÉMILIE WEIGHT, RESPONSABLE RSE DE MERCK

Le sujet des aidants est-il abordé par votre entreprise, pour vos collaborateurs ?

Emilie Weight : La Directrice générale de Merck, Belen Garijo, considère les aidants comme un pilier caché du système de santé. Elle s'engage pour que Merck réponde à leurs besoins et contribue à faire prendre conscience de leur rôle en tant que priorité de santé mondiale. Merck a ainsi développé le programme « Embracing carers » (Soutenons les aidants) depuis 2017, aux côtés de huit organisations internationales de soutien aux aidants dans le monde. L'objectif de ce programme est la sensibilisation, la discussion et l'action pour répondre aux besoins souvent négligés des aidants.

Dans le cadre de ce partenariat, Merck a notamment mené deux études internationales pour mettre en évidence les besoins des aidants. Une première étude en 2017 auprès de 3500 aidants dans le monde a permis de mettre en évidence, notamment, l'importante proportion de femmes aidantes, les problèmes médicaux, sociaux et financiers ainsi que la difficulté pour les aidants d'équilibrer leur vie professionnelle et personnelle. À la suite de cette étude, Merck a mis en place, dès janvier 2018, la communauté des aidants Merck, pour que tous les collaborateurs aidants de notre groupe soient écoutés et épaulés. Une seconde étude effectuée en 2020 auprès de plus de 9000 aidants dans le monde, dont 579 en France, portait sur l'impact du Covid-19 sur les aidants. La crise sanitaire a en effet très fortement dégradé la qualité de vie des aidants, ainsi Merck France et La Compagnie des Aidants ont lancé en février 2022 un module de formation pour encourager les aidants à mieux s'occuper d'eux.

Ce sujet est-il au cœur de la stratégie RSE de votre entreprise ? Quel est le rôle de la RSE dans l'aide aux salariés ?

Emilie Weight : Le sujet des aidants est un élément clé de notre stratégie RSE sociale et sociétale. Merck a su allier son engagement au soutien des aidants dans le parcours de soin des patients, à celui destiné à ses propres collaborateurs aidants. C'est une grande force, car cela nous a permis d'être plus pertinents dans nos actions, en nous nourrissant de ce que nous apprenions de nos propres aidants et, ainsi, mieux comprendre et adresser ce phénomène de société. Nous avons par ailleurs pu faire bénéficier nos collaborateurs aidants des relations que nous établissons avec les associations d'aidants et des solutions que nous coconstruisons avec elles. Un des meilleurs exemples est le module de formation sur la santé des aidants qui, en parallèle de son lancement national, a été mis à disposition de tous les collaborateurs de Merck en France grâce à une communication spécifique.

Faire des aidants un axe fort de notre stratégie RSE nous permet de suivre cet accompagnement dans le temps et de poser des axes de progrès continu. La communauté RSE Merck France, composée d'une trentaine de collaborateurs, permet de promouvoir les actions en faveur des aidants auprès de salariés de nos 11 sites. D'autre part, le soutien des collaborateurs atteints de maladies chroniques, afin de permettre un meilleur maintien et retour à l'emploi, est un autre axe fort de notre engagement RSE. Dans le cadre de ce dispositif, des collaborateurs se sont portés bénévoles pour accompagner tous les collaborateurs Merck atteints de maladies chroniques qui le souhaitent, dans l'expression de leurs

besoins et dans les démarches associées. Il s'agit de 14 personnes qui se sont baptisées les NOUS AUSSI, car ils sont soit eux-mêmes atteints de maladies chroniques, soit aidants. Faire du soutien aux aidants un de nos axes stratégiques RSE permet donc de construire des synergies entre nos engagements et de rendre nos actions plus impactantes.

Quel rôle les entreprises peuvent ou doivent-elles jouer pour leurs salariés proches aidants ?

Emilie Weight : Il me semble que les entreprises doivent permettre aux collaborateurs aidants de se faire connaître naturellement et sereinement, alors que seulement un tiers des aidants déclarent l'être à leurs employeurs. Il faut déstigmatiser la question des aidants en entreprise et la normaliser afin que chacun la comprenne et l'accepte. Ceci permettrait de généraliser la mise à disposition d'informations clés pour les aidants et les équipes concernées et la mise en place des solutions adaptées (flexibilité du travail, répit, travail à distance, associations d'aidants, aides publiques, assistance sociale...). Seulement 15 % des aidants connaissent aujourd'hui les mesures à leur disposition au sein de leur entreprise ! Être aidant peut tous nous concerner un jour. Développer une culture bienveillante pour les aidants en entreprise me paraît être indispensable, non seulement pour préserver les relations au sein des organisations, mais également pour attirer de nouveaux talents.

Au sein de votre entreprise : quelles sont les solutions concrètes pour soutenir les aidants ? Quelles sont les actions effectuées pour les proches aidants salariés ?

Emilie Weight : L'étude lancée en 2017 par Merck auprès de 500 collaborateurs aidants dans le monde a permis de remonter 3 besoins clés : avoir le soutien de pairs, disposer de plus de flexibilité dans le travail ; garantir l'égalité des chances et de rémunération.

Afin de répondre au mieux à ces attentes, Merck a mis en place la communauté des aidants Merck depuis janvier 2018. Cette communauté a travaillé avec le groupe pour identifier et déployer les outils qui permettraient de mieux soutenir les aidants. En plus de la communauté de pairs, deux solutions ont été déployées depuis 2020. La première est une hotline accessible 24/24 et 7/7, gratuite et confidentielle pour un soutien psychologique et administratif à destination de tous les employés de Merck dans le monde et spécifiquement pour les aidants, accessible non seulement au collaborateur, mais également à la personne aidée. Le second axe est un cadre donnant des options pour plus de flexibilité au travail, des horaires décalés, du travail à distance, des congés prolongés, un partage du travail et d'autres mesures, permettant à chaque collaborateur de Merck d'aborder sa hiérarchie et/ou les Res-

sources Humaines afin de trouver, en fonction de la législation du pays et de la fonction du collaborateur, des solutions adaptées.

En 2020, la communauté des aidants Merck a lancé une grande campagne de communication interne « Help not Hug » pour sensibiliser tous les collaborateurs Merck aux difficultés que peuvent rencontrer leurs collègues aidants. Un module de formation en ligne, développé par la communauté des aidants Merck, a été mis à disposition des 66 000 collaborateurs dans le monde lors de cette campagne lancée le 6 novembre 2021. À ce jour, déjà, plus de 20 000 collaborateurs ont suivi cette formation.

Avec plus de trois ans d'existence, la communauté des aidants Merck compte plus de 100 membres actifs et en plus d'une animation globale au niveau du groupe, six antennes locales/régionales. Notre objectif est, progressivement, d'avoir des antennes dans toutes les régions afin de permettre une proximité garante d'une meilleure compréhension des difficultés rencontrées, souvent très dépendantes de la culture et de la législation des pays.

Quelle est selon vous la mesure prioritaire pour améliorer le soutien des aidants salariés ?

Emilie Weight : Si je me base sur mon expérience chez Merck, je dirais que la flexibilité dans le travail est la clé. Il est aussi très important de permettre aux aidants de se reconnaître comme tels et d'exprimer leurs difficultés et les compétences que leur rôle d'aidant leur a permis de développer. J'ai pu observer que tous les collaborateurs aidants qui ont été accompagnés par Merck dans les périodes difficiles sont très reconnaissants vis-à-vis de l'entreprise qui a su les comprendre et les épauler lorsqu'ils en avaient besoin. Soutenir les aidants est un fabuleux vecteur d'engagement.

LES AIDANTS

LE RÔLE DES INSTITUTIONS DE PRÉVOYANCE



• **MARIE-LAURE DREYFUSS** •
DÉLÉGUÉE GÉNÉRALE DU CTIP

• **PASCAL ANDRIEU** •
DIRECTEUR DES ENGAGEMENTS SOCIAUX, SOCIÉTAUX DE
MALAKOFF HUMANIS, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA FONDATION
MH HANDICAP, DIRECTEUR DE LA MUTUELLE ALLASSO



• **PHILIPPE BARRET** •
DIRECTEUR GÉNÉRAL D'APICIL



• **FRÉDÉRIC BERNARD** •
DIRECTEUR ACTION SOCIALE, DIRECTEUR
DÉLÉGUÉ MCDEF LIVRE III, KLESIA



« Les IP innoveront avec de nouvelles garanties de prévoyance et des services pour les salariés aidants. »

ENTRETIEN • MARIE-LAURE DREYFUSS, DÉLÉGUÉE GÉNÉRALE • CTIP

Les entreprises ont-elles conscience que le nombre de leurs salariés proches aidants va augmenter dans les années qui viennent ? Sont-elles à l'écoute ? Comment vivent-elles cette réalité ?

Marie-Laure Dreyfuss : Selon l'INSEE, un salarié sur cinq est aidant. Les entreprises ne peuvent ignorer ce phénomène sociétal. D'autant qu'il va s'accroître : le vieillissement de la population va forcément entraîner une augmentation du nombre de personnes en perte d'autonomie. En 2030, selon les prévisions de l'OCIRP, un salarié sur quatre sera aidant.

Les entreprises sont heureusement de plus en plus nombreuses à vouloir les accompagner. Elles y voient également l'occasion de développer leurs politiques RSE et de fidéliser leurs collaborateurs tout en limitant l'absentéisme, source de coûts importants pour elles.

Dans ces actions pour les aidants, nombre d'entreprises ont été aidées par les institutions de prévoyance. Ces dernières, grâce à leurs liens directs avec les partenaires sociaux, les entreprises et les salariés, se sont en effet très tôt emparées du sujet et ont mis en place des solutions pour faciliter le quotidien des proches aidants.

Quels types de solutions sont mises en place par les institutions de prévoyance ?

Marie-Laure Dreyfuss : Rappelons quelques exemples et faits emblématiques. Le CTIP et ses adhérents se sont battus pour l'instauration du congé de proche aidant (CPA), lancé en 2017 et indemnisé par l'État depuis fin 2020. En janvier 2019, PRO BTP a été le premier à indemniser ses adhérents en situation de congé proche aidant. En 2021, Malakoff Humanis ainsi que l'OCIRP ont lancé une offre composée d'une garantie d'indemnisation complémentaire en cas de CPA et d'un accompagnement personnalisé et coordonné.

La grande majorité des institutions de prévoyance propose des aides financières ponctuelles sous conditions, le co-financement de services à domicile ou des solutions de « répit » permettant aux aidants de se reposer, des séances de soutien psychologique, des plateformes de conseil et d'orientation, ainsi que des « cafés aidants » pour échanger. Avec l'AFM-Téléthon, PRO BTP est à l'origine des Villages Répit Famille, initiative qui réunit aujourd'hui d'autres groupes de protection sociale, comme AG2R La Mondiale, Agrica, Audiens et Lourmel.

Quel regard portez-vous sur le congé de proche aidant ? Quelles sont les pistes de réflexion des institutions de prévoyance pour compléter les dispositions légales ?

Marie-Laure Dreyfuss : Le rôle de l'État pour accompagner les proches aidants est important et les évolutions de ces dernières années en sont la preuve : création de la cinquième branche, évolution et meilleure indemnisation du congé proche aidant, expérimentations pour l'aide au répit... Toutes ces initiatives sont à saluer.

Au-delà des solutions assurantielles permettant de limiter le reste à charge des ménages en situation de perte d'autonomie, il est apparu essentiel aux institutions de prévoyance de promouvoir et faciliter le développement de solutions de protection sociale complémentaire pour les 5 millions de salariés proches-aidants, autour de quatre axes :

- proposer une indemnisation complémentaire de jours d'absence proches aidants, afin d'améliorer la situation individuelle des aidants dans la gestion de leur équilibre vie professionnelle / vie privée ;
- fournir des services d'information, d'organisation et de soutien aux aidants ;
- agir en prévention pour limiter l'impact de leur situation d'aidants sur leur santé physique et mentale ;
- faire de la question des aidants en activité un sujet du dialogue social au sein des entreprises et des branches professionnelles.

Il y a donc une volonté forte de la part de ces acteurs de la protection sociale en entreprise de développer des solutions. Toujours dans cette logique de complémentarité, l'État doit leur permettre d'avancer et de proposer des garanties et services à moindre coût pour les entreprises.

Quels sont les leviers dont disposent les institutions de prévoyance pour développer leurs actions ?

Marie-Laure Dreyfuss : Leur gouvernance paritaire constitue un atout fort et leur donne une vision très concrète grâce aux remontées « terrain ». Je considère que, pour continuer d'améliorer cet impact sociétal, il faut s'appuyer sur trois leviers clés : l'information, l'innovation et la reconnaissance. D'abord, parce qu'informer et communiquer sur le sujet des proches aidants auprès des entreprises et du grand public est une nécessité pour que les solutions qui existent soient identifiées par les personnes concernées.

Ensuite, parce qu'innover en créant de nouvelles garanties de prévoyance et des services à destination des salariés aidants est fondamental pour s'adapter à la société et aux besoins qui évoluent.

Enfin, parce qu'il est important de reconnaître les institutions de prévoyance comme des acteurs légitimes sur cette thématique, afin qu'elles participent à la co-construction des politiques publiques liées aux aidants.

Si vous aviez une proposition phare à faire immédiatement en faveur des aidants salariés, quelle serait-elle ?

Marie-Laure Dreyfuss : Les partenaires sociaux ont obtenu satisfaction sur plusieurs de leurs propositions en faveur des salariés aidants, la dernière en date étant l'évolution de la doctrine administrative de la Direction de la Sécurité sociale pour étendre la notion de prestations de prévoyance complémen-

taire aux prestations pouvant être co-financées par l'employeur au profit du salarié proche-aidant. Cette demande, portée par le CTIP, va sécuriser le cadre social entourant les nouvelles offres des IP à destination des salariés aidants.

Au-delà de ce point de satisfaction, il faut avant tout que la philosophie de notre système de protection sociale évolue.

Les institutions de prévoyance ne doivent plus être considérées comme « accessoires » lorsqu'il s'agit de réformer : il faut impérativement qu'elles soient associées. Je suis convaincue qu'une nouvelle dynamique de co-construction des politiques publiques en matière de protection sociale peut s'instaurer et amener un véritable dialogue entre les acteurs.

« Généraliser une culture bienveillante dans l'entreprise et développer le care management. »



ENTRETIEN • PASCAL ANDRIEUX, DIRECTEUR DES ENGAGEMENTS SOCIAUX, SOCIÉTAUX DE MALAKOFF HUMANIS, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA FONDATION MH HANDICAP, DIRECTEUR DE LA MUTUELLE ALLASSO

Selon les résultats de l'étude OCIRP/Viavoice « Salariés aidants et dialogue social » 2022, 74 % des DRH interrogés pensent que le coût des dispositifs de soutien aux aidants doit être mutualisé dans un dispositif de prévoyance collective. De plus, 76 % des DRH et 66 % des partenaires sociaux interrogés estiment que le soutien aux aidants est un levier de performance pour les entreprises. Qu'en pensez-vous ?

Pascal Andrieux : Je pense que le sujet des aidants rentre clairement dans le domaine de la protection sociale qui a la spécificité, selon moi, de couvrir les questions de prévoyance mais aussi celles de la vieillesse, de la famille et du handicap, pour ne citer qu'eux. S'intéresser à ce sujet en tant qu'entreprise ou en tant que branche aura donc des effets positifs démultiplicateurs.

Depuis 2019, 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. Qu'en pensez-vous ?

Pascal Andrieux : Nous pensons qu'il s'agit d'un réel progrès, car cela permet d'élargir la prise en compte de ce sujet au-delà du cadre spécifique de l'entreprise, en associant, à travers la négociation de branche, l'ensemble de ses partenaires sociaux. Par ailleurs, par le canal de la branche, cette réalité qui concerne aujourd'hui 1 salarié sur 5 et en concernera 1 sur 4 d'ici 2030, va pouvoir être mieux prise en compte, notamment au niveau des petites et moyennes entreprises, qui sont encore assez peu

nombreuses à avoir conscience de la situation des aidants et, par conséquent, à en mesurer les impacts en termes d'absentéisme, de qualité de vie au travail, de santé au travail et de productivité.

Enfin, intégrer la thématique des proches aidants par le prisme de la conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle suppose que cette question ne soit pas traitée à part mais dans un ensemble plus vaste, en montrant que le sujet des aidants est commun à d'autres sujets de fragilités tels que le handicap, la maladie, mais aussi la parentalité ou encore la monoparentalité.

Les institutions de prévoyance peuvent-elles aider les entreprises et les branches à aider leurs salariés aidants ? Quels sont leurs atouts spécifiques ?

Pascal Andrieux : Nous constatons depuis plusieurs années, et plus particulièrement depuis la crise de la Covid, que les entreprises ont pris conscience de ce sujet de fragilité de leurs collaborateurs.

Les institutions de prévoyance peuvent les y aider en présentant cette thématique comme un sujet à part entière de l'offre d'accompagnement social qu'elles proposent à leurs entreprises clientes et en mettant à disposition des salariés aidants des services vraiment adaptés à leur situation : ligne téléphonique spécialisée, un site internet dédié, des guides pédagogiques d'information et de conseil, des aides financières...

Dans cette optique, le rôle d'information et de sensibilisation des partenaires sociaux pour que le dialogue social puisse intégrer la thématique des aidants est essentiel.

De manière plus générale, tout ce qui peut contribuer à une prise de conscience des entreprises ou des branches sur le sujet des aidants doit, selon nous, faire partie du panel des services déployables par les institutions de prévoyance.

En tant qu'institution de prévoyance, nous disposons en effet d'atouts spécifiques. Nous couvrons les risques maladie, incapacité, invalidité, décès. Or la survenue d'un tel risque va générer, à un degré plus ou moins élevé, un absentéisme du salarié. Cela pourra avoir, pour l'entreprise, un impact sur l'organisation du travail de l'équipe et l'engagement de ses collaborateurs.

Notre rôle est donc de sensibiliser les entreprises sur ces enjeux, mais aussi de leur montrer que prendre en compte ce sujet dans leur politique RH, en créant un terreau favorable pour que le salarié aidant puisse s'autoriser à parler de sa situation, aura des conséquences vertueuses telles que plus d'implication de leurs collaborateurs ou l'amélioration de la marque employeur.

Nous observons d'ailleurs des initiatives intéressantes qui émergent telles que la mise en valeur par certaines entreprises de cette prise en compte des personnes fragiles dès les entretiens d'embauche.

Quelles sont vos initiatives en direction des proches aidants ?

Pascal Andrieux : Les actions que nous menons sont nombreuses. Pour résumer, nous agissons sur deux axes : l'axe sociétal et l'axe serviciel. Sur le volet sociétal, nous œuvrons pour l'intérêt général. Nous soutenons ainsi, depuis de nombreuses années, des projets portés par des associations, des start-up ou des universités qui contribuent à faire avancer la connaissance sur ces questions. Par exemple, pour des jeunes aidants, nous avons contribué à la réalisation d'une recherche scientifique qui a permis de valider que 14 % des lycéens étaient dans une situation d'aidant, avec toutes les conséquences que cela peut générer en termes de difficultés scolaires, de dégradation de leur propre santé et d'isolement.

Sur le volet serviciel, nous aidons les entreprises qui le souhaitent, à poser clairement le sujet. Cela suppose de réaliser en interne un diagnostic fragilités, et, pour cela, il est important qu'il y ait une volonté partagée de la direction de l'entreprise et des organisations syndicales pour avancer sur ce sujet. À l'issue de ce diagnostic, plusieurs types de fragilités vont ressortir. Parmi celles-ci, celle des salariés aidants sera plus ou moins prégnante. Si l'entreprise souhaite aller plus loin, nous pouvons alors lui proposer un plan d'action adapté à sa taille, son secteur d'activité, son organisation, et les acteurs internes (RH, managers, SST, salariés) qu'elle souhaite associer. Les services que nous proposerons seront, pour certains, accessibles directement aux salariés en situation d'aidants, pour d'autres à l'entreprise

qui souhaite informer, sensibiliser ses salariés de manière plus collective, par des ateliers ou des webinaires par exemple. L'entreprise sera alors accompagnée sur tout ce parcours par l'un de nos chargés de développement social qui restera son interlocuteur privilégié.

Quelle est, selon vous, la mesure prioritaire pour améliorer le soutien des aidants salariés ?

Pascal Andrieux : Pour ma part, je crois qu'il ne faut pas inventer de nouvelles mesures. On peut certes en améliorer certaines, notamment sur le volet lisibilité, simplification d'accès, souplesse d'utilisation du congé de proche aidant qui est largement sous-utilisé, ou pour une meilleure prise en compte de la situation d'aidant dans le calcul de la retraite mais l'essentiel se situe à un autre niveau. Chacun d'entre nous a été, est, ou sera aidant dans son parcours de vie. C'est donc un événement, un temps plus ou moins long de sa vie, où l'on devra rééquilibrer nos priorités familiales, personnelles et professionnelles.

Quand on est salarié et aidant, dans quasiment tous les cas, on souhaite continuer à articuler ces différentes priorités. On le fera d'autant mieux si nous savons que nous sommes entendus et compris par notre employeur. C'est donc bien vers la généralisation de cette culture bienveillante dans l'entreprise que nous devons tendre, me semble-t-il. Et pour celles qui ont déjà une vraie maturité sur le sujet, vers la mise en place d'un dispositif de care-management qui pourra accompagner le salarié aidant dans l'organisation et le suivi de prestations à domicile adaptées à son proche aidé et ainsi contribuer à la fois à une meilleure conciliation vie professionnelle/vie personnelle mais aussi à une charge mentale moins forte.

Et, si on se projette encore plus loin, pourquoi ne pas réfléchir à une approche de compensation de l'aidance dans une logique proche de celle qui existe pour les personnes en situation de handicap ?



« Il est pertinent d'aborder la dépendance par le prisme des aidants. »

ENTRETIEN • PHILIPPE BARRET, DIRECTEUR GÉNÉRAL D'APICIL

La situation des salariés aidants, leur santé, leur conciliation entre la vie personnelle et la vie professionnelle, leur productivité, constituent-ils, pour vous, des sujets de protection sociale ?

Philippe Barret : Oui, et il y a beaucoup de discussions ou de réflexions qui s'organisent autour du thème de la dépendance. Pour les entreprises, le plus important est de conserver des salariés qui restent efficaces. Il s'agit d'un phénomène massif qui concerne plus de 10 millions de personnes et qui touche presque tout le monde. Pour les employeurs, le sujet est beaucoup plus important que la couverture de la garantie 'dépendance', qui, en général, intervient beaucoup plus tard. La dépendance est une problématique de protection sociale, que l'on peut aussi aborder sous le prisme de l'aide aux aidants.

Et en particulier pour les aidants qui sont aussi salariés ?

Philippe Barret : Bien sûr, car il s'agit d'une question de prévoyance, une spécialité dont APICIL s'occupe avant tout.

Depuis 2019, la loi a ajouté aux thèmes obligatoires de la négociation collective de branche, des mesures destinées justement à faciliter cette conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle des proches aidants. Qu'en pensez-vous ?

Philippe Barret : Concernant APICIL, en tant qu'employeur, je dirais que nous n'avons pas attendu cette loi pour nous préoccuper du sujet. Il est d'ailleurs dommage de passer par des lois pour s'assurer que l'on se préoccupe de problèmes de cette importance. Pour APICIL, nous avons des préoccupations anciennes qui sont, d'une part l'inclusion, et d'autre part la qualité de vie au travail et notamment, celle de la possibilité de prendre des congés pour être aux côtés des personnes aidées. De même, le don de congés au profit de collègues aidants est un dispositif qui existe depuis longtemps, avant même ce texte de loi.

Mais d'un point de vue général quand même, n'est-ce pas plutôt une bonne chose ?

Philippe Barret : C'est une bonne chose, mais je pense seulement qu'il est regrettable de devoir recourir à des lois pour progresser. La conciliation vie professionnelle/vie personnelle, est un sujet plus large. Lorsque la vie personnelle est chargée par la situation d'aidant, cela doit être pris en compte. L'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle fait partie des préoccupations d'APICIL. Prenons l'exemple des horaires flexibles, par

exemple, que nous pratiquons depuis de nombreuses années. Cela permet aux collaborateurs de quitter l'entreprise plus tôt l'après-midi en vue notamment d'aider un parent. Ce sont des organisations du travail un peu basiques mais qui existent depuis vraiment très, très longtemps.

De votre point de vue, comment les institutions de prévoyance et les branches professionnelles peuvent-elles appuyer les entreprises pour aider leurs salariés aidants ?

Philippe Barret : Par des actions qui relèvent du domaine de l'accompagnement. Pour commencer, par l'information, pour permettre à l'aidant de connaître ses droits. Ensuite par du soutien, par exemple de l'écoute psychologique. Et enfin par de l'assistance pour trouver des relais permettant la mise en place de temps de garde en faisant appel à une tierce personne, afin que l'aidant familial prenne un peu de répit. Voilà le type d'actions qui peuvent être mises en place dans les branches et dans les entreprises.

Selon vous, quel est le bon niveau de soutien aux aidants : l'entreprise, la branche, les institutions de prévoyance ?

Philippe Barret : C'est vrai sur tous les sujets, une branche professionnelle est plus organisée qu'une TPE. La différence se retrouve plutôt entre grandes et petites entreprises, dans la mesure où les grandes entreprises disposent de bien plus de spécialistes et de dispositifs que les petites. L'intérêt des branches est de pouvoir généraliser les actions en faveur des aidants quelle que soit la taille des entreprises. Toutefois, les sensibilités sont encore assez variables. Certains sujets comme la prévention des accidents de travail ou la prévention des risques sur le lieu de travail sont beaucoup mieux pris en compte que le soutien aux aidants. Ce dernier reste plus disparate entre les branches et même au niveau des grandes entreprises. L'aide aux aidants n'est pas aussi répandue ni aussi généralisée que l'on pourrait le penser.

Est-ce que les assurances et la prévoyance ont des atouts pour traiter ce sujet auprès des entreprises et des branches, par rapport à d'autres dispositifs ?

Philippe Barret : Je n'émet pas de jugement, je précise simplement qu'effectivement, certains sujets peuvent être considérés du point de vue d'une branche professionnelle de façon plus prioritaire. Encore une fois, je me place du côté de l'entreprise qui, pour favoriser l'efficacité, pense que les collaborateurs doivent être bien au travail. Mais peut-être que pour certaines branches, ce n'est pas forcément

le sujet des aidants qui est le plus prioritaire. Cela est très variable. En effet, il peut y avoir des secteurs où, suivant la nature de l'activité ou l'âge des collaborateurs, le sujet est plus ou moins important. Néanmoins, il s'agit malgré tout d'une prise de conscience sociétale qui est finalement encore récente et, par conséquent, moins généralisée que d'autres préoccupations.

Est-ce que les assurances /prévoyance sont des atouts pour traiter ce sujet auprès des entreprises (ou auprès des branches) par rapport à d'autres dispositifs ?

Philippe Barret : Oui, le problème d'un aidant est d'avoir du temps. Les difficultés se situent principalement auprès des aidants actifs qui, pour la plupart, sont salariés dans les entreprises. Or, nous nous occupons des entreprises. Il y a une certaine cohérence, une certaine filiation sur ce sujet-là, et nous essayons d'amener, encore une fois, une vision globale de la protection sociale dans l'entreprise. Cela relève souvent d'activités que nous pratiquons depuis parfois très longtemps dans le domaine de l'action sociale. Les institutions de prévoyance ont une certaine expérience et expertise, avec la caractéristique qu'elles ont d'être en proximité avec les acteurs du paritarisme. La connaissance du terrain, les enjeux de proximité, la dimension sociétale des institutions de prévoyance nous prédisposent peut-être un peu plus que d'autres à traiter ce sujet.

Parmi les initiatives d'APICIL en faveur des proches aidants, l'OCIRP a cité le projet de faire de Lyon une métropole aidante. Qu'en est-il de ce projet ?

Philippe Barret : Il y a dans ce projet une dimension territoriale importante. Je ne sais pas si cette initiative engagée, il y a cinq ans environ est unique en France, mais en tous cas, il est certain qu'il s'agissait d'une première pour APICIL en tant qu'initiative conjointe de la Métropole de Lyon, de l'ARS, et de la Fondation France Répit. APICIL, qui était le quatrième acteur, avait pour objectif d'amener la visibilité en un seul endroit, à la fois physique et digital, sur l'ensemble des offres de services pour les aidants. L'angle géographique versus l'angle secteur professionnel était à ce niveau intéressant. L'axe territorial est important aussi à travers la notion des maisons de répit. Si l'on souhaite que les aidants puissent souffler un peu, il est nécessaire qu'ils puissent amener les aidés dans des lieux où ils soient entourés, encadrés et qui leur permettent de disposer de quelques heures ou d'une journée pour se reposer.

Quel rôle joue APICIL dans ce dispositif ? Vous le soutenez financièrement, je suppose ?

Philippe Barret : APICIL contribue financièrement à le faire connaître. Nous avons également participé au développement d'initiatives qui aident les aidants, comme l'adaptation du domicile des aînés, notamment avec la métropole. Aujourd'hui, lors d'une

construction neuve, nous prenons en compte une dépendance future en permettant, par exemple, de pouvoir circuler avec un fauteuil roulant, pour aller aux toilettes ou à la salle de bain, ce qui n'est pas le cas dans le bâti ancien. Concernant la métropole aidante, nous avons beaucoup travaillé avec des ergothérapeutes pour bâtir des dispositifs. Ces derniers permettent d'analyser un logement et de concevoir comment celui-ci peut être adapté pour rendre la vie plus facile à l'intérieur. Ces aménagements doivent favoriser le quotidien des malades et des aidants. Nous avons également financé, en partie, la construction de maisons de répit. Il s'agit donc de financement, de communication et de co-construction, mais aussi de réflexion en commun sur ce qu'il y avait lieu de mettre en place et de développer comme services.

Avez-vous d'autres initiatives en direction des proches aidants que vous voudriez évoquer ?

Philippe Barret : Nous en avons beaucoup. Je souhaiterais également évoquer ce que nous réalisons avec HANDEO, qui est un fonds orienté, comme son nom l'indique, vers le handicap. Je cite cette expérience parce nous sommes aussi assez présents sur le handicap et l'inclusion de personnes handicapées au sein de l'entreprise, mais aussi dans la vie de la cité, dans la société. À ce niveau nous travaillons plutôt sur des publications. Nous publions de la documentation pour aider les aidants à se repérer et à trouver leur chemin au sein des différents systèmes. Les aidants ne savent pas toujours comment s'y prendre. Donc la communication, l'information, la pédagogie sont quand même des sujets essentiels.

Quelle est, selon vous, la mesure qui vous semblerait prioritaire pour améliorer justement le soutien aux aidants salariés ? Vous dites que, parfois, il n'y a pas besoin de légiférer, vous l'avez évoqué précédemment. Mais s'il devait y avoir une mesure qui vous paraîtrait indispensable aujourd'hui, quelle serait-elle ?

Philippe Barret : Je ne saurais pas me prononcer sur une mesure indispensable. Mais si je reviens à mon propos initial, j'aurais tendance à penser que ce serait effectivement important d'aborder le sujet de la dépendance plus sous l'angle des aidants, que sous celui d'une cinquième branche et d'un risque supplémentaire à couvrir. Je pense que ce serait plus efficace. Globalement, il vaudrait mieux avoir 11 millions de personnes en capacité de s'occuper de leurs parents plutôt que de multiplier le nombre d'EHPAD dans lesquels les personnes sont insuffisamment bien prises en charge. Ce serait probablement moins coûteux financièrement pour la société dans son ensemble.

Le discours politique est orienté sur le sujet de la dépendance et peu sur celui des aidants. L'inverse serait préférable. Il est nécessaire de donner plus de moyens aux aidants. Reste que, même pour la dépendance, les avancées demeurent faibles.



ENTRETIEN • FRÉDÉRIC BERNARD, DIRECTEUR ACTION SOCIALE,
DIRECTEUR DÉLÉGUÉ MCDEF LIVRE III, KLESIA

La situation des salariés aidants, leur santé, leur conciliation vie personnelle/vie professionnelle, leur productivité, constituent-ils des sujets de protection sociale ?

Frédéric Bernard : Tout à fait. Les résultats du baromètre OCIRP/Viavoice 2022 « Salariés aidants et dialogue social » confortent la conviction de KLESIA, engagé depuis plusieurs années auprès des entreprises pour qu'elles soutiennent leurs salariés proches aidants, et ce avec un double objectif : améliorer la qualité de vie et les conditions de travail des salariés aidants et accroître la performance collective de l'entreprise. Selon l'étude de l'OCIRP, aider un proche en situation de handicap, de maladie grave ou de perte d'autonomie liée à l'âge, débiterait dès 36 ans en moyenne chez les salariés ! Les proches aidants salariés sont encore très souvent des aidantes de plus de 50 ans vis-à-vis d'un parent âgé, mais ce sondage souligne aussi une grande diversité des situations : un parent qui aide son enfant handicapé ou un jeune actif, un proche très malade ou invalide. Face à de telles situations, un tiers des salariés se déclarent désemparés, en raison d'un nombre croissant d'heures hebdomadaires d'aide (10,5 en moyenne !) et d'un faible soutien de leur entreprise. Des difficultés physiques et morales en découleraient (selon 58 % des personnes interrogées) et une majorité déclare un impact sur l'équilibre de vie. Avec le vieillissement de la population, l'INSEE estime que la part des aidants salariés devrait passer de 1 sur 5 aujourd'hui à 1 sur 4 en 2030. On peut donc prévoir une incidence croissante sur la capacité des salariés aidants à se concentrer et à être efficaces au travail, sous l'effet du stress, de l'anxiété, voire de l'épuisement dans certains cas.

Les entreprises ont-elles intérêt à agir ?

Frédéric Bernard : Une entreprise qui s'engage à soutenir ses salariés aidants va améliorer leur qualité de vie et leurs conditions de travail. C'est aussi une démarche RH inclusive à l'égard de collaborateurs fragilisés par l'aidance. Cette démarche peut booster la motivation et l'efficacité au travail. Inclus dans un dispositif de prévoyance collective, le coût du soutien aux salariés aidants peut être mutualisé. L'étude OCIRP/Viavoice révèle d'ailleurs que 74 % des DRH interrogés sont favorables à cette mutualisation. Outiller et appuyer les entreprises pour reconnaître et soutenir leurs salariés qui aident un proche fragilisé est justement la vocation du label Cap'Handéo (« Entreprises engagées auprès de ses salariés aidants »). Un label initié par KLESIA et Handéo, et

déployé en partenariat avec l'Agirc-Arrco. Les entreprises peuvent ainsi bénéficier d'un appui pour définir et mettre en œuvre des actions et une politique contribuant à la reconnaissance et au soutien des salariés aidants. Ce dispositif est ouvert à toutes les entreprises, quels que soient leur taille et leur secteur d'activité.

Pas assez valorisé, l'aidant développe cependant de nouvelles compétences : écoute empathique, sens de l'organisation, de la coordination de plusieurs intervenants pour résoudre un problème complexe... S'il n'est pas plus absent que la moyenne, l'aidant manque néanmoins de temps pour tout gérer même s'il reste très attaché à son travail ! La reconnaissance de sa situation par son entreprise peut donc constituer un levier identitaire et social protecteur. Les DRH et les partenaires sociaux interrogés dans l'étude en ont pris conscience : 76 % et 66 % respectivement considèrent que le soutien aux aidants est un levier de performance pour les entreprises.

Depuis 2019, 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). Qu'en pensez-vous ?

Frédéric Bernard : Le statut d'aidant est désormais reconnu par le droit du travail. C'est une avancée sociale qui se traduit d'abord par un nouveau droit à un congé rémunéré spécifique. Ce congé est accordé sous certaines conditions et il est limité en durée, fixée par la convention collective ou un accord d'entreprise. L'adaptation possible de la législation du travail aux spécificités d'un secteur d'activité ou d'une entreprise permet souvent de proposer des conditions plus favorables pour les salariés bénéficiaires de ce nouveau droit. Et si aucune disposition conventionnelle plus avantageuse pour les bénéficiaires n'est négociée (par un accord de branche, d'entreprise...), la durée du congé de proche aidant est de 3 mois maximum renouvelable, dans la limite d'un an sur l'ensemble de la carrière du salarié. Mais le baromètre OCIRP/Viavoice révèle que la majorité des DRH interrogés se déclarent favorables à un système d'aide dédié aux salariés proches aidants (devant des solutions informelles au cas par cas) et 2 salariés sur 3 partagent cette préférence pour un dispositif dédié.

Comment les IP peuvent-elles aider les entreprises et les branches à aider leurs salariés aidants ?

Frédéric Bernard : Les institutions de prévoyance (IP) au sein des Groupes de Protection Sociale (GPS) à gouvernance paritaire et mutualiste sont à l'écoute des sujets de préoccupations de leurs interlocuteurs dans les branches et les entreprises qu'elles assurent et proposent des solutions adaptées à leurs besoins. C'est le cas de l'aide aux proches aidants salariés.

Les IP ont-elles des atouts spécifiques pour traiter ce sujet ?

Frédéric Bernard : Oui, car leur mode de gouvernance leur confère une approche équilibrée entre performance économique et innovation sociale. Et au niveau d'une branche professionnelle, les partenaires sociaux sont bien placés pour identifier une problématique commune et rechercher ensemble une solution adaptée aux spécificités des métiers. C'est déjà le cas pour les actions de prévention santé proposées par les branches professionnelles : elles peuvent être différentes selon qu'on est conducteur de poids lourds, serveur dans un restaurant, apprenti boulanger ou employé dans un salon de coiffure. Par ailleurs, les collaborateurs des caisses de retraite du régime Agirc-Arrco dans les GPS accompagnent aussi les personnes en situation de fragilité, dont les aidants.

Quelles sont vos initiatives en direction des proches aidants ?

Frédéric Bernard : Dès 2018, KLESIA a fait de l'aide aux aidants une priorité. Pour le compte de la communauté Agirc-Arrco, le Groupe a porté une démarche de co-construction avec les bénéficiaires (aidants, aidés) et les professionnels du secteur (associations, entreprises, collectivités...) qui a notamment abouti en 2019 à une solution digitale d'informations et de ressources géolocalisées « Ma Boussole Aidants ». Un autre projet a été conduit en parallèle pour coconstruire avec Handéo le label valorisant les entreprises qui accompagnent leurs salariés aidants, puis le Kit Aides (<https://kitaide.klesia.fr/>) pour aider les RH à communiquer dans leur entreprise sur le sujet grâce à un site dédié et une approche ciblée par profil (RH, salarié aidant, manager) et des contenus concrets pour agir.

Parlez-nous de la plateforme maboussoleaidants.fr, pilotée par le Groupe KLESIA sous l'égide de la Fédération Agirc-Arrco, avec de nombreux partenaires, dont l'OCIRP.

Frédéric Bernard : Ma Boussole Aidants a été créée en 2019 pour faciliter l'orientation des aidants parmi la multitude d'acteurs, de services et d'informations existantes. C'est un service digital qui centralise l'accès aux informations et aides disponibles en

proximité pour les aidants et leurs proches. Le site propose un parcours intuitif avec des réponses claires, fiables et personnalisées : des témoignages sur les moments clés dans l'accompagnement d'un proche ; des préconisations de solutions géolocalisées correspondant à la situation de la famille et un simulateur d'éligibilité aux aides financières.

Quels sont les autres engagements récents de KLESIA dans le domaine de l'autonomie ?

Frédéric Bernard : Pour apporter du répit à 700 familles, 600 jeunes engagés en service civique en 2022/2023 accompagnent et soutiennent les aidants, grâce à des visites de convivialité et des actions de sensibilisation et d'information des aidants et leurs proches. Une opération soutenue par KLESIA, AG2R-La Mondiale et le régime Agirc-Arrco. Elle est gérée par le Service Civique Solidarité Seniors (SC2S). Pour rappel, l'initiative revient à Unis-Cité, association qui offre l'opportunité à des jeunes de 16 à 25 ans (30 ans si le jeune est en situation de handicap) de consacrer huit mois de leur vie à un engagement solidaire collectif autour de grandes causes identifiées, dans les domaines de la santé, l'environnement, l'accès à la culture... Les jeunes engagés perçoivent une indemnité mensuelle, sont formés et bénéficient d'un accompagnement. Unis-Cité propose, depuis fin 2020, le SC2S à des jeunes pour qu'ils accompagnent des personnes âgées isolées. Une opération conduite par le ministère délégué à l'Autonomie et Malakoff Humanis dans le cadre de la retraite complémentaire Agirc-Arrco. Car nous sommes collectivement convaincus que faciliter les liens entre les générations favorisera l'autonomie de nos aînés, apportera un répit salubre à leurs proches aidants, tout en apportant une expérience enrichissante aux jeunes en service civique.

Quelle est, selon vous, la mesure prioritaire pour améliorer le soutien des aidants salariés ?

Frédéric Bernard : Il faudrait encourager les branches professionnelles et les entreprises qui suivent une démarche vertueuse pour accompagner leurs salariés aidants dans leurs dispositifs de prévoyance. Nous serions tous gagnants : les salariés aidants, les aidés, les entreprises, la protection sociale et plus largement la collectivité.

LES AIDANTS

LA VISION DES PARTENAIRES SOCIAUX



• **JOCELYNE CABANAL** •
SECRÉTAIRE NATIONALE DE LA CFDT



• **PASCALE COTON** •
VICE-PRÉSIDENTE CONFÉDÉRALE CFTC
ET VICE-PRÉSIDENTE DU CESE



• **ANNE-MICHÈLE CHARTIER** •
DELEGUÉE NATIONALE À LA SANTÉ AU TRAVAIL
CFE CGC ET MÉDECIN DU TRAVAIL



• **CATHERINE DE BRUYNE** •
DIRECTRICE DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE
ET DE LA PROTECTION SOCIALE DUGNI - HCR



• **DOMINIQUE DU PATY** •
VICE-PRÉSIDENTE EN CHARGE DE L'INCLUSION
À LA CONFÉDÉRATION DES PETITES ET MOYENNES
ENTREPRISES (CPME)



• **AGNÈS HAUTIN** •
U2P (UNION DES ENTREPRISES DE LA PROXIMITÉ),
PRÉSIDENTE DE LA CAPSSA



• **ERIC GAUTRON** •
SECRÉTAIRE CONFÉDÉRAL SECTEUR
PROTECTION SOCIALE COLLECTIVE
DE FORCE OUVRIÈRE



• **THIERRY GRÉGOIRE** •
PRESIDENT SAISONNIERS DE L'UMIH
(UNION DES METIERS ET
DES INDUSTRIES DE L'HOTELLERIE)



ENTRETIEN • JOCELYNE CABANAL, SECRÉTAIRE NATIONALE DE LA CFDT

En tant que membre de la commission exécutive de la CFDT, secrétaire nationale en charge de la protection sociale, pensez-vous que les branches professionnelles constituent le bon échelon pour traiter du sujet des proches aidants et de leur conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle ?

Jocelyne Cabanal : Je pense que ce sujet doit être abordé à tous les niveaux, celui de la loi et celui de la branche professionnelle. Concernant les aidants, nous nous situons dans une articulation entre le travail et une contrainte qui émerge de la vie professionnelle et de la vie personnelle et qui doit se régler dans l'organisation même du travail. Cela signifie que l'entreprise, in fine, a aussi une responsabilité. Dans la vision que l'on peut avoir des aidants se pose la question de la mutualisation et la nécessité de trouver des solutions collectives. Il me semble que le niveau de la branche est vraiment intéressant parce qu'il permet d'être au plus proche des identités professionnelles, donc d'un certain nombre de thématiques qui sont liées au travail, et qu'il peut dégager des moyens pour mettre en place des solutions d'accompagnement. Certaines branches ont des dispositifs très intéressants comme celle de la métallurgie, d'autres ont vraiment pris le sujet à bras le corps. À la lecture des différentes enquêtes, nous constatons un déficit d'information, d'où la nécessité d'agir au niveau de la prévention et de l'information en amont du moment où les salariés rencontrent des difficultés. Cela, une petite entreprise ne peut pas le faire. Or, si nous voulons rétablir un équilibre entre les petites et les grandes entreprises, et permettre que tous les salariés soient couverts par les dispositifs, il faut en passer par la branche qui a cette possibilité d'agir et même qui doit le faire.

Vous évoquez la branche de la métallurgie. Pourquoi, selon vous, cette branche est-elle est plus active sur le sujet des aidants salariés ?

Jocelyne Cabanal : Je pense que cette branche a vraiment réalisé un travail de fond sur l'adaptation de ce que pouvait être une convention collective, par rapport à la réalité d'aujourd'hui. Elle a balayé l'ensemble des problématiques que pouvaient rencontrer les salariés et les entreprises du secteur. Aujourd'hui, cette question d'aidance émerge vraiment parmi toutes les attentes des salariés, avec une difficulté dans la mesure où les salariés ne se sentent pas forcément toujours aidants au sens strict du terme. Mais dès que l'on travaille sur la question de l'organisation du travail, celle de l'absentéisme ou encore celle de la prévention des accidents profes-

sionnels, le sujet revient quand même très vite dans les discussions. Il me semble aussi que, derrière la prise en charge de ces sujets, figurent des histoires d'hommes et femmes dans lesquelles la sensibilité personnelle joue. Nous sommes de plus en plus tous confrontés au sujet avec le vieillissement de la population et notamment de la population au travail. Petit à petit, le sujet gagne du terrain.

Avez-vous d'autres exemples de branches qui ont fait un travail comme celui mené dans la métallurgie, avec une remise à plat par rapport aux nouveaux cadres de travail et aux nouveaux enjeux de société ?

Jocelyne Cabanal : Je pense en particulier à la branche de la Sécurité sociale. Mais actuellement, c'est l'accord de la métallurgie qui me paraît le plus fin et le plus spectaculaire. Ce sont peut-être des petites branches, mais selon moi, ce sont celles qui portent des transformations importantes. Il existe d'autres branches pour lesquelles on aimerait vraiment avancer sur ce sujet, comme celle de l'aide à domicile par exemple, où nous trouvons des aidants professionnels.

Est-ce que les partenaires sociaux doivent, plus aujourd'hui qu'hier, se saisir de la question des salariés proches aidants et si oui, à quelles conditions ?

Jocelyne Cabanal : Ce sujet doit être pris à bras-le-corps parce que tous les salariés sont potentiellement des aidants. D'une part, il s'agit vraiment d'une atteinte profonde à la capacité de travailler ; d'autre part, cela amène à un enrichissement qui permet de développer des compétences particulières. Ne pas traiter le sujet est une grande injustice envers les aidants. Je pense que tout le monde peut y gagner, à la fois les salariés et les entreprises en tant qu'employeurs, mais aussi les collectifs de travail. Il est impératif d'arriver à négocier, car nous sommes confrontés à un sujet de long terme, qui se heurte à des tensions sur le pouvoir d'achat, mais aussi sur les questions d'égalité de santé au travail. Tout le monde serait gagnant.

La question des salariés aidants est-elle présente dans les négociations des partenaires sociaux ? N'y a-t-il pas toujours une actualité qui la remplace et la ramène au second plan ?

Jocelyne Cabanal : Vous avez raison, je pense que nous sommes en retard collectivement sur le sujet. Des freins culturels sont à lever parce que la problématique des aidants renvoie beaucoup à une dimen-

sion personnelle. Voilà pourquoi la branche, qui peut libérer la parole, est le bon niveau. Il y a la nécessité de permettre aux personnes de s'exprimer sur leurs difficultés, sur leurs attentes, sur les possibles solutions collectives. Le sujet émerge parce que de plus en plus de personnes y sont confrontées, comme le fait ressortir la dernière étude de l'OCIRP. Il y a une dimension au niveau confédéral qui est évident, car le niveau national permet de produire des réponses à l'extérieur de l'entreprise. Il est nécessaire, nous y sommes très attachés, de faire en sorte que les aidants choisissent leur sort et puissent trouver les services publics et les services aux publics qui leur permettront de prendre en charge les proches dont ils sont amenés à s'occuper. Mais aujourd'hui, il y a une telle tension sur ces métiers et sur ces secteurs que l'acuité et l'intensité de l'aidance sont en train d'augmenter. L'alerte est donnée et nous essayons vraiment de traiter le sujet à la fois pour permettre d'articuler aide et engagement professionnel mais aussi de promouvoir des services en vue d'organiser des réponses.

Vous expliquez qu'il convient de libérer la parole des aidants mais ne faut-il pas aussi libérer la parole des employeurs ? Ces derniers se sentent-ils vraiment concernés ?

Jocelyne Cabanal : Lorsque les employeurs s'expriment sur ce sujet, cela envoie un message extrêmement fort qui permet cette libération de la parole pour les aidants. L'engagement professionnel et l'engagement d'aidance ne sont pas contradictoires, même si cela pose une question d'organisation du temps du travail. Dans la démarche de branche, il y a cette volonté d'obtenir au plus haut niveau de l'entreprise une démarche proactive et une libération de la parole par l'autorisation de l'aidance. Cependant, tout ne peut pas venir seulement de l'employeur qui, de son côté, peut avoir une vision paternaliste. Or nous sommes face à des réalités très différentes selon la taille de l'entreprise. Je pense que le dialogue social d'entreprise doit s'emparer du sujet publiquement avec un engagement des RH quand elles existent et du Comex quand il est présent. Pour les petites entreprises, effectivement, les démarches sont beaucoup plus personnelles mais l'impact y est aussi plus visible.

Quel peut être le contenu des accords ? Concernant les congés, l'aménagement du temps de travail, des services intra-entreprises, l'indemnisation... Quelle est votre perception ?

Jocelyne Cabanal : Le premier point est, selon moi, la reconnaissance au niveau des RH et au niveau du management de proximité, en vue de reconnaître qu'un collaborateur peut être une personne aidante et de valoriser, à un moment donné, ses compétences. La première des choses à prendre en compte est le statut de l'aidant. Je pense qu'il y a beaucoup de formes d'aidance, mais, dans tous les cas, il faut

arriver à les reconnaître ce qui revient peut-être à définir un statut. Le mot aidant peut renvoyer à l'immobilité alors que nous sommes sur une approche dynamique. Il apparaît nécessaire à la fois de statuer sur la semaine de travail et à la fois sur la temporalité de l'aidance ou plutôt des aides, certaines étant à durée définie. Attention à ne pas s'enfermer dans un cadre trop rigide.

Le deuxième point est la capacité de mener un dialogue professionnel et un dialogue social en anticipation qui encadre le problème pour étudier l'organisation du travail et sortir aussi la personne d'une difficulté purement individuelle. Si la question se pose en termes de ressources ou en termes de production, je pense que la balle est dans le camp du management de proximité. Il convient à mon avis de distinguer le temps court et le temps d'urgence. Le premier doit amener à pouvoir arriver plus tard dans la journée à son poste de travail lorsque l'aidant a des soins particuliers à donner. Le second renvoie à la possibilité, pour l'aidant, d'affronter des situations parfois urgentes en l'autorisant à s'extraire de l'entreprise au moment où cela s'avère indispensable. Tous ces éléments vont constituer une sorte de plan personnel d'accompagnement de l'aidant en mettant à sa disposition un certain nombre d'outils. L'anticipation suppose ainsi des accords d'entreprise prévoyant toutes ces dispositions et permettant d'instituer une démarche de prévention. Et puis, il existe parfois des dispositifs financiers qui peuvent aussi permettre d'obtenir une aide. À La Poste, par exemple, il existe des mécanismes d'aide au répit qui sont très intéressants, avec des centres de vacances. Beaucoup de ressources intéressantes sont mobilisables, mais, compte tenu de l'état de notre système médicosocial, on ne peut échapper à la problématique financière.

Enfin, le troisième point réside dans la lutte qui doit être menée par l'ensemble des acteurs de l'entreprise contre la désinsertion professionnelle due à l'éloignement durable des salariés de l'entreprise. Cette désinsertion touche surtout les personnes peu qualifiées. Il convient d'être vraiment très vigilant à ce niveau. C'est à ce moment que la libération de la parole est importante dans la mesure où cet engagement dans l'aidance peut, par moment, être vu comme un manque de motivation ou un manque de disponibilité au travail et créer une situation conflictuelle inutile. Il nous semble que maintenir le lien à l'emploi est très important. C'est pour cela que, si nous validons certains dispositifs comme le télétravail, cela ne nous empêche pas de penser en même temps à l'inclusion dans un collectif de travail.

A propos du télétravail, est-il souhaitable ou non de négocier des accords spécifiques pour les salariés aidants ?

Jocelyne Cabanal : Oui, cela est intéressant. Mais en même temps, les salariés nous rapportent qu'ils ont besoin de collectifs de travail et qu'ils ne veulent

pas que leur domicile soit un lieu d'enfermement. Si le télétravail peut aider, il ne doit pas demander aux collaborateurs d'être aidants et travailleurs en même temps. On peut admettre que le télétravail puisse aider à l'organisation du travail et à l'organisation de la prise en charge du proche, mais en aucun cas de faire les deux en même temps.

Quel est le rôle de l'entreprise, en particulier des politiques RH ou des politiques de responsabilité sociétale et environnementale des entreprises ?

Jocelyne Cabanal : Il est important de penser l'accompagnement RH dans sa globalité. Je parlais tout à l'heure de reconnaissance, d'être en capacité d'aider à la fois le salarié mais aussi son management à envisager les solutions qui sont mobilisables. Donc ce n'est pas qu'un sujet RH, c'est une interlocution particulière entre RH et salariés. Quand la situation arrive, il y a une responsabilité fondamentale de la RH, et c'est une dimension d'égalité qui est tellement forte que la RSE et l'entreprise sont mobilisées.

Quel pourrait être, ou quel est déjà le rôle de la prévoyance par rapport à ces situations d'aidants salariés ? Quelle est votre vision sur le rôle des acteurs de la prévoyance ?

Jocelyne Cabanal : Parmi les spécificités de la CFDT figure notre affirmation que l'aidance est un sujet de puissance publique, c'est-à-dire que la prise en charge de l'autonomie doit reposer sur la solidarité nationale. Par conséquent, nous militons et nous revendiquons fortement une meilleure prise en charge, un meilleur financement au niveau national de la perte d'autonomie, qu'elle soit définitive ou temporaire. Pour cela, il est nécessaire d'obtenir des financements véritablement fléchés. Cela nous paraît le bon niveau de mutualisation. Mais nous attendons des organismes de prévoyance, et notamment de leur capacité à travailler avec les branches, de donner le bilan de l'entreprise sur les sujets de santé au travail et de nous aider sur l'organisation du travail afin de porter des solutions qui soient spécifiques à la réalité des branches et des entreprises concernées.

Je pense que nous sommes loin d'avoir épuisé le sujet. Nous devons vraiment arriver à innover, à expérimenter et à étudier ce qui marche. De plus, les organismes de prévoyance ont un rôle dans la lutte contre la désinsertion professionnelle et nous comptons aussi sur eux à ce niveau.

Ils sont vraiment complémentaires aux systèmes publics qui présentent des carences. Je pense qu'un combat d'avant-garde doit être mené dans la mesure où nous avons des marges de manœuvre avec le dispositif de degré élevé de solidarité sur la partie santé, mais aussi sur la partie prévoyance. Cette stratégie sera gagnante pour tous du point de vue de l'atteinte à la santé des personnes aidantes comme du point de vue de l'absentéisme. Les institutions de prévoyance auront aussi à y gagner et peuvent porter ces projets.

Quelle est la mesure qui vous semble prioritaire pour améliorer le soutien des aidants salariés dans l'entreprise ?

Jocelyne Cabanal : Nous souhaitons que le système du social et du médico-social soit financé à la hauteur des besoins sociaux en permettant à la personne aidante d'être accompagnée. Beaucoup de dispositifs existent mais avec trop de nœuds et de connaissances à acquérir. Il est nécessaire d'obtenir un investissement massif et solidaire à la fois financier et humain ce qui signifie de pouvoir arriver à mettre en place des personnes référentes auxquelles on puisse spontanément aller confier ses difficultés. Il convient d'obtenir des interventions à domicile qui soient respectueuses des besoins et des professionnels qui interviennent auprès des personnes accompagnées et des aidants, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui où nous nageons avec des financements qui varient selon les départements. Il en ressort des inégalités territoriales très fortes. Nous arrivons à des situations tendues et, au niveau de la CFDT, nous y sommes très opposés. La prise en charge de cette question de l'accompagnement des personnes en perte d'autonomie ne doit pas s'effectuer au détriment des professionnels et le meilleur rempart pour l'aidant est d'avoir accès à de l'aide professionnelle. Je rajoute qu'il existe de très jeunes aidants, parfois mineurs, pour lesquels l'absence de solutions viables les met durablement en danger leur capacité de s'intégrer dans la vie professionnelle. Il s'agit d'une injustice insupportable.

Vous signalez des différences entre les départements. Peut-on arriver à une certaine homogénéisation ?

Jocelyne Cabanal : Au niveau de la CFDT, nous aimerions obtenir de la CNSA, au niveau national, un certain nombre d'avancées et, notamment, des caisses départementales, à l'image des caisses d'allocations familiales. Il y a des Maisons Départementales pour les Personnes Handicapées. Sur la question du handicap, il nous semble que le fait de disposer des caisses de l'autonomie avec une gouvernance nous permettrait vraiment d'engager des moyens avec, bien entendu, une discussion avec les conseils départementaux en ayant une approche plus rationnelle, notamment sur la question du financement du nombre d'heures. En tant que partenaires sociaux, nous devons relever le défi d'apporter l'information en interne et de porter le sujet au sein même de nos équipes pour qu'elles soient aussi très affûtées.



**ENTRETIEN • ANNE-MICHÈLE CHARTIER,
DÉLÉGUÉE NATIONALE À LA SANTÉ AU TRAVAIL CFE CGC ET MÉDECIN DU TRAVAIL**

Constatez-vous une amélioration de la prise en compte des aidants au sein de l'entreprise ?

Anne-Michèle Chartier : Le phénomène n'est pas nouveau. Les personnes aidantes ont toujours existé avec des problématiques très différentes, celle des personnes âgées bien sûr, mais aussi de proches handicapés. Quant au terme d'aidant, il était peu ou pas employé. Le problème des aidants familiaux n'augmente pas forcément avec le temps mais, à présent, la société y porte un regard différent et s'y intéresse. Nous savons que les aidants doivent faire face à plusieurs types de risque : le risque de fatigue, le risque émotionnel et l'épuisement cognitif. Aujourd'hui, nous y faisons plus attention en tant que médecins du travail. Nous posons des questions un peu plus appuyées pour obtenir des informations sur la façon dont les aidants gèrent leur situation afin de leur donner quelques conseils.

Quelles sont les différences de traitement entre les grandes et petites entreprises ?

Anne-Michèle Chartier : La problématique de l'aidant familial est présente dans les grandes entreprises dans la mesure où elles arrivent à définir une politique vis-à-vis des aidants. Ces derniers bénéficient d'un environnement bienveillant plus ou moins important selon la sensibilité des directions des ressources humaines. Ajoutons que dans les grands groupes, le suivi des aidants fait partie de la politique d'affichage de la responsabilité sociale et environnementale (RSE) qui vise à attirer et fidéliser les salariés. Le soutien aux aidants se retrouve aussi dans la démarche de la qualité de vie au travail (QVT) qui est liée à l'organisation du travail, à la flexibilité, aux congés, aux horaires, au télétravail ou encore au rapprochement du domicile des salariés. Bien entendu, les contenus des accords peuvent être plus ou moins consistants, mais les salariés savent qu'ils peuvent s'y référer. Dans les petites entreprises, les situations sont différentes, car celles-ci sont tenues d'être très réactives. L'aide aux aidants s'effectue de manière informelle et, dans presque tous les cas, selon l'appréciation de la direction qui ressent plus ou moins bien la situation en fonction de sa sensibilité. J'ai pu constater qu'il existait des petites entreprises très bienveillantes à l'égard des proches aidants. En résumé, je dirais que le besoin de sensibilisation est particulièrement grand pour les entreprises de tailles moyennes, car les petites connaissent bien leurs salariés et les grandes ont mis des moyens à leur disposition.

La notion d'aidant est-elle assez précise pour permettre une action efficace ? Doit-on mieux la définir ?

Anne-Michèle Chartier : La notion de salarié proche aidant recouvre des situations diverses : handicap des enfants, maladies chroniques, Covid et perte d'autonomie des parents, ce qui complexifie l'octroi de tous les congés et prestations que les lois autorisent. Souvent, un certificat médical qui atteste que la personne a besoin d'un aidant pour sa vie de tous les jours est demandé, mais cela ne traduit pas la réalité de la vie des aidants ni leur degré d'engagement. La fatigue physique et mentale des salariés proches aidants est source d'inquiétude. Les aidants sont souvent seuls. Le fait que l'entreprise soit bienveillante est important. Dans les grandes entreprises, il est plus facile de s'adresser à une assistante sociale qui peut apprécier la situation et revenir vers les services RH qui ont la possibilité de déclencher certaines prestations, notamment sous forme de jours de congés.

Le plus difficile à traiter reste le nombre important d'aidants qui ne se retrouvent pas forcément dans une situation bien définie, notamment lorsqu'il s'agit de s'occuper d'un parent ayant perdu son autonomie. Il est donc important de définir précisément la situation de salarié proche aidant. À ce titre, la CFE CGC propose la reconnaissance de la qualité de travailleur aidant (RQTA).

Les accords de branche sont-ils le meilleur vecteur pour aider les aidants ? Quels doivent être leurs contenus ?

Anne-Michèle Chartier : Le dialogue social permet de renforcer la prise de conscience des salariés et des entreprises. La CFE-CGC a publié un guide pour les salariés aidants. Il est intéressant, en effet, de négocier au niveau de la branche en sachant que l'accord s'impose à toutes les entreprises, d'où les risques de frilosité dans les négociations, car les syndicats patronaux ne veulent pas mettre dans l'embarras les petites entreprises qui voient, dans ces avancées, une augmentation du niveau de charges. Néanmoins, la branche donne un cadre, des droits collectifs, ce qui sécurise le salarié. Voilà pourquoi notre objectif est d'avancer par étapes, lors de chaque négociation de convention collective. Dans l'entreprise, on peut aussi, au-delà de la négociation collective, développer le dialogue de proximité. Mais il y a là un aspect personnel avec la question des rapports avec les collègues. En pratique, nous constatons que les dispositifs de dons de jours de

congés en faveur des aidants de la part de leurs collègues fonctionnent bien dans les entreprises. Ces dernières peuvent aller au-delà d'un accord de branche. Par exemple, pour les trois congés existants, proche aidant, fin de vie et enfant handicapé, l'entreprise peut abonder en jours et/ou en indemnisation. Nous pensons que tous ces dispositifs d'aide aux aidants constituent un avantage supplémentaire pour attirer des salariés dans des métiers en tension sur le plan du recrutement.

Quel est le rôle des institutions de prévoyance selon vous ?

Anne-Michèle Chartier : Nous soutenons les institutions de prévoyance paritaire dans leurs actions. À ce titre, nous regrettons le processus de recommandation qui a affaibli le système par rapport à la clause de désignation obligatoire qui permettait de baisser les coûts en menant une action pilotée par les partenaires sociaux.

« Un salarié aidant peut constituer une véritable ressource. »



ENTRETIEN • **PASCALE COTON,**
VICE-PRÉSIDENTE CONFÉDÉRALE CFTC • VICE-PRÉSIDENTE DU CESE

La négociation est désormais obligatoire au niveau des branches professionnelles sur la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle des salariés proches aidants. Pour votre organisation, la branche est-elle le niveau pertinent pour aborder ce sujet ?

Pascale Coton : Il faut tout d'abord rappeler qu'un accord, ou une convention collective, conclu au niveau de la branche a pour effet d'apporter un cadre de référence aux entreprises d'une même branche. À l'heure actuelle, on constate que les grands groupes (Casino, Crédit Agricole, Malakoff, Médéric, Thalès...) ont été plus audacieux et proactifs par rapport au législateur concernant la prise en charge des besoins des salariés aidants. À l'inverse, l'étude Entreprises pour la cité (2020) démontre qu'il est plus difficile pour les PME et TPE qui ne possèdent pas de service RH de développer une politique ciblée envers les salariés aidants. C'est la raison pour laquelle les PME mettent en place davantage de solutions individuelles. Les initiatives portées par les grands groupes peuvent, toutefois, s'avérer difficiles à dupliquer dans les petites entreprises. Il est indispensable d'éviter que la question de l'aidance soit le privilège des grands groupes. Ainsi, il est nécessaire de construire une protection sociale au niveau des branches pour permettre aux salariés aidants de conserver une activité professionnelle. Employeurs et syndicats peuvent déployer ensemble des solutions d'accompagnement pour ces salariés aidants, vecteur de qualité de vie au travail. L'échelon de la branche apparaît alors comme opportun dans la mesure où il représente un niveau important dans le dialogue social.

Les partenaires sociaux doivent-ils se saisir de la question des salariés proches aidants ? À quelles conditions ?

Pascale Coton : Les proches aidants sont estimés au nombre de 11 millions de personnes en France dont près de 5 millions occupent un emploi¹. 61 %

d'entre eux sont des aidants actifs (salariés, entrepreneurs, demandeurs d'emploi...) et 53 % sont des salariés d'une entreprise. Ils constituent 20 % de la population active. Ils seront 1 sur 4 en 2030. Cette hausse résulte du vieillissement de la population et de l'augmentation des maladies chroniques. Elle aura forcément des conséquences sur la vie des entreprises, car mathématiquement de plus en plus de gens vont devoir endosser le rôle d'aidant. Parmi les entreprises qui agissent aujourd'hui pour leurs salariés aidants, la plupart sont nombreuses à identifier des problèmes d'absentéisme (59 %), d'organisation du travail (50 %), de démotivation (48 %), de perte de productivité (41 %) et donc leurs répercussions sur la performance économique. 39 % des aidants expriment avoir des difficultés importantes à concilier vie professionnelle et engagements personnels (contre 32 % des salariés), 53 % d'entre eux estimant ces difficultés directement liées à leurs fragilités personnelles². Par ailleurs, les aidants étant en majorité des femmes il existe dans le cadre de la sphère professionnelle une rupture d'égalité entre les femmes et les hommes.

Il est donc fondamental que les partenaires sociaux s'emparent du sujet pour bâtir un véritable statut juridique des aidants. Les organisations syndicales peuvent ainsi agir pour négocier des améliorations sur les questions d'aménagement du temps de travail, de flexibilité sur les congés, de reconnaissance de compétences, de formation, etc. Les partenaires sociaux peuvent aussi être des interlocuteurs à l'intérieur de l'entreprise au travers des représentants syndicaux lorsque la taille de l'entreprise le permet.

Quel contenu peuvent avoir les accords (congés, aménagement du temps, services, indemnisation) ?

Pascale Coton : Les salariés aidants représentent un enjeu important de notre société. À ce titre, il est primordial que chaque entreprise s'interroge, dans le cadre d'un dialogue avec les salariés et leurs repré-

sentants sur les approches qu'elles pourront développer, notamment au sein d'un accord QVT (qualité de vie au travail). Les possibilités d'intervention sont nombreuses et adaptables à chaque entreprise.

Ces accords peuvent porter sur :

- des aménagements d'horaires de travail quotidien ;
- des autorisations d'absences ponctuelles ;
- l'organisation des dons de congés entre salariés ;
- la possibilité donnée aux salariés par accord, de convertir leurs jours de congés et de RTT dans le cadre du CET (compte épargne temps) ;
- le renforcement et la mobilisation de dispositifs déjà mis en œuvre par les pouvoirs publics comme les congés ;
- la garantie d'un droit au télétravail pour le salarié aidant qui soit opposable à l'employeur.

Prenons un cas concret pour illustrer la diversité des interventions qui peuvent exister. L'accord Alstom TIS Saint Ouen³ prévoit une assistance financière pour le salarié dont l'enfant, la personne dont il assume la charge, le conjoint ou le concubin, le partenaire de PACS ou un proche parent, est hospitalisé au moins durant 7 jours. L'aide permet de réduire l'impact financier des dépenses supplémentaires que le salarié doit supporter pendant cette période (frais de déplacement, frais d'hébergement), dans la limite d'un plafond annuel de 650 euros, pouvant être porté à 900 euros si le lieu de l'hospitalisation est éloigné.

Quel est le rôle de l'entreprise (politiques RH, RSE...) ?

Pascale Coton : Au-delà du dialogue dans le cadre de la négociation obligatoire et paritaire qui existe au niveau des branches, les entreprises sont un échelon à privilégier pour répondre aux besoins des salariés aidants, car elles sont au cœur des questions intergénérationnelles. La CFTC considère qu'aujourd'hui les entreprises doivent se repositionner face au double défi que constituent la baisse de la performance du salarié, et le soutien au maintien d'une qualité de vie au travail du proche aidant, au titre, non seulement de sa responsabilité sociale, mais également du maintien de sa performance économique. En pratique, l'aide aux salariés aidants rejoint d'autres thématiques intégrées à la RSE telles que l'égalité professionnelle, la qualité de vie au travail, etc. L'objectif est de faire comprendre aux entreprises qu'un salarié aidant peut constituer une véritable ressource pour elles en termes de croissance économique et de compétences managériales. En effet, les salariés aidants développent de nombreux atouts de par cette qualité. Dans les faits, ils sont habitués à être sur « tous les fronts » ce qui leur permet d'acquérir un certain nombre de compétences qui peuvent être valorisées et recherchées par les employeurs comme l'écoute, la patience, l'adaptabilité, la gestion de situations d'urgence, le relationnel, les compétences administratives, l'agilité organisationnelle, etc. Il s'agit de compétences transverses.

Les entreprises peuvent mobiliser différents leviers pour établir une politique en faveur des aidants. Elles peuvent par exemple réunir les salariés pour les inviter à s'exprimer sur leurs difficultés dans le cadre de groupes d'expression. La CFTC encourage d'autant plus cette méthode que l'ANI (accord national interministériel) du 19 juin 2013 évoque la possibilité pour les entreprises de mettre en place ces groupes. Dans cette même perspective, il est possible de recourir à des interrogations de l'ensemble des salariés, via des questionnaires, pour permettre d'évaluer la diversité des situations et des besoins des salariés. De plus, ce processus pourrait permettre d'aider les salariés à s'identifier comme aidant.

S'agissant de l'organisation du temps de travail, les entreprises peuvent opter pour une flexibilité des horaires de travail sur une longue durée pour accompagner les aidants dans leur situation. Par exemple, travailler à mi-temps ou à temps partiel ou réduire de quelques heures leur temps de travail peut permettre d'équilibrer le temps passé auprès du proche aidé. Il faut également préserver le maintien dans l'emploi des proches aidants, et ainsi lutter contre la désinsertion professionnelle, tout en faisant respecter le principe de non-discrimination des aidants. Les aidants doivent disposer de conseils pour les préserver d'un choix trop hâtif, notamment d'arrêts de travail entraînant une désinsertion professionnelle. Enfin, il est nécessaire de favoriser le recours aux médecins du travail ou assistant(e) social(e), professionnels identifiés au sein de l'entreprise pour traiter des questions ayant trait à la santé et de bien-être au travail.

Quel est le rôle de la prévoyance ?

Pascale Coton : Les groupes de protection sociale interviennent notamment dans les domaines de la retraite complémentaire, de la santé, de l'invalidité et de la dépendance. Ils disposent aussi de fonds sociaux pour financer des aides individuelles. La mobilisation de ces groupes est donc fondamentale pour améliorer à la fois la prise en charge des personnes vulnérables et des aidés.

À l'heure actuelle, de grands groupes ont déjà signé des accords de prévoyance relatifs aux salariés aidants. Par exemple, la société Enedis⁴ a mis en place un accord dans lequel est versée une aide forfaitaire annuelle de 300 € pour les parents d'enfants en situation de handicap à charge fiscale, ainsi qu'une aide annuelle complémentaire de 700 € venant en complément des dispositions de l'accord de branche « droits familiaux ».

1- Baromètre des aidants 2020 réalisé par la fondation April et l'institut de sondage BVA.

2- Les situations de fragilité des salariés. Le Comptoir Malakoff Humanis, 2021.

3 - Liaisons sociales quotidien « Négocier sur les mesures de soutien aux salariés aidants » publié le 20/01/2022.

4 - Liaisons sociales quotidien « Négocier sur les mesures de soutien aux salariés aidants » publié le 20/01/2022.

Les prestations proposées par les différents organismes de prévoyance peuvent intervenir sous différentes formes comme :

- le versement d'un capital aménagement en cas de dépendance totale d'un proche permettant la prise en charge des frais d'aménagement du domicile, de l'embauche d'une aide-ménagère, de déplacement ;
- le versement d'un capital à l'aidé dépendant en cas de décès de l'aidant ;
- le versement d'indemnités journalières complémentaires dans le cas de congés de présence parentale ou d'accompagnement de personne en fin de vie ;
- la proposition de services spécifiques d'accompagnement social à l'attention des salariés aidants.

Concernant l'allocation journalière du proche aidant, la CFTC est favorable à ce qu'un complément d'indemnisation aux salariés aidants soit versé par les mutuelles et les institutions de prévoyance.

Quelle est, selon vous, la mesure prioritaire pour améliorer le soutien des aidants salariés ?

Pascale Coton : Il s'agit d'une question difficile, car tous les champs sont importants et liés. Toutefois, à notre sens, la priorité est celle de préserver la santé du salarié aidant et d'éviter les débordements qui auraient pour effet de prendre des décisions hâtives et définitives. Pour cela, il faut d'une part que le salarié ait le sentiment qu'il puisse s'exprimer librement sur son rôle d'aidant envers son ou ses managers pour bénéficier des mesures qui sont légalement mises en place (faciliter la prise de congé, l'aménagement du temps de travail, etc.) pour concilier les temps de vie. Évidemment pour que cela soit possible, encore faut-il que le salarié ait été informé de l'ensemble de ses droits en la matière.

Quels sont les autres points spécifiques ?

Pascale Coton : La CFTC a eu l'occasion de se positionner sur l'article 14 relatif à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée des parents et des aidants du projet de loi portant diverses dispositions d'adaptation au droit de l'Union européenne dans les domaines de l'économie, de la santé, du travail, des transports et de l'agriculture. L'article 14 du projet de loi prévoit d'étendre le bénéfice des congés de solidarité familiale et de proche aidant à de nouveaux bénéficiaires : les salariés du particulier employeur, assistants maternels et assistants familiaux employés par des personnes privées. Actuellement, ces salariés ne peuvent pas bénéficier de ces congés, alors que la directive rend les congés familiaux applicables à tous les travailleurs qui ont un contrat de travail ou une relation de travail.

La CFTC a indiqué être favorable à l'élargissement du champ d'application du congé parental à tous ces salariés qui étaient exclus du dispositif, sans raison objective, faisant l'objet d'une inégalité de traitement injustifiée. La CFTC apprécie également les précisions indiquées dans les articles du Code du

travail (art. L 7221-2) et du Code de l'action sociale et des familles (art. L 423-2) permettant une lecture plus claire et rapide à la place des renvois précédents trop techniques. L'occasion nous a été donnée d'ajouter que, pour nous, le dispositif du congé de proche aidant n'est pas encore assez attractif et elle aurait souhaité, en raison de l'allongement de la durée de vie, que sa durée maximale soit portée à 3 ans au lieu d'une année sur l'ensemble de la carrière prévue actuellement.

De plus, pour l'accompagnement des ascendants en perte d'autonomie, la CFTC aurait souhaité que le projet de loi envisage un congé ascendant malade calqué sur le modèle du congé enfant malade, plus souple au niveau des démarches que le congé de proche aidant et plus pratique (absences ponctuelles).

La CFTC plaide pour que les conventions collectives et accords d'entreprise le prévoient.

Par ailleurs, la CFTC a demandé que les différents congés (congé maternité, adoption, paternité/congés pour événements familiaux/de solidarité familiale/de présence parentale/de proche aidant/congé parental d'éducation/pour enfant malade) soient rendus plus lisibles en les groupant sous une seule et même dénomination dans le Code du travail (ex : congés familiaux).

Cette harmonisation pourrait être l'occasion de fixer pour ces congés une durée raisonnable et suffisante au soutien des proches, et de les rendre les plus neutres possible pour le calcul des droits à retraite.

Et concernant la retraite ?

Pascale Coton : Le projet de loi rectificatif de financement de la Sécurité sociale dévoile la réforme des retraites et prévoit certaines modifications concernant l'ouverture des droits à la retraite des aidants. L'affiliation au régime d'assurance vieillesse du régime général concerne désormais les parents d'enfants malades ou en situation de handicap et les aidants de personnes en situation de handicap ou en perte d'autonomie. Le texte prévoit que l'affiliation à l'assurance vieillesse du régime général de sécurité sociale ne peut excéder une durée totale d'un an sur l'ensemble de la carrière.

En parallèle, le gouvernement considère que le dispositif de l'assurance vieillesse des parents au foyer (AVPF) souffre d'un défaut de lisibilité et d'homogénéité et que la situation actuelle ne permet pas de répondre à certains besoins spécifiques d'aidants d'enfants d'adultes en situation de handicap ou de personnes âgées en perte d'autonomie.

Ainsi, la réforme prévoit la création d'une assurance vieillesse des aidants (AVA) qui aura un périmètre plus large que l'AVPF. L'affiliation à l'assurance vieillesse s'établira par ce seul canal et les cotisations versées à ce titre seront financées par la branche autonomie. Le périmètre de l'AVA sera élargi à certaines situations non prises en compte, comme aux

parents d'un enfant en situation de handicap ayant un taux d'incapacité inférieur à 80 % et éligible à un complément de l'allocation d'éducation de l'enfant handicapé (AEEH).

Bien qu'opposée à l'économie générale du projet de réforme des retraites, la CFTC salue d'une part l'élargissement du périmètre des personnes bénéficiaires de l'affiliation à titre gratuit à l'assurance vieillesse et

d'autre part, la mesure de simplification du dispositif d'affiliation de l'assurance vieillesse avec la création de l'AVA. En revanche, elle regrette que l'affiliation à titre gratuit à l'assurance vieillesse du régime général soit possible pour seulement une durée d'un an, dans la mesure où les aidants sont amenés à l'être de plus en plus longtemps, car l'espérance de vie de la population augmente.

« Une conférence nationale sur les proches aidants serait la bienvenue. »



ENTRETIEN • CATHERINE DE BRUYNE, DIRECTRICE DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE ET DE LA PROTECTION SOCIALE • GNI - HCR

(GROUPEMENT NATIONAL DES INDÉPENDANTS - HÔTELLERIES ET RESTAURATIONS)

Ressentez-vous une prise de conscience des employeurs et des employés sur le sujet de l'aidance ?

Catherine de Bruyne : Selon mon expérience, les entreprises prennent conscience de la situation lorsqu'elles y sont confrontées. Voilà pourquoi il convient d'expliquer ce qu'est l'aidance en amont. L'aidance n'est pas un phénomène nouveau, elle a toujours existé ; sauf qu'à présent, nous sommes, non seulement, alertés sur son existence, mais aussi que ce rôle d'aidant peut nous incomber à tous, à différents stades de la vie. Point important à souligner, l'aidance n'est pas uniquement tournée vers le grand âge elle peut aussi concerner les enfants. J'ai en tête un exemple d'une salariée dont la fille a subi une grosse intervention chirurgicale au niveau de la colonne vertébrale et qui n'a pas été accompagnée par son entreprise, alors qu'elle avait à cœur d'aider son enfant. Ce type d'aidance est souvent plus courte que celle qui touche le grand âge. Voilà pourquoi les entreprises doivent être à l'écoute en se demandant quelles sont les causes des arrêts maladie qui s'enchaînent pour les salariés ou bien celles de ses absences ou de demandes de congés à des moments inattendus. C'est à ce moment que l'employeur va essayer de trouver une solution, mais je n'ai pas le sentiment qu'une réelle sensibilisation existe au-delà du cas concret. On notera que le chef d'entreprise peut lui-même devenir aidant, ce qui l'amènera à s'interroger sur la façon dont ses salariés gèrent cette situation. Tout est lié à l'expérience ou au fait d'être confronté à la situation dans son entreprise.

La branche hôtels, cafés, restaurants regroupe des entreprises de toutes tailles. Comment régler la problématique de l'aidance ?

Catherine de Bruyne : 80 % des entreprises emploient moins de dix salariés et pour 81 % d'entre elles, moins de cinq salariés. Il s'agit de toutes petites unités, avec un lien relationnel très fort entre les personnes, ce qui facilite la discussion autour de

la situation personnelle d'un salarié. Dans cette typologie d'entreprise, il n'existe pas beaucoup de marge de manœuvre pour s'organiser et se retourner. Les enjeux sont doubles. En tant que chef d'entreprise, je pense que nous avons, à peu près tous, été confrontés à ce type de situation avec l'envie d'engager des actions mais en nous sentant aussi impuissants, faute de moyens.

Les partenaires sociaux doivent-ils se saisir de la question des salariés proches aidants, et si oui, de quelle façon ?

Catherine de Bruyne : Les partenaires sociaux doivent se saisir de tous les sujets sociétaux. Nous sommes présents au sein des branches professionnelles, sur la prévoyance, les frais de santé, et l'aidance fait partie de notre champ d'action. Pour le moment, nous assistons à une maturation du sujet avant de passer au stade conventionnel, c'est à dire la création de normes au travers d'accords collectifs. Il est trop tôt pour l'envisager dans notre branche. Je ne me vois pas m'engager sur ce type de dispositif, sauf à rester sur des déclarations d'intention. Notre secteur connaît, comme d'autres, quelques difficultés de négociation actuellement et ce n'est pas un sujet que nous allons mettre sur la table maintenant. Nous manquons cruellement de données statistiques fiables. Beaucoup de salariés ne se déclarent pas en tant qu'aidants ce qui n'aide pas à faire émerger la nécessité de s'attaquer au problème. Cela n'interdit pas d'envisager des actions ni de suivre et d'observer les évolutions, car le sujet est majeur.

On estime à environ 11 millions le nombre des aidants, dont la moitié seraient salariés mais nous avons le sentiment que cette question ne fait pas partie des priorités des pouvoirs publics. Est-ce aux entreprises d'agir plus concrètement sur le terrain ?

Catherine de Bruyne : Il y a eu la création de la cinquième branche, pour la dépendance, qu'il faut

à présent financer à la hauteur des besoins. Votre question touche à un sujet de fond, bien présent dans la société française en particulier, qui est celui de la maladie et dont on parle peu. La cinquième branche consiste à traiter des personnes dépendantes et non des personnes qui sont autour, les aidants. Nous restons dans cette tradition un peu latine, un peu judéo-chrétienne aussi qui consiste à penser que lorsqu'il y a un problème familial, tous les membres s'investissent, mais sans en parler. Dans cette dimension intergénérationnelle, on a longtemps considéré que le rôle d'une femme est de rester à la maison pour élever ses enfants et nous sommes sur la même perception pour ce qui concerne les situations de dépendance. Nous n'avons pas envie d'affronter la vieillesse, de traiter de la question de la mort ou de la fin de vie. La société porte sur les aidants un regard compatissant, sans véritablement donner de solutions. Je pense qu'il y a des volontés de blocage, de refus d'être perturbé par ce sujet. Au-delà de la vraie prise de conscience profonde et globale, les entreprises doivent se saisir de la question pour le bon fonctionnement de leurs activités, car elles savent qu'à un moment ou un autre, un salarié sera inévitablement aidant. Je pense que le sujet va émerger sous forme de cercles concentriques à force de l'évoquer, de lire des études, des observatoires de grandes institutions comme l'OCIRP, en sachant que les problématiques vont se télescoper avec d'autres, comme celle du handicap, pour lequel il existe déjà des dispositifs. Tout cela réclame une réflexion de fond. De plus, une conférence nationale serait aussi la bienvenue. Nous avons bien une journée spéciale depuis un certain nombre d'années, mais elle n'a pas d'impact de fond.

Les associations sur le terrain sont très actives et proposent des solutions qui aident, dans une démarche solidaire, un certain nombre de personnes. Qu'en pensez-vous ?

Catherine de Bruyne : En effet, le monde associatif s'est saisi du sujet, mais cela repose sur la bonne volonté des personnes. À présent, il est nécessaire de créer des modes d'accompagnement. Les aidants réclament d'obtenir du temps, ce qui a un coût. Concrètement, lorsque vous êtes aidant et confronté à une personne en fin de vie mais que votre médecin traitant n'est pas réceptif à votre situation et refuse de vous prescrire un arrêt de travail, parce que, clairement, ce n'est pas un motif, vous ne serez peut-être plus en capacité de gérer votre vie. Il conviendrait d'inscrire dans la loi que l'aidance est un motif d'arrêt de travail en encadrant bien ce droit et en faisant confiance aux médecins. Avec le congé de paternité, nous avons compris que la présence du père au moment de la naissance de l'enfant est importante. Nous devons faire le même chemin pour l'aidance. Tant que nous n'aurons pas dégagé cette notion de temps au niveau des branches, il sera compliqué d'avancer sur le terrain conventionnel.

Des décisions politiques sont donc nécessaires selon vous ?

Catherine de Bruyne : Oui, car elles permettront d'enclencher le système pour arriver à créer un dispositif. Pour le moment nous développons des mesures comme les renoncements de jours de RTT par les collègues de l'aidant, mais rien n'est structuré et organisé. Dégager du temps pour les aidants aura forcément un impact sur les acteurs professionnels. Si la famille peut se mobiliser pour un proche, cela libérera du temps pour une infirmière ou un infirmier. Collectivement, nous serons gagnants, l'aidant comme la collectivité. Or, dans cette collectivité, figure l'entreprise qui joue un rôle en matière de RSE aujourd'hui.

La situation des aidants peut être intégrée dans la responsabilité sociétale et environnementale de l'entreprise au sein des grands groupes. Ces salariés sont-ils mieux protégés que dans les TPE/PME ?

Catherine de Bruyne : Je perçois aujourd'hui, dans les actions de RSE, que l'axe principal utilisé par les entreprises les plus avancées sur les questions environnementales se concentre sur l'égalité hommes/femmes, puis ensuite sur la diversité. L'aidance n'est pas le sujet immédiat.

Les grands groupes sont astreints à des politiques plus structurelles à l'égard de leurs salariés auxquels ils ont les moyens de répondre. En revanche, dans les TPE/PME, je constate une gestion plus empirique, mais peut-être plus humaine de recherche d'adaptation à la situation. Dans notre branche, lorsqu'un salarié, serveur ou cuisinier, explique à son patron qu'il a besoin d'un peu de temps pour accompagner un proche en fin de vie, l'entreprise le soutient avec les moyens du bord. Dans une petite unité, nous parlons d'humain à humain et non de structure à collaborateur et nous essayons toutes les solutions. Donc je ne suis pas convaincue que la dimension, à savoir une entreprise de grande taille, permet une meilleure humanisation.

Quel rôle pour les institutions de prévoyance ?

Catherine de Bruyne : Elles ont aussi un rôle à jouer dans les branches au travers du paritarisme en amenant à la création d'un système de prise en charge qui permettrait de dégager du temps à l'aidant, de délivrer de l'information et de l'assistance pour monter les dossiers. Je pense notamment à celui de l'APA par exemple. Elles peuvent avoir un rôle dans l'orientation et l'écoute.

Tout ce qui peut être de l'ordre de la mise en place d'un soutien individuel aux salariés sera aussi le bienvenu. Il y a tellement d'urgence à gérer dans l'aidance qu'il me semble que le salarié doit commencer par faire une pause, ce qui est loin d'être son premier réflexe. Voilà pourquoi il faut arriver à identifier l'aidant pour l'avertir que sa situation consiste aussi à se préserver et à ce titre, les institutions de

prévoyance ont un rôle à jouer au niveau des entreprises. Nous n'avons jamais autant été connectés et paradoxalement, nous n'avons jamais eu autant de mal à accéder à l'information. Dans notre branche, un certain nombre de dispositifs ont été mis en place, qui restent inconnus des entreprises. L'information, lorsqu'elle est délivrée de manière préventive, n'est pas captée tant qu'elle n'est pas rattachée à une situation.

L'information existe, alors comment sortir de l'impasse ?

Catherine de Bruyne : L'information existe de toutes parts mais elle n'est pas directement reliée à nos besoins. Cela se retrouve dans tous les domaines. Dans la formation professionnelle, par exemple, il existe de très nombreux sites avec pléthore d'offres de formations, mais les salariés n'y accèdent quasiment pas. Je pense que la clé de liaison réside dans une bonne dose d'intelligence artificielle. Récemment, un professeur de français de la Silicon Valley expliquait que l'intelligence artificielle permettrait de

détecter dix ans à l'avance les risques d'infarctus ou d'AVC, dans telle ou telle circonstance. Pour le moment, nous restons dans un traitement empirique où l'entreprise ne détecte la situation d'aidance qu'à travers les prises de congés et de RTT à répétition.

Faut-il, selon vous, des états généraux sur les aidants ? Et au-delà, quelle est la mesure qui vous semble primordiale ?

Catherine de Bruyne : Je me méfie du terme états généraux qui est un peu galvaudé. Cependant, je pense qu'il conviendra d'en passer par là mais avec une mobilisation très large des acteurs et en cassant toutes les frontières. L'aidance est un puzzle qui demande d'agir de manière coordonnée pour avancer correctement. Les entreprises disposent de référents handicap et de référents discrimination et égalité professionnelle ; il serait bon de désigner un référent pour les aidants dont le rôle sera centré sur la détection. Les médecins du travail doivent aussi jouer un rôle et être plus présents pour l'aidance.

« Nous plaillons pour un assouplissement de la réglementation. »



**ENTRETIEN • DOMINIQUE DU PATY, VICE-PRÉSIDENTE EN CHARGE DE L'INCLUSION
À LA CONFÉDÉRATION DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (CPME)**

La question des aidants est-elle, selon votre expérience, suffisamment prise en compte dans l'entreprise ?

Dominique du Paty : La situation des aidants est complexe. Nous sommes conscients que, pour nombre d'entre eux, la prise en compte de leurs difficultés à concilier vie professionnelle et disponibilités en tant qu'aidants peut être particulièrement mobilisante.

Néanmoins, il convient de ne pas oublier les difficultés des TPE et PME dans la gestion de chaque situation des aidants ; en effet, l'absence potentielle d'un seul de nos salariés, du fait de sa situation d'aidant familial, reste un casse-tête pour la petite entreprise que nous représentons.

Chaque force vive est indispensable dans nos structures et chaque salarié compte dans la vitalité, voire la survie de nos entreprises.

La plupart du temps, au sein de nos TPE, la parole semble être plus libre que dans de grandes structures aux fonctionnements très hiérarchisés. On se parle, on s'entraide, on se soutient, on s'organise bien souvent en fonction des difficultés, au travail, de chacun.

La prise en compte de la situation des aidants est depuis longtemps un sujet quotidien dans nos structures. La situation des salariés concernés sensibilise- ra toute l'équipe à ses difficultés.

Un seul bémol peut être, lorsque le chef d'entreprise est lui-même aidant ; il se sent bien souvent seul, car il ne sollicite pas l'aide de ses salariés ou très rarement. On ne mélange pas trop, devant ses salariés, les problèmes professionnels et personnels lorsque l'on est un petit entrepreneur. Nous avons du mal à nous le permettre.

Redoutez-vous de nouvelles contraintes ?

Dominique du Paty : À la CPME, nous redoutons que l'on nous impose une réglementation trop contraignante identique à celle des grandes entreprises qui peuvent davantage déployer une organisation ad hoc et disposent des moyens pour y répondre. Nous voulons pouvoir rester dans une approche qui fasse appel au bon sens et laisse place à l'accompagnement individuel quotidien de nos salariés. Nous vivons déjà une situation économique complexe avec des difficultés d'embauche et de maintien dans l'emploi. Encore une fois, nous ne voulons pas d'un dispositif créé pour les aidants qui ne serait concrètement accessible qu'aux grands groupes et conduirait à freiner notre développement. Quant aux accords de branche, ils peuvent effectivement participer à l'amélioration de la situation des aidants. Chaque TPE/PME doit rester libre de gérer son entreprise au plus près de ses salariés. Nous plaillons plutôt dans le sens d'un assouplissement de la réglementation. L'objectif serait de

sensibiliser nos entreprises sur les aidants et leurs contraintes tout en permettant au chef d'entreprise d'être épaulé s'il rencontrait un cas de situation d'aidant trop complexe pour son entreprise ou pour son salarié. Nous nous sentons concernés à la CPME, avec la commission handicap dans laquelle nous travaillons déjà sur les difficultés vécues dans nos entreprises par les aidants familiaux.

La notion d'aidant est-elle assez précise pour permettre une action efficace ? Doit-on mieux la définir ?

Dominique du Paty : Cette notion est en général bien comprise par nos entreprises qui vivent ces situations avec leurs salariés. En parler de manière plus « ouverte » me semble sain et participe à la bonne santé de nos entreprises. N'oublions pas que la situation de santé de chacun, ne serait-ce que la situation de la personne « aidée », est rarement abordée dans nos structures. Il existe une sorte d'omerta sur le sujet « santé » en France ; ça ne favorise pas les échanges entre les aidants et leur entreprise. C'est dommage.

Mais la question est : comment parle-t-on et comment aborde-t-on le sujet avec son employeur et comment ce dernier est-il sensibilisé au sujet ? Tout cela va beaucoup dépendre de son expérience personnelle. Un employeur qui n'a pas vécu la situation d'aidant familial comprendra peut-être moins facilement le quotidien des aidants qu'un employeur qui a été lui-même aidant ou dont un salarié est ou a déjà été dans cette situation.

Dans le même temps, nous sommes conscients que le risque pour un aidant qui ne veut pas parler de son vécu est de s'épuiser, se culpabiliser et de rester seul dans sa difficulté. Le pire qui puisse lui arriver serait de décrocher, de jeter l'éponge. Comme je vous le disais, dans les TPE-PME, chaque force vive compte. Voilà pourquoi, certains entrepreneurs ont organisé des dispositifs de mise en relation avec une assistance sociale et la médecine du travail pour éviter ce décrochage des salariés aidants.

Pour les TPE-PME, les plateformes externalisées d'aide aux aidants dans les contrats de prévoyance peuvent-elles constituer une solution ?

Dominique du Paty : Je reste dubitative quant à l'efficacité des numéros verts ou des plateformes pour traiter les cas des aidants familiaux. Je crois davantage à favoriser les temps d'échanges avec les responsables des ressources humaines, la direction de l'entreprise. Pour des situations personnelles compliquées, je ne pense pas que les collaborateurs aillent se livrer facilement à des personnes qu'elles ne connaissent pas ; on ne livre pas ce poids à n'importe qui. Notre expérience montre que les salariés utilisent rarement ces outils, le sujet étant trop personnel et douloureux pour confier ses difficultés et ses questions à un inconnu.

Quel est le rôle des institutions de prévoyance selon vous ?

Dominique du Paty : Les institutions de prévoyance ont pour rôle de proposer des solutions personnelles et dédiées aux salariés qu'elles soutiennent grâce à leurs différents dispositifs. L'entreprise, elle, doit rester dans le cadre de l'offre de prévoyance qui lui incombe mais n'a pas vocation à se substituer à son salarié dans ses besoins personnels. Il serait utile que le salarié puisse se voir offrir à des tarifs préférentiels, en tant que bénéficiaire « aidant », ces offres que lui proposent les institutions de prévoyance. Imposer une cotisation patronale supplémentaire serait une charge de plus et pas forcément très équitable vis-à-vis des autres salariés. Notre but, à la CPME, est de soutenir le développement de nos entreprises afin que chacune puisse accorder une rémunération juste pour permettre à chaque aidant de cotiser aux différentes offres complémentaires pour accompagner sa position d'aidant. Quoi qu'il en soit, l'entreprise ne devrait jamais devoir se substituer aux responsabilités de l'État dont le rôle est de soutenir les situations difficiles de la vie personnelle et d'encourager les plus faibles à conserver leur place dans notre société.

« L'aidance a toute sa place dans les accords de prévoyance. »



**ENTRETIEN • ÉRIC GAUTRON, SECRÉTAIRE CONFÉDÉRAL
SECTEUR PROTECTION SOCIALE COLLECTIVE • FORCE OUVRIÈRE**

La négociation est désormais obligatoire au niveau des branches professionnelles sur la conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle des salariés proches aidants. Pour votre organisation, la branche est-elle le niveau pertinent pour aborder ce sujet ?

Éric Gautron : Depuis 2019, la négociation sur le thème de l'aidance est en effet obligatoire au niveau des branches. En pratique, peu de branches se sont saisies de ce sujet si l'on se réfère au Bilan annuel

de la négociation collective publié par le ministère du Travail.

Toutefois, certains accords conclus marquent de réelles avancées. C'est le cas de l'accord UCANSS relatif au déploiement d'un dispositif de soutien aux salariés proches aidants pour les personnels des régimes de Sécurité sociale. Signé par l'ensemble des organisations syndicales le 13 juillet 2021, cet accord, conclu pour une durée de trois ans, s'articule autour de trois niveaux :

- l'accès pour l'ensemble des salariés à un dispositif de sensibilisation, de diagnostic de la situation de proche aidant, ainsi qu'à une plateforme de services d'information et d'orientation ;
- un complément de rémunération pour les bénéficiaires d'un congé légal visant à assurer le maintien de leur rémunération ;
- le bénéfice d'un panier de services pour ceux qui bénéficient d'un congé légal ou qui aident un proche au premier degré bénéficiaire de certaines prestations.

FO est très attachée au niveau de la branche d'une manière générale. C'est le niveau adéquat pour donner un cadre commun, un minimum d'égalité de droits entre les salariés, y compris ceux des PME.

De plus, les branches ont une fine connaissance des profils de salariés (démographie, pathologies...). Elles peuvent donc efficacement co-construire des accords avec l'aide des groupes de protection sociale.

Enfin, les branches peuvent constituer un tremplin pour inciter les entreprises à se saisir du sujet de l'aidance (encore tabou dans de nombreuses entreprises).

Avez-vous réalisé des études, au niveau de votre syndicat, sur la question des aidants ?

Éric Gautron : L'aidance est un sujet qui préoccupe notre organisation depuis de nombreuses années, comme en attestent nos écrits réclamant un statut de l'aidant. Tout salarié est susceptible d'être proche aidant une ou plusieurs fois au cours de sa carrière et cela a un impact à géométrie variable sur sa vie professionnelle.

Nous avons, en 2021, interrogé nos militants afin qu'ils nous fassent remonter les initiatives locales menées en direction des aidants. Quelques retours positifs nous ont été communiqués, par exemple celui d'un militant qui organise des séjours de répit pour les proches aidants (UD 31). La difficulté sur ce sujet, c'est que de nombreuses initiatives locales existent, mais elles sont le plus souvent invisibles. Il est, en somme, très difficile de recenser les pratiques existantes de manière exhaustive, même si l'investissement des militants est croissant.

En 2022, nous avons publié un guide destiné à mieux faire connaître la problématique de l'aidance à nos militants : droits applicables, espaces de négociations permettant d'améliorer les droits des proches aidants.

Distribué lors de notre dernier congrès, ce guide a remporté un vif succès.

Il est très important que les négociateurs se saisissent de cette thématique, à la lisière du personnel et du professionnel. C'est un thème, non pas nouveau, car les aidants ont toujours existé, mais qui émerge petit à petit en entreprise et qui a été rendu plus visible avec la pandémie.

Les partenaires sociaux doivent-ils se saisir de la question des salariés proches aidants ? À quelles conditions ?

Éric Gautron : Il est important que les partenaires sociaux se saisissent de la question des salariés aidants, car, aujourd'hui, cela concerne 1 actif sur 5. En 2030, ce sera 1 actif sur 4 avec le choc démographique qui se profile. L'aidance est donc bien un sujet qui ne se limite pas à la vie personnelle. Il a un réel retentissement sur la vie professionnelle (progression de carrière, sécurité, arrêt de travail...) et sur la santé !

L'insuffisante prise en compte de la question de la perte d'autonomie par les pouvoirs publics (la loi sur la perte d'autonomie et le grand âge promise au cours du dernier quinquennat n'a jamais vu le jour) qui se traduit de manière diverse (insuffisants contrôles en EHPAD, manque de places en EHPAD, déficit d'attractivité pour les métiers au service des personnes âgées comme les aides à domicile, absence de guichet unique pour les démarches, manque de prévention de la perte d'autonomie) fait craindre le report d'un poids croissant sur les proches aidants.

Quel contenu peuvent avoir les accords (congés, aménagement du temps, services, indemnisation) ?

Éric Gautron : Il est important que les accords prévoient des mesures adaptées au profil de la branche ou de l'entreprise. Concrètement, il est important, au préalable, de recenser les besoins, de faire un diagnostic avant de définir des mesures « utiles ».

Les mesures de dons de congés, fréquentes dans les accords, s'avèrent très limitées dans le temps, elles ne coûtent rien à l'entreprise. Il est nécessaire d'aller plus loin.

L'amélioration des droits des aidants est un aspect important qui suppose d'agir simultanément sur différents terrains. Il s'agit ainsi de :

- Garantir une meilleure indemnisation des congés spécifiques prévus pour les aidants et assouplissement des conditions d'accès. Mieux indemniser les congés spécifiques pour les aidants est un aspect essentiel pour garantir aux proches aidants une sécurité financière. La LFSS pour 2022 a prévu une indemnisation du congé de proche aidant à hauteur du SMIC, c'est mieux que ce qui existait auparavant, mais cela reste encore difficile pour les salariés en termes de pouvoir d'achat, d'autant que cette indemnisation se limite à 66 jours... Les accords peuvent aussi aménager les conditions de renouvellement de ces congés.
- Mettre en place de dispositifs pour aménager le temps de travail des aidants (temps partiel, télétravail, horaires individualisés, autorisation d'absence...). L'aménagement du temps de travail est un axe très important, car de nombreux aidants

préfèrent continuer à travailler plutôt que d'arrêter leur travail lorsqu'ils aident un proche.

- Prévoir des services adaptés aux besoins des aidants (orientation, solutions de répit, aide aux démarches...).

Il est également fondamental de communiquer sur les droits existants des proches aidants, notamment sur les congés encore mal connus, y compris des principaux intéressés.

Quel est le rôle de l'entreprise (politiques RH, RSE ...) ?

Éric Gautron : Le sujet de l'aidance reste encore tabou dans de nombreuses entreprises et bien des proches aidants n'osent pas faire état de leur situation de crainte d'être discriminés dans leur travail, leur progression de carrière. Les résultats de la dernière étude de l'OCIRP parlent d'eux-mêmes sur ces sujets. Certains craignent même de perdre leur emploi.

Ce climat d'invisibilité de l'aidance est très préjudiciable pour la santé de l'aidant. En pratique, de nombreux aidants attendent d'être épuisés pour parler de leur situation à leur employeur. Il est important que les aidants soient dans un climat de confiance pour, s'ils le souhaitent, évoquer leur situation d'aidance avec leur employeur, afin de définir, en amont, des solutions pour leur permettre de mieux concilier

aidance et vie professionnelle. Cela suppose une sensibilisation de l'ensemble des acteurs à la problématique de l'aidance (salariés, représentants du personnel, managers...).

L'aidance a toute sa place parmi les questions sociales. Or, le « S » de RSE est encore trop souvent le grand oublié...

La santé des aidants est un aspect qui doit être suivi avec attention en entreprise, car ces derniers présentent différents risques : accidents du travail dus à la baisse de vigilance, risque d'isolement social, de désinsertion professionnelle.

Quel est le rôle de la prévoyance ?

Éric Gautron : Des dispositifs peuvent être mis en place dans les accords au profit des proches aidants, par exemple pour permettre aux proches aidants d'être remplacés dans leur rôle d'aidant, de bénéficier de périodes de répit, mais aussi pour leur assurer une sécurité financière lorsqu'ils sont contraints de s'arrêter de travailler. Avec le vieillissement de la population, la question de l'aidance a toute sa place dans les accords de prévoyance.

Par ailleurs, le degré élevé de solidarité (DES) peut être utilement mobilisé dans les accords pour mettre en œuvre des mesures de prévention pour les aidants.

« Par la prévoyance et l'action sociale, on peut intégrer des outils pour les aidants dans les accords de branches. »



ENTRETIEN • THIERRY GRÉGOIRE, PRÉSIDENT SAISONNIERS • UMIH

(UNION DES MÉTIERS ET DES INDUSTRIES DE L'HOTELLERIE)

La négociation sur les proches aidants est désormais obligatoire au niveau des branches professionnelles sur la conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Pour votre organisation, la branche est-elle le niveau pertinent pour aborder ce sujet ?

Thierry Grégoire : La branche demeure le bon niveau pour négocier dans le champ conventionnel des dispositifs d'accompagnement pour les aidants. Très souvent, on considère que les aidants ont deux contrats de travail dans la journée : leur contrat dans l'entreprise et l'autre qui est le contrat d'aidant, au service d'une personne aidée. Souvent, ces situations sont cachées au niveau des entreprises, principalement dans les TPE-PME. Les grands groupes, de leur côté, sont mieux structurés en interne au niveau RH pour traiter du sujet. Il est vrai que, très souvent, les aidants, par pudeur, ne font pas part de leur situation, utilisent massivement à la fois des RTT et des congés payés et ne se mettent pas en arrêt maladie pour pouvoir accompagner l'aidé. Cela peut

freiner leur parcours professionnel. Aujourd'hui, très peu de branches ont mis en place un outil par la voie conventionnelle. Il y a bien évidemment le don de RTT ou le don de congés qui peut être réalisé par un salarié dans la même entreprise auprès d'un de ses collègues aidants.

Dans ces conditions, la branche est-elle la plus pertinente pour intervenir ? Je répondrais oui et non. Non, parce que si nous voulons que les dispositifs soient applicables à tous les salariés, quelles que soient les branches professionnelles, il est préférable de passer par la loi. En même temps, je répondrais oui, dans la mesure où la branche peut mettre en place des outils de prévention ou d'accompagnement. À ce niveau, nous atteignons la bonne dimension, car nous disposons des accords collectifs, de santé et de prévoyance. Et c'est par le prisme de la prévoyance et de l'action sociale que l'on peut intégrer des outils dans les conventions collectives de branches professionnelles. Pour ma part, je suis favorable à cette voie. Cela est peut-être plus simple pour certains secteurs d'activité que

d'autres, néanmoins, je pense qu'il est grand temps d'arrêter de marginaliser onze millions de personnes qui, aujourd'hui, pour une majorité d'entre elles, sont aidants salariés.

Vous évoquez ce chiffre de 11 millions de personnes concernées par cette situation d'aidants. Pensez-vous que les partenaires sociaux doivent vraiment se saisir de la question des salariés aidants et si oui, à quelles conditions ?

Thierry Grégoire : Oui, cela me semble une évidence. Cette démarche est peut-être plus simple dans le collège salarié que dans le collège patronal dans lequel, à chaque fois, la dépendance est synonyme de coûts. Or, il est possible, par la mutualisation, d'absorber ces coûts. Dans le collège employeurs, les plus motivés à s'investir sur le sujet de la dépendance sont les dirigeants qui vivent souvent dans leur propre entourage cette situation. Ces approches sont aussi une façon de mettre en avant le quotidien des aidants et de montrer aussi leur souffrance. Il y a peut-être une organisation du travail à mettre en place pour les aidants, sans que celle-ci ne pénalise l'entreprise. Des solutions peuvent être imaginées : le fait de partager, de mettre en lumière les aidants, leurs tâches quotidiennes, et quelles sont les personnes qu'ils aident. Il y a des branches qui sont plus ou moins bien dotées pour les aidants, avec des fonds de Haut Degré de Solidarité, qui ne sont pas uniquement financiers, mais qui prennent aussi souvent la forme de dispositifs de partage. Un guichet unique permettrait également de centraliser les grandes pratiques.

N'était-il pas justement question, à un moment donné, du guichet unique ?

Thierry Grégoire : C'est un vrai sujet en effet. L'initiative de l'OCIRP et d'autres institutions, comme KLESIA, la Compagnie des aidants, et Ma boussole aidant ont été initiées il y a quelques années. Plus on sensibilisera sur le sujet des aidants, plus cela obligera les négociateurs et les partenaires sociaux, dans un certain nombre de branches, à quantifier le nombre d'aidants dans une branche professionnelle. Dans la nôtre, nous avons un million d'actifs avec les travailleurs et les dirigeants d'entreprise, mais nous n'avons pas de chiffres précis sur le nombre de salariés aidants. Si nous n'arrivons pas à les quantifier, c'est parce qu'il y a une forme de pudeur entretenue chez les aidants qui les empêche de révéler leur situation. On parle de onze millions d'aidants. Je ne suis pas sûr que ce soit le vrai chiffre. Il me semble que c'est peut-être plus.

Concernant les accords qui peuvent être passés par les branches, que peuvent-ils contenir à votre avis ?

Thierry Grégoire : Des dispositions impératives sont à prendre en termes de prévention vis-à-vis de l'employeur, sans trop de contraintes ni « d'obli-

gations à », pour, par exemple, repérer les aidants pour les soutenir, comme cela existe dans certains grands groupes. Et pour cela, si nous voulons l'élargir aux TPE et PME, il convient d'enclencher des systèmes de mutualisation. La branche est capable aujourd'hui, par les accords collectifs qu'elle met en place sur la santé et la prévoyance, de doter les aidants, notamment en instaurant sur la partie action sociale, du repérage, de la prévention, de l'accompagnement. Cela peut être des dons de temps, de RTT, ou d'autres démarches allant dans ce sens.

Les branches doivent-elles s'engager sur cette base ?

Thierry Grégoire : Oui, car le fait de savoir qu'ils peuvent être aidés soulagerait cette catégorie de salariés, ne serait-ce qu'en leur permettant de partager ce qu'ils vivent. L'aide peut également se traduire par des jours supplémentaires, peut-être des congés payés spécifiques aidants. Le rôle de catalyseur d'institutions comme l'OCIRP est primordial. Elles ont un rôle d'informateur pour sensibiliser les partenaires sociaux à se doter, dans leur agenda social, de cette problématique, et pour pouvoir la négocier.

En essayant de segmenter entre les grandes entreprises et les TPE- PME, quel est, selon vous, le rôle de l'employeur sur la situation des salariés aidants ?

Thierry Grégoire : Ce sont les TPE qui ont le plus besoin des dispositifs collectifs mis en place par les branches. Nous constatons que, plus la branche négocie, plus elle est dynamique. Les grands groupes ont moins besoin des branches dans la mesure où ils ont structuré en interne tous les outils RH à disposition. Nous n'affirmerons pas qu'ils sont plus efficaces ou moins efficaces, seulement qu'ils disposent des moyens humains pour pouvoir appréhender ces sujets. C'est à ce niveau que la loi, à mon avis, devrait fixer un cadre suffisamment large pour que toutes les personnes concernées retrouvent leur place en fonction des tailles d'entreprises. La branche, quant à elle, vient en renfort des TPE-PME. Et là, et à ce niveau, c'est vraiment grâce au rôle joué par les institutions de prévoyance par le biais de la prévention, du fléchage des demandes mais aussi de l'accompagnement des partenaires sociaux d'un point de vue technique.

Vous avez évoqué spontanément la prévoyance et le rôle des institutions de prévoyance. Y- aurait-il des univers serviciels à proposer aux entreprises, aux branches, pour aider les salariés aidants ?

Thierry Grégoire : Tout n'a pas été fait ! J'ai évoqué précédemment l'exemple de Ma boussole aidant. Je trouve qu'il s'agit d'un bel outil en sachant qu'un certain nombre de secteurs se sont approprié le dispositif, comme l'Agirc-Arrco, pour en faire la promotion. Nous évoquions le concept de guichet unique, un endroit où chaque aidant pourrait retrouver quelque chose qui puisse l'aider et l'accompagner. Son

rôle serait exactement serviciel. Parmi les services figurerait la mise à disposition d'un répertoire de coordonnées de voisins pouvant relayer l'aidant lorsqu'il n'est pas disponible. Enfin, au-delà des services qui peuvent être payants, se trouve aussi le tissu bénévole dans lequel de plus en plus de particuliers souhaitent s'investir.

Quelle serait, selon vous, la mesure prioritaire pour améliorer le soutien aux salariés aidants ?

Thierry Grégoire : Je ne pense pas qu'il convienne d'insérer les aidants dans un statut particulier, mais plutôt de les amener dans un statut qui leur permettrait, à un moment, de sortir de la clandestinité. Il est nécessaire de susciter une vraie prise de conscience collective, en expliquant ce qu'est un aidant. Plus un problème est partagé, plus il s'installe dans la conscience collective. Je pense que sortir de la clandestinité consiste à expliquer qu'il existe des salariés en situation de handicap, mais également des salariés en situation d'aidance qui ont deux contrats de travail dans une journée. Les aidés ne sont pas que des personnes âgées, on trouve aussi beaucoup d'enfants qui ont des besoins élevés.

Est-ce un sujet politique ?

Thierry Grégoire : Les personnes âgées ne sont pas que des électrices et des électeurs ! Nos dirigeants doivent avoir du courage en politique, avoir une

vision, et pas seulement une vision court-termiste ou électoraliste. Aujourd'hui, la société est en train de changer, elle n'a jamais eu autant besoin de rapports humains et n'en a jamais autant pris conscience. La période de Covid et de confinement a généré beaucoup d'épreuves psychologiques dont nous mesurons encore les effets très indésirables. Nous avons compris que nous sommes construits autour de rapports sociaux et que ces derniers, sont non seulement de la convivialité mais aussi de l'entraide, et cela doit faire sens. Les nouvelles générations sont beaucoup plus sensibles à ces aspects. Il existe une autre dimension, un côté collectiviste qui est à mon sens fondamental. Nous vivons dans une société dans laquelle les interactions digitales et les réseaux sociaux occupent une place importante. Les réseaux sociaux sont des outils qui nous isolent. Or nous avons besoin de rapports sociaux. Certaines personnes tiennent à se désintoxiquer des outils digitaux et des téléphones, parce qu'elles s'aperçoivent que ces outils ne les rendent pas forcément heureuses. Qu'est-ce qui rend heureux ? Pour ma part, je pense qu'il s'agit de partager et de prendre soin des autres.

« Les aidants : un enjeu pour les accords de branches, d'entreprises et la prévoyance »



ENTRETIEN • AGNÈS HAUTIN, U2P, PRÉSIDENTE DE LA CAPSSA

La négociation est désormais obligatoire au niveau des branches professionnelles afin d'améliorer la conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle des salariés proches aidants. Pour votre organisation, la branche est-elle le niveau pertinent pour aborder ce sujet ?

Agnès Hautin : Les branches professionnelles peuvent être un niveau pertinent pour agir sur la thématique des aidants. Les accords de branches ont cet avantage de toucher un secteur d'activité tout entier et peuvent emporter un très grand nombre d'entreprises dont les TPE et les PME. Les branches professionnelles sont donc à notre sens un levier important. Elles ont également cet avantage d'assurer une mutualisation des dispositifs et une certaine cohérence des dispositifs existants dans le secteur professionnel concerné.

Les partenaires sociaux doivent-ils se saisir de la question des salariés proches aidants ? À quelles conditions ?

Agnès Hautin : Une récente étude mettait en lumière que les entreprises qui disposaient de mesures en faveur des salariés aidants étaient plus résilientes. Les mesures prises en faveur des aidants au sein des entreprises permettaient à l'ensemble des salariés d'en bénéficier comme des mesures de flexibilité ou d'organisation du temps de travail. Tout cela se traduisait à terme par une amélioration du climat social. Il s'agit d'un véritable enjeu de RSE pour les entreprises.

Quel contenu peuvent avoir les accords : congés, aménagement du temps, services, indemnisation ?

Agnès Hautin : Le contenu peut être varié. Le premier accord de branche datant du 13 juillet 2021 sur

les salariés aidants, conclu pour une durée de 3 ans entre l'UCANSS et l'ensemble des organisations syndicales représentatives peut servir de socle de base. Cet accord témoigne de la volonté de la Sécurité sociale, en tant qu'employeur, de répondre aux besoins potentiels dans un contexte où environ 1 actif sur 5 est proche aidant et où très peu de branches professionnelles se sont engagées dans un dispositif de cette ampleur.

L'accord conclu, qui vise à apporter des solutions adaptées aux besoins des salariés proches aidants afin de leur assurer une meilleure articulation entre vie professionnelle et vie privée, répond à trois enjeux majeurs :

- identifier le nombre et les besoins des salariés proches aidants de l'Institution ;
- leur faciliter l'accès au conseil et à l'orientation et leur apporter des solutions adaptées ;
- leur offrir une prise en charge supra légale renforcée.

L'objectif de cet accord est de proposer une variété de mesures et de services de nature à répondre à la diversité des besoins spécifiques des salariés proches aidants.

À cet effet, un budget significatif est dédié à la mise en place des mesures prévues par cet accord, puisqu'au-delà des mesures financées par l'employeur, le régime prévoyance de la CAPSSA finance cet accord à hauteur de 3% des cotisations encaissées, soit environ 3,5 millions d'euros. L'accord comporte des actions d'information et de sensibilisation, la réalisation d'un autodiagnostic, des actions de conseil et d'orientation pour les salariés, un aménagement des conditions de travail, un panier de prestations de services et un complément de rémunération.

D'autres branches ont également mis en œuvre, dans le cadre du Haut degré de solidarité, des dispositions en faveur des proches aidants.

Quel est le rôle de l'entreprise (politiques RH, RSE ...) ?

Agnès Hautin : Les entreprises ont un rôle à jouer étant au plus près des attentes des salariés aidants. La dernière étude de l'OCIRP montre que, pour les 59 % des DRH, le nombre de salariés proches aidants est mal évalué. Ce chiffre n'est pas étonnant et correspond à la réalité : 54 % des salariés ignorent être dans un statut de salarié aidant. Par ailleurs, seulement 26 % des salariés proches aidants ont informé leur employeur de leur situation et 42 % ne souhaitent pas le faire, considérant que ce sujet relève avant tout de la sphère privée. Or c'est un préalable indispensable au développement de ce dispositif, la mise en place d'espaces de dialogue et d'échanges au sein des entreprises peut permettre que ce sujet soit abordé sereinement et en toute confiance.

Enfin, la question des aidants ne peut être prise en compte de la même façon et varie en fonction du type d'entreprises, de sa taille et de son secteur d'activité, les grandes entreprises et les TPE ne disposant pas des mêmes ressources pour accompagner les salariés aidants. Il convient de prendre en compte ces différences dans la réflexion.

Quel est le rôle de la prévoyance ?

Agnès Hautin : La grande majorité des IP ont su être réactives et accompagnent déjà les entreprises et leurs salariés sur ce sujet dans la sensibilisation et l'accompagnement des salariés aidants. Elles proposent des nombreuses mesures innovantes et adaptées. L'OCIRP et Malakoff Humanis ont lancé chacun une offre composée d'une garantie d'indemnisation complémentaire en cas de CPA et d'un accompagnement personnalisé et coordonné.

PRO BTP soutient également les entreprises qui agissent pour le bien-être de leurs salariés aidants en proposant des solutions innovantes, construites à partir de leurs besoins comme la mise en place de plateformes d'écoute et de conseil, des solutions de répit, de centres de prévention et des soutiens matériels et financiers. Elle propose aux salariés en situation de congé proche aidant et bénéficiant de l'AJPA (l'allocation journalière du proche aidant) accordée par la CAF, de percevoir une indemnisation financière complémentaire par PRO BTP. Une participation au financement des travaux d'aménagement du domicile liés à des situations de handicap ou de perte d'autonomie peut également être versée sous certaines conditions. Enfin, avec l'AFM-Téléthon, PRO BTP est à l'origine des Villages Répit Famille, initiative qui réunit aujourd'hui d'autres groupes de protection sociale, comme AG2R La Mondiale, Agrica, Audiens et Lourmel.

LES AIDANTS
DEMAIN



• **CLAUDIE KULAK** •
FONDATRICE DE LA COMPAGNIE DES
AIDANTS - CONSEILLÈRE CESE

• **JACQUES DANIEL** •
PRÉSIDENT DE TRISOMIE 21 NOUVELLE-AQUITAINE, PRÉSIDENT
DU COLLECTIF FRANÇAIS D'APPUI À LA DEMANDE (CFAD)

• **NINA ZERAR** •
RÉFÉRENTE OBSERVATOIRE -
FONDATION MÉDÉRIC ALZHEIMER



ENTRETIEN • JACQUES DANIEL, PRÉSIDENT DE TRISOMIE 21 NOUVELLE-AQUITAINE,
PRÉSIDENT DU COLLECTIF FRANÇAIS D'APPUI À LA DEMANDE (CFAD)

Quelles sont vos premières réflexions au sujet des aidants salariés ?

Jacques Daniel : Aujourd'hui, je pense qu'à peu près un Français sur six se retrouve en position d'aidant, et que ceux qui travaillent n'ont pas forcément la capacité à l'exprimer, à le faire valoir et à obtenir des soutiens. C'est un sujet encore tabou et bon nombre d'acteurs sont obligés de faire les pieds au mur. Il me semble que, dans des logiques environnementales, il y a probablement des pistes de solution à faire valoir. D'autant que si nous aidons les salariés à avoir une meilleure qualité de vie au travail, mais aussi une meilleure qualité de vie en dehors, nous obtiendrons des effets positifs pour eux et leurs employeurs. Les aidants sont déterminants pour permettre aux personnes concernées de faire face aux situations de fragilité. Le temps consacré en tant qu'aidant familial est colossal et le nombre d'activités qu'il faut soutenir et accompagner, est énorme.

Le temps mais aussi l'engagement peut être important, car il est quotidien, permanent et sans répit...

Jacques Daniel : Cela dépend des situations. La difficulté provient de l'insuffisance des solutions. Il faut étayer les modalités de solidarité permettant d'accroître les compétences sans générer forcément une relation de dépendance. Il est nécessaire de faire appel à d'autres acteurs à un moment donné.

Certaines mesures semblent se mettre en place. Il semblerait qu'il reste beaucoup à faire pour venir en aide aux proches aidants. Comment pourrait-on les aider pour leur permettre de choisir leur vie et leur garantir une qualité de vie au travail ?

Jacques Daniel : Ceci suppose notamment de soutenir la demande des personnes en situation de fragilité et celle de leurs aidants. Il s'agit de développer une approche systémique de cette question. Pour cela, plusieurs questions essentielles doivent être travaillées, notamment en termes d'organisation du temps de travail. Par ailleurs, il est essentiel de faire en sorte que ces personnes puissent obtenir du temps disponible au travers de mesures engagées, par le biais de partages de RTT, par exemple. Donner du temps reste un élément clé.

Est-ce l'élément majeur selon vous ?

Jacques Daniel : C'est un élément en partie instauré, mais il y en a un autre, celui de permettre aux aidants de réfléchir à ce que pourrait être leur projet de vie. Les personnes ayant construit leur vie familiale, professionnelle, et qui à un moment donné, se re-

trouvent dans un engagement les amenant à devenir aidants, voient leur vie se déséquilibrer. Au-delà du projet de la personne aidée, l'aidant doit pouvoir se pencher sur son propre projet, et bénéficier d'une dynamique pour reprendre en main sa vie, et ne pas se retrouver simplement dans la dépendance de cette relation nouvelle.

Reprenre sa vie en main demande une disponibilité mentale. Est-ce possible de repenser son projet de vie quand on cumule une activité salariée et une activité de proche aidant, en plus de sa vie familiale ?

Jacques Daniel : Nous avons, à l'OCIRP rencontré différents représentants des institutions de prévoyance et des mutuelles. Nous avons présenté ces logiques de l'assistance au projet de vie, en suggérant de développer des prestations qui permettent de donner du temps de réflexion aux aidants pour redéfinir leur projet personnel. Ce schéma serait gagnant-gagnant pour tout le monde. Le fait d'amener un soutien à ces salariés est une forme d'engagement et de prise en compte non intrusive mais aussi de gratitude qui lui permet d'être plus impliqué dans son quotidien et son temps de travail.

Les proches aidants ont plus de risques de présenter des problèmes de santé : anxiété, détresse psychologique, un certain isolement, fatigue, pouvant avoir des conséquences majeures. Comment voyez-vous l'évolution de ces situations ?

Jacques Daniel : La question de la prévention dans les entreprises se limite bien souvent aux risques professionnels. Alors que, si on aborde les situations des personnes de façon plus systémique, on peut penser que des gens se retrouvent finalement dans une situation à risque qui n'est pas identifiée et pour laquelle il n'y a aucun soutien. Il faut penser les choses en amont et veiller à faciliter la demande d'aide des proches aidants en développant une communication ciblée. Tout le monde est potentiellement concerné, chacun peut solliciter un appui. L'autonomie est la faculté à demander et à obtenir l'aide nécessaire à la conception et à la réalisation de ses projets.

Donc vous pensez que l'entreprise doit arriver à identifier en amont les personnes en situation d'aidant ?

Jacques Daniel : L'entreprise, je ne sais pas, mais une personne identifiée en son sein, qui va permettre à l'aidant d'identifier les risques, avec le soutien de professionnels. Si le projet de vie de l'aidant n'est

pas défini, si l'on change le système dans lequel il vit, avec des risques qui ne sont plus les mêmes, il n'est pas possible d'anticiper ces risques. La prévention doit s'organiser pour que la maîtrise des risques soit pérenne.

Est-ce que de votre point de vue, les personnes qui sont en situation aidants salariés ont conscience, au départ, des risques sur leur santé, leur chemin de vie et leur évolution personnelle ?

Jacques Daniel : Non, probablement pas. Il y a des réactions qui peuvent être différentes avec souvent une phase de sidération face à une situation qui nécessite une aide auprès d'un proche. Puis on se mobilise et le sens du devoir, les valeurs familiales, sont autant d'éléments qui nous entraînent dans l'action sans avoir du tout la perception de ce qui va se passer. C'est à ce moment-là qu'il devient possible de travailler l'ensemble de ces sujets, avec un soutien qui peut être à la demande. Mais il ne faut surtout pas imposer de procédure. Il est nécessaire de pouvoir agir en fonction de la situation et de la demande de l'aidant.

N'avez-vous pas le sentiment que la personne qui est entrée dans cette situation subit un engrenage, un peu malgré elle, et qu'elle a potentiellement de la difficulté à en sortir ? Identifier très tôt les salariés dans leur situation d'aidant, pour justement leur délivrer un certain nombre d'outils ou de services disponibles pour qu'ils sortent de cette difficulté, n'est-ce pas là le vrai sujet ?

Jacques Daniel : Il faut ouvrir les portes à cette réflexion et faire bénéficier les aidants d'un soutien qui va les aider à aborder cette nouvelle situation, leur permettre de prendre du recul et de construire finalement un parcours un peu différent. Le mieux consiste à intervenir le plus tôt possible. Simplement, cela ne peut pas être une injonction. De plus, cette aide ne doit pas pénaliser l'aidant dans la mesure où solliciter de l'aide doit conduire à renforcer son autonomie plutôt que de la diminuer.

Quel est le rôle des entreprises, des chefs d'entreprise pour les plus petites, et potentiellement des stratégies RSE des grandes entreprises ? Ont-elles un rôle à jouer pour leurs aidants salariés ?

Jacques Daniel : D'une part, je pense qu'il est nécessaire que les entreprises solvabilisent finalement les prestations d'aide pour que l'aidant puisse travailler sur son projet de vie, sur la maîtrise des risques, etc. C'est certainement le rôle des Institutions de Prévoyance. D'autre part, il y a des dispositifs qui peuvent se traiter au plan collectif sous une forme assurantielle, qui offriraient un accès libre aux salariés, sans qu'ils aient à s'inquiéter de l'impact possible sur leur parcours professionnel. Les aidants doivent être préservés de cela. Il est hors de question de devoir passer par la DRH pour pouvoir accéder à une prestation qui aide l'aidant à changer sa vie. On ne sait pas comment va réagir la DRH.

Le but est de protéger le salarié dans cette situation sinon, il n'osera jamais demander quoi que ce soit.

Si on ne peut pas le faire vis-à-vis du DRH, si on ne peut pas le faire vis-à-vis du chef d'entreprise pour les plus petites entreprises, auprès de qui peut-on se retourner ? Est-ce que c'est une entraide ? Est-ce que c'est une démarche à entreprendre auprès de ses collègues de travail ?

Jacques Daniel : Peut-être faut-il agir sur les cotisations, volontaires ou obligatoires. Si l'employeur offre au salarié la possibilité de s'organiser autrement, d'assumer son rôle dans de bonnes conditions au lieu d'être perturbé par beaucoup de problèmes, je suis intimement convaincu que l'entreprise récupère son investissement.

Est-ce que les situations de vie des salariés aidants peuvent, selon vous, entrer dans la stratégie RSE des entreprises ?

Jacques Daniel : À ce jour, je pense qu'il s'agit d'une démarche de bon sens. Si la stratégie d'une entreprise la met en oeuvre, c'est parfait. Sinon, que se passe-t-il pour les personnes concernées ? C'est à ce niveau, il me semble, que les logiques de branche peuvent être plus judicieuses en devenant accessibles au plus grand nombre sans qu'il y ait une forme de filtrage liée au choix de l'entreprise. La question est à la fois économique et politique.

Donc pour vous, les branches professionnelles figurent parmi les interlocuteurs majeurs, pour les salariés aidants ?

Jacques Daniel : Oui, car ce sont des acteurs clés. Il est acté que, dans les entreprises, toute personne doit être couverte par une mutuelle. On pourrait aussi imaginer que les prestations proposées par les mutuelles incluent un volet pour les salariés aidants. En revanche, il convient de garantir l'intégrité de la prestation et son indépendance.

Quelle serait, selon vous, la mesure prioritaire pour ces aidants salariés ? Vous évoquiez l'assistance au projet de vie. Est-ce que c'est quelque chose que vous pouvez développer ?

Jacques Daniel : Permettre aux personnes de choisir ce qu'elles veulent me semble être un élément qui amène à reprendre de l'autonomie, à avoir de vrais choix de vie, et pas simplement d'être dépendant de la relation d'aide dans laquelle elles se sont engagées. Il faut développer l'assistance aux projets de vie : soutenir les aidants dans l'expression de leur demande et dans la définition d'un projet qui prend en compte l'environnement dans lequel ils vivent et travaillent. Il existe sur ce sujet une formation soutenue par l'OCIRP qui s'appelle l'assistance au projet de vie, que vous pourrez trouver sur le site de la convention NEXEM (ex-CCN 66). On y trouve divers supports : des petits films disponibles et un motion picture, réalisé récemment, expliquant en quoi cela consiste.



ENTRETIEN • CLAUDIE KULAK,
FONDATRICE DE LA COMPAGNIE DES AIDANTS - CONSEILLÈRE CESE

Quels enseignements tirez-vous de la crise sanitaire s'agissant des proches aidants ?

Claudie Kulak : Il convient de contextualiser la période. Lors du 1er confinement, les hôpitaux nous ont appelés pour nous demander de récupérer les parents parce qu'il était nécessaire de libérer des lits et de faire de la place. « Des patients arrivent avec des pathologies plus graves, vos parents ne vont pas si mal. » Imaginez que certains d'entre eux étaient atteints de maladies neurodégénératives, ou bien avaient été opérés la veille, et que vous deviez les récupérer pour les ramener chez vous alors qu'au même moment, vous étiez confinés, en télétravail, avec des enfants déscolarisés qu'il fallait surveiller. En parallèle, il y a les aides à domicile qui, elles non plus, ne pouvaient pas se déplacer, n'avaient pas de masques, et devaient garder leurs propres enfants sans compter les infirmières libérales qui étaient réquisitionnées par l'hôpital. Les familles se retrouvaient à devoir prodiguer des actes techniques (soins, pansements, sondes...) sans avoir les savoir-faire. Ainsi, imaginez-vous dans un petit logement quand vous aviez des enfants présents en train de mettre du désordre, de réviser leurs devoirs, ou autres, que votre bureau vous téléphonait en vous demandant de rendre un rapport tout de suite et que vous aviez votre parent de l'autre côté qui vous appelle en disant : « j'ai mal, j'ai soif... ». Un enfer ! Nos aidants ont pourtant tenu bon. Il y a eu une grande solidarité, surtout auprès du tissu associatif, et beaucoup d'entraide.

Nous venons de décrire un premier cas d'aidants. Le second cas concerne le handicap. Quand les établissements sociaux médicaux ont fermé, les parents ont dû garder des enfants en situation de handicap qui ne comprenaient pas du tout le concept de confinement et mettaient le désordre à la maison, qui faisaient du bruit, entraînant la colère des voisins. Nous avons eu aussi des enfants qui ne pouvaient pas et ne voulaient pas rester chez les parents. Les espaces publics comme les parcs étaient fermés. Nous pouvons remercier la force publique d'avoir su gérer ces situations de voisinage. Mais que faire avec un enfant autiste qui a l'habitude de sortir, qui a besoin de cadre très strict, parce que cela le rassure (ce n'est pas du tout pour des questions d'autorité) et qui du jour au lendemain ne comprend pas ce qui lui arrive parce que tout est chamboulé ? Je peux vous certifier que nous avons récupéré les parents dans un triste état. Enfin, vous aviez les cas des parents d'enfants polyhandicapés avec des insuffisances respiratoires qui se sont complètement isolés et qui ont également été obligés d'enfermer les autres frères et sœurs de peur qu'ils amènent la Covid. N'oublions pas que les

enfants en situation de polyhandicap n'étaient pas prioritaires à l'hôpital.

On a beaucoup parlé de la résilience de l'État, mais peut-on parler de résilience des aidants comme vous l'évoquez ou de drame pendant cette crise sanitaire ?

Claudie Kulak : Je peux aussi vous donner d'autres exemples comme celui du mourir seul. Penser que notre proche, notre père, notre mère, notre tante, un enfant, n'importe qui, va mourir seul, parce que vous n'avez pas le droit d'être à ses côtés à cause de cette horrible Covid, est dramatique. Vous ne vous en remettrez jamais. Ne pas permettre aux familles d'aller voir leurs parents en établissement ou alors de les voir sans pouvoir les toucher, cela revient à vraiment méconnaître les relations humaines dans une société qui est devenue très sanitaire !

Avez-vous trouvé que les entreprises ont aidé les salariés aidants pendant cette crise sanitaire ? Quelle a été leur attitude ?

Claudie Kulak : Je peux parler de mon expérience. J'ai vu par exemple des pères d'enfants polyhandicapés demander à être mis en congé. Et cela a été accepté par leur patron. J'ai vu aussi des entreprises se rendre compte que le télétravail était une bonne chose et que le salarié n'était pas un petit enfant de maternelle, qu'il pouvait se gérer. Pour notre part, cela faisait tellement longtemps que nous souhaitions le télétravail pour certains aidants comme des mères ayant des enfants en situation de handicap afin de leur permettre de continuer à travailler mais aussi de pouvoir être disponibles pour leurs enfants.

Pensez-vous que le télétravail soit une bonne chose pour les salariés aidants ?

Claudie Kulak : Je vais être très prudente dans ma réponse parce que je pense que le télétravail est vraiment formidable. Cela permet de concilier travail et vie de famille. Le matin, on se lève, on fait tourner la machine à laver, on prépare un déjeuner et puis on se glisse derrière l'ordinateur et tout ça se fait tranquillement. À l'heure du déjeuner, tout est prêt : on mange, on étend son linge. Si on a un parent à la maison, un mari qui, par exemple, requiert des soins, on peut tout faire en même temps, jeter un coup d'œil pour s'assurer qu'il va bien, qu'il mange correctement... Donc pour moi, le télétravail est une bonne chose pour les aidants, mais pas uniquement pour eux !

Au-delà, je fais très attention entre « aider » et

« travailler », car, être aidant, reste tout de même très genré ; même si de plus en plus d'hommes sont aidants, le sujet demeure très féminin. Mon angoisse, lors des crises comme celle que nous avons traversée, serait qu'il y ait un penchant à faire « rentrer » les femmes à la maison pour s'occuper de la fragilité de leurs proches. Je suis vraiment une femme qui revendique le fait d'être indépendante financièrement et de travailler, afin de cotiser pour la retraite, parce que personne n'est à l'abri des accidents de la vie. Il est nécessaire que les entreprises adaptent leurs horaires pour des personnes qui traversent des moments difficiles dans leur existence, pour leur permettre de rester en activité et de ne jamais lâcher le travail, quitte à se maintenir à mi-temps par exemple.

Justement, quel est votre regard sur ce sujet ? Sur l'évolution des entreprises par rapport aux salariés qui sont en situation de proches aidants ?

Claudie Kulak : Nous avançons à la vitesse de l'escargot. Aujourd'hui, avec cette horrible crise que nous venons de traverser et la crise économique, nous sommes en train de faire un bond en arrière spectaculaire. Nous pensions que notre société allait évoluer dans le bon sens, que les entreprises se rendraient compte des parcours de vie compliqués de certains salariés, des mères surtout, qu'elles allaient comprendre que nous sommes tous concernés. Puis, nous nous sommes rendu compte que la crise était telle que ces sujets ont un peu été mis de côté. Heureusement, certaines entreprises s'y intéressent parce qu'elles sont concernées et qu'elles ont des salariés qui commencent à vieillir et sont impactés, par leurs parents vieillissants par exemple, et qui se disent qu'il est temps d'agir. De notre côté, nous allons accroître la sensibilisation auprès des entreprises, car nous constatons un manque de pédagogie. Les réformes sont assez récentes et les groupes de protection sociale (GPS) ont mis en place des solutions que les salariés ne connaissent pas suffisamment. Pour notre part, nous avons signé des partenariats avec des GPS et nous constatons que les entreprises sont de plus en plus demandeuses de sensibilisation. De plus, j'ai été co-rapporteuse d'une mission gouvernementale sur les aidants en activité professionnelle qui a été confiée à la plateforme RSE de France Stratégie. L'idée était d'aborder le sujet par la RSE et non par les RH. Je suis optimiste sur le résultat, il faut continuer la pédagogie, car l'enseignement est basé sur la répétition. J'ajoute que je fais partie de la Commission Travail et Emploi, qui regroupe les syndicats. Je leur ai tenu mon discours sur les aidants et franchement, j'ai obtenu une écoute très positive.

Ce travail de pédagogie risque de prendre du temps alors que les besoins sont immédiats. Qu'en pensez-vous ?

Claudie Kulak : Peut-être pas. Cela fait plus de dix

ans que je parcours la campagne avec mon bâton de pèlerin, et je continue depuis ma nomination au CESE et à la Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie. Lors de l'élection présidentielle, nous n'avons pas arrêté de mettre en garde la France entière. Nous devons continuer à nous battre en nous entourant de bons partenaires comme les Groupes de protection sociale qui ont réalisé un important travail de fond. Cette année, je vais encore repartir avec la Caravane « Tous Aidants ». Depuis 2018, je fais le Tour de France. Nous sommes passés par cinquante villes et nous serons présents encore dans une vingtaine d'autres cette année. Les élus et les structures locales sont de plus en plus attentives. Nous avons constaté de belles réalisations en régions qui commencent à porter leurs fruits.

Comment faire pour que ces belles initiatives régionales soient relayées à l'échelon national ?

Claudie Kulak : Je suis responsable du portage politique au sein du collectif Je T'aide qui réunit 27 structures d'aide aux aidants, dont j'ai quitté la présidence l'année dernière quand j'ai rejoint le CESE. Lors de la campagne présidentielle de 2022, nous avons envoyé à tous les candidats notre plaidoyer avec une dizaine de propositions très concrètes, afin qu'ils intègrent dans leur projet politique le sujet des aidants. Nous avons été reçus par certains d'entre eux qui ont montré un véritable intérêt et qui ont déjà entrepris des actions, des responsables comme Valérie Pécresse à la Région Île-de-France qui a lancé un appel à projets aidants et finance sur le territoire des structures d'aide aux aidants. Nous avons rencontré l'équipe d'Emmanuel Macron qui a mis en place sous notre impulsion le plan Agir pour les aidants. Nous avons aussi rencontré l'équipe d'Anne Hidalgo. Je ne sais pas si tout le monde est conscient des enjeux. Plus de 30 % de la population aura 60 ans en 2030. Nous sommes face à un tsunami ! Comment agir alors que les maladies chroniques ne cessent d'augmenter, sans compter les réfugiés qui vont arriver dans notre pays avec des problèmes de santé, de handicap et de traumatismes ? L'époque est complexe, mais cela fait trente ans que nous le savons et que nous ne faisons rien.

Malgré le contexte, restez-vous optimiste ?

Claudie Kulak : Oui. Ce sera à chacun d'occuper la place qu'il souhaite occuper ou qu'il veut occuper en termes d'engagement sur un sujet donné. Pour ma part, je resterai concentrée sur celui des aidants que je porte depuis déjà dix ans. Je suis engagée, je resterai engagée jusqu'au bout. 11 millions d'aidants, c'est 11 millions de votants, multipliés par deux, car, derrière un aidant, il y a au moins une personne aidée. Par conséquent, il s'agit d'une force politique à ne pas négliger.

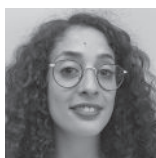
S'il n'y avait une mesure à retenir pour l'avenir, quelle serait-elle ?

Claudie Kulak : Celle d'obtenir une pension de retraite décente pour les personnes qui n'ont pas assez cotisé. À partir du moment où vous rencontrez un tel problème sur le chemin de votre vie, la société dans son ensemble doit pouvoir vous apporter un parachute adapté. Je croise trop de personnes qui sont en grande précarité parce qu'elles n'avaient pas d'autre choix que de s'arrêter de travailler pour s'occuper d'un enfant gravement malade ou autiste dans la mesure où aucune structure d'accueil n'était disponible sur leur territoire. Nous devons protéger ces personnes qui ont tout sacrifié pour un de leurs proches en leur accordant des droits à la retraite.

Voyez-vous des différences entre les aidants salariés et les autres aidants ?

Claudie Kulak : Il est difficile de généraliser parce que les aidants vivent trop de situations différentes. Pour certains aidants, le travail sera considéré comme du répit ou un moment de respiration avec leurs collègues. L'entreprise est aussi un lieu de socialisation, d'échanges, d'entraide et peut apporter un soutien moral. Cependant, ce soutien a ses limites parce que tous les salariés ne sont pas prêts à exécuter le travail de la personne aidante à sa place, mais il s'agit d'un soutien indispensable. Les dons de RTT ont, par exemple, été un succès. En Finlande, 95 % des aidants actifs informent leur DRH de leur situation alors qu'en France 95 % se taisent de peur d'être stigmatisés. Certaines DRH vivent mal cette situation alors qu'elles sont aptes à savoir les gérer.

« Permettre aux salariés aidants de préserver leur activité professionnelle. »



**ENTRETIEN • NINA ZERRAR,
RÉFÉRENTE OBSERVATOIRE • FONDATION MÉDÉRIC ALZHEIMER**

Pouvez-vous nous dresser un portrait des proches aidants ?

Nina Zerrar : Les travaux que nous menons à la Fondation Médéric Alzheimer permettent de dresser le portrait des Français âgés de 40 à 79 ans qui apportent de l'aide à un (beau-)parent en situation de perte d'autonomie. Pour cela, nous pouvons nous intéresser plus particulièrement à la précédente vague des Enquêtes Longévité Dépendance Risque et Soutien (Elders) qui a permis la publication du baromètre « Perte d'autonomie, Maladie d'Alzheimer et Aidance : qu'en disent les Français ? » paru en septembre 2020 en partenariat avec Malakoff Humanis. Cette enquête a interrogé 6500 Français âgés de 40 à 79 ans représentatifs de la population Française grâce à notre collaboration avec Kantar Public. Parmi eux, 1 français sur 4 apporte de l'aide au moins une fois par mois à un parent ou un beau parent en situation de perte d'autonomie. Ces aidants ont en moyenne 55 ans et sont majoritairement des femmes (56%). Le parent aidé réside à domicile dans 88% des cas et ses difficultés sont liées à des troubles cognitifs dans 33% des cas. Enfin, leurs revenus sont relativement modestes puisque 1 aidant sur 2 appartient à un ménage dont les ressources n'excèdent pas 2 700€ nets mensuels. Renoncer à leur activité professionnelle n'est donc pas toujours une alternative et l'aide apportée à un parent âgé en situation de perte d'autonomie s'articule avec

l'exercice d'une activité professionnelle pour 60% des aidants ciblés dans nos enquêtes*. Ces données sont en cours de mise à jour et seront disponibles en octobre 2023.

Qu'en est-il spécifiquement pour les proches aidants salariés ?

Nina Zerrar : Mécaniquement, les proches aidants en emploi sont plus jeunes dans notre étude, 51 ans en moyenne, puisque que nous enquêtons bien au-delà de l'âge légal de départ à la retraite. En plus de l'aide qu'ils apportent à leur parent, les aidants salariés font face à d'importantes obligations familiales et professionnelles. En effet, ils ont en moyenne 2 enfants à charge de moins de 15 ans et 70% d'entre eux vivent en couple. Leur activité professionnelle est intense puisque 76% travaillent à plein temps contre 24% à temps partiel. Précisons ici que notre étude retient toute forme de travail et donc aussi des formes de travail peut-être plus flexibles que le salariat comme par exemple, les professions libérales. Face à ce triptyque d'engagements, Travail-Enfant(s)-Parent(s), les aidants en emploi ne sacrifient pas leur vie professionnelle. Outre un temps de travail soutenu, les aidants en emploi parviennent à préserver, autant qu'il est possible, leur activité professionnelle. Par exemple, ils ne sont que 13% à déclarer des difficultés fréquentes pour concilier leurs obligations professionnelles et familiales*.

Pourquoi aide-t-on ?

Nina Zerrar : Les enquêtes que nous menons permettent d'étudier plus finement certaines thématiques, parmi elles, la liberté du choix d'aider. Cette thématique a fait l'objet d'une publication spécifique dans la Revue Française des affaires sociales. Nous étudions cette question doublement. D'une part, nous questionnons les contraintes pesant sur le choix d'aider son parent. Ici, nous posons le concept négatif de la liberté : « Je suis libre quand mes choix ne subissent pas de contraintes ». Les contraintes étudiées dérivent du triptyque d'engagement Travail-Enfant(s)-Parent(s). Pour le travail, nous regardons comment la rigidité des conditions de travail s'articule avec l'aide apportée. Les obligations familiales sont décrites par la composition du foyer. Enfin, nous introduisons les caractéristiques du parent à aider (besoins, isolement) dans les facteurs explicatifs de l'aide apportée. D'autre part, nous questionnons les motivations intrinsèques des individus qui expliquent que l'on aide ou non son parent. Pour cela, nous introduisons des mesures comportementales visant à décrire la personnalité des répondants. Ici, nous avons une lecture dite positive de la liberté : « je suis libre quand je fais ce qui me plaît ». Deux traits de personnalité théoriquement en lien avec les comportements de don et contre-don ont été introduits dans cette étude : l'altruisme et la réciprocité positive ; cette dernière décrivant les individus enclins à récompenser les personnes se comportant favorablement avec eux-mêmes. Nous démêlons ensuite empiriquement ces différents effets sur le choix d'aider un parent en situation de perte d'autonomie en analysant les données à disposition. Il en ressort que l'aide à un parent en situation de perte d'autonomie n'est pas contrainte par les conditions de travail. Le premier motif d'aide réside en les besoins d'aide du parent eux-mêmes et ce, en particulier quand le parent n'a pas de conjoint. Les obligations familiales sont des obligations concurrentes, certainement parce qu'elles présentent des charges mentales comparables et qu'elles sont difficilement articulables pour des contraintes d'agenda. Aider peut même être source de satisfaction de l'aidant qui est alors en adéquation avec ses valeurs. En effet, l'aide apportée à un parent augmente avec le degré d'altruisme et de réciprocité positive des répondants. Plus précisément, l'altruisme explique que l'on apporte de l'aide à un parent sans conjoint alors que c'est la réciprocité positive qui conduit à aider un parent en couple.

En résumé, j'aide mon parent en premier lieu car il a besoin de moi (difficultés quotidiennes et pas d'autres aidants disponibles) sans pour autant me soustraire à mes autres obligations familiales qui sont mêmes prioritaires. Mais j'aide aussi pour des motivations intrinsèques directement liées à ma personnalité. Ainsi, mon altruisme me pousse à aider mon parent veuf ou célibataire. Cependant, lorsque

mon parent dépendant a son conjoint à ses côtés, j'aide tout de même mais ici c'est en vertu de ma réciprocité positive.

Quelle est selon vous la mesure prioritaire pour améliorer le soutien des aidants salariés ?

Nina Zerrar : À ce jour, les solutions proposées aux aidants ont pour conséquence leur absence du lieu de travail ; de la réorganisation de leur horaire de travail au don de congés entre collègues jusqu'à la rémunération du congé proche aidant plus récemment. Ces solutions, en plus de mettre à l'écart l'aidant de son lieu de travail, exigent de l'aidant qu'il rende publique sa situation personnelle. Ces solutions rencontrent un succès limité qui peut s'expliquer notamment par une inadéquation aux besoins des aidants ou leur manque de générosité. Si ces dernières pourraient être renforcées, d'autres solutions, permettant aux aidants de garder leur activité professionnelle inchangée lorsqu'ils doivent faire face à des impondérables dans le parcours de leur proche aidé, pourraient venir compléter ce soutien aux aidants tout en respectant leur vie privée. En effet, seulement 9% indiquent avoir parlé de leur rôle d'aidant à leur hiérarchie et 13% à leurs collègues*. Concrètement, cela pourrait prendre la forme d'une dotation en chèque emploi service qui pourraient être utilisée pour assurer un relai auprès du parent aidé (ou d'autres obligations familiales) et ainsi mieux accompagner les ruptures dans le parcours d'accompagnement. Ce type de soutien permet notamment une mise sous silence de leur activité d'aide s'ils le souhaitent et les préservent d'une potentielle stigmatisation induite par leur rôle d'aidant et de ses coûts cachés (absence d'évolution professionnelle ou « placardisation »).

* Données issues du 3ème baromètre de la Fondation Médéric Alzheimer, Septembre 2020

Etude OCIRP / VIAVOICE 2022 : « Salariés aidants, RH, RSE et dialogue social »

LE VÉCU DES SALARIÉS PROCHES AIDANTS



PRÈS **D'1/3 DES SALARIÉS AIDANTS** SONT « DÉSEMPARÉS »
(FORTE CHARGE D'AIDE, FAIBLE SOUTIEN DE L'ENTREPRISE)

58% DES SALARIÉS AIDANTS SONT EN DIFFICULTÉ
PHYSIQUE ET MORALE (+10 POINTS DEPUIS 2021)



68% DES SALARIÉS FAVORABLES À UNE PROTECTION
DE TYPE PRÉVOYANCE POUR LES SALARIÉS AIDANTS

SALARIÉS AIDANTS : LE POINT DE VUE DES DRH

POUR 78% DES DRH LE SOUTIEN AUX SALARIÉS PROCHES
AIDANTS EST UN LEVIER DE PERFORMANCE POUR LEUR
ENTREPRISE



SALARIÉS AIDANTS : LES DRH FAVORABLES À LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

- **85%** APPROUVENT L'OBLIGATION LÉGALE DE NÉGOCIER SUR LES AIDANTS AU NIVEAU DE LA BRANCHE
- **58%** JUGENT PROBABLE QUE LEUR ENTREPRISE NÉGOCIE À L'AVENIR SUR LES SALARIÉS AIDANTS

SALARIÉS AIDANTS : LA VISIONS DES PARTENAIRES SOCIAUX

9 SUR 10 SONT FAVORABLES À LA NÉGOCIATION
COLLECTIVE SUR LES SALARIÉS AIDANTS



2 SUR 3 ESTIMENT QUE L'AIDE AUX SALARIÉS AIDANTS
CONCERNE EN PRIORITÉ LA NÉGOCIATION COLLECTIVE





OCIRP
protéger.agir.soutenir

Union d'institutions de prévoyance à gestion paritaire,
régie par le Code de la Sécurité sociale
17 rue de Marignan – CS 50 003 – 75008 PARIS