



Les salariés aidants : quels enjeux pour l'entreprise ?

Conférences-débats du 6 octobre 2016

À l'initiative de la Journée Nationale des Aidants et sous le haut marrainage de Madame Pascale Boistard, Secrétaire d'État auprès de la Ministre des Affaires Sociales et de la Santé, chargée des personnes âgées et de l'autonomie.





La question des aidants salariés est un sujet primordial.

C'est une véritable question de société qui est posée à travers les aidants. Les répercussions sur leur vie quotidienne sont immenses et il est temps que nous en ayons tous conscience, aussi bien les pouvoirs publics que les entreprises.

La loi ASV a permis la mise en place de mesures fortes et a porté des réponses juridiques et statutaires, notamment : la reconnaissance du statut de proche aidant, un nouveau droit social pour les aidants, à travers le droit au répit, mesure entrée en vigueur au 1^{er} mars 2016.

L'assouplissement et l'élargissement du congé de soutien familial au proche aidant est organisé par la loi ASV, mesure qui entrera en vigueur au 1^{er} janvier 2017.

En dehors du cadre législatif, ce sont aussi les mentalités qui doivent évoluer aussi bien dans les entreprises que dans la société. Inventons de nouvelles règles au travail, de nouveaux rapports humains. Tout est permis, ayons le courage de libérer l'imagination au service d'une société placée sous le signe du respect et du bien vieillir.

Nous le savons, des salariés bien au travail et à qui on laisse l'opportunité de s'investir professionnellement tout en ayant une liberté d'organisation sont plus productifs et les entreprises qui l'auront compris auront une longueur d'avance sur les autres.

Nous avons une opportunité de repenser notre rapport au travail, à nos aînés et au temps qui leur est consacré.



Pascale Boistard

Secrétaire d'État auprès
de la Ministre des Affaires
Sociales et de la Santé,
chargée des personnes
âgées et de l'autonomie



La thématique des aidants salariés a été choisie cette année dans la volonté de faire un pas décisif vers les aidants et de s'adresser à eux dans le lieu où ils taient le plus leur situation : l'entreprise.

La question des aidants en entreprise est encore largement méconnue en France, surtout parce qu'elle fait peur. Et pourtant, des études britanniques montrent qu'un aidant salarié accompagné par son entreprise représente un bénéfice pour celle-ci.

Il est temps que les entreprises françaises réalisent qu'il ne faut pas avoir peur de se saisir de la problématique des aidants, même si certes, c'est opérer un réel changement de culture.



Olivier Morice

Président Association
Journée Nationale des Aidants



C'est un défi de société. 15 % de nos collaborateurs sont des aidants, c'est donc une réelle problématique pour nous. Le Québec a fait beaucoup de travaux sur les aidants et a notamment démontré que cette situation était source de stress. L'entreprise doit prendre en compte l'individu dans sa globalité. De nombreuses études ont démontré combien l'impact de cette situation sur les individus et sur les organisations est important, notamment l'absentéisme qui est un véritable problème pour la performance de nos organisations.

Le simple fait d'avoir ce terme dans la loi travail va changer les mentalités et faire en sorte que les professionnels des Ressources Humaines vont être concernés.



Laurence Breton-Kueny

DRH Groupe AFNOR &
Vice-Présidente Association
Nationale des DRH



Le sujet des aidants a toujours été au cœur de mes préoccupations. Il y a 10 ans, j'ai créé une association de logements inter-générationnels où j'ai pu mesurer toute l'importance de cette relation d'un jeune qui vivait au domicile d'une personne âgée et comment cette aide était précieuse. J'y ai vu de très belles rencontres. Cela n'a fait que renforcer mon attachement au rôle des aidants.

En charge des personnes âgées au sein de la ville de Chaville, j'ai rencontré des aidants, via les centres d'actions sociales, les pôles solidarité ou de coordination.

Au cours de ma carrière, j'ai pu observer des situations compliquées, situations qui m'ont fait poser de réelles questions. Il arrive que l'aidant parte avant l'aidé, ce sont malheureusement des situations qui existent réellement et dont on ne parle pas forcément.

Grâce à tous nos partenaires, l'aidant est au cœur de nos préoccupations. L'état et les pouvoirs publics prennent aujourd'hui à bras-le-corps cette problématique, de nouveaux projets de loi à l'initiative de notre département ont été déposés pour améliorer le statut de l'aidant mais il faut aussi des initiatives privées pour pouvoir mettre à sa disposition des outils et des aides.



Armelle Tilly

Conseillère départementale
des Hauts de Seine, déléguée
aux personnes âgées



INTERVENANTS PRÉSENTS :

Mme Véronique Bergerol
Conseillère départementale
des Hauts-de-Seine, déléguée
aux personnes Handicapées

Mme Laurence Breton-Kueny
DRH Groupe AFNOR & ANDRH

M. Jean François Boulat
Vice-Président Macif Mutualité

M. Christian Couchoud
DRH Crédit Agricole Assurances

Mme Hélène Coulombeix
Consultante RSE - SQVT AFNOR

M. Olivier Crus
Président-directeur général
de REPROTECHNIQUE

M. Michel Dussin
Directeur de l'environnement social
du travail au Conseil départemental
des Hauts-de-Seine

Mme Isabelle Esclamandou
DRH, Responsable Protection Sociale
France, Sanofi

M. Christophe Fauré
Psychiatre et psychothérapeute

M. Franck Guichet
Sociologue, émiCité

Mme Mélynda Moulla
Psychologue du service de médecine
préventive, Conseillère départementale
des Hauts-de-Seine

M. Jean-Luc Noël
Psychologue

Mme Armelle Tilly
Conseillère départementale
des Hauts de Seine, déléguée
aux personnes âgées

Aidant : une définition légale et un statut reconnu

L'aidant est la personne qui vient en aide, à titre non professionnel, pour partie ou totalement, à une personne dépendante de son entourage, pour les activités de la vie quotidienne.

Cette aide peut être prodiguée de manière plus ou moins régulière, sur des périodes plus ou moins longues, voire de façon permanente*.

Cette aide peut prendre plusieurs formes : soins, accompagnement à l'éducation et à la vie sociale, gestion du budget, démarches administratives, coordination, vigilance/veille, soutien psychologique, communication, activités domestiques...

L'aidant peut être un conjoint, un enfant, un parent, un membre de la famille ou un membre de l'entourage. L'aidant peut cohabiter ou non avec la personne aidée.

** Définition élaborée par l'APF, la COFACE Handicap et le CIAAF et retenue par la CNSA dans son rapport d'activité 2011.*

« Accompagner ses proches aidants, ses acteurs invisibles », ainsi que par le ministère des Solidarités et de la Cohésion sociale dans le guide de l'aidant familial, 3^e édition.



1/ États des lieux

Travailler tout en aidant un proche : une situation à appréhender en entreprise

Aujourd'hui en France, 11 millions de personnes sont des proches aidants et parmi eux, près de 50 % sont actifs⁽¹⁾. Le vieillissement de la population et l'allongement de la durée de travail laissent entendre que plus de 20 % des actifs joueront un rôle d'aidant dans les années à venir. Une situation difficile à vivre, puisqu'ils sont **plus de 1 sur 5 à préférer taire leur situation auprès de leur employeur**⁽²⁾.

Face à cette évolution et dans le cadre de la nouvelle loi relative à l'adaptation de la société au vieillissement, la Journée Nationale des Aidants a souhaité cette année mobiliser les entreprises, qui, **rejointes par les collectivités locales, sont de plus en plus sensibilisées au soutien et à l'accompagnement de leurs salariés qui aident un proche fragilisé.**

Plusieurs événements ont eu lieu en entreprises, dont une conférence avec l'AFNOR (Association Française de Normalisation) et l'ANDRH (Association Nationale des DRH), en présence de Pascale Boistard, secrétaire d'État auprès de la ministre des Affaires Sociales et de la Santé, ainsi qu'une conférence organisée par le département des Hauts-de-Seine.

Ces événements avaient pour vocation d'apporter un éclairage sur les aidants salariés, de déterminer quels sont les enjeux pour l'entreprise et d'échanger sur les bonnes pratiques menées par différentes entreprises. **Ce document apporte une synthèse de ces discussions, des pistes d'actions et des 1^{res} réflexions qui ont émané de ces débats.**

2/ Aidants familiaux : une majorité d'actifs

Même si aujourd'hui, près d'un tiers des Français a déjà entendu le terme d'aidant, 58 % des aidants déclarent ne pas connaître ce terme ⁽¹⁾.

« Certains aidants ne se reconnaissent pas comme aidant, mais comme parent, comme enfant, ou encore comme mari » explique Jean-Luc Noël, Psychologue.

58 % des aidants sont des salariés, actifs ou indépendants.

79 % ont – de 65 ans.

46 % ont – de 50 ans ⁽¹⁾.

« Il a fallu cette journée pour que je prenne conscience que j'étais une aidante. Ne sachant pas que ce statut existait, je me suis débrouillée toute seule, je n'ai demandé aucune aide, aucun soutien psychologique » rapporte une aidante.

La majorité d'entre eux sont actifs, le sujet occupe donc plus que jamais une place dans le monde de l'entreprise.

« Les aidants ne correspondent pas à un groupe social bien défini, c'est davantage une catégorie politique que l'on essaie de faire émerger. On parle d'aidants salariés, car cela concerne les entreprises, mais on peut élargir la focale aux artisans, aux commerçants, aux agriculteurs, ou même aux demandeurs d'emploi » commente Franck Guichet, sociologue.

Concilier vie professionnelle et aide familiale devient, pour les salariés aidants, un véritable défi et engendre de nombreuses répercussions, qu'elles soient d'ordre social, professionnel, physique ou psychologique.

Selon une étude menée par la Macif, 58 % des aidants rencontrent des difficultés pour concilier vie professionnelle et rôle d'aidant ⁽²⁾.

Une situation passée sous silence pour 1 salarié aidant sur 5 ⁽²⁾

Comme le précise Christian Couchoud, DRH du Crédit Agricole Assurances : « Force est de constater que le nombre de collaborateurs qui taisent leur situation à leur employeur est très important ».

Seuls 56 % des aidants ont informé leur supérieur hiérarchique et 66 % leurs collègues proches, de

leur situation. 21 % affirment n'avoir discuté de leur problématique avec personne ⁽²⁾.

« Au regard de ces chiffres, on constate que les rapports à l'entreprise sont compliqués. **L'aidant ne se rend pas visible en entreprise.** L'entreprise reste le principal lien social que l'aidant peut garder » commente Jean-François Boulat, Vice-Président Macif Mutualité.

Selon une récente étude menée par OpinionWay pour France Alzheimer, **les principales raisons évoquées face à ce silence par les aidants sont :**

- la volonté de ne pas évoquer sa vie personnelle et de gérer seul la situation (34 %),
- la peur, la méfiance et la défiance vis-à-vis des retombées négatives de l'entreprise (25 %),
- la structure professionnelle non adaptée pour apporter du soutien (10 %) ⁽³⁾.

« **Nous vivons dans une société de la performance,** où l'individu ne doit pas montrer ses fragilités, quelles qu'elles soient. Ce silence peut conduire à un épuisement professionnel, même si l'entreprise n'en est pas la cause directe » commente Laurence Breton-Kueny, DRH Groupe AFNOR & ANDRH.

« La situation des aidants n'est pas un sujet qui est naturellement exploré par les services de santé au travail. Lorsque les aidants nous parlent de leur situation, ils nous en parlent de manière périphérique, au cours de la conversation et non de manière directe » explique le Dr Pascal-Pierre Fau-Prudhomot, médecin du travail au sein de l'ACMS.

Des répercussions dans l'organisation de leur travail

Cette conciliation implique pour l'aidant, d'organiser son temps de travail. Se dégager du

temps libre notamment pour accompagner un proche dans les gestes de la vie quotidienne, les activités domestiques ou encore les rendez-vous médicaux.

72 % des aidants considèrent que l'accompagnement de leur proche a une incidence négative sur leur **concentration** et leur efficacité au travail.

43 % sur leur **évolution de carrière** ⁽³⁾.

Parmi les effets négatifs les plus cités par les aidants interrogés :

- 44 % déclarent avoir dû poser des jours de congé ou de RTT pour s'occuper de leur proche,
- 40 % avoir dû engager des démarches pour organiser l'accompagnement de la personne malade pendant les heures de travail,
- 24 % avoir dû aménager/changer leurs horaires de travail ou même réduire leur temps de travail⁽³⁾.

« **Les aidants subissent des accidents de parcours** comme, par exemple, une promotion refusée. Il faudrait que les entreprises soient patientes et ne bloquent pas l'évolution de leur carrière, l'accompagnement d'un proche pouvant être limité dans le temps. Il faudrait arriver à équilibrer la gestion des carrières à moyen terme » selon le Dr Pascal-Pierre Fau-Prudhomot.

Un taux d'absentéisme supérieur à la moyenne

Les aidants familiaux représentent près de **24 % des arrêts non prévus de courte durée** (de 3 à 5 jours)⁽⁴⁾. Le taux d'absences non prévues de cette population est 40 % supérieur à celui des salariés n'ayant pas de personne à charge⁽⁴⁾. Par manque de congés supplémentaires, les aidants prennent leurs congés payés pour accompagner un proche et par conséquent, n'ont plus de jours pour se reposer.

« Cela fait 15 ans que je suis aidante de ma mère, atteinte de la maladie d'Alzheimer. Je suis à présent sa tutrice, la difficulté est que ma mère se trouve en Province, je suis obligée d'aménager mon temps de travail et de prendre des congés pour me rendre auprès d'elle, pour gérer sa maison, les rendez-vous, je prends une semaine tous les deux mois, car ce n'est pas le week-end que je peux prendre les rendez-vous et faire les démarches » témoigne une aidante.

Des répercussions physiques et psychologiques

Au-delà du réaménagement du temps de travail, aider un proche a des répercussions sur la santé et la qualité de vie de l'aidant. En effet, près d'un quart des aidants estime que leur situation peut avoir des effets plutôt négatifs sur la qualité de leur sommeil et leur vie sociale et 21 % sur leur santé et leur forme physique⁽³⁾. **90 % des aidants salariés ressentent davantage de fatigue et de stress**⁽³⁾.

« Quand on parle des facteurs de stress en entreprise, qu'il s'agisse de la dépression, de déprime ou de l'épuisement professionnel, on sait que 5 % dépendent de l'emploi, 35 % de l'environnement professionnel, 35 % de l'environnement personnel, 25 % des facteurs individuels. On ne peut pas faire l'impasse sur tout ce qui se passe dans la vie personnelle d'un salarié », explique Laurence Breton-Kueny.

L'aidant doit aussi faire face à de véritables bouleversements psychologiques.

« S'occuper d'un proche malade implique de faire face à beaucoup de remaniements, pour vivre cette situation, notamment dans le changement de place au sein de la famille, par exemple lorsqu'un enfant a le sentiment de devenir le père de son père » commente Jean-Luc Noël.

Une situation qui peut conduire l'aidant à négliger sa propre santé

« **Les aidants ont l'impression de sacrifier une partie de leur vie.**

À devoir apporter une attention à l'autre personne, cet effort d'attention va avoir comme revers une forme de négligence vis-à-vis d'eux-mêmes ».

Christophe Fauré
Psychiatre et
psychothérapeute

« Nous avons mené une étude dans laquelle un tiers des aidants interrogés déclarent négliger leur propre santé, notamment en termes d'exams, de suivi de dépistage »,
« Ils vivent un handicap indirect »,
« La fatigue et les problèmes de sommeil sont les symptômes

majeurs rencontrés par les aidants. Au deuxième plan, certains signes peuvent s'apparenter à des signes pré-dépressifs » explique le Dr Pascal-Pierre Fau-Prudhomot, médecin du travail et épidémiologiste à l'ACMS.

L'aidant, un chef d'orchestre qui va progressivement vers l'épuisement

Prendre soin d'une personne âgée ou handicapée représente une charge lourde pour l'aidant et tout particulièrement lorsque les besoins de la personne aidée sont importants. L'étude nationale menée par l'association France Alzheimer auprès des aidants familiaux en activité professionnelle qui accompagnent un proche atteint de la maladie d'Alzheimer ou d'une maladie apparentée a mis en lumière que **ces aidants accompagnent leur proche malade depuis 4 ans et lui consacrent environ**



3 heures par jour ⁽³⁾. Une situation qui peut donc parfois conduire l'aidant à l'épuisement.

« L'aidant a besoin d'acquérir un savoir qu'il n'a pas au départ et se retrouve à devenir multi-casquette. Il veut être à la hauteur de la situation, l'aidant a besoin de montrer, à lui-même, à son proche et à son entourage qu'il est capable de faire face à ce stress majeur, même si dans son for intérieur il se sent d'une impuissance totale. Cela conduit à tout donner de soi, tout faire, tout seul, tout de suite. Cela conduit au piège de l'oubli de soi, de sa place, du sacrifice de ses ambitions personnelles, de ses aspirations » commente Christophe Fauré.

« Les risques sont très nombreux. L'aidant ne va plus voir en son proche la personne qu'elle connaissait avec son potentiel, son histoire, sa richesse. Au fur et à mesure, il ne voit plus que la raison pour laquelle il doit l'aider. Cela l'amène souvent à faire à la place de la personne, car cela va plus vite et c'est plus simple. L'aidant finit par ne plus se rendre compte des capacités de son proche dans les actes de la vie quotidienne. C'est ainsi qu'il s'épuise énormément à faire à la place de son proche » explique Franck Guichet.

Le travail, un lien social important pour l'équilibre de l'aidant

Malgré les difficultés de conciliation, 96 % des aidants considèrent primordial de maintenir leur activité professionnelle pour diverses raisons.

L'activité professionnelle représente pour les aidants salariés :

- leur principale **source de revenus**,
- un **moyen de s'évader** de leur quotidien,
- une **source de satisfaction** ⁽³⁾.

« Le travail est une bulle d'air pour les aidants salariés, malgré parfois la complexité de leur travail. Le besoin de rester au travail est central, même si leur situation engendre de la fatigue et même en ayant à faire face à beaucoup d'enjeux, qu'ils soient d'ordre familial ou professionnel » commente Mélynda Moulla, psychologue du service de médecine préventive.

Jean François Boulat constate que *« L'aide n'est pas un frein à l'emploi et inversement l'emploi n'est pas un frein à l'aide »*.

Pour 74 % d'entre eux, les aidants se disent très satisfaits d'être au travail même si pour 58 %, ils ont du mal à concilier leur vie professionnelle et leur vie d'aidant ⁽²⁾. *« Le fait d'être aidant est néfaste pour leur carrière, pour leur salaire mais aussi pour leur santé pour 70 % d'entre eux »* ajoute-t-il.

« Certains aidants me confient que leur travail est la seule soupape de sécurité, sinon ils vivraient confinés avec le proche qu'ils accompagnent. L'aidant retrouve un sentiment d'appartenance qui sort de ce vécu de solitude. L'entreprise peut ainsi jouer un rôle de maintien de l'identité d'un aidant par la reconnaissance de son rôle » selon Christophe Fauré.

3/ Perspectives et pistes d'actions

Flexibilité du travail, absentéisme, maintien de la performance : les enjeux sont nombreux pour les entreprises qui cherchent à intégrer le statut d'aidant salarié dans leur politique de RSE.

Comment aider les aidants ? Que peut gagner l'entreprise à mettre en place un programme d'accompagnement pour les aidants ?

Créer un espace de reconnaissance

Si la moitié des aidants interrogés peut compter sur le soutien de leur famille et de leurs amis, **seulement 2 % affirment être accompagnés par leur entreprise** ⁽³⁾.

Franck Guichet considère que **« La mise à disposition par les entreprises de moyens, d'outils et d'aides aurait différents impacts en termes d'engagement, de loyauté et de motivation pour les aidants »**.

Pour le Dr Pascal-Pierre Fau-Prudhomot. **« Une attention particulière doit donc être portée à ces salariés qui vivent un « handicap indirect ». Les aidants s'occupent d'un proche dans la durée, au quotidien, c'est une situation qui se prolonge. Les entreprises ont aujourd'hui une mission handicap. Il faudrait réfléchir à des accords d'entreprises pour les salariés aidants, qui sont victimes de ce handicap indirect »**.

Communiquer et libérer la parole

Les aidants salariés taisent souvent leur situation à leur employeur, par crainte de voir leur carrière freinée, mais aussi par culpabilité.

« Parfois l'aidant a tendance à trop cloisonner sa vie familiale de sa vie professionnelle, et cela amène à ne pas solliciter d'aide, par peur d'être stigmatisé. D'autres fois, l'aidant ressent le besoin d'en parler. La difficulté est de trouver le juste niveau d'information avec sa hiérarchie et avec ses collègues » explique Mélynda Moulla.

« Le Groupe Macif travaille sur la question des aidants depuis plus de 10 ans ».

« Il existe un service d'entre-aide composé de 7 personnes dédiées à l'ensemble des problématiques des salariés. Nous avons également mis en place un système de dons de jours totalement anonyme, pour éviter toute discrimination et toute stigmatisation ».

Jean François Boulat

Selon Franck Guichet, **« Les aidants sont plus en demande d'une écoute dans un 1^{er} temps. Leur offrir un espace de parole, être dans une attitude d'empathie et de bienveillance, c'est peut-être la 1^{re} posture qu'il convient d'adopter pour accompagner les aidants »**.

Pour Laurence Breton-Kueny **« Il faut libérer la parole, former et mettre en avant les bonnes pratiques. Plus nous communiquerons sur toutes les actions que nous mettons en place pour préserver l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, plus cela pourra profiter à tous »**.

« Le soutien psychologique de l'aidant est primordial, notamment dans les prises de décision pour son proche : quel est le droit et quelle est la légitimité pour l'aidant de prendre une décision à la place du proche ? » « Les groupes de paroles apportent une aide importante pour évoquer notamment la difficulté de parler de la maladie du proche, de trouver des réponses mais aussi pour se sentir reconnu » souligne Jean-Luc Noël.

« Ce n'est que rarement que l'aidant salarié nous met en situation de médiateur et de messenger, dans la majorité des cas il ne parle pas de sa situation. D'où l'importance d'en parler en entreprise. Si celle-ci ou le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) aborde le sujet des aidants, l'aidant concerné pourra plus facilement s'exprimer et ne plus avoir honte de sa situation » ajoute le Dr Pascal-Pierre Fau-Prudhomot.

Cependant, se pose la question de l'entrée de l'entreprise dans la sphère privée de l'aidant salarié.

« Cela peut sembler intrusif. Quand on propose aux individus de s'écouter, de comprendre comment fonctionne leur corps, quand on revient aux besoins primaires et universaux, on délivre un message, qui va interpeller chaque personne » commente Hélène Coulombeix, consultante RSE - SQVT AFNOR.

Mettre en place des politiques de prévention

« Développer les politiques de prévention et de détection, traiter l'individu dans sa globalité » sont deux points cruciaux pour Laurence Breton-Kueny.

Pour Franck Guichet, « **Les entreprises ont une belle carte à jouer, d'autant que les politiques publiques ont du mal à avancer sur la question des aidants.** Les besoins sont immenses, les aides publiques sont très insuffisantes par rapport à ceux-ci. Les entreprises ont l'occasion d'ouvrir la voie à une nouvelle génération de politique publique, qui accompagnerait de manière plus souple le parcours des individus ».

Selon Christian Couchoud, « Le bon catalyseur serait un cocktail de formation, d'information, d'égard au quotidien des managers, de moments de dialogues et d'échanges. **Si on considère que l'entreprise est aussi un lieu d'épanouissement de l'individu,** c'est la combinaison des dispositifs de l'État, des mesures mises en place dans l'entreprise et la qualité du dialogue entre collaborateurs et managers qui permettra de prendre conscience de ces situations et de les traiter avec diligence et bienveillance au quotidien. Le chemin est long... ».

Former et informer les aidants

Les aidants évoquent des besoins importants en termes d'information (66 %), de formation (54 %), de soutien (62 %) et la nécessité de sensibiliser les managers des entreprises à cette problématique (59 %) ⁽³⁾.

Comme l'explique Hélène Coulombeix, « Différentes entreprises appliquent aujourd'hui le programme appelé « **Powerful tools for care givers** ». Ce programme qui se déroule en 6 semaines au sein de l'entreprise, a pour objectif de permettre à l'aidant d'exprimer son histoire, puis de lui donner des moyens de communication avec différents interlocuteurs, médecins et autres. L'entreprise peut collecter les différentes ressources existantes, pour éviter à l'aidant d'avoir à faire ces recherches et perturber son temps de travail. Ce qui représente un **gain de temps** et une énorme **gratitude** de la part de l'aidant salarié ».

Impliquer tous les acteurs pour une démarche participative et collective

Pour Laurence Breton-Kueny « **Nous devons former les CHSCT. Nous avons tous une part de responsabilité, notamment au niveau de la Gouvernance, des Comités Exécutifs et des Conseils d'administration,** plus on libère la parole, mieux cela sera ».

« Le fait de partir dans une démarche globale permet de sortir de la démarche individuelle. Ce qui est important, c'est l'engagement de tous, c'est une démarche dans laquelle tous les acteurs sont engagés »

Hélène Coulombeix

fessionnelle étant des leviers désormais incontestés d'engagement et de performance (cf. nombreuses études empiriques sur le sujet), c'est sous cet angle qu'il nous est apparu le plus pertinent de proposer notre programme d'accompagnement des collaborateurs aidants à la Direction et aux managers. ».

Mettre en place un management bienveillant

Savoir repérer les signaux faibles

« Les aidants taisent leur situation à leur employeur. On se rend compte que quelle que soit la problématique qu'a un individu, cela commence par des changements de son comportement »

Laurence Breton-Kueny

Le rôle du manager a évolué au sein des entreprises ces dernières années, il doit aussi occuper un rôle de management de proximité. Il a toute sa place dans l'écoute de ses collaborateurs et est donc à même de repérer les signaux d'alerte au sein de son équipe.

« **Repérer les signaux faibles** pour permettre aux DRH d'orienter l'aidant vers un médecin du travail. Les signaux faibles peuvent être identifiés chez des personnes qui marquent un certain degré de désinvestissement, ou qui semblent préoccupées. Un autre signe d'alerte est l'absentéisme perlé, c'est-à-dire quelques temps d'absence disséminés, l'aidant arrive à un tel degré de fatigue qu'il demande un arrêt de travail de deux ou trois jours » commente le Dr Pascal-Pierre Fau-Prudhomot.

Christian Couchoud : « Les managers accaparés par leur quotidien opérationnel peuvent ne pas percevoir les signaux d'alerte chez leurs collaborateurs devenus aidants et, en conséquence, être proactifs pour leur proposer un aménagement de leurs horaires qui leur permettraient de concilier au mieux leurs deux vies. Dans le même temps, nous constatons que les collaborateurs

n'osent que trop rarement aborder leur situation avec leur manager et se privent eux-mêmes du bénéfice des différents dispositifs mis à leur disposition. C'est sur ces 2 axes à la fois qu'il nous semble essentiel de porter les efforts, au travers d'actions de formation, d'information et d'accompagnement en proximité ».

C'est pourquoi, comme l'explique Laurence Breton-Kueny : « **Nous formons les managers de proximité**, pour qu'ils puissent nous remonter l'information car ils n'ont pas la compétence, ni le temps d'écoute et ils ont déjà une charge de travail importante ».

Comme le souligne Isabelle Esclamandou, DRH - Responsable Protection Sociale France chez Sanofi « *La formation des managers à l'écoute de leurs collaborateurs a ses limites. Ils doivent être formés pour pouvoir les guider mais ce n'est pas leur rôle d'être un véritable acteur dans l'accompagnement d'un aidant ».*

Mesurer la performance

La mise en place d'un programme d'actions pour accompagner les aidants salariés doit permettre de mesurer l'efficacité des actions menées, notamment en termes de taux d'absentéisme, ou encore d'amélioration de la performance. Et cela sous-entend de prendre soin de ses collaborateurs, le « **care management** » prend alors toute sa dimension.

« **À partir du moment où on a pris conscience de la nécessité de prendre soin des autres, on ne peut qu'être dans une organisation plus performante** » souligne Laurence Breton-Kueny.

Isabelle Esclamandou rapporte « *Qu'à la mise en place des dons de jours, il y avait un vrai frein. Cela représente une forme d'absentéisme et*

implique un remplacement, un bouleversement du planning de ses collègues, ce qui engendre un coût supplémentaire ».

Laurence Breton-Kueny souligne « *Qu'il n'y a pas souvent de tableau de bord au sein des services RH, pour suivre la prévoyance, la mutuelle, les coûts. On se rend compte que la problématique de ces démarches est que l'on raisonne en économie d'un coût ».*

Et ajoute : « *On crée un cercle vertueux après avoir enclenché un cercle vicieux, une personne est absente parce qu'elle ne se sent pas bien, la conséquence est une surcharge de travail pour les collaborateurs. Dans la mesure de la performance, il faut tenir compte des taux d'absentéisme. On constate que plus on s'occupe des individus, moins il y a d'absence ».*

Améliorer l'engagement et la productivité des salariés

93 % ont noté une augmentation de la loyauté et de l'état moral des employés.

92 % : de fidélisation du personnel.

88 % : de réduction des arrêts maladies et de l'absentéisme.

75 % : une amélioration du travail d'équipe.

69 % : une augmentation de la productivité⁽⁵⁾.

Potentiellement coûteux pour l'entreprise en matière de temps de travail, ces dispositifs seraient pourtant rentables.

Selon une étude menée en Angleterre, auprès de 223 employeurs (toutes tailles, tous secteurs confondus)⁽⁵⁾ sur les bénéfices de la mise en place d'un programme d'accompagnement des aidants, la plupart des

répondants ont noté des **bénéfices « majeurs »** ou « **certaines** ».



4/Bonnes pratiques et échanges d'expérience



Christian Couchoud
DRH Crédit Agricole
Assurances

Un dispositif d'accompagnement s'inscrivant dans notre programme Qualité de vie au Travail



« Accompagner les aidants salariés est une priorité d'entreprise. »

« Notre implication sur la question des aidants a commencé il y a quelques années par une action de mécénat, qui consistait à financer des projets locaux, via un appel à projets, pour venir en aide à des associations qui s'occupaient des aidants. »

« Nous avons décidé de mettre en place un programme d'accompagnement, en le traitant sous l'angle de la qualité de vie au travail, dans le cadre d'un projet plus vaste appelé « feel good » : celui-ci consiste à traiter une série de problématiques du quotidien, allant de dispositifs favorisant le travail à distance, la prise de jours de repos particuliers pour aider un proche, financé par un fonds de solidarité qui collecte des dons de jours auprès des collaborateurs et une dotation de jours par l'employeur... »

« Dès 2014, nous avons donné accès aux salariés aidants à une plateforme téléphonique, de conseils sur des problématiques très concrètes : Responsage. »



Hélène Coulombeix
Consultante RSE
SQVT AFNOR

Intégrer l'aidant dans la politique de Santé & sécurité au travail



« On constate qu'il n'y a pas de lien entre santé publique et sécurité. Or aujourd'hui, les premières causes d'arrêt de travail sont la dépression, les maux de dos et le stress. Il y a des leviers, comme la santé et la sécurité au travail. Quand on agit sur la santé, on réduit les risques d'accidents au travail et aussi le risque global dans l'entreprise. »

« La démarche entreprise en santé est une démarche globale qui vise à créer les conditions favorables au maintien de la santé des salariés au travail, en leur faisant acquérir des habitudes de vie saines et les responsabiliser sur leur propre santé. Elle s'articule autour d'actions sur différentes sphères : l'environnement de travail, la dimension managériale, le pilier vie privée-vie professionnelle et l'hygiène de vie. »

« C'est une démarche qui a fait ses preuves, et notre rôle à l'AFNOR est de la relayer, d'informer et de former les Responsables des Ressources Humaines sur cette norme. »

Selon Laurence Breton-Kueny, « C'est toute la force de ce système de management de la santé globale ». « L'ensemble des membres du personnel de l'AFNOR a été formé à cette démarche, managers, membres du Comex, mais aussi l'ensemble des assistantes, des représentants du personnel avec une formation différenciée pour les membres du CHSCT à la reconnaissance des signaux faibles. »





Isabelle Esclamandou
DRH
Responsable Protection
Sociale France Sanofi

Créer un groupe de travail pour mettre en place un programme le plus adapté à la demande des salariés aidants et organiser une garantie dépendance globale, au travers d'un accord collectif négocié avec les organisations syndicales



« Tout est parti d'une initiative individuelle de plusieurs personnes. Nous avons créé un groupe de travail, constitué de représentants des assurances, des RH, de la communication, de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise et aussi des assistantes sociales. Plusieurs initiatives ont été lancées au préalable, notamment des sondages auprès des collaborateurs pour recueillir leurs besoins. Ce qui en est ressorti c'est le manque d'information, un besoin en temps et un besoin en argent. »

« Nous avons choisi d'avoir une démarche de communication forte par la mise en place de conférences ou de forums sociaux organisés sur une vingtaine de nos sites en France pour expliquer la démarche et toutes les actions mises en place pour les aidants. Nous avons mobilisé notre réseau d'assistantes sociales, de médecins du travail et les réseaux de RH et de responsables communication. Parallèlement à cela, nous avons créé un espace dédié sur notre intranet, pour que les collaborateurs qui ne souhaitaient pas demander de l'aide puissent avoir accès aux informations. »

« L'ensemble de ces initiatives a été repris dans le cadre du dialogue social et d'une négociation qui a conduit à la conclusion d'un accord collectif prévoyant une offre dépendance globale :

Au-delà de la mise en place de conférences d'information pour les aidants, nous avons mis en place une plateforme téléphonique spécialisée afin de permettre aux collaborateurs de trouver toutes les informations nécessaires sur la question de la dépendance, ainsi qu'une aide financière, dans le cadre d'un fonds dépendance pour un salarié qui a un besoin urgent d'être aidé financièrement pour accompagner un proche, que ce soit pour financer une aide ménagère, acheter du matériel médicalisé, ou encore placer un proche en maison de retraite. Nous avons la chance d'être une grande entreprise et d'avoir déjà un très bon package de protection sociale et nous souhaitons proposer des garanties innovantes. »

« Sur le volet temps, nous avons mis en place un don de temps solidaire. Dès qu'un salarié a besoin d'être aidé, nous déclenchons un push mail pour inciter les collaborateurs à faire un don de jours. »

« Nous avons enfin prévu dans cet accord de couvrir les collaborateurs face au risque de leur éventuelle future dépendance avec la mise en place d'un contrat dépendance dédié. »





Michel Dussin

Directeur de l'environnement
social du travail
Conseil départemental des
Hauts-de-Seine

Moderniser le fonctionnement des collectivités territoriales, notamment par le télétravail



« Il y a trois raisons qui motivent le département en tant qu'employeur d'aider ses collègues en situation d'aidant : veiller à l'état de santé de ses employés, être solidaire envers ses agents lorsqu'ils traversent une période difficile, et être soucieux de la qualité de vie au travail en tant que facteur de qualité de service public rendu aux usagers. »

« Nous mettons en place des aménagements de temps de travail qui aide l'aidant à concilier vie professionnelle et vie d'aidant : congés payés, RTT, compte épargne temps, mais aussi horaires variables, aménagement d'horaires, temps partiel, autorisation exceptionnelle d'absence, don de jours de repos ou encore le congé de solidarité familial, prévus par le règlement du temps de travail au sein de la collectivité ».

« Nous avons mis en place un service, comprenant deux assistantes sociales et une conseillère en économie sociale et familiale, qui permet d'être à l'écoute des agents et les conseiller pour les aider à affronter une période difficile ».

« Enfin, nous avons un projet managérial « vision'ère » au sein de la collectivité, qui vise à réfléchir sur la modernisation de notre fonctionnement, notamment via l'expérimentation du télétravail, qui pourra faciliter la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale ».



Olivier Crus

Président-directeur général
de REPROTECHNIQUE

Faire preuve de bon sens avant tout



« Un salarié qui ne peut pas gérer correctement sa vie familiale, cela a un impact sur sa vie professionnelle. La première règle que nous appliquons au quotidien est le bon sens. »

« La première action à mettre en place est de faire en sorte que l'aidant puisse exprimer facilement ses difficultés, qu'il soit à l'aise pour en informer son manager. »

« Si un rendez-vous médical est pris pendant les heures de travail, l'entreprise ne doit pas se mettre en obstruction par rapport à cette contrainte. En cas de refus, l'entreprise va se retrouver face à un arrêt de travail, soit une situation qui va devenir plus compliquée à gérer que le problème en lui-même. »

« Nous avons eu le cas d'une salariée qui accompagnait son mari en phase terminale de cancer. On a adapté son poste et on s'arrangeait lorsqu'elle avait besoin de prendre des demi-journées, parfois en allant au-delà du cadre légal. **Ce n'est pas fondamental si la personne aidante n'a plus de congés payés à prendre, on s'arrange.** »

« On essaie d'appliquer ce principe-là qui, pour moi, est une évidence et qui en interne, se vit globalement bien, sans règles particulières. »



RÉFÉRENCES :

- (1) Baromètre Aidants, réalisé par BVA pour la Fondation April Enquête réalisée les 20-21 mai et 27-28 mai 2016 par téléphone auprès d'un échantillon de 2008 personnes, représentatif de la population française âgée de 15 ans et plus et composé de 385 aidants et 1623 non-aidants.
- (2) Enquête Macif - Unaf : « Être aidant et travailler auprès de 371 salariés aidants sur la période entre février et juillet 2015.
- (3) Enquête France Alzheimer et maladies apparentées / Opinion Way. La parole aux aidants en activité. L'étude a été réalisée du 15 mars au 26 mai 2016, auprès d'un échantillon de 1484 répondants, dont 1354 aidants actifs et 130 en recherche d'emploi.
- (4) Étude annuelle de perception « Santé et bien-être au travail » réalisée par Sociovision pour Malakoff Médéric auprès d'un échantillon de 3 500 salariés représentatif du secteur privé. Recueil par Internet entre février et mars 2015.
- (5) Supporting Working Carers: The Benefits to Families, Business and the Economy. Final Report of the Carers in Employment Task and Finish Group 2013.

lajourneedesaidants.fr

lekitdesaidants.fr



Avec le soutien de :

