

# Engagement des entreprises pour leurs salariés aidants



# Engagement des entreprises pour leurs salariés aidants

---

**Animatrice**

**Frédérique LELLOUCHE – CFDT**

**Co-rapporteuses**

**Claudie KULAK – CESE**  
**Lydie RECORBET – ORSE**

**Secrétariat permanent**

**Gilles BON-MAURY**, secrétaire permanent

**Sandrine CADIC**, cheffe de projet

**Céleste BERTAIL**, chargée d'études

**Marie-Louise REYNOUD**, stagiaire

[plateformerse@strategie.gouv.fr](mailto:plateformerse@strategie.gouv.fr)



## SOMMAIRE

---

<b>SYNTHÈSE</b> .....	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>11</b>
<b>I. CONGÉS ET PRESTATIONS : CADRE RÉGLEMENTAIRE</b> .....	<b>19</b>
1. Congés applicables aux salariés aidants .....	19
1.1. <i>Congé de proche aidant (CPA)</i> .....	19
1.2. <i>Congé de présence parentale (CPP)</i> .....	20
1.3. <i>Congé de solidarité familiale (CSF)</i> .....	20
1.4. <i>Don de congés</i> .....	22
2. Des droits peu utilisés .....	22
3. Allocations et aides financières .....	23
3.1. <i>Prestation de compensation du handicap (PCH)</i> .....	23
3.2. <i>Allocation éducation de l'enfant handicapé (AEEH)</i> .....	23
3.3. <i>Allocation personnalisée d'autonomie (Apa)</i> .....	23
<b>II. ENJEUX</b> .....	<b>25</b>
1. Enjeux pour les aidants : défis, besoins et attentes .....	26
1.1. <i>Défis financiers, de gestion du temps et de distance</i> .....	26
1.2. <i>Impact sur la santé du salarié aidant</i> .....	29
1.3. <i>Besoins et attentes</i> .....	30
2. Enjeux pour la société.....	32
2.1. <i>Tendance vouée à croître</i> .....	32
2.2. <i>Une variation des types d'aide</i> .....	33
2.3. <i>Des aidants de plus en plus jeunes</i> .....	34
2.4. <i>L'impact de la crise sanitaire</i> .....	35
3. Enjeux pour les entreprises.....	36
3.1. <i>Un sujet peu abordé par les entreprises</i> .....	36
3.2. <i>Les facteurs de mobilisation des entreprises</i> .....	40

<b>III. PRATIQUES DES ENTREPRISES</b> .....	<b>47</b>
1. Les acteurs à mobiliser .....	48
1.1. <i>Dirigeants</i> .....	48
1.2. <i>Médecine du travail et assistance sociale</i> .....	49
1.3. <i>Managers, ressources humaines et collaborateurs</i> .....	50
1.4. <i>Associations</i> .....	51
1.5. <i>Acteurs professionnels</i> .....	51
1.6. <i>Le rôle des branches professionnelles</i> .....	55
2. L'accompagnement des salariés aidants .....	56
2.1. <i>Le prérequis : une culture de la bienveillance</i> .....	56
2.2. <i>Diagnostic des besoins des aidants dans l'entreprise</i> .....	57
2.3. <i>Traitement de l'aspect financier</i> .....	59
2.4. <i>Traitement de l'aspect organisationnel : contraintes temporelles         et géographiques</i> .....	61
2.5. <i>Accompagnement de la santé</i> .....	63
3. Valorisation des compétences .....	65
3.1. <i>Reconnaissance des compétences acquises</i> .....	66
3.2. <i>Une valorisation bénéfique pour le salarié aidant et pour l'entreprise</i> .....	67
4. Mesure des dispositifs et valorisation des pratiques.....	68
4.1. <i>Indice du bien-être des salariés aidants (IBEA®)</i> .....	70
4.2. <i>Label Cap'Handéo « Entreprise engagée auprès de ses salariés aidants »</i> .....	71
4.3. <i>Prix « Entreprise et salariés aidants » (ESA)</i> .....	72
<b>IV. RECOMMANDATIONS</b> .....	<b>73</b>
ANNEXE 1 – LETTRE DE SAISINE.....	77
ANNEXE 2 – COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL.....	79
ANNEXE 3 – LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES.....	81
ANNEXE 4 – BIBLIOGRAPHIE.....	83
<i>Rapports publics</i> .....	83
<i>Travaux académiques</i> .....	83
<i>Documentation professionnelle</i> .....	85
<i>Travaux de la Plateforme RSE</i> .....	86
<b>LA PLATEFORME RSE</b> .....	<b>87</b>



## SYNTHÈSE

---

En France, le nombre de personnes qui apportent de l'aide à un proche en perte d'autonomie est estimé à 11 millions. Compte tenu de l'évolution de la démographie, une part de plus en plus grande de la population est concernée. Le soutien à ces aidants constitue donc un défi crucial pour la société. Par ailleurs, aborder le sujet des aidants implique nécessairement de prendre en compte la problématique plus large de la prise en charge du grand âge, du handicap et des vulnérabilités dans notre société. Cela suppose également de s'intéresser aux professionnels du secteur de l'aide et à la complémentarité des rôles.

Dans la mesure où plus d'un aidant sur deux est salarié, il s'agit également d'un enjeu pour l'entreprise. Les entreprises ont en effet un rôle en matière d'accompagnement de leurs salariés qui sont également des aidants. Il s'agit d'un nouvel enjeu de la responsabilité de l'entreprise.

Si des congés et des prestations sociales sont prévus pour les situations d'aidance, leur utilisation se révèle limitée, notamment parce que les dispositifs sont encore peu connus et que les démarches apparaissent trop complexes ou trop peu accessibles, mais aussi plus fondamentalement parce que les aidants se reconnaissent peu comme tels. Le sujet reste impensé, y compris par les aidants eux-mêmes. Il est encore mal documenté, faute de statistiques publiques actualisées et harmonisées.

### ***Des enjeux financiers, personnels, professionnels pour les salariés aidants***

Les salariés aidants font face à de nombreux défis, en particulier financiers, compte tenu de la perte de revenu que peut entraîner l'aidance, doublée des coûts médicaux du proche aidé. Les salariés aidants supportent également une charge mentale très importante, amplifiée par une difficile conciliation entre leurs temps de vie professionnelle, personnelle et leur rôle d'aidant. S'il semble naturel pour beaucoup d'aidants de s'occuper d'un proche, cet investissement a également des effets négatifs sur leur vie privée.

Ces enjeux pèsent nécessairement sur la vie professionnelle et la carrière du salarié aidant. Quand cette situation est mal anticipée au sein d'une équipe de travail en entreprise, elle peut créer des déséquilibres et des problèmes de désorganisation, nuisant à l'image du salarié auprès de ses collègues et managers.

***Mobiliser toutes les parties prenantes de l'entreprise pour offrir aux salariés aidants un accompagnement répondant à leurs besoins***

La prise en compte des salariés aidants se fait à tous les niveaux de l'entreprise et inclut l'ensemble de ses parties prenantes : dirigeants, médecine du travail, assistance sociale, managers, ressources humaines, collègues, associations, branches professionnelles, mutuelles et groupes de protection sociale. Ces acteurs interviennent à différents niveaux de l'accompagnement, qui prend différentes formes. Il doit cependant se faire dans le respect de la vie privée du salarié aidant et en préservant son anonymat.

Tout d'abord, il est nécessaire d'instaurer une culture de la bienveillance afin de lever le tabou sur la « salarience », c'est-à-dire le fait de cumuler une activité salariée et d'aider un ou plusieurs proche(s). L'entreprise doit pouvoir identifier les besoins de ses salariés aidants pour ajuster les réponses apportées. Pour les connaître, l'entreprise peut choisir d'adresser des questionnaires à ses salariés, apporter un soutien financier, qui ira de pair avec les prestations sociales. L'employeur peut également agir pour aider le salarié aidant, en facilitant l'accès à l'information utile, et en permettant une flexibilité dans la gestion des horaires et dans son organisation.

Des actions doivent être pensées pour prévenir l'épuisement du salarié aidant. L'entreprise peut faciliter un diagnostic santé, réalisé par exemple lors de la visite médicale professionnelle. L'entreprise doit aussi pouvoir permettre la mise en relation des aidants en réseau pour lutter contre l'isolement, favoriser l'échange de bonnes pratiques. Afin d'améliorer la santé de l'aidant, il faut pouvoir lui assurer du répit, notamment via le relayage ou en facilitant la prise de congé.

Les différentes politiques d'accompagnement se doivent d'être évaluées pour s'assurer qu'elles répondent aux besoins des salariés aidants.

Par ailleurs, les salariés aidants sont également des atouts pour les entreprises, avec des ressources spécifiques qui peuvent leur bénéficier. Effectivement, ils acquièrent des compétences directement liées au secteur du soin, mais aussi des compétences qui peuvent être valorisées dans d'autres cadres professionnels. Ce sont notamment les *soft skills* telles les aptitudes organisationnelles, de prise de responsabilité, de résilience... En les accompagnant, les entreprises garantissent une meilleure situation aux salariés aidants, et elles s'assurent aussi de profiter pleinement de leur valeur ajoutée.



## ***L'engagement auprès des salariés aidants est un enjeu de RSE***

Si le sujet des salariés aidants apparaît aujourd'hui assez peu inscrit dans les démarches RSE des entreprises, il n'en reste pas moins à la croisée de multiples thématiques déjà inscrites dans les outils de la RSE et dans les thèmes de négociation obligatoire : l'égalité femmes-hommes, la non-discrimination, le handicap, la QVT, le bien-être au travail et l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle.

La question des salariés aidants ne peut pas être prise en compte de la même façon en fonction du type d'entreprise, de sa taille et de son secteur d'activité : les grandes entreprises et les PME / TPE ne disposent pas des mêmes ressources pour accompagner leurs salariés aidants.

Certaines entreprises agissent depuis plusieurs années déjà et ont développé des dispositifs pouvant inspirer les autres, à condition que leurs initiatives soient connues. La Plateforme RSE fait ainsi référence à des outils visant à évaluer, mettre en avant et récompenser les démarches les plus performantes : l'indice de bien-être des salariés aidants, le label Cap'Handéo « Entreprise engagée auprès de ses salariés aidants » et le prix « Entreprise & Salariés aidants ».

## ***Les 24 recommandations de la Plateforme RSE***

### **La Plateforme RSE recommande au gouvernement :**

- **(1) de porter au niveau européen**, à la faveur de la présidence française du Conseil de l'Union européenne, les enjeux des salariés aidants ;
- **(2) de renforcer la communication et la sensibilisation autour de la Stratégie nationale « Agir pour les aidants » et sur les dispositifs existants** afin d'en faire un sujet davantage connu et reconnu, et de contribuer à lever le tabou qui existe autour de ce sujet, notamment en entreprise, tout en prenant en compte les spécificités pour les TPE et PME ;
- **(3) de mener une évaluation des politiques publiques visant les aidants**, et de rendre compte des **accords signés** en exploitant la base ACCO afin de suivre les avancées du dialogue social en matière d'aide aux salariés aidants ;
- **(4) de permettre le renseignement d'un indicateur** portant sur l'accompagnement des salariés aidants sur la plateforme Impact.gouv.fr. ;
- **(5) de produire des statistiques actualisées et harmonisées** sur les différents types d'aidance, sur lesquelles les entreprises peuvent s'appuyer pour réaliser des diagnostics ;
- **(6) de faciliter la vie des salariés aidants**, en premier lieu en accompagnant plus efficacement les personnes âgées dépendantes, les personnes en situation de handicap, les patients en sortie d'hospitalisation, et en second lieu en favorisant la conciliation des temps de vie des aidants, en permettant davantage de flexibilité, en améliorant leur accompagnement, en renforçant et en optimisant

- les dispositifs déjà mis en œuvre par les pouvoirs publics et en veillant à leur accessibilité, en valorisant les initiatives prises par les entreprises dans un cadre contractuel et en participant au financement des structures d'accueil des aidés ;
- **(7)** de **valoriser les compétences acquises** par les salariés aidants en en démontrant la nature, en évaluant la valeur engendrée pour les entreprises, et en facilitant le recours au CPF pour le suivi des formations correspondantes.

**En matière de sensibilisation et de communication interne, la Plateforme RSE recommande aux entreprises :**

- **(8)** de créer un climat de confiance entre l'employeur et le salarié en **sensibilisant** à la situation des salariés aidants les directions, les responsables des ressources humaines, les managers de proximité ainsi que les équipes de collaborateurs. L'entreprise pourra relayer en interne les informations publiques nationales sur le sujet. Ainsi, dans le cadre de ses recrutements, y compris pour les contrats d'apprentissage, une attention particulière pourra être réservée par l'entreprise à la présentation de sa politique de soutien aux aidants ;
- **(9)** de créer **les conditions de l'expression** par les salariés des besoins créés par leurs parcours de vie, et de mobiliser les moyens disponibles pour y répondre en faisant intervenir des tiers de confiance (médecine du travail, assistance sociale, associations, groupe de protection sociale, mutuelle, etc.) ;
- **(10)** de faire connaître les dispositifs disponibles dans l'entreprise – en application de la loi ou d'un contrat avec un groupe de protection sociale prévoyant un dispositif adapté aux salariés aidants – en assurant leur promotion par une **communication interne** récurrente, multi-support, visant l'ensemble des salariés.

**En matière d'accompagnement de leurs salariés aidants, la Plateforme RSE recommande aux entreprises :**

- **(11)** de proposer à leurs salariés un **programme de sensibilisation, de soutien et d'accompagnement**, s'appuyant le cas échéant sur un réseau de référents dans l'entreprise, dans la mesure du possible par rapport à la taille, à l'activité et à l'organisation de l'entreprise ;
- **(12)** de **soutenir les initiatives** de leurs parties prenantes (salariés, associations partenaires, acteurs du territoire, etc.) en faveur des salariés aidants, en contribuant à leur promotion et à leur mise en œuvre ;
- **(13)** de permettre une **flexibilité dans l'organisation du travail et du temps** de leurs salariés aidants afin de concilier au mieux leurs différents temps de vie, en proposant, dans la mesure du possible par rapport à la taille, à l'activité et à l'organisation de l'entreprise, le recours aux droits spécifiques liés à la qualité de salarié aidant, et en s'assurant que l'application de ces mesures soit volontaire, temporaire, et réévaluée régulièrement ;

- **(14) d'évaluer les dispositifs mis en œuvre** et leur adéquation avec les besoins de leurs salariés aidants, afin de les réadapter s'ils sont peu utilisés ou jugés non pertinents ;
- **(15) d'être attentives, dans le cadre de leur contractualisation avec un prestataire, à la sensibilisation et à la formation de la médecine du travail et des services d'assistance sociale** à la problématique des salariés aidants, afin qu'un diagnostic puisse être proposé aux salariés s'identifiant volontairement auprès d'elles comme proche aidant, et qu'une orientation adéquate vers des solutions d'accompagnement en résulte ;
- **(16) de valoriser les compétences acquises** par le salarié dans son rôle d'aidant, en lui permettant d'en faire le bilan et en lui offrant l'opportunité de les valoriser dans sa vie professionnelle.

**En matière de reporting extra-financier et de valorisation, la Plateforme RSE recommande aux entreprises :**

- **(17) de rendre compte** des actions mises en œuvre en faveur de leurs salariés aidants en utilisant les indicateurs les plus pertinents, dans leur déclaration de performance extra-financière lorsqu'elles en publient une, dans leur stratégie de contribution aux objectifs de développement durable lorsqu'elles en déploient une, et sur la plateforme Impact.gouv.fr lorsqu'elles y contribuent ;
- **(18) de faire connaître** à toutes leurs parties prenantes les mesures prises en faveur de leurs salariés aidants, afin que celles-ci soient prises en compte dans l'évaluation de leur performance sociale, et qu'elles soient examinées par les acteurs susceptibles de valoriser les entreprises les plus engagées (label Cap'Handéo « Entreprise engagée auprès de ses salariés aidants » ; prix Entreprise & Salariés aidants, etc.).

**La Plateforme RSE recommande aux partenaires sociaux :**

- **(19) d'engager un dialogue sur la prise en compte des besoins des salariés aidants**, en s'appuyant sur les différents points d'entrée ouverts dans le cadre des négociations obligatoires et paritaires existantes au niveau des branches (QVT, organisation du travail, égalité professionnelle, handicap, etc.) ;
- **(20) de développer des outils et guides d'accompagnement** pour les aider à identifier les enjeux et à les intégrer dans leurs démarches RSE ;
- **(21) de sensibiliser leurs adhérents** sur ce sujet majeur en l'intégrant dans leurs formations et dans leurs campagnes de mobilisation ;
- **(22) d'examiner, dans le cadre des négociations obligatoires existantes, les moyens de faciliter la prise de congés par les salariés aidants.**

**La Plateforme RSE recommande aux fédérations professionnelles :**

- **(23)** d'examiner la pertinence d'une intégration dans les **référentiels de leurs labels** sectoriels RSE des critères quantitatifs portant sur les actions mises en œuvre en faveur des salariés aidants, quand l'entreprise a mis en place des actions spécifiques ;
- **(24)** de **développer des outils et guides d'accompagnement** pour aider les entreprises à identifier les enjeux et à les intégrer dans leurs démarches RSE.



## INTRODUCTION

---

La stratégie nationale *Agir pour les aidants 2020-2022*<sup>1</sup>, lancée par le Premier ministre le 23 octobre 2019, se concrétise par six priorités : rompre l'isolement des proches aidants ; ouvrir de nouveaux droits sociaux aux proches aidants et faciliter leurs démarches administratives ; permettre aux aidants de concilier vie personnelle et vie professionnelle ; accroître et diversifier les solutions de répit ; agir pour la santé des proches aidants ; et épauler les jeunes aidants.

Certaines mesures de cette stratégie ont été mises en œuvre : il s'agit maintenant d'un thème obligatoire du dialogue social de branche ; les conditions de recours aux congés ouverts aux aidants ont été assouplies et le congé de proche aidant est désormais indemnisé.

Deux ans après le lancement de cette stratégie nationale, dans le cadre de la troisième réunion de son comité de suivi, le gouvernement a présenté le deuxième bilan de sa mise en œuvre<sup>2</sup>, mettant notamment en avant des actions concrètes, conduites en lien avec la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA), comme le déploiement d'un numéro unique, la création d'un guide, une aide aux offres de soutien psychologique et de formation, le déploiement du label Cap'Handéo, le soutien au développement de solutions de répit ou encore à la plateforme « Ma Boussole Aidants<sup>3</sup> ».

La stratégie nationale prévoit en outre d'agir pour que ce sujet s'inscrive au cœur des critères de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) :

*Mesure n°11 → Le soutien aux proches aidants inscrit parmi les thèmes de la négociation obligatoire dans les entreprises et parmi les critères de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, en 2020.*

---

<sup>1</sup> Cf. [Dossier de presse](#), 23 octobre 2019.

<sup>2</sup> Cf. [Communiqué de presse](#), 25 novembre 2021.

Le premier bilan de la stratégie nationale a été réalisé un an après son lancement, en octobre 2020.

<sup>3</sup> Cf. [maboussoleaidants.fr](http://maboussoleaidants.fr)

C'est dans ce cadre que Brigitte Bourguignon, ministre déléguée auprès du ministre des Solidarités et de la Santé, chargée de l'Autonomie, Sophie Cluzel, secrétaire d'État auprès du Premier ministre chargée des Personnes handicapées, et Olivia Grégoire, secrétaire d'État auprès du ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance, chargée de l'Économie sociale, solidaire et responsable, ont saisi la Plateforme RSE le 14 septembre 2021<sup>4</sup>.

Annoncée à l'occasion d'un déplacement des ministres au siège d'Airbus Defence and Space<sup>5</sup>, cette mission confiée à la Plateforme RSE a eu pour but d'encourager les entreprises à s'engager en faveur de leurs salariés aidants. Elle portait en particulier sur les conditions nécessaires à l'élargissement des critères de la RSE à cette problématique, sur l'identification des leviers favorisant l'appropriation effective de cet enjeu par les entreprises et sur le développement et la valorisation de pratiques exemplaires :

*[...] nous sollicitons la Plateforme RSE pour qu'elle propose des mesures susceptibles d'encourager les entreprises à s'engager dans des démarches volontaristes visant une meilleure prise en compte de la situation de leurs salariés aidants pour une meilleure conciliation vie professionnelle et vie personnelle. En particulier, les travaux de la Plateforme RSE porteront sur les conditions nécessaires à l'élargissement des critères de la RSE à cette problématique (au travers, par exemple, de la mention dans certains rapports annuels obligatoires de l'effectivité des actions mises en œuvre en faveur des aidants), sur l'identification des leviers en faveur d'une intégration et d'une appropriation effectives de cet enjeu par les entreprises. Ils porteront aussi sur le développement et la valorisation de pratiques exemplaires. [...]*

### **Mobilisation de la Plateforme RSE**

Pour répondre à cette saisine, la Plateforme RSE a constitué un groupe de travail<sup>6</sup> qui a conduit ses travaux entre octobre 2021 et janvier 2022.

Animé par Frédérique Lellouche, présidente de la Plateforme RSE, ce groupe de travail a bénéficié de l'expertise de ses deux co-rapporteuses, Claudie Kulak, membre au titre du Conseil économique, social et environnemental (CESE), par ailleurs co-fondatrice et directrice générale de la Compagnie des aidants, et Lydie Recorbet, membre au titre de l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (Orse) et auteure du guide *Aidants familiaux et proches aidants*<sup>7</sup> publié avec l'Union nationale des associations familiales (Unaf).

Les membres du groupe de travail ont notamment conduit treize auditions, d'octobre à janvier 2022. Ils ont rencontré des praticiens, des experts académiques, des représentants d'organisations syndicales, d'institutions et d'associations<sup>8</sup>. Ils ont

---

<sup>4</sup> Cf. Lettre de saisine, Annexe 1.

<sup>5</sup> Cf. [Communiqué de presse](#), 14 septembre 2021.

<sup>6</sup> Cf. Composition du groupe de travail, Annexe 2.

<sup>7</sup> Orse, Unaf (2014), *Aidants familiaux et proches aidants. Guide à destination des entreprises*.

<sup>8</sup> Cf. Liste des personnes rencontrées, Annexe 3.

également examiné les ressources partagées par les entreprises, les acteurs associatifs, les experts et les praticiens dans ce domaine. Le 11 février 2022, les membres de la Plateforme RSE, réunis en assemblée plénière, ont adopté le présent avis par consensus.

### ***Un salarié sur dix est proche aidant***

Comme le soulignent les ministres dans leur lettre de saisine, le soutien des aidants est un enjeu sociétal croissant, auquel les employeurs sont confrontés. La mobilisation des entreprises est donc déterminante.

Près de la moitié des proches aidants occupent un emploi et près d'un salarié sur dix est proche aidant. Les dynamiques démographiques sont telles que les enjeux soulevés par les difficultés de ces salariés aidants sont amenés à peser davantage dans la société.

Ces enjeux posent la question de la gestion de la vulnérabilité dans l'entreprise. Ils relèvent du rôle de l'entreprise dans la société, de sa responsabilité sociale et sociétale, et justifient donc pleinement la mobilisation de la Plateforme RSE.

### ***Salarié aidant : définition, profil type***

L'aidance concernerait plus de 11 millions de Français selon le dernier baromètre BVA / Fondation April<sup>9</sup>. Ce chiffre repose toutefois sur un échantillonnage limité et doit donc être considéré avec précaution<sup>10</sup>. Les données officielles sont quant à elles anciennes.

En effet, l'enquête Handicap-Santé « Aidants informels » (HSA) menée en 2008 est la seule enquête de la statistique publique couvrant l'ensemble des aidants<sup>11</sup>. D'après cette enquête, 7,4 millions de personnes de 16 ans ou plus aidaient à domicile en 2008 de façon régulière un ou plusieurs de leurs proches pour raison de santé ou de handicap dans les actes essentiels de la vie quotidienne (toilette, habillage...), les tâches quotidiennes (courses, ménage...) ou les soins (visite chez

---

<sup>9</sup> Chiffre calculé à partir du taux de réponse positive – 20 % – à la question : « Vous-même, actuellement, apportez-vous régulièrement et bénévolement une aide à un (ou plusieurs) proche(s) malade(s), en situation de handicap ou dépendant(s) (que cette personne vive chez vous, à son domicile ou en institution) ? Par "régulièrement", nous entendons "au moins quelques jours par mois ou plusieurs semaines d'affilée dans l'année" », posée depuis 2015 dans le cadre du baromètre annuel des aidants (BVA, Fondation April).

<sup>10</sup> De nombreux sondages ou enquêtes en matière d'aidance (Baromètre BVA / Fondation April, étude Ocirp-Viavoice, etc.) existent, qui reposent sur des périmètres et des champs différents. Une vigilance devra donc être accordée lors de l'utilisation et de la comparaison de ces données, issues d'enquêtes de perception.

<sup>11</sup> Enquête menée auprès de près de 4 879 aidants issus d'une base de sondage de 13 972 aidants. Cette enquête HSA sera remplacée par le [dispositif d'enquête « Autonomie »](#) qui interrogera les aidants entre 2022 et 2023.



le médecin, prise de médicaments...). Si l'aide est étendue au soutien administratif, moral ou matériel, la population des aidants s'élevait à 8,3 millions de personnes<sup>12</sup>.

Une définition du proche aidant a été introduite dans le Code de l'action sociale et des familles par la loi du 28 décembre 2015 relative à l'adaptation de la société au vieillissement<sup>13</sup> :

#### **Article L113-1-3 du Code de l'action sociale et des familles**

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

C'est ainsi récemment que la définition des proches aidants a été introduite dans la loi, faisant évoluer le concept précédent de « aidant familial » pour l'étendre au-delà du cercle familial et élargir à tous les proches le spectre des personnes concernées.

#### **Salariés aidants et professionnels du secteur de l'aide**

Les **salariés aidants** sont les proches aidants qui cumulent une activité salariée et l'activité que représente l'aide d'un proche. Si le rôle d'aidant peut les conduire à développer des compétences professionnelles, il est exercé à titre bénévole.

Les **professionnels du secteur de l'aide** (parfois désignés « aidants salariés ») sont les personnes dont l'activité salariale consiste à apporter des soins et de l'aide à une personne aidée. Ce sont, entre autres, les auxiliaires de vie, les infirmiers, etc.

Le sujet est également émergent dans les travaux et les pratiques des entreprises, et reste difficile à définir et à traiter. En effet, il se situe au croisement des dispositions et des textes portant sur le handicap, sur le vieillissement de la population et la perte d'autonomie, sur la famille, sur l'articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle, etc.

Dans son rapport 2011<sup>14</sup>, la CNSA cite Bruno Fantino<sup>15</sup> qui identifie les proches aidants à de véritables « co-soignants ». Cette perspective conduit à mieux reconnaître les proches aidants comme des acteurs de l'accompagnement des

---

<sup>12</sup> Dares (2017), « Aider un proche : quels liens avec l'activité professionnelle ? », *Dares Analyses*, n° 081, décembre.

<sup>13</sup> Loi du 28 décembre 2015 relative à l'adaptation de la société au vieillissement, article 51.

<sup>14</sup> CNSA (2012), *Rapport de la caisse nationale de solidarité pour l'autonomie 2011*, avril.

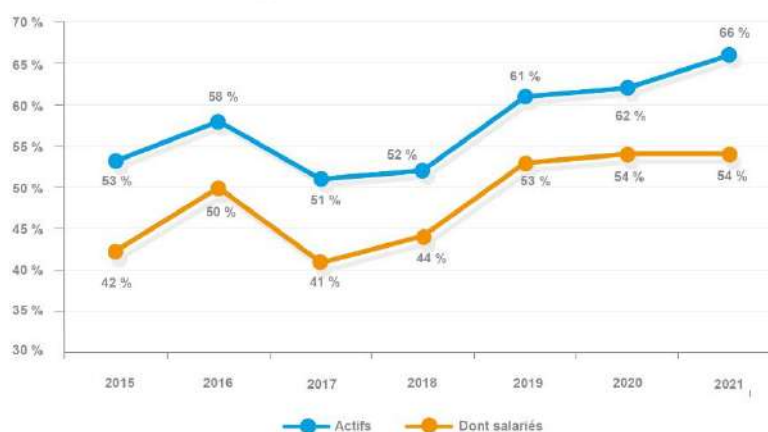
<sup>15</sup> Fantino B. (2009), « Le soignant, la famille et le système », in *Réciproques*, n° 1, p. 85-89, mars.



personnes âgées et des personnes en situation de handicap pour améliorer leur autonomie, et ainsi à élargir le spectre des droits qui leur sont reconnus.

La part des actifs parmi les proches aidants augmente rapidement<sup>16</sup> : alors que le baromètre BVA / Fondation April mesurait en 2015 qu'un aidant sur deux est actif, il mesure en 2021 que deux aidants sur trois le sont, et que 54 % des proches aidants sont salariés<sup>17</sup>.

Part des actifs et des salariés parmi les proches aidants, de 2015 à 2021



Source : BVA, Fondation April (2021), *Baromètre des aidants*, 7<sup>e</sup> vague

Il est donc, et sera à l'avenir, de plus en plus fréquent de cumuler une activité salariée et le fait d'aider un ou plusieurs proche(s). Le rôle des entreprises est donc majeur pour traiter cette thématique de la « salarience<sup>18</sup> », nouvelle dimension des responsabilités de l'entreprise en matière d'inclusion.

Les acteurs auditionnés par la Plateforme RSE ont souligné combien le soutien aux salariés aidants (informations, outils et dispositifs disponibles) est un levier de performance pour l'entreprise. Les partenaires sociaux identifient bien ce soutien comme un sujet d'avenir, qui fait naître une prise de conscience<sup>19</sup>. Pourtant, les membres de la Plateforme RSE ont été surpris devant le décalage entre l'importance accordée au sujet et le caractère encore émergent de sa prise en compte en réalité.

<sup>16</sup> BVA, Fondation April (2021), *Baromètre des aidants*, 7<sup>e</sup> vague, octobre. Ce baromètre est fondé sur une enquête de perception.

<sup>17</sup> Selon l'enquête Handicap-Santé « Aidants informels », sur les 8,3 millions d'aidants, 64 % sont d'âge actif et leur taux d'emploi est de 67 % (3,6 millions). On peut estimer à environ 4 millions le total d'actifs aidants.

<sup>18</sup> Bruna M.-G., Montargot N. et Bellami F. (2020), *Les nouveaux chemins de l'inclusion, ou les défis pluriels de la salarience*, communication au 31<sup>e</sup> congrès de l'AGRH.

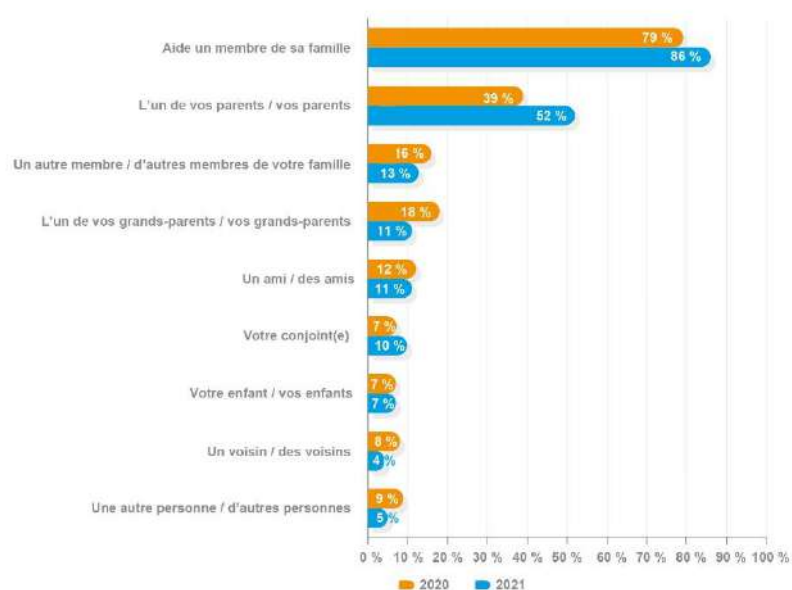
<sup>19</sup> Audition de Jean-Manuel Kupiec (Ocirp), le 22 novembre 2021.

Qui sont alors ces salariés aidants ? Les études conduites depuis quelques années par les acteurs de la protection sociale et de l'aide<sup>20</sup> permettent de dessiner, sinon un profil type, au moins quelques grands traits.

- La majorité des aidants sont des femmes. La plus grande partie des aidants ont entre 35 et 64 ans. 66 % sont actifs et 54 % sont salariés.
- La majorité des aidants s'occupent d'un proche. 35 % des aidants s'occupent de deux proches ou plus. 17 % des aidants passent plus de vingt heures par semaine à s'occuper de leur proche.
- 18 % des aidants vivent avec leur proche aidé ; 75 % des aidés vivent dans leur propre domicile.
- Plus de huit aidants sur dix sont aidants d'un membre de leur famille : la moitié aident leurs parents.

### Liens familiaux selon les sources

L'aide que vous apportez concerne-t-elle...  
Aux aidants interrogés (400 personnes)

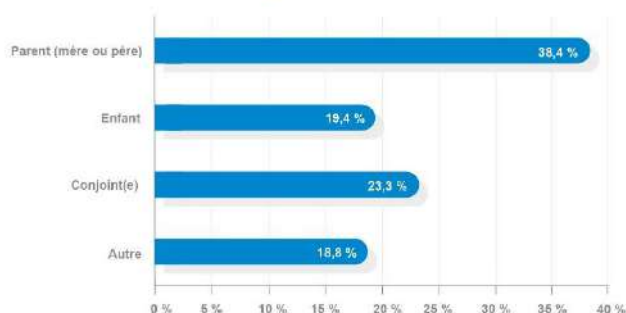


Source BVA, Fondation April (2021), Baromètre des aidants, 6<sup>e</sup> et 7<sup>e</sup> vagues

L'enquête Handicap-Santé « Aidants informels » (HSA) conduite par la Drees, dont les résultats disponibles sont cependant datés (2008), présentait des résultats différents.

<sup>20</sup> Voir Bibliographie, Annexe 4.

### Répartition des aidants selon le lien de proximité avec l'aidé



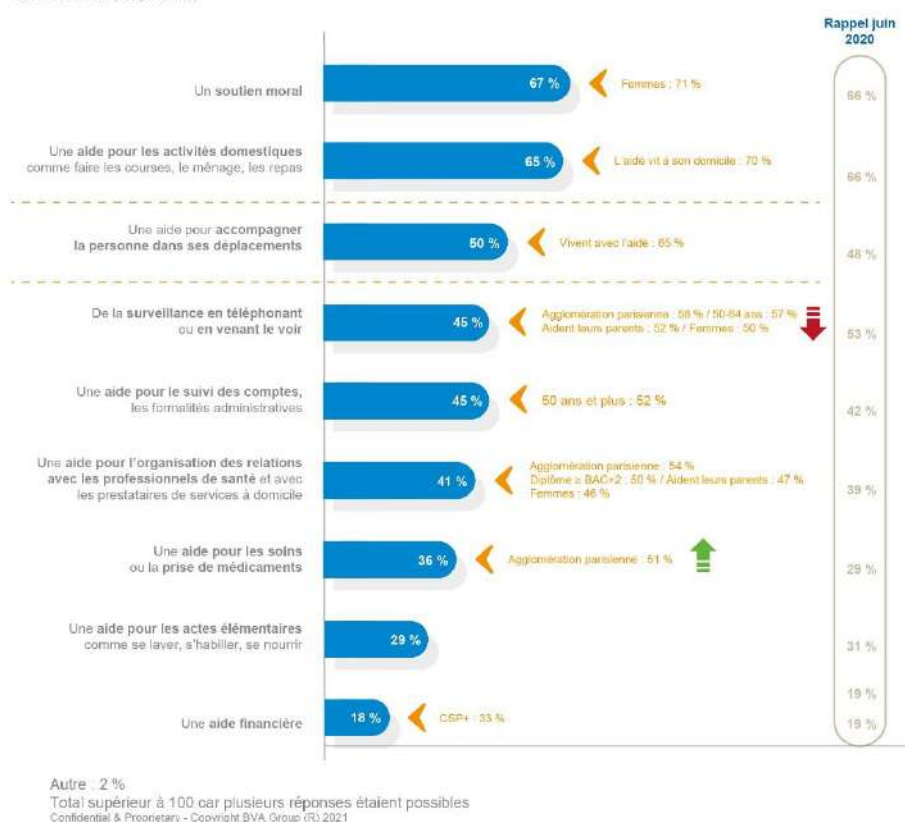
Source : Drees, enquête Handicap Santé 2008, calculs Dares

- Les aidants apportent en majorité un soutien moral, une aide domestique, un accompagnement dans les déplacements, une surveillance, une aide administrative.

### L'aide procurée par les aidants

L'aide procurée par les aidants consiste toujours avant tout en un soutien moral et une aide domestique ; l'aide pour les soins ou la prise de médicaments semble progresser.

Plus précisément, quel(s) type(s) d'aide apportez-vous à votre (vos) proche(s) malade(s), en situation de handicap ou dépendant(s) ?  
Base : eux aidants (400 personnes)



Source : BVA, Fondation April (2021), Baromètre des aidants, 7<sup>e</sup> vague

En dépit de ces chiffres clés, les aidants restent une population très hétérogène, aux situations, vécus et types d'aide très divers. Cette diversité implique des besoins et des attentes différentes auxquels une réponse unique et rigide ne conviendrait pas.

Les travaux de la chaire IPAG « Entreprise inclusive<sup>21</sup> » soulignent ainsi la possibilité de différents types d'aidants et de situation d'aide, en fonction, par exemple, du niveau de dépendance, de la raison de la dépendance, de si l'aide est exclusive ou bien partagée... C'est l'objet du programme « Salariés aidants : analyse stratégique, accompagnement organisationnel et étude prospective ».

La Plateforme RSE formule dans le présent avis 24 recommandations (voir Partie IV), après avoir rappelé les dispositions réglementaires applicables (I), identifié les enjeux soulevés pour les proches aidants, pour la société et pour les entreprises (II) et recensé les pratiques des entreprises (III).

---

<sup>21</sup> Audition de Maria-Giuseppina Bruna (Chaire IPAG « Entreprise inclusive »), le 6 décembre 2021.



## I. CONGÉS ET PRESTATIONS : CADRE RÉGLEMENTAIRE

---

Les droits à congés susceptibles de répondre aux besoins des salariés aidants, ainsi que leurs droits à des prestations financières, sont ici rappelés avant d'examiner les pratiques susceptibles d'être prises volontairement par les entreprises pour améliorer la situation de leurs salariés aidants.

De plus, comme l'a affirmé la Commission européenne dès 2011, pour assumer leur responsabilité sociétale, « il faut au préalable que les entreprises respectent la législation en vigueur et les conventions collectives conclues entre partenaires sociaux<sup>22</sup> ».

Les principales dispositions prévues par la loi portent sur les congés, qui sont peu utilisés aujourd'hui, et sur les prestations financières, qui paraissent également peu accessibles.

### 1. Congés applicables aux salariés aidants

Trois types de congés peuvent répondre à des besoins spécifiques des salariés aidants : le congé de proche aidant (CPA), le congé de présence parentale (CPP) et le congé de solidarité familiale (CSF). Un dispositif de don de congé au bénéfice d'un collègue aidant a par ailleurs été rendu possible en 2018.

#### 1.1. Congé de proche aidant (CPA)

Le congé de proche aidant permet d'assister un proche dépendant, sans justification d'ancienneté. D'une durée de trois mois, renouvelable dans la limite d'un an sur l'ensemble de la carrière professionnelle, ce congé peut être pris sous forme de temps partiel ou en fractionné si l'employeur y consent. Il est indemnisé par

---

<sup>22</sup> Commission européenne (2011), *Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*, COM/2011/0681.

l'allocation journalière de proche aidant (AJPA), versée par la caisse d'allocations familiales (Caf) et financée par la CNSA au titre de la branche d'autonomie, dont le montant a été revalorisé dans le cadre du projet de loi de financement de la sécurité sociale pour 2022 pour avoisiner le niveau du Smic.

## 1.2. Congé de présence parentale (CPP)

Le congé de présence parentale permet d'assister un enfant de moins de 20 ans gravement malade, en situation de handicap ou accidenté rendant indispensable une présence soutenue et des soins contraignants. Il concerne tout salarié sans condition d'ancienneté dont l'enfant est à charge. Il est limité à un maximum de quatorze mois sur une période de trois ans pour un même enfant. Il est indemnisé par l'allocation journalière de présence parentale (AJPP), versée par la caisse d'allocations familiales et financée par la CNAF au titre de la branche famille, dont le montant a été revalorisé dans le cadre du projet de loi de financement de la sécurité sociale pour 2022 pour avoisiner le niveau du Smic.

## 1.3. Congé de solidarité familiale (CSF)

Le congé de solidarité familiale permet d'assister un proche en raison de la gravité de son état de santé (personne dont le pronostic vital est engagé en phase avancée de sa pathologie). Il s'adresse à tout salarié, sans condition d'ancienneté, aidants d'un ascendant, descendant, frère ou sœur, personne partageant le domicile ou d'une personne de confiance. Il est limité à trois mois renouvelables une fois. Si l'employeur y consent, il peut être pris sous forme de temps partiel ou fractionné. Il est indemnisé par une allocation journalière, si la demande d'indemnisation est faite lorsque la personne accompagnée en fin de vie est à domicile. Cette allocation est financée par l'assurance maladie.

Tableau comparatif des trois types de congés élaboré par l'Orse

	Congé proche aidant	Congé de présence parentale	Congé de solidarité familiale
Situation	Assister un proche dépendant soit une personne handicapée justifiant d'une incapacité permanente au moins égale à 80 % ou une personne classée en GIR 4 <sup>23</sup> , y compris si celle-ci est en établissement.	Assister un enfant de moins de 20 ans gravement malade, handicapé ou accidenté rendant indispensable une présence soutenue et des soins contraignants.	Assister un proche en raison de la gravité de son état de santé, à savoir une personne dont le pronostic vital est engagé ou en phase avancée ou terminale d'une pathologie, quelle qu'en soit la cause.
Bénéficiaire	Tous salariés, travailleurs indépendants, fonctionnaires, chômeurs indemnisés sans justification d'ancienneté et aux aidants conjoints collaborateurs <sup>24</sup> .	Tout salarié sans condition d'ancienneté dont l'enfant est à charge au sens des prestations familiales.	Tout salarié sans condition d'ancienneté.

<sup>23</sup> Lors de la préparation de l'avis (janvier 2022), le CPA s'étend aux personnes classées GIR 3. La suppression de la notion de « perte d'autonomie d'une particulière gravité » prévue par la LFSS pour 2022 prévoit l'extension du CPA aux proches aidants de personnes en GIR 4 et aux personnes dont le TIP est compris entre 50 % et 80 %.

<sup>24</sup> L'extension du CPA aux aidants conjoints collaborateurs est prévue par la LFSS pour 2022.

	Congé proche aidant	Congé de présence parentale	Congé de solidarité familiale
Lien requis avec la personne aidée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• conjoint, concubin ou PACS ;</li> <li>• enfant dont il assure la charge effective et permanente ;</li> <li>• collatéral jusqu'au 4<sup>e</sup> degré par filiation ou de l'autre membre du couple ;</li> <li>• ascendant, descendant ou allié ;</li> <li>• personne âgée ou handicapée avec laquelle il réside ou avec qui la relation d'aide est étroite, stable, régulière et non professionnelle.</li> </ul>	Enfant à charge atteint d'une maladie, d'un handicap ou victime d'un accident d'une particulière gravité rendant indispensable une présence soutenue et des soins contraignants.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ascendant, descendant ;</li> <li>• frère ou sœur ;</li> <li>• personne partageant le même domicile que le bénéficiaire du congé ;</li> <li>• personne de confiance.</li> </ul>
Durée	Max. 3 mois, renouvelable dans la limite de 1 an sur l'ensemble de la carrière professionnelle du salarié. Possibilité de le prendre sous la forme de temps partiel ou fractionné (sous conditions et accord de l'employeur).	Bénéfice d'un « capital » de 310 jours ouvrés (soit 14 mois) de congé pris dans une période dont la durée est de 3 ans pour un même enfant. Le congé est renouvelable, dans les mêmes conditions, une 2 <sup>e</sup> fois avant même la fin du délai accordé pour le 1 <sup>er</sup> congé.	Total max. de 3 mois, renouvelable une fois. Possibilité de le prendre sous la forme de temps partiel ou fractionné (sous conditions et accord de l'employeur).
Formalité de demande	Début et renouvellement à l'initiative du salarié. Tout moyen conférant, sous un délai d'1 mois, date certaine : lettre ou courrier électronique avec AR, par exemple + déclaration sur l'honneur de l'aide apportée à la personne aidée et de ne pas avoir déjà bénéficié de la totalité du congé au cours de sa carrière + copie de la décision justifiant le taux d'incapacité ou d'attribution de l'Apa. Prévoir un délai de 15 jours en cas de renouvellement et 48h min en cas de congé fractionné ou à temps partiel. En cas d'urgence et sous conditions, le congé peut débiter sans délai. Ne peut être refusé ou reporté par l'employeur.	Les modalités de formulation de la demande d'avis auprès de l'employeur se font par tout moyen. Aucun délai de prévenance ne peut être exigé en cas de dégradation soudaine de l'état de santé de l'enfant. Il est possible de fractionner le congé par « ½ journées » ou d'utiliser le congé dans le cadre d'une activité à temps partiel.	Début et renouvellement à l'initiative du salarié. Tout moyen permettant de justifier de la date de la demande : lettre ou courrier électronique recommandé, par exemple + certificat médical attestant du pronostic vital en jeu. Prévoir un délai de 15 jours en cas de renouvellement. Ne peut être refusé ou reporté par l'employeur.
Rémunération	Allocation journalière de proche aidant (AJPA), dont le montant est fixé à 58 € net par jour, pour un maximum de 66 jours sur l'ensemble de la carrière.	Allocation journalière de présence parentale (AJPP). Il est versé autant d'allocation que de jours d'absence pris, dans la limite de 22 allocations par mois. Son montant est de 58 € net par jour.	Allocation journalière d'accompagnement d'une personne en fin de vie (hors hospitalisation). Cette allocation est aussi ouverte à certains travailleurs non-salariés et demandeurs d'emploi, sous conditions : 56,33 € par jour pour 21 jours max ou 28,17 € pour 42 jours max si temps partiel (au 01/05/2021).
Droits liés à l'ancienneté	Oui.	Non.	Oui.
Maintien des droits à l'assurance maladie	Oui.	Oui.	Oui.
Droits à la retraite de base	Affiliation à titre gratuit pour les bénéficiaires sous certaines conditions.	Affiliation à titre gratuit pour les bénéficiaires sous certaines conditions.	Affiliation à titre gratuit pour les bénéficiaires sous certaines conditions.
Droits aux retraites complémentaires	Non. Affiliation possible dans le cadre d'un accord d'entreprise touchant l'ensemble des salariés concernés. Possibilité pour l'employeur de prendre à sa charge les parts salariales et patronales des cotisations dans la limite de 6 mois.	Non. Affiliation possible dans le cadre d'un accord d'entreprise touchant l'ensemble des salariés concernés. Possibilité pour l'employeur de prendre à sa charge les parts salariales et patronales des cotisations dans la limite de 6 mois.	Non. Affiliation possible dans le cadre d'un accord d'entreprise touchant l'ensemble des salariés concernés. Possibilité pour l'employeur de prendre à sa charge les parts salariales et patronales des cotisations dans la limite de 6 mois.

Source : Orse et Unaf (2014, 2022), Aidants familiaux et proches aidants. Guide à destination des entreprises, addendum



## 1.4. Don de congés

La loi du 9 mai 2014 permettant le don de jours de repos à un parent d'un enfant gravement malade, dite loi Mathys, autorise les salariés à faire don d'un jour de congé non pris à un collègue, parent d'un enfant gravement malade. Le don de congé est aujourd'hui étendu à tous les proches aidants<sup>25</sup>. Ce dispositif présente l'avantage de permettre aux salariés aidants de bénéficier de congés payés, sans perte de rémunération.

Mais cette loi a fait débat : elle repose sur des solidarités individuelles et non sur des solidarités collectives.

## 2. Des droits peu utilisés

Ces dispositifs sont à la fois méconnus, tant des entreprises que des collaborateurs se trouvant en situation de proche aide, et pas parfaitement adéquats, compte tenu des limites dans le temps et des niveaux d'indemnisation.

Ainsi, un an après l'ouverture des droits à l'AJPA, seules 4 500 personnes en avaient fait la demande auprès de leur Caf. Ce chiffre est beaucoup plus faible que celui qui avait été anticipé lors de l'étude d'impact de la mesure<sup>26</sup>.

Les différentes causes de ce non-recours sont soulignées dans les parties suivantes de l'avis. Parmi celles-ci, la difficulté de se reconnaître soi-même aidant, le manque de communication et de sensibilisation, et la complexité des démarches peuvent être mentionnés. La part de ce non-recours peut être mise en évidence grâce à des travaux thématiques conduits par exemple par France Alzheimer, la Ligue nationale contre le cancer, etc. Les données consolidées en la matière font cependant défaut.

Ces résultats soulèvent des questions quant au niveau de promotion des dispositifs. Le manque d'usage de la part des aidants indique qu'il y a un important travail de communication et de sensibilisation à réaliser afin de limiter la méconnaissance des dispositifs.

---

<sup>25</sup> Extension du don de congé rendu possible suite à l'entrée en vigueur de la loi n°2018-84 du 13 février 2018, créant un dispositif de don de jours de repos non pris, au bénéfice des proches aidants de personnes en perte d'autonomie ou présentant un handicap. Il s'agit d'une extension du dispositif de don de jours de congés au profit des seuls parents d'enfants gravement malades, possible depuis 2018.

<sup>26</sup> Audition de François-Mathieu Robineau (DGCS), le 26 octobre 2021.



### **3. Allocations et aides financières**

Des prestations visent à compenser les frais engagés par les aidants ou les aidés : pour les adultes handicapés ayant recours à un proche aidant (PCH), pour les aidants d'enfant handicapé (AEEH) et pour les personnes âgées dépendantes (Apa).

#### **3.1. Prestation de compensation du handicap (PCH)**

La prestation de compensation du handicap (PCH) est une aide financière versée par le département, qui permet de rembourser les dépenses liées à la perte d'autonomie. Elle comprend cinq formes d'aides (humaine, technique, aménagement du logement, transport, aide spécifique ou exceptionnelle, animalière). L'aide humaine peut permettre le dédommagement d'un aidant familial, à hauteur de 4,07 € l'heure ou 6,11 € l'heure si l'aidant réduit ou abandonne son activité professionnelle. Son attribution dépend du degré d'autonomie, de l'âge, des ressources et de la résidence (il faut résider en France).

#### **3.2. Allocation éducation de l'enfant handicapé (AEEH)**

L'allocation d'éducation de l'enfant handicapé (AEEH) est une aide financière destinée à compenser les dépenses liées à la situation de handicap d'un enfant de moins de 20 ans. Elle est versée aux parents tous les mois. Son montant est de 132,74 €. Elle peut être complétée, dans certains cas, par d'autres allocations.

#### **3.3. Allocation personnalisée d'autonomie (Apa)**

L'allocation personnalisée d'autonomie (Apa) sert à payer (en totalité ou en partie) les dépenses nécessaires pour permettre aux personnes en perte d'autonomie de rester à leur domicile. Elle est versée sous conditions d'âge et de perte d'autonomie par les services du département. Une majoration est possible si le proche aidant a besoin de répit ou s'il est hospitalisé, pour financer des dispositifs de répit ou des solutions de relais. Les plans d'aide sont malheureusement insuffisants. Une réévaluation à la hausse permettrait le financement de davantage d'heures d'intervention d'un service à la personne<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> Audition de Claudie Kulak (CESE), le 26 octobre 2021.





## II. ENJEUX

---

La problématique des aidants est encore trop peu connue par la société et les entreprises. Seulement un Français sur deux a déjà entendu parler de la thématique des aidants. L'évolution est néanmoins positive. Entre 2015 et 2021, la part des Français ayant déjà entendu parler du thème des aidants est passée de 28 % à 51 %<sup>28</sup>.

Cette progression peut s'expliquer par plusieurs facteurs. D'une part, l'implication des associations d'aide et soutien aux aidants, mais aussi la Stratégie nationale qui a permis d'augmenter la résonance du sujet dans la société en en faisant une priorité dans les politiques publiques depuis 2020. De plus, l'instauration de la Journée nationale des aidants, le 6 octobre, permet aussi un relai informationnel et de communication.

La question des aidants émerge mais est encore mise à distance : le sujet reste impensé, y compris par les aidants eux-mêmes. La faible connaissance de la thématique des aidants dans la société s'accompagne en effet d'un déficit d'auto-reconnaissance au sein même des aidants. Plus d'un tiers des aidants n'en ont jamais entendu parler. Ce déficit d'auto-reconnaissance se retrouve dans le contexte du travail et se traduit par une sous-déclaration/manque de déclaration des situations d'aidance auprès de l'employeur.

Phénomène social total, l'aidance touche à la fois l'individu, l'entreprise et la société dans son ensemble et mérite ainsi d'être comprise dans une dynamique holistique et multi-niveau<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> BVA, Fondation April (2021), *Baromètre des aidants, 7<sup>e</sup> vague*, op. cit.

<sup>29</sup> Audition de Maria-Giuseppina Bruna (Chaire IPAG Entreprise Inclusive), le 6 décembre 2021.

**Phénomène social total, l'aidance-salariée mérite d'être appréciée par une dynamique holistique et multi-niveau**



Source : Maria Giuseppina Bruna et Nathalie Montargot (2017-2020)

La crise sanitaire apparaît comme un marqueur de changement pour plusieurs raisons. Si elle a intensifié le rôle des aidants en accentuant la charge pesant sur eux, elle a également levé le voile sur leur vie personnelle. Elle agit ainsi comme un révélateur en exposant l'ensemble de la société à l'expérience de vulnérabilité.

## **1. Enjeux pour les aidants : défis, besoins et attentes**

### **1.1. Défis financiers, de gestion du temps et de distance**

#### **Défis financiers**

Les aidants sont confrontés à des difficultés financières liées à la perte de revenu du fait de leur situation d'aidance que les indemnisations existantes ne viennent pas complètement compenser.

Ils sont trop souvent appelés comme obligés alimentaires pour compenser le manque de revenus de leurs parents âgés, au moment de l'entrée en maison de retraite, à un moment de leur vie où ils doivent également financer les études de leurs enfants<sup>30</sup>.

Plusieurs facteurs peuvent impacter la rémunération d'un salarié aidant. On notera notamment la nécessité de réduire son temps de travail ou d'interrompre son activité, le fait de choisir un métier facilitant la conciliation aide et travail au détriment du niveau de rémunération, ou encore la réticence à accepter des promotions, une prise de responsabilités supplémentaires.

---

<sup>30</sup> Audition de Claudie Kulak (CESE), le 26 octobre 2021.

Selon la Ligue des droits de l'homme<sup>31</sup>, tous ces facteurs ont un impact immédiat sur les revenus à travers la perte de salaire, peu ou pas compensée. Cet impact est durable en raison d'une progression de carrière freinée et d'une diminution des droits à la retraite. L'étude de la LDH note que les statistiques, fondées sur le salaire horaire moyen, ne disent rien de l'impact du rôle d'aidant.

C'est une problématique qui touche particulièrement les femmes. L'étude souligne que le rôle d'aidante accentue l'écart de rémunération femmes-hommes (*Gender Pay Gap*).

### **Écart de rémunération femmes-hommes : les aidantes en première ligne**

Le rapport *Agir contre les écarts de salaires entre hommes et femmes GPG : prendre en compte le cas des aidantes informelles*<sup>32</sup> a été réalisé dans le cadre d'un projet transnational (France, Italie, Autriche, Luxembourg), coordonné par la Ligue des droits de l'homme et la Macif-Mutualité et soutenu par des fonds européens à travers l'Institut de recherches économiques et sociales (Ires).

Ce rapport a permis de dresser un panorama des politiques d'aide à la dépendance dans les pays concernés, d'étudier des cas concrets d'écarts de salaires liés au rôle d'aidante informelle et de vérifier que ce *gender pay gap* (ou GPG, soit l'écart de salaires en fonction du genre) est une réalité mais qui reste souvent invisible.

« Peu ou pas connue, cette cause d'écarts de salaires femmes-hommes dus au rôle d'aidant n'est pas combattue, alors que leur nombre augmente et qu'ils sont essentiels dans une prise en charge de la dépendance à moindre coût pour la société. »

### **Un impact sur les retraites**

Les dispositifs actuels (CPA, CPP et CFS) faiblement indemnisés se traduisent par une perte de salaire, ce qui pénalisera le salarié aidant au moment de sa retraite. En effet, par exemple, le congé proche aidant (CPA) n'étant pas rémunéré, il entraîne une suspension du versement des cotisations sociales. Il est toutefois possible de s'affilier sous certaines conditions à l'assurance vieillesse du parent au foyer (Avpf). L'Avpf garantit une continuité dans la constitution des droits à la retraite des personnes qui cessent ou réduisent leur activité professionnelle pour s'occuper d'un ou plusieurs enfants ou d'une personne handicapée<sup>33</sup>. Des mécanismes de majoration de durée d'assurance lorsque le salarié aidant arrête son activité pour s'occuper d'un proche en situation de handicap peuvent également exister.

<sup>31</sup> LDH (2016), « *Vie active, vie d'aidant. Combattre les inégalités femmes-hommes* », 18 octobre.

<sup>32</sup> LDH (2016), *Agir contre les écarts de salaires entre hommes et femmes (GPG). Prendre en compte le cas des aidantes informelles*, mai.

<sup>33</sup> Voir [caf.fr](http://caf.fr).

### **Défis de temporalité : la difficile conciliation des temps de vie**

Selon le dernier baromètre April / BVA, et comme vu plus haut, 17 % des aidants consacrent vingt heures et plus par semaine à aider leur proche. Ce niveau s'élève à 51 % lorsque la personne aidée vit chez eux. Le manque de temps apparaît comme un des principaux obstacles à leur situation pour 36 % des répondants. Cette augmentation du temps consacré à l'aidance s'explique notamment par la hausse de l'hospitalisation à domicile.

Soit l'aidant vit avec le proche (pour 50 %), soit il lui rend visite une fois par jour (26 %) ou une fois par semaine (47 %). L'aidant consacre entre sept et vingt heures hebdomadaires à s'occuper du proche.

L'étude Ocirp-Viavoice<sup>34</sup> indique que le temps d'aidance moyen par semaine pour les salariés aidants est de 8,3 heures. Le salarié gère en tant qu'aidant plusieurs rôles à la fois : accompagner son proche dans son parcours de santé et dans son parcours de vie ; comprendre la pathologie, gérer et coordonner les aspects médicaux (traitements, rendez-vous, aide à domicile) ; équiper le foyer et exécuter les tâches quotidiennes du domicile (courses, repas, ménage, etc.). Il est en outre parfois amené à partager son temps entre plusieurs proches (un tiers des aidants apportent du soutien à plusieurs personnes).

81 % des salariés aidants ont ainsi le sentiment de manquer de temps dans leur vie. La majorité des aidants doit en effet cumuler leur rôle d'aidant, leur vie professionnelle, leur vie privée. Être aidant a des conséquences sur la vie familiale et sociale. Il devient en particulier plus difficile pour les aidants de trouver du temps pour leurs loisirs, leurs sorties, ou pour partir quelques jours.

### **Défis de distance géographique**

Ce défi de temporalité est d'autant plus important qu'un critère géographique entre en jeu pour une grande majorité d'aidants. En effet, 75 % des aidés vivent dans leur propre domicile et 11 % en institutions spécialisées<sup>35</sup>.

Mais 226 kilomètres séparent l'aidant de l'aidé en moyenne. Cette distance et ce défi géographique sont des aspects qui peuvent augmenter le temps que l'aidant consacre à ce rôle et ainsi générer un stress accru.

Au moment du passage à la retraite, les locataires ne peuvent plus assumer le montant de leur loyer en ville, ils quittent alors leur logement et vont s'installer en campagne pour diminuer le montant de leurs charges. De ce fait, ils s'éloignent de leurs proches, ce qui aura une lourde incidence au moment de leur dépendance<sup>36</sup>.

---

<sup>34</sup> Étude réalisée à partir d'interviews effectuées en ligne du 11 au 21 juin 2021 auprès d'un échantillon de 3 352 salariés du secteur privé représentatif de la population des salariés français.

<sup>35</sup> BVA, Fondation April (2021), *Baromètre des aidants, 7<sup>e</sup> vague* (enquête de perception), *op. cit.*

<sup>36</sup> Audition de Claudie Kulak (CESE), le 26 octobre 2021.

## 1.2. Impact sur la santé du salarié aidant

### *Une charge mentale accrue*

Cette charge mentale liée aux tâches et responsabilités varie en fonction des situations et des familles (aidance partagée ou non au sein de la fratrie, éloignement de l'aidé...). Elle vient s'ajouter à la charge mentale déjà observée pour les salariés parents, particulièrement les femmes.

Ce tiraillement entre les rôles souligne la difficile conciliation des temps professionnel et personnel qui mène souvent à une disparition du temps pour soi. Cela a de grandes conséquences sur la santé mentale. De moins en moins d'aidants perçoivent l'aspect positif de leur rôle d'aidant. Effectivement, beaucoup y voient un impact négatif, notamment sur les liens avec le proche aidé, sur la vie familiale, sociale et sur leur moral<sup>37</sup>. On voit donc que certains mettent leur qualité de vie au second plan pour favoriser le rôle d'aidant.

Dans le cadre des travaux de la chaire IPAG « Entreprise inclusive<sup>38</sup> », il est fait mention de l'existence d'un « cycle de l'aidance » qui va du choc socio-psychologique initial, au fardeau du quotidien marqué par une difficile conciliation des temps sociaux et enfin au besoin d'accompagnement socio-organisationnel de moyen et long terme.

### *Des conséquences sur la santé du salarié*

Cette charge mentale accrue a de nombreuses répercussions sur la santé des salariés : épuisement, stress, santé mise de côté. De nombreux troubles sont ainsi relevés tels que l'épuisement moral, les troubles du sommeil, les troubles alimentaires...

Les salariés aidants sont plus stressés et fatigués que l'ensemble des salariés. Selon l'Observatoire des salariés aidants de Malakoff Humanis, 54 % des salariés aidants se disent épuisés et 49 % se disent stressés, alors que seulement 39 % des autres salariés mentionnent le stress au travail.

Ils souffrent également d'un sentiment de solitude et d'isolement, sentiment de sacrifice. Selon le baromètre BVA / Fondation April, 22 % des aidants se sentent souvent ou toujours seuls.

Toujours selon l'Observatoire des salariés aidants de Malakoff Humanis, les salariés aidants renoncent à leurs soins. 68 % travaillent alors qu'ils sont malades et 17 % réduisent leur arrêt maladie en prenant moins de jours que prescrit. 20 % repoussent voire renoncent à leurs soins, avec les conséquences négatives que cela implique sur leur santé (retard de diagnostic, décès de l'aidant âgé avant l'aidé).

---

<sup>37</sup> BVA, Fondation April (2021), *Baromètre des aidants, 7<sup>e</sup> vague*, op. cit.

<sup>38</sup> Audition de Maria-Giuseppina Bruna (Chaire IPAG Entreprise Inclusive), le 6 décembre 2021.

### ***Des conséquences sur la vie professionnelle du salarié aidant***

Les aidants font état de difficultés dans leur évolution professionnelle à cause de leur situation d'aidance et de la difficile conciliation du rôle d'aidant avec leur vie personnelle et professionnelle.

Selon l'Ocirp, 51 % des salariés aidants déclarent avoir renoncé à des opportunités dans leur vie familiale, 50 % à une opportunité dans leur vie sociale et quatre salariés sur dix à une opportunité professionnelle en raison de leur rôle. Cette absence d'évolution pourra représenter un manque à gagner pour le salarié.

Selon l'étude publiée en 2016 par l'Observatoire des cancers de la Ligue nationale contre le cancer, 10 % des aidants ont dû arrêter ou adapter leur activité professionnelle en raison de l'aide apportée à leur proche atteint de cancer. L'impact est d'autant plus lourd que l'aidant est seul<sup>39</sup>.

Or l'activité professionnelle est essentielle financièrement, socialement et moralement. Le travail est primordial pour certains aidants qui ont besoin d'avoir une « échappatoire » et un moment qui leur est propre. Le travail est vu comme un enrichissement personnel, nécessaire à l'équilibre psychologique et émotionnelle.

Cette précarité professionnelle (48 % des salariés aidants ont le sentiment de pouvoir perdre leur emploi selon l'Ocirp) aura à son tour un impact sur la santé morale des salariés.

### **1.3. Besoins et attentes**

**Face à ces défis, quels sont les besoins et les attentes des salariés ?  
Quelles priorités sont données aux actions des entreprises ?**

#### ***Attentes des aidants***

Selon, le 7<sup>e</sup> baromètre April / BVA, les aidants en général citent, en termes de solutions pour leur faciliter la vie, une meilleure coordination entre tous les acteurs (58 % estiment qu'elle serait « très utile »), ainsi qu'un maintien à domicile facilité (53 %) et un aménagement du temps de travail (49 %). L'aide financière et/ou matérielle est citée par près de la moitié des aidants (47 %).

La sécurité sociale ainsi que la protection sociale complémentaire (institutions de prévoyance, mutuelles, assurances) et la famille, et plus généralement la sphère publique (collectivités territoriales, État, associations) apparaissent comme les acteurs légitimes qui peuvent venir en aide aux salariés aidants.

---

<sup>39</sup> Source : contribution de la Ligue nationale contre le cancer.



Toutefois, les entreprises peuvent également répondre à un certain nombre de besoins et attentes exprimés par les salariés aidants, en particulier en matière d'information, d'aide financière et d'aménagement du temps de travail.

### **Attentes des salariés aidants**

#### **Des moyens financiers**

Selon l'étude Ocirp / Viavoice de 2021<sup>40</sup>, 34 % souhaitent des moyens financiers. Ils sont également 34 % à souhaiter des congés proches aidants mieux rémunérés.

Les salariés aidants attendent des moyens financiers afin de pallier la baisse de revenus que peut provoquer l'entrée dans l'aidance et donc la prise de congé ou encore la réduction des heures de travail. De plus, la perte d'autonomie engendre des frais médicaux et d'adaptation de domicile élevé, difficulté supplémentaire à laquelle doivent faire face les aidants.

#### **Une meilleure information et des démarches facilitées**

Selon l'étude Ocirp / Viavoice de 2021, 65 % des salariés aidants se déclarent « pas assez informés » sur leurs droits, les démarches existantes. Ils sont 32 % à demander davantage d'informations sur leurs droits et les dispositifs qui leur sont proposés.

On constate une fragmentation de l'aide existante, ressentie à la fois par les salariés aidants et par les entreprises. En effet, s'il existe beaucoup de solutions, d'aides et d'associations sur le territoire, elles ne sont pas assez mises en réseau, structurées, centralisées. Il est chronophage pour les salariés aidants de trouver ce qui leur convient parfaitement, dans un moment où ils n'ont pas réellement le temps. D'autant plus que les solutions ou les aides sont très ciblées et ne concernent qu'un type de perte d'autonomie ou de handicap (à un problème identifié correspond une aide spécifique). Il en résulte un grand éparpillement.

Cette fragmentation s'accompagne d'une mauvaise connaissance des dispositifs disponibles. Effectivement, on constate un écart de perception entre ce que font les entreprises et ce que perçoivent les salariés. 76 % des entreprises disent avoir mis en place une ou plusieurs actions pour prévenir les situations de fragilité alors que moins de la moitié des salariés pensent que leur entreprise prend des mesures<sup>41</sup>.

Parmi les difficultés exprimées par les salariés aidants, le manque d'information, couplé à la complexité des démarches, pèse sur leur temps. Or c'est justement le temps qui manque au salarié au moment où il entre dans l'aidance.

---

<sup>40</sup> Étude Ocirp-Viavoice (2021), *Salariés aidants et dialogue social*, octobre.  
(Précision : ces chiffres sont issus d'une enquête de perception.)

<sup>41</sup> Source : Malakoff Humanis.

## Un aménagement du temps de travail et plus de flexibilité

Face aux défis temporels, conciliation de la vie privée-vie professionnelle, 35 % souhaitent des congés par intermittence pour gérer un imprévu et 33 % souhaitent un aménagement de leurs horaires et une flexibilité.

## 2. Enjeux pour la société

### 2.1. Tendances vouées à croître

Le nombre des aidants et en particulier des salariés aidants ne va cesser d'augmenter du fait des évolutions démographiques. Un actif sur quatre sera aidant en 2030<sup>42</sup>.

#### *Vieillesse de la population*

L'OMS estime qu'en 2050 un cinquième de la population mondiale environ aura plus de 60 ans. En France, ce chiffre s'élèvera à un tiers, avec comme corollaire une augmentation des maladies chroniques. Si la majorité des personnes âgées vieillissent dans de bonnes conditions d'autonomie, seules 8 % des plus de 60 ans sont dépendantes et une personne de plus de 85 ans sur cinq (20 %), le nombre de personnes en perte d'autonomie va doubler entre 2013 et 2060 selon l'Insee et la Drees<sup>43</sup>.

La Ligue nationale contre le cancer rappelle que l'augmentation de la proportion de la population âgée dans les structures démographiques nationales implique une augmentation des troubles liés à la sénescence (maladies métaboliques, maladies neurodégénératives...) qui rendent les personnes dépendantes et nécessitent l'assistance de professionnels de santé et d'aidants. À titre d'exemple, l'Orse souligne qu'en France, 860 000 personnes de 65 ans et plus souffrent de démences de type Alzheimer et que ce chiffre pourrait atteindre 2 millions dans les vingt à trente années à venir. Or concernant Alzheimer, neuf personnes sur dix nécessitent une aide<sup>44</sup>.

#### *Hausse de la domiciliation des aidés (hospitalisation à domicile) :*

La hausse des aidants s'explique également par l'augmentation de la domiciliation des aidés qui sont moins pris en charge par des structures spécialisées. Le maintien et l'hospitalisation à domicile se développent et nécessitent l'appui de l'entourage du patient. Ce virage domiciliaire augmente les heures consacrées au rôle d'aidant dans la semaine (par exemple, Ephaad hors les murs), et accroît les difficultés pour les aidants. Les trois-quarts des aidés vivent à leur domicile.

---

<sup>42</sup> Étude Ocirp-Viavoice (2021), *Salariés aidants et dialogue social*, *op. cit.*

<sup>43</sup> Larbi K. et Roy D. (2019), « 4 millions de seniors seraient en perte d'autonomie en 2050 », *Insee première*, n° 1767.

<sup>44</sup> Orse et Unaf (2014, 2022), *Aidants familiaux. Guide à destination des entreprises*, *op. cit.*

## Lieu de résidence des proches aidés

	2020	2021
<b>Vivent à leur domicile</b>	74 %	<b>75 %</b>
<b>Vivent en institution</b>	16 %	<b>11 % ↴</b>
<b>Vivent chez l'aidant</b>	11 %	<b>18 % ↗</b>

Source : Baromètre BVA / Fondation April

Pour Maria-Giuseppina Bruna<sup>45</sup>, cette tendance pose des défis de civilisation en remettant en question notre capacité à prendre soin de nos aînés et la durabilité de notre système de santé.

## 2.2. Une variation des types d'aide

### *Une réalité plurielle*

Les travaux menés par la chaire IPAG « Entreprise inclusive » soulignent que le cadre de l'aide est divers et dépend de chaque situation en fonction, par exemple, du niveau de dépendance, de la raison de la dépendance, de si l'aide est exclusive ou bien partagée... C'est une réalité plurielle où les situations vécues par les proches aidants et leurs parcours sont variés.

### *Double aide, multi-aide, etc.*

On observe une hausse de la « double aide ». En effet, « avec l'allongement de l'espérance de vie, l'évolution des modèles familiaux, les statistiques démographiques tendent à montrer que nous serons tous amenés à être aidants au moins une fois au cours de notre vie, voire plus ; parfois à différents moments de notre vie – avec l'allongement des carrières, de notre vie professionnelle – et parfois en même temps. Dans la majorité des cas, il y a double aide lorsque nous sommes amenés à nous occuper de nos parents en perte d'autonomie, qu'il s'agisse de notre père et de notre mère mais aussi de nos beaux-parents<sup>46</sup> ».

La « double aide » ou « pluri-aide » peut concerner plus particulièrement une « génération pivot », généralement vers 50 ans, et qui fait souvent déjà face à une double responsabilité. En effet, leurs enfants restent généralement plus longtemps à charge (allongement des études) alors qu'ils commencent à entrer dans l'aide de leurs parents qui deviennent âgés.

Selon le baromètre BVA / Fondation April, bien que l'aide apportée se destine majoritairement à une seule personne, plus d'un tiers des aidants déclarent tout de

<sup>45</sup> Audition de Maria-Giuseppina Bruna (Chaire IPAG Entreprise Inclusive), le 6 décembre 2021.

<sup>46</sup> Orse et Unaf (2014, 2022), *Aidants familiaux et proches aidants. Guide à destination des entreprises*, op. cit.

même prendre soin de plusieurs personnes. Les multi-aidants s'occupent généralement de proches en dehors de leur cercle familial.

### Nombre de proches aidés : 1,6 personne aidée en moyenne

	2020	2021
<b>1 personne aidée</b>	61 %	<b>65 %</b>
<b>2 ou 3 personnes aidées</b>	39 %	<b>35 %</b>

Source : Baromètre BVA / Fondation April

## 2.3. Des aidants de plus en plus jeunes

39 ans est la moyenne d'âge d'entrée dans l'aidance, alors qu'en comparaison la moyenne d'âge s'approchait de 60 ans il y a encore quelques années<sup>47</sup>.

Par ailleurs, la France compterait environ 500 000<sup>48</sup> enfants, adolescents et jeunes adultes de moins de 25 ans qui aident un proche parent malade, en situation de handicap ou de dépendance. L'association Jade souligne que c'est une population invisible : « Les jeunes aidants, qui ont moins de 25 ans, passent au travers des radars des statistiques et, de fait, de l'aide et des solutions auxquelles ils pourraient accéder : aide à domicile, répit, soutien psychologique, etc. »

### Jeunes aidants et jeunes adultes aidants

Les jeunes aidants sont les enfants et les jeunes de moins de 18 ans qui fournissent ou doivent fournir une aide, une assistance ou un soutien à un membre de leur famille. Ils accomplissent, souvent de manière régulière, des tâches importantes ou substantielles et assument un niveau de responsabilité, généralement associé à celui d'un adulte. La personne aidée est souvent un parent mais peut être un frère, une sœur, un grand-parent ou un autre membre de la famille en situation de handicap, souffrant d'une maladie chronique, d'un problème de santé mentale ou d'une autre condition qui nécessite des soins, une assistance ou une supervision.

Les jeunes adultes aidants sont, quant à eux, âgés de 18 à 24 ans. Cependant, les jeunes adultes aidants en transition incluent aussi généralement les 16 et 17 ans.

Source : American Association for Caregiving Youth (2012)<sup>49</sup>

Ce rajeunissement de l'entrée en aidance implique que les aidants sont davantage susceptibles de se retrouver dans une situation de pluri-aidance et d'autre part que la proportion des aidants qui sont salariés augmente et ce, plus longtemps aussi.

<sup>47</sup> Étude Ocirp-Viavoice (2021), *Salariés aidants et dialogue social*, op. cit.

<sup>48</sup> Toutefois cette estimation des jeunes aidants en France est vraisemblablement sous-évaluée.

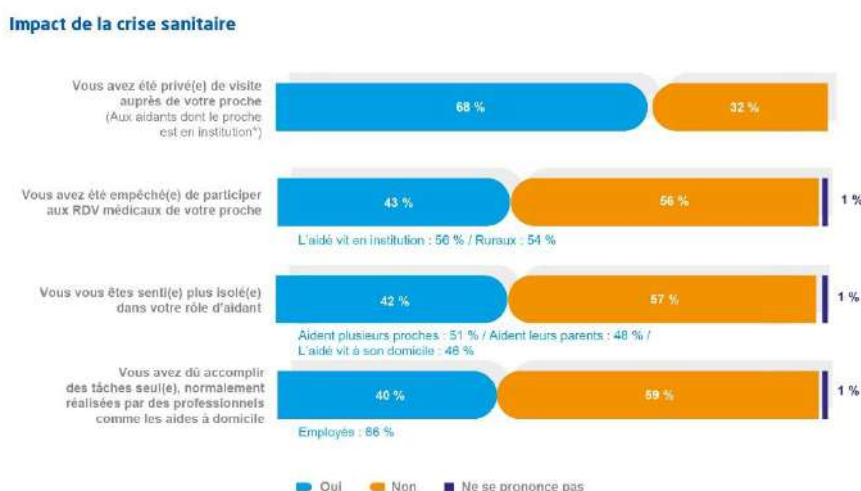
<sup>49</sup> Klesia (2019), « Les jeunes aidants aujourd'hui en France », *Les cahiers du CCAH*, 09, juin.

Cette situation d'aide peut impacter les choix d'orientation professionnelle des jeunes aidants. C'est un enjeu pour les entreprises en matière d'intégration dans l'emploi, et du suivi des jeunes en apprentissage.

## 2.4. L'impact de la crise sanitaire

La crise apparaît comme un marqueur de changement en tant que révélateur et amplificateur de la situation. Elle est à double impact.

D'une part, la crise sanitaire a augmenté la charge pour les aidants dans leur rôle auprès de leurs proches. Cela s'explique en partie par la réduction des dispositifs de prise en charge des aidés et donc une hausse du temps à accorder à l'aide par les proches. Cela est notamment dû à la nécessité de faire de la place dans les hôpitaux alors surchargés de patients atteints du Covid, au confinement des aides à la personne, à la réquisition des infirmières libérales, et aux instituts médico-éducatifs (IME) fermés. De plus, la situation des aidants pendant la pandémie a été amplifiée du fait de l'isolement. Ainsi, selon le baromètre BVA / Fondation April, la crise sanitaire a conduit à la privation de visites pour plus des deux tiers des aidants dont le proche était en institution.



Source: BVA / Fondation April (2020)

La crise sanitaire a cependant permis de mettre en avant la situation des aidants et a donc été révélatrice des situations difficiles de conciliation des temps. Durant cette crise, chacun a fait l'expérience de sa propre vulnérabilité. Davantage de personnes ont fait preuve d'empathie en se mettant à la place de proches hospitalisés ou en devant s'occuper de proches malades. Sans la mobilisation des aidants auprès de leurs proches notre système de santé se serait écroulé<sup>50</sup>.

<sup>50</sup> Audition de Claudie Kulak (CESE), le 26 octobre 2021.

### 3. Enjeux pour les entreprises

L'évolution démographique s'accompagne d'un allongement de la durée du travail avec un âge de départ en retraite repoussé. Le fait que les aidants soient de plus en plus jeunes implique que la part des aidants qui sont salariés augmente. La grande majorité des aidants est en activité (62 %), 54 % est salariée<sup>51</sup>. Les carrières professionnelles s'allongent, certains salariés seront aidants plusieurs fois au cours de leur carrière. On observe ici un paradoxe puisque les salariés sont considérés seniors à 45 ans alors que leur carrière se poursuit pendant de nombreuses années ensuite.

On parle ainsi de « salarience<sup>52</sup> » pour désigner le fait d'être aidant tout en occupant un emploi. Cette situation de salarience a des conséquences sur la vie professionnelle et personnelle des salariés. Elle met ainsi en lumière la responsabilité des entreprises qui ont un rôle majeur pour traiter cette thématique.

#### 3.1. Un sujet peu abordé par les entreprises

##### **Constat : un sujet encore peu connu**

Dans les pratiques de *reporting* des entreprises françaises, la question des salariés aidants est assez peu abordée. Ainsi par exemple, il n'existe aucun indicateur extra-financier dans les documents d'enregistrements universels et dans les déclarations de performances extra-financières (DPEF) des entreprises du CAC 40. Parmi celles-ci, seulement six mentionnent les salariés aidants (exactement ou avec une appellation proche) et proposent des actions en leur faveur. De la même façon, les travaux et études d'organisations spécialisées dans la RSE telles Orée, Mazars, Tennaxia, l'AMF, GRI... ne font pas mention des salariés aidants dans les tendances de la RSE observées.

Toutefois, il est à préciser que certaines entreprises traitent la question des salariés aidants au cas par cas, sans décréter de politique générale. Les mesures prises n'apparaissent donc pas dans les *reporting* RSE. On observe aussi que certaines entreprises, récompensées pour leurs bonnes pratiques envers les salariés aidants, ne mentionnent pas dans leur DPEF leurs actions à ce sujet.

La prise en compte de la thématique des salariés aidants dépend aussi du niveau de maturité des actions RSE d'une entreprise. Effectivement, c'est une thématique plus récente que celle du handicap, de l'égalité femmes-hommes ou encore de la qualité de vie au travail (QVT). Ce sont principalement des entreprises ayant déjà fortement intériorisé ces aspects qui sont prêtes à considérer la question des salariés aidants.

---

<sup>51</sup> BVA, Fondation April (2021), *Baromètre des aidants, 7<sup>e</sup> vague*. Chiffres issus d'une enquête de perception.

<sup>52</sup> Source : IPAG.

On notera tout de même que dans plusieurs secteurs d'activité tels que l'assurance et l'industrie pharmaceutique, les entreprises ont mis en place une véritable politique de soutien aux aidants : plateforme d'assistance, possibilité de dons de jours entre collaborateurs, aide financière d'urgence, etc.

### **Entreprises du secteur de l'assurance, du médical**

On observe que cette thématique est davantage abordée au sein des entreprises du secteur de l'assurance, du médical, du pharmaceutique et du service à la personne.

Effectivement, ce sont des secteurs d'activité qui ont mieux conscientisé le thème de l'aide puisque'ils traitent déjà de cette question du fait de leur activité et sont familiers avec les différents défis relatifs à l'aide.

Il s'agit notamment pour les entreprises du secteur de l'assurance et de la mutuelle de résoudre les défis qui se posent pour le futur de la société et la prise en charge du risque par le système de l'assurance<sup>53</sup>. On peut s'attendre à un effet « boule de neige » de la part des entreprises du secteur du *care*. Celles-ci s'imitent, ce qui explique l'importance du sujet dans ce secteur en particulier<sup>54</sup>.

### **Les freins existants**

Un certain nombre de freins expliquent cette faible prise en compte de la thématique de l'aide au sein des entreprises.

### **Respect de la vie privée des collaborateurs**

Le sujet des aidants est à la frontière des sphères privée et professionnelle et peut être perçu comme appartenant uniquement à la sphère privée, qui ne souffre pas d'intrusion de l'employeur, comme le rappelle l'étude menée par Les entreprises pour la cité<sup>55</sup>. L'étude souligne également que ce sujet est attaché à des pans de vie associés à la maladie, au handicap, à la perte d'autonomie, voire à la fin de vie, et que cela peut être un sujet délicat à aborder dans l'entreprise.

Elle note cependant que peu d'entreprises reconnaissent un manque d'aisance (1,5 % seulement). Elles considèrent plutôt qu'il ne s'agit pas d'un sujet prioritaire pour leurs salariés (à 55 %) ou que ce n'est pas le sujet de l'entreprise (à 19 %).

---

<sup>53</sup> Audition de Maria-Giuseppina Bruna (Chaire IPAG « Entreprise inclusive »), le 6 décembre 2021.

<sup>54</sup> Audition d'Emilie Crindal (Sanofi), le 6 décembre 2021.

<sup>55</sup> Les entreprises pour la cité (2020), « Prendre en compte la thématique des salariés aidants. Une enquête menée auprès des PME et ETI », septembre.



## Déficit d'auto-reconnaissance des salariés aidants

Cette frontière de la sphère privée joue un rôle dans la sous-déclaration des situations d'aidance. Maria-Giuseppina Bruna<sup>56</sup> parle ainsi de voilement de la situation. « Dévoiler ou non cette situation équivaut à laisser la porte ouverte à une vision de l'intime et certains salariés aidants ne souhaitent pas cela. Ils vont cacher cette situation, menant donc à des conflits subis. »

Selon l'Ocirp<sup>57</sup>, 26 % des salariés aidants ont informé leur employeur de leur situation.

Le souhait de ne pas se déclarer est souvent dû à une volonté de séparer sa vie personnelle et professionnelle afin de maintenir un équilibre déjà fragile. Beaucoup de salariés aidants craignent l'image qu'ils pourraient avoir dans leur entreprise s'ils venaient révéler leur situation. En effet, demeure une peur d'apparaître comme un poids pour les collègues et de ne pas sembler fiable. Il existe une crainte de leur part que cette révélation impacte leur carrière (affaiblissement des liens avec les collègues, blocage dans l'évolution professionnelle, crainte de stigmatisation, de perte de salaire et d'emploi, etc.). D'autant plus que le travail est pour nombre d'entre eux une échappatoire nécessaire.

Des salariés ne se déclarent pas tout simplement car ils ne savent pas/ne s'identifient pas dans cette situation de salarié aidant. La dénomination de « salarié aidant » est encore peu connue, même par les personnes concernées : trois salariés aidants sur dix ne savent pas de quoi il s'agit<sup>58</sup>. Ainsi, beaucoup n'ayant jamais entendu ce terme ne peuvent donc pas s'identifier comme tel. De plus, une grande partie considère naturel de s'occuper de son proche ou d'un membre de sa famille en perte d'autonomie et dans le besoin<sup>59</sup>. Ils ne se sentent donc pas légitimes à nommer leur situation ainsi.

## La diversité des situations rend difficile le déploiement de mesures concrètes

Chaque situation étant très différente, chaque aidant ne faisant pas face aux mêmes difficultés ou ne percevant pas les impacts négatifs de la même façon, il semble difficile de développer une politique unifiée, une politique ciblée vers les aidants. Le déploiement de mesures concrètes résidera en partie dans l'identification objective des situations d'aidance.

---

<sup>56</sup> Audition de Maria-Giuseppina Bruna (Chaire IPAG Entreprise Inclusive), le 6 décembre 2021.

<sup>57</sup> Étude Ocirp-Viavoice (2021), *Salariés aidants et dialogue social*, octobre. Chiffres issus d'une enquête de perception.

<sup>58</sup> *Ibid.*

<sup>59</sup> Audition de Lydie Recorbet (Orse), le 26 octobre 2021.



## Le cas des TPE / PME

Les salariés aidants sont présents quelle que soit la taille de l'entreprise. Les TPE / PME possèdent toutefois des caractéristiques managériales spécifiques par rapport aux grands groupes.

Parce que les salariés aidants sont difficiles à identifier, parce que cette thématique est à la frontière des sphères privée et professionnelle, les résultats de l'enquête menée par Entreprises pour la cité<sup>60</sup> montrent que la question des salariés aidants n'a pas encore été totalement prise en compte par les PME/ ETI dans leurs politiques sociales. Ainsi, il est nécessaire que les entreprises s'informent et sollicitent leurs salariés afin d'en faire un sujet de discussion.

Il est plus difficile pour les PME et TPE qui ne possèdent pas de service RH et ont moins de ressources de développer une politique ciblée envers les salariés aidants. Toutefois, et comme pour les grandes entreprises, certaines solutions sont trouvées mais non formalisées. Elles ne sont donc pas mentionnées, bien qu'existantes. Les PME développent, du fait de leur taille, des aménagements de solutions souvent individuelles et pragmatiques, au cas par cas et, de fait, informelles.

### Une mauvaise représentation des salariés aidants

La question de la représentation des salariés aidants et l'objectivation des situations sont des clés pour mettre en mouvement les organisations vis-à-vis des salariés aidants. En effet, Thierry Calvat explique que le sujet a du mal à rentrer dans les entreprises car les salariés aidants pâtissent d'une mauvaise représentation. Leur intégration pose problème parce qu'elle est perçue comme ayant une incidence sur l'organisation dans l'entreprise.

Cette représentation du salarié aidant au sein de son entreprise est notamment due à l'absentéisme. Cela s'accompagne aussi d'un présentéisme, c'est-à-dire le « comportement du travailleur qui, malgré des problèmes de santé physique et / ou psychologique nécessitant de s'absenter, se présente au travail ». Le présentéisme induit des impacts négatifs sur la productivité du salarié et induit des coûts pour l'entreprise<sup>61</sup>.

---

<sup>60</sup> Entreprises pour la cité (2020), « [Prendre en compte la thématique des salariés aidants. Enquête](#) », septembre.

<sup>61</sup> Dares (2016), « [Éclairages sur la qualité du travail. Recherches issues de l'enquête Conditions de travail](#) », 22 novembre.

## 3.2. Les facteurs de mobilisation des entreprises

### *Pertinence des entreprises à agir*

Les entreprises sont dans leur rôle quand elles s'intéressent à la question des salariés aidants.

Selon Maria-Giuseppina Bruna et Nathalie Montargot, quatre paradigmes justifient la pertinence d'une telle démarche.

- « *L'éthique de l'altérité, la bienveillance* : prendre soin des autres comme de soi-même, la responsabilité envers les autres. Cette bienveillance devrait réguler les relations entre l'aidé et l'aidant et entre l'aidant et ses collaborateurs professionnels. »
- « *La justice sociale et organisationnelle* : ce paradigme pose la question de l'équilibre, de la méritocratie. Il s'agit de faire en sorte que dès que le salarié aidant tient ses engagements professionnels, il reçoive de l'aide. Son engagement doit être récompensé. Il faut aider les salariés aidants sans pour autant induire le sentiment qu'ils sont « favorisés », pour éviter les risques de conflit vis-à-vis des de leurs collègues. »

Il faut toutefois préciser que l'aide, financière par exemple, ne doit pas être conditionnée à l'atteinte des objectifs professionnels, au risque de manquer d'équité.

- « *La légitimité* : une entreprise sera plus légitime sur son marché si elle respecte le cadre légal envers les aidants, ainsi qu'une légitimité normative professionnelle et de reconnaissance par les différentes parties prenantes. Il s'agit de voir le facteur humain comme une variable fondamentale de l'entreprise. »
- « *La responsabilité, redevabilité et compliance*. Au-delà du cadre des normes, l'entreprise cherche à se positionner comme un acteur ayant un impact positif sur la société, en retour des ressources que la société lui apporte, notamment humaines, d'où le principe de redevabilité. »

La thématique de l'aidance implique d'avoir la vision d'un individu dans son ensemble : il est à la fois salarié de l'entreprise mais aussi époux/épouse, père/mère, en responsabilité d'une personne aidée ou non, etc. En cela, une politique sociale de l'entreprise prenant en compte les aidants est aussi une politique sociétale, répondant à des enjeux de diligence, de droits humains. Il apparaît néanmoins important de rappeler que l'entreprise n'a pas vocation à agir à la place des pouvoirs publics. Elle doit pouvoir accompagner, soutenir le salarié aidant, mais uniquement dans le prolongement des politiques sociales dédiées.

## **Les salariés aidants : une thématique qui rejoint d'autres enjeux de RSE**

La thématique des salariés aidants constitue un enjeu pour les entreprises et pour leur politique RSE, en grande partie parce qu'elle rejoint d'autres thématiques RSE, déjà grandement abordées au sein des entreprises, telles que la QVT, l'organisation du travail. Au même titre que pour les autres sujets de diversité et d'inclusion des collaborateurs, les entreprises se doivent d'agir et d'intégrer la question de l'aidance dans leur stratégie et politique RSE.

### **Un enjeu d'égalité professionnelle femmes-hommes**

La majorité des salariés aidants sont des femmes (57 % selon le baromètre BVA). Pour les aidants d'un proche en forte situation de dépendance, 64 % sont des femmes<sup>62</sup>. Elles sont plus touchées par la situation d'aidant et doivent donc davantage concilier ce rôle avec leur vie professionnelle. Cela a pour conséquence de freiner l'évolution de leur carrière ou de devoir même s'arrêter de travailler et parfois de glisser rapidement dans la précarité.

L'égalité femmes-hommes est par ailleurs une thématique de négociation obligatoire en entreprise et donc très abordée dans les politiques RSE.

### **Un enjeu de non-discrimination**

Selon la Ligue nationale contre le cancer, les aidants sont davantage exposés aux discriminations en entreprise : pertes de responsabilité, perte d'avantages acquis, réaménagements non sollicités dans les responsabilités, refus de promotion ou d'augmentation de rémunération, rétrogradations, aménagements d'horaires ou mutations non demandées... 17 % des aidants craignent d'être bloqués dans leur évolution professionnelle et 13 % ont déjà connu une forme de stigmatisation en raison de leur situation<sup>63</sup>.

Or, l'Orse rappelle que le principe de non-discrimination d'un salarié compte tenu de sa situation de famille est affirmé sur le plan national comme sur le plan européen. En effet, le Code du travail retient dans les différents types de discriminations prohibées par la loi ceux qui ont trait à la situation de famille des salariés.

### **Un enjeu étroitement lié à celui du handicap**

Les entreprises ont sur la question du handicap en entreprise des politiques plus avancées. Du moins, le *reporting* RSE sur cette thématique est plus développé puisqu'il figure dans la majorité des DPEF. Les employeurs doivent également répondre à davantage d'exigences légales dans ce domaine.

---

<sup>62</sup> Audition de Claudie Kulak (CESE), le 26 octobre 2021.

<sup>63</sup> BVA, Fondation April (2019), *Baromètre des aidants*, 5<sup>e</sup> vague, septembre.

## **Un enjeu d'équilibre vie professionnelle / vie personnelle, de QVT et de santé au travail**

Les nombreux enjeux qui pèsent sur la situation d'aidant (charge mentale, stress, conciliation des rôles) sont des thématiques pouvant être abordées dans le cadre du bien-être au travail. Les entreprises prennent déjà des mesures visant à promouvoir ce bien-être. Ces mesures s'inscrivent dans une politique de QVT et plus largement dans le cadre de la santé et de la sécurité en entreprise. Ces enjeux sont une obligation renforcée de moyens mis en œuvre et de résultats. L'Orse souligne qu'agir dans le cadre de leur politique de prévention des risques psychosociaux et d'amélioration de la qualité de vie au travail pour prévenir entre autres les situations d'épuisement est essentiel<sup>64</sup>.

### **Un sujet adressé au niveau international**

Certaines initiatives concernant les salariés aidants sont menées à l'échelle européenne. Par exemple, Coface-Handicap propose la *Charte européenne de l'aidant familial* qui se veut être une référence pour les « organisations représentatives des personnes en situation de handicap ou de dépendance ainsi que leur famille au sein de l'Union européenne et à ses instances officielles<sup>65</sup> ».

L'association *Eurocarers* (Association européenne travaillant avec et pour les aidants non professionnels) vise également à rassembler les associations, organisations et chercheurs représentant les aidants afin de porter leurs voix et de produire des données. L'association propose un état des lieux de la situation d'aidance en Europe.

---

<sup>64</sup> Orse et Unaf (2014, 2022), *Aidants familiaux, Guide à destination des entreprises, op. cit.*

<sup>65</sup> Coface Handicap (2007), « Charte européenne de l'aidant familial ».

Les aidants dans 30 pays européens, selon Eurocarers

	CHIFFRE OFFICIEL		CHIFFRE NON OFFICIEL		SOUTIEN AUX AIDANTS			INCLUSION ET PROTECTION SOCIALE					
	Nombre d'aidants	% de la population en situation d'aidance	Nombre d'aidants	% de la population en situation d'aidance	Reconnaissance légale de l'aidant	Identification	Évaluation des besoins	Accès à l'information	Droit au repos	Formation	Compensation financière (directe ou indirecte)	Congés pour la situation d'aidance	Droits de retraite
Autriche	700 083	8,1 %	487 000	5,2 %	✓	○	○	○	✓	✓	✓	○	○
Belgique	1 307 320	11,6 %	1 989 250	17,5 %	✓	✓	✗	○	✓	✓	✓	○	○
Bulgarie	437 858	6,1 %	700 000	10 %	✗	✗	✗	✗	○	○	○	○	○
Suisse	800 000	7,0 %	1 047 168	10,8 %	○	✗	✗	○	○	○	○	○	○
Chypre	80 372	6,2 %	N/A	N/A	✗	✗	○	○	○	○	✗	○	○
Rép. tchèque	495 300	4,6 %	1 263 000	12 %	○	○	✗	○	✗	○	○	○	○
Allemagne	3 904 920	6,8 %	18 180 200	22 %	✓	○	○	✓	✓	✓	✓	○	○
Danemark	863 816	16,2 %	780 000	13%	✓	○	✗	✓	✓	✓	✓	○	○
Estonie	178 210	13,4 %	100 000	7,7 %	✗	✗	✗	○	○	○	○	○	○
Le Salvador	724 940	6,7 %	2 888 200	24 %	○	○	○	○	✗	○	○	○	○
Espagne	5 340 800	11,8 %	9 841 080	20,4 %	○	○	✗	○	○	○	○	○	○
Finlande	697 600	12,0 %	700 000	12,6 %	✓	○	○	○	○	○	○	○	○
France	9 383 590	14,1 %	11 000 000	19,6 %	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Croatie	289 088	6,4 %	489 000	10 %	✗	✗	✗	○	○	○	○	○	○
Hongrie	816 989	8,2 %	480 000	7 %	✗	✗	✗	○	○	○	○	○	○
Irlande	441 888	6,4 %	391 280	8 %	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Italie	5 902 200	14,0 %	16 119 600	26,5 %	✓	○	✗	○	○	○	○	○	○
Lituanie	241 118	6,3 %	238 210	8,2 %	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Luxembourg	35 318	6,2 %	79 113	13,9 %	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Lettonie	144 394	7,3 %	128 497	13,8 %	✗	✗	○	○	○	○	○	○	○
Malte	40 945	9,2 %	38 000	14 %	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Pays-Bas	6 218 990	36,7 %	N/A	N/A	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Norvège	N/A	N/A	800 000	16,4 %	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Pologne	3 874 880	10,2 %	4 318 800	18,3 %	✗	○	✗	○	○	○	○	○	○
Portugal	1 274 280	12,3 %	N/A	N/A	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Roumanie	466 860	2,3 %	1 580 800	8 %	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Suède	2 155 780	22,0 %	N/A	N/A	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Suède	220 648	10,7 %	215 000	10,4 %	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Slovaquie	428 486	7,6 %	N/A	N/A	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Royaume-Uni	6 900 000	10,4 %	N/A	N/A	○	○	○	○	○	○	○	○	○

Source : Eurocarers, 22 novembre 2021

Lors du sommet sur le développement durable du 25 septembre 2015, les Nations unies ont adopté l'Agenda 2030, un ensemble de dix-sept objectifs de développement durable (ODD). S'ils relèvent en premier lieu des États qui ont la responsabilité de leur mise en œuvre, les ODD ne pourront être atteints sans une mobilisation active de l'ensemble des acteurs. Collectivités territoriales, entreprises, chercheurs, ONG, associations et citoyens sont donc invités à s'approprier ces objectifs et à contribuer, à la hauteur de leurs moyens, à leur mise en œuvre et à leur suivi<sup>66</sup>.

Le développement et le déploiement d'une politique RSE est l'un des moyens pour les entreprises de contribuer aux ODD. Intégrer la question de l'aidance au sein de leur politique RSE permet aux entreprises de contribuer en particulier à la réalisation des ODD suivants :

- ODD 3 : bonne santé et bien-être : permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge ;
- ODD 5 : égalité entre les sexes ;
- ODD 8 : travail décent et croissance économique ;
- ODD 10 : inégalités réduites.

<sup>66</sup> Plateforme RSE (2018), *RSE et objectifs de développement durable*, France Stratégie, octobre.

À l'international se développent les normes ISO, notamment la norme ISO 26000, promouvant la diversité, la lutte contre la discrimination, le soutien aux démarches de QVT... Ces thématiques, bien que ne traitant pas spécifiquement des salariés aidants, font partie des multiples enjeux RSE autour de la question de l'aide. De manière plus générale, c'est la question de la diversité et de la vulnérabilité en entreprise qui est traitée.

### ***Les effets positifs d'une politique d'entreprise à destination des aidants***

#### **En matière économique, organisationnelle et culturelle**

##### *L'impact économique de la non-prise en compte des salariés aidants*

Une mauvaise prise en charge des salariés aidants représente un coût pour les entreprises en termes de productivité et de performance économique. Cela s'explique par une dégradation de la santé des salariés aidants qui entraîne des répercussions sur leur vie professionnelle (déconcentration et démotivation, baisse de productivité, présentéisme). Selon l'Observatoire des salariés aidants de Malakoff Humanis, les salariés aidants se déclarent, pour plus de la moitié, épuisés professionnellement et stressés au travail. Pour 31 % d'entre eux, cela entraîne des baisses de vigilance et d'attention. Ces chiffres sont en hausse depuis 2015. Cela s'explique également par des absences non prévues qui auront des répercussions sur l'organisation au travail, et sur le reste de l'équipe (dues à un manque d'anticipation). En effet, 47 % ont eu au moins un arrêt de travail dans l'année 2020 et 40 % ont eu des absences non prévues.

Ne rien faire peut impacter financièrement l'entreprise. Le coût réel des salariés aidants dans les entreprises est toutefois très peu évalué. Certaines évaluations faites dans les pays anglo-saxons (Canada, Angleterre, États-Unis) estiment à 1 500 euros par an le coût des aidants<sup>67</sup> en raison de l'absentéisme et du présentéisme ainsi que de la perturbation de l'organisation et de son rythme de travail.

Une étude américaine publiée en 2020<sup>68</sup> estime de son côté à 8 000 USD le montant des coûts cachés pour les entreprises. Elle détermine les coûts cachés sur quatre critères :

- les coûts indirects : temps du manager pour réorganiser, désorganisation des équipes, présentéisme, retards... ;
- les coûts liés aux absences ponctuelles ;
- les coûts liés au travail partiel ;
- les coûts liés aux congés sans solde de longue durée.

---

<sup>67</sup> Audition de Thierry Calvat, le 4 novembre 2021.

<sup>68</sup> Lerner D. *et al* (2020), *A Population-Based Survey of the Workplace Costs for Caregivers of Persons With Treatment-Resistant Depression Compared With Other Health Conditions*, JOEM, vol. 62, n° 9.



Ces chiffres sont toutefois à nuancer car ces évaluations sont faites dans les pays anglo-saxons qui ont des régimes de protection sociale différents de celui de la France. On ne sait donc pas aujourd’hui réellement combien coûte un salarié aidant en France.

*A contrario*, agir aura un impact bénéfique tant sur le plan social que sur le plan économique. Mettre en place des dispositifs permettra entre autres de réduire l’impact négatif des absences liées à la situation d’aidance sur la performance et la productivité. Lors des différentes enquêtes menées auprès des entreprises, Malakoff Humanis note que plus d’un dirigeant sur deux considère que le traitement des « fragilités<sup>69</sup> » a un impact positif sur la performance sociale et économique de l’entreprise<sup>70</sup>. Par ailleurs, il faut noter que selon les études, les salariés aidants, qui subissent une représentation négative par leur absentéisme, ne sont pas particulièrement plus absents que l’ensemble des salariés<sup>71</sup>.

L’étude *Supporting working Carers*<sup>72</sup> menée par les associations d’aidants et le ministère anglais du travail illustre également l’impact organisationnel et culturel de la mise en place de dispositifs envers les aidants. Parmi les résultats de l’étude, on note :

- une réduction de l’absentéisme (pour 88 %) ;
- une amélioration de la productivité (pour 69 %) ;
- une amélioration de l’efficacité (pour 75 %) ;
- une amélioration du climat social (pour 93 %) ;
- une réduction du *turn over* (pour 92 %) ;
- une amélioration des pratiques managériales, de l’engagement collaborateur et de l’attractivité de la marque.

Pour Thierry Calvat<sup>73</sup>, cette étude met en lumière le fait que les entreprises qui disposaient de mesures et de dispositifs à destination des aidants sont apparues plus résilientes à l’ensemble des collaborateurs (pas seulement les salariés aidants) parce que cela leur a permis de bénéficier de mesures de flexibilité, d’une meilleure organisation et d’un meilleur climat social au sein de leur vie professionnelle.

### **En matière de réputation et de fidélisation des collaborateurs**

Les salariés sont de plus en plus attentifs à cet enjeu de conciliation vie privée / vie professionnelle, et donc par extension à celui de l’aidance. « La reconnaissance par

---

<sup>69</sup> Les personnes en situation de « fragilité » sont ici entendues comme des personnes en situation de difficulté face à un risque (risque professionnel ou personnel) et face auquel elles n’ont pas les capacités d’agir.

<sup>70</sup> Audition de Muriel Peyretou-Fletout, le 4 novembre 2021.

<sup>71</sup> Audition de Thierry Calvat, le 4 novembre 2021.

<sup>72</sup> Carers UK (2013), *Supporting Working Carers: The Benefits to Families, Business and the Economy*, août. Cette étude inclut la parentalité dans l’aidance.

<sup>73</sup> Audition de Thierry Calvat, le 4 novembre 2021.

l'entreprise de sa situation d'aidant et de ses contraintes est importante pour le salarié. À l'instar des contraintes rencontrées par les salariés parents en termes de conciliation vie professionnelle / vie personnelle, elle lui permet de ne pas se sentir coupable, et de rester motivé<sup>74</sup>. »

Les entreprises ont ainsi tout intérêt à développer et déployer des politiques prenant en compte la question des salariés aidants en termes d'image et d'attractivité. D'autant que ce sujet sera un enjeu incontournable des prochaines années, d'une part compte tenu des statistiques démographiques et des évolutions en matière de santé publique et, d'autre part, parce que les nouvelles générations entrant sur le marché de l'emploi sont de plus en plus attentives aux dispositifs de conciliation que leur employeur propose.

L'accompagnement des salariés aidants est pour les entreprises un enjeu de RSE sur le plan social et sociétal. Elles ont un rôle à jouer dans la prise en compte et dans le traitement des vulnérabilités si elles ne veulent pas elles-mêmes se retrouver en situation de vulnérabilité. En effet, « l'absence d'anticipation et de scénarios expose l'entreprise à une grande vulnérabilité face à la question de l'aidance<sup>75</sup> ».

---

<sup>74</sup> Orse et Unaf (2014, 2022), *Aidants familiaux, Guide à destination des entreprises*, *op. cit.*

<sup>75</sup> Audition de Maria-Giuseppina Bruna (Chaire IPAG « Entreprise inclusive »), le 6 décembre 2021.





### III. PRATIQUES DES ENTREPRISES

---

Afin de changer la perception des salariés aidants en France, il est nécessaire de promouvoir et favoriser une culture bienveillante à l'égard des salariés aidants. Cette étape est par ailleurs indispensable à leur intégration complète, et à la normalisation du statut de salarié aidant. En effet, on décompte aujourd'hui 11 millions d'aidants<sup>76</sup> en France, et plus de la moitié d'entre eux déclarent avoir une activité professionnelle. Parmi ces salariés aidants, plus de 40 % d'entre eux déclarent avoir du mal à concilier leur rôle de proche aidant avec leur activité professionnelle.

Il est nécessaire de traiter cette thématique et de réformer le statut et la perception des aidants au sein de l'entreprise. En effet, en 2030, une personne active sur quatre sera un proche aidant, du fait du vieillissement croissant de la population française.

Pour favoriser une intégration efficace de ces aidants, il faut rappeler que celle-ci n'est pas seulement liée à des facteurs économiques. Il s'agit ici de favoriser une culture d'écoute, qui passe par la mise en place de dispositifs permettant aux salariés aidants de se reconnaître comme tels, de déclarer leur statut à leur employeur, de bénéficier de davantage de flexibilité (dans leurs horaires, leurs déplacements, etc.), et, finalement, d'être accompagnés psychologiquement.

De tels dispositifs seraient également bénéfiques aux entreprises, ainsi qu'à l'État. L'aide informelle représente 7 à 11 milliards d'euros par an<sup>77</sup>. Concernant les entreprises, les salariés aidants, du fait de leur rôle, acquièrent de nouvelles aptitudes, qui peuvent bénéficier à leur employeur. La quasi-totalité des salariés aidants affirme avoir développé des compétences, qui peuvent être médicales, organisationnelles ou administratives. Ils sont également dotés d'une certaine capacité d'adaptation, liée à la conjonction de leur activité professionnelle avec leurs

---

<sup>76</sup> Source : Ocirp.

<sup>77</sup> Bozzio A., Gramain A. et Martin C. (2016), « [Quelles politiques publiques pour la dépendance ?](#) », *Les notes du conseil d'analyse économique*, n° 35.

responsabilités de proche aidant. Finalement, ils développent également des *soft skills* qui ne peuvent que bénéficier aux entreprises d'un point de vue humain et managérial.

Il est impératif de dresser un constat général des dispositifs et des mesures existant actuellement, afin de cartographier et développer les dispositifs futurs pouvant bénéficier aux salariés aidants. Il est encore une fois évident que de simples dispositifs économiques ne sauraient suffire, et que ces dispositifs incluent une valorisation des salariés aidants, ainsi que des dispositifs de suivi, notamment sur le plan de la santé physique et mentale.

## 1. Les acteurs à mobiliser

De nombreux acteurs jouent ou ont un rôle à jouer dans l'intégration des aidants en entreprise, qu'ils fassent eux-mêmes partie de la structure ou non. En effet, ces actions peuvent se faire à différentes échelles, et ne se réduisent pas aux décisions prises par les responsables RH et les managers d'une entreprise. Il est également important de prendre en compte les actions mises en place par des personnes tierces et le rôle clé que ces dernières ont dans la reconnaissance et l'accompagnement des salariés aidants.

### 1.1. Dirigeants

Les dirigeants, qui sont à la tête d'une entreprise, sont incontournables dans le développement d'une politique à l'égard des salariés aidants. Ils sont en mesure d'énoncer une politique d'accompagnement qui se veut forte. Pour mettre en œuvre cette politique et afin qu'elle soit efficace, le dirigeant se doit d'être exemplaire, notamment parce qu'il est au niveau le plus haut dans l'organigramme de l'entreprise. Par exemple, il peut prendre la parole, montrant ainsi qu'il porte la politique et qu'il se présente comme modèle. Le dirigeant se place ainsi comme le premier relais de communication sur la question des aidants, ou plus généralement sur la question de la vulnérabilité, et favorise une culture d'entreprise bienveillante nécessaire à l'intégration des aidants.

#### Le prisme de la vulnérabilité

Se pose la question pour les entreprises de traiter, dans une perspective plus générale, la vulnérabilité de ses salariés. Il s'agit d'avoir une approche plus globale sur les différentes situations auxquelles ils font face. Cependant le salarié en situation d'aidance n'est pas une personne fragile. Au contraire, il développe des ressources pour prendre en charge la fragilité de son proche et va ainsi monter en compétences, compétences qui peuvent être une richesse pour son entreprise<sup>78</sup>. Cela inclut notamment « d'accompagner les fragilités », c'est-à-dire « les difficultés

---

<sup>78</sup> Audition de Claudie Kulak (CESE), le 26 octobre 2021.

face à un risque, professionnel ou personnel, et face auquel les salariés n'ont pas les capacités de se protéger<sup>79</sup> ».

Cet angle d'approche, moins stigmatisant, peut potentiellement toucher une plus grande part de salariés, y compris les aidants qui ne se reconnaissent pas comme tels, ou les salariés qui ne sont pas encore aidants mais qui le seront à l'avenir.

En plus de sensibiliser davantage de salariés, aborder la question des salariés aidants par le prisme des vulnérabilités pourrait être un argument qui sensibiliserait davantage de dirigeants. En effet, Malakoff Humanis s'est aperçue que plus de la moitié des dirigeants d'entreprises observaient que traiter les fragilités des salariés avait un impact positif sur la performance sociale et économique de l'entreprise. 57 % d'entre eux pensent que les fragilités vont augmenter dans les prochaines années. Cela favorise encore davantage la mise en place de dispositifs approchant de manière systémique la question des salariés aidants.

## 1.2. Médecine du travail et assistance sociale

Au-delà de l'implémentation de la politique envers les salariés aidants, ceux-ci peuvent se tourner vers la médecine du travail et l'assistance sociale. Identifiés au sein de l'entreprise comme les professionnels du travail pour traiter les questions de santé, de bien-être au travail et d'accompagnement, ces derniers sont des acteurs de confiance au cœur des dispositifs d'accompagnement des aidants, qui garantissent leur anonymat<sup>80</sup>.

En effet, la médecine du travail peut-être un agent d'identification et d'accompagnement des salariés aidants de l'entreprise. Les médecins du travail représentent un premier échelon d'appui pour les salariés aidants, et peuvent hypothétiquement orienter ces derniers auprès de structures, services et associations en mesure de leur apporter une aide et un soutien durables. C'est pour ces raisons que les services de santé au travail sont généralement, comme cela a été confirmé par Malakoff Humanis<sup>81</sup>, le premier canal d'informations à disposition des salariés.

L'assistance sociale est également un acteur indispensable dans l'accompagnement, l'écoute, et l'orientation du salarié aidant. Elle accompagne ce dernier dans les démarches administratives plus ou moins complexes et chronophages auxquelles le salarié fait face, et l'oriente vers des solutions et dispositifs adaptés à la situation du proche du salarié aidant, afin de faciliter son quotidien.

---

<sup>79</sup> Audition de Muriel Peyretou-Flétout et Isabelle Blaevoet (Malakoff Humanis), le 4 novembre 2021.

<sup>80</sup> Orse et Unaf (2014, 2022), *Aidants familiaux, Guide à destination des entreprises*, op. cit.

<sup>81</sup> Audition de Muriel Peyretou-Flétout et Isabelle Blaevoet, op. cit.

Malgré l'existence de ces services médico-sociaux au travail, les salariés aidants peuvent avoir des réticences à se tourner vers la médecine du travail ou l'assistance sociale. En effet, subsiste pour certains la peur d'un manque de recul de la part de ces acteurs, qui en informeraient leur employeur, ce qui pourrait avoir des conséquences négatives sur leur carrière. *A contrario*, certains salariés aidants préfèrent parfois se tourner vers leur manager, responsable RH, ou des collaborateurs avec qui ils entretiennent des relations quotidiennes et de confiance<sup>82</sup>.

### 1.3. Managers, ressources humaines et collaborateurs

Les managers, responsables RH, et les collaborateurs sont, hiérarchiquement, des acteurs qui paraissent très proches du salarié aidant. À première vue, il semble que le salarié aidant puisse naturellement se tourner vers eux.

Il est impératif de sensibiliser ces acteurs aux défis que rencontrent les aidants, et de les informer des dispositifs préexistants. En effet, il est nécessaire de les former à l'écoute des salariés aidants, pour qu'ils deviennent un point de contact et de confiance proche pour les aidants. Ils doivent pouvoir être la passerelle entre les aidants et les acteurs professionnels d'accompagnement (la médecine du travail et l'assistance sociale), sans pour autant se substituer à ces derniers.

Cependant, même si les managers et services RH sont les premiers acteurs à proximité du salarié au sein de l'entreprise, cibler uniquement ces personnes dans les politiques de soutien aux salariés aidants paraît inefficace et trop simpliste. Effectivement, ils ont de nombreuses problématiques à traiter et ne peuvent être entièrement dédiés à cet enjeu<sup>83</sup>.

Les salariés aidants peuvent aussi se tourner vers leurs collègues. Souvent, le contact entre eux est déjà établi, et ils partagent des expériences similaires. C'est pourquoi les salariés aidants sont généralement plus enclins à confier leur situation à un homologue plutôt qu'à un supérieur hiérarchique. Si les collègues du salarié sont sensibilisés au rôle de proche aidant, le dialogue sera d'autant plus fructueux et mettra le salarié aidant dans une posture plus propice à la libération de la parole et au dialogue. Ainsi, l'équipe de travail pourra, à son échelle, mettre en place des dispositifs de soutien pour leur collègue.

Parmi ces collaborateurs, certains peuvent être, ou avoir été, eux-mêmes aidants, et partager leur expérience. Il est alors intéressant de construire des réseaux de pairs, comme le font déjà certaines entreprises comme Sanofi, dans le cadre du programme « Cancer et travail : agir ensemble<sup>84</sup> ». Certains de ces collaborateurs peuvent également être désignés comme « référent aidant » ou « aidants ressources », sur le modèle du « réseau de bienveillants » chez Casino. Ces

---

<sup>82</sup> Audition de Claudie Kulak, le 26 octobre 2021.

<sup>83</sup> Audition d'Emilie Crindal (Sanofi), le 6 décembre 2021.

<sup>84</sup> Voir par exemple [sanofi.fr](http://sanofi.fr).

référents pourront informer et orienter les salariés aidants vers les dispositifs d'accompagnement adaptés.

#### **1.4. Associations**

Au-delà des acteurs au sein de l'entreprise, les salariés aidants peuvent également se tourner vers les associations présentes sur leur territoire. Ces acteurs ont une importance particulière, notamment lorsque l'aidant se tourne vers eux, craignant la réaction des différents acteurs au sein de son entreprise, le non-respect de la confidentialité à l'égard de sa situation personnelle, de son anonymat, ou s'il souhaite plus simplement séparer la sphère privée de la sphère professionnelle. Les associations sont tiers de confiance pour les salariés aidants<sup>85</sup>. Ainsi, les associations accompagnent les salariés aidants, militent pour leurs droits, et tissent des réseaux de pairs pour leur venir en aide.

Au vu de l'action des associations, les entreprises peuvent se poser la question de la pertinence et de l'utilité de leur soutien au tissu associatif local<sup>86</sup>. Cependant, l'entreprise peut avoir plus d'impact dans l'amélioration du quotidien de ses salariés si elle accompagne la vie associative de son bassin de vie. Si cette responsabilité territoriale s'adresse moins directement à ses salariés aidants, elle impacte quand même leur qualité de vie et leur bien-être au travail.

Le groupe AG2R La Mondiale a ainsi mentionné « l'importance de soutenir les associations de proximité à l'entreprise pour améliorer la qualité de vie des salariés », soulignant ainsi le rôle essentiel des associations de proximité et du mécénat des entreprises.

Toutefois, ces associations sont des leviers inégalement répartis sur le territoire, et cela crée, de fait, des conditions d'accès inégales à l'aide complémentaire entre les salariés aidants, en fonction de leur domicile ou de celui de leur proche aidé.

#### **1.5. Acteurs professionnels**

Face à cette inégalité territoriale, les acteurs professionnels peuvent compléter le recours aux associations, de manière plus uniforme d'un point de vue territorial. Ces acteurs professionnels sont tout d'abord les mutuelles et groupes de protection sociale. Il y a également les plateformes d'information, et de service d'accompagnement.

Ils sont identifiés comme des acteurs de confiance par les salariés aidants, et sont reconnus par ces derniers comme légitimes pour apporter de l'aide. Ils devraient apparaître encore davantage comme les canaux privilégiés d'information.

---

<sup>85</sup> Audition de Jean-Manuel Kupiec (Ocirp), le 22 novembre 2021.

<sup>86</sup> Audition de Tristan Hauck (AG2R La Mondiale), le 22 novembre 2021.

En effet, un de ces acteurs a observé que « lorsqu'une entreprise envoie des questionnaires pour identifier les aidants, les salariés ne répondent pas. Cela pourrait s'expliquer par un manque de confiance. À l'inverse, lorsque ce sont des organismes tiers qui aident l'entreprise à faire le diagnostic, le taux de réponse est plus important<sup>87</sup> ». Cela semble confirmer l'idée selon laquelle ces acteurs tiers ont un rôle actif à jouer dans la reconnaissance et la visibilité des salariés aidants.

### **Centraliser et coordonner les solutions d'aides**

Au vu de l'importance du rôle que ces acteurs jouent et de la confiance que leur témoignent les salariés aidants, il paraît important de cartographier et de coordonner les actions des différents acteurs tiers et entreprises, afin que les salariés aidants puissent dialoguer eux-mêmes avec ces acteurs, afin de trouver des solutions de proximité et de confiance. C'est ainsi que des plateformes digitales, à l'instar de « Ma boussole aidants<sup>88</sup> », mettent en relation les aidants avec les organismes pouvant leur venir en aide. En effet, la plateforme oriente l'aidant en fonction de sa localisation, de l'âge de son proche, et de sa situation (handicap physique, maladie, etc.)<sup>89</sup>.

Ainsi, de tels dispositifs permettraient d'implémenter des dispositifs durables et des accompagnements personnalisés afin de protéger et de soutenir les salariés aidants.

#### **Le cas de Malakoff Humanis<sup>90</sup>**

Le groupe de protection sociale paritaire et mutualiste Malakoff Humanis propose un accompagnement complet vers le salarié et l'entreprise, prenant en compte un soutien psychique, un soutien physique, un soutien financier des salariés aidants et un accompagnement de l'entreprise.

La démarche d'accompagnement vise ainsi :

- à *diagnostiquer* : évaluer avec l'entreprise (RH ou chef d'entreprise) le nombre de salariés aidants, les types d'aidants (âge, typologie du personnel...), pour faire comprendre à l'entreprise qu'elle est concernée et que l'absence d'action lui coûte. Cela passe aussi par un outil générant des questionnaires pour quantifier les salariés aidants qui s'auto-déclarent ;
- à *sensibiliser et à communiquer* : expliquer aux managers, responsables RH, membres du CSE comment repérer l'aidant, comprendre sa situation et ses problématiques (ateliers, théâtre, webinaires, etc.). Pour un manager, la non-prise en compte des aidants peut être un facteur de désorganisation des services. Il y a une opportunité à agir et à porter des solutions concrètes auprès des salariés.

---

<sup>87</sup> Audition de Jean-Manuel Kupiec (Ocirp), le 22 novembre 2021.

<sup>88</sup> Cf. [maboussoleaidants.fr](http://maboussoleaidants.fr)

<sup>89</sup> Audition de Marjorie De Jaeghere, le 22 novembre 2021.

<sup>90</sup> Audition de Muriel Peyretou-Fletout et Isabelle Blaevoet (Malakoff Humanis), le 4 novembre 2021.

La sensibilisation vers les salariés s'appuie sur des formules non stigmatisantes (conférences, ateliers, théâtre d'intervention pendant les pauses...);

- à *détecter et à reconnaître* : aider le salarié aidant à se reconnaître en tant qu'aidant pour qu'il bénéficie des services, en créant un climat permettant la détection et la reconnaissance de la situation pour un meilleur accompagnement ;
- à *accompagner, soutenir, informer et agir* : tout mettre en œuvre pour que le salarié aidant ait accès à l'information et donc à des solutions pour prendre soin de lui et de son proche et maintenir les liens sociaux.

Malakoff Humanis propose également des solutions de soutien individuel s'adressant directement aux salariés aidants :

- *programmes relationnels* auxquels un aidant s'inscrit pour recevoir des conseils et informations en fonction de son profil et de ses besoins (cet outil peut être complètement digital au besoin et confidentiel) ;
- *lignes d'écoute* psycho-sociales mises en place pour l'entreprise, numéro d'appel orientant vers des solutions pour les aidants (aides financières, mise en relation avec des associations, identification et orientation vers des solutions de territoire et des aides, etc) ;
- *solutions de proximité* : des communautés préservant le lien social (par exemple, ressourcerie à Bordeaux où les aidants peuvent échanger ; communautés Facebook, etc.), réseaux de bénévoles sur les territoires pour orienter les aidants ;
- *dispositif « Le mois pour soi »* : Malakoff Humanis s'installe dans l'entreprise pendant un mois pour sensibiliser.

### **Le cas d'AG2R La Mondiale<sup>91</sup>**

Le groupe de protection sociale et patrimoniale, paritaire et mutualiste, AG2R La Mondiale propose le programme « voisins solidaires », qui vise à développer les solidarités de proximité, à échanger des bonnes pratiques, à mobiliser des voisins pour avoir un peu de répit au quotidien.

Les actions d'AG2R La Mondiale s'adressent aux salariés et managers, ce qui suppose une communication directe pour sensibiliser. L'alignement de tous les acteurs (action sociale, DRH, salariés...) permet de faire bouger les choses.

- Un programme de travail « aide, compétence et emploi », conduit depuis trois ans, permet aux salariés aidants de prendre conscience de leurs compétences et de sensibiliser les managers et RH et collègues.
- AG2R soutient les associations qui accompagnent vers l'emploi et les sensibilise aux situations spécifiques des proches aidants.

---

<sup>91</sup> Audition de Tristan Hauck (AG2R La Mondiale), le 2 novembre 2021.



- La plateforme « Toutes Mes Aides », mise en œuvre avec la Croix-Rouge française, est proposée pour rendre les dispositifs plus accessibles.
- La plateforme « Aidons les nôtres » permet également des interactions entre les salariés aidants.
- Un service de *care manager* est proposé, avec un accompagnement personnalisé pour chaque situation : appel personnalisé (identification, recueil de la demande, vérification des droits), réalisation du bilan social aidant (analyse situation, mesure des besoins, explications), remise du plan d'action personnalisé à l'aidant (aide à domicile, financière, conseil) et mise en relation avec les services proposés par AG2R : information, formation, soutien, recherche d'établissement, adaptation du domicile, facilitation des démarches, gestion des imprévus, garde de nuit, conseil social et suivi d'action.

### Le cas du Groupe VYV<sup>92</sup>

Le groupe mutualiste de santé et de protection sociale VYV a mené des études pour comprendre les besoins des aidants et y trouver des solutions adaptées à la diversité des situations d'aisance. Un travail de recensement a conduit à réaliser un catalogue de l'ensemble des solutions concrètes pour le binôme aidant-aidé, avec les informations administratives utiles. Ce catalogue mentionne aussi tous les autres acteurs partenaires qui agissent sur la thématique et qui apportent des solutions.

Le travail avec les salariés aidants pour leur apporter ces solutions procède par étapes :

- *étape 1* : détecter les aidants / aidés en formant les collaborateurs à la détection des cas d'aidance et aux éléments de langage (afin de conseiller le mieux possible et d'aborder le sujet avec l'aidant) ;
- *étape 2* : faire un diagnostic complet de la situation pour orienter vers les accompagnements qui correspondent le mieux ;
- *étape 3* : organisation d'une « Cellule aidance » opérée par les conseillers de Ressources Mutuelles Assistance (RMA), l'assistant du Groupe VYV, qui s'appuie sur les compétences des assistants sociaux afin de réaliser des diagnostics complets (plus poussé que celui de la détection). Cette cellule permet d'orienter l'aidant et de l'aider dans les démarches ;
- *étape 4* : afin d'être le plus complet possible, il faut que l'accompagnement soit également digital. Un site permet d'orienter l'aidant à distance. Ce site donne aussi à l'aidant un espace personnalisé qu'il peut paramétrer en fonction de sa situation propre.

---

<sup>92</sup> Audition de Marjorie De Jaeghere, le 22 novembre 2021.



## 1.6. Le rôle des branches professionnelles

Les entreprises peuvent également s'appuyer sur les branches professionnelles afin de développer leur politique RSE en faveur des salariés aidants en interne. De fait, 86 % des partenaires sociaux estiment que les branches professionnelles sont un niveau pertinent pour agir sur la thématique des aidants<sup>93</sup>. Les accords de branche touchent un secteur d'activité entier et ainsi un grand nombre d'entreprises, dont les TPE -PME. Les branches professionnelles sont donc un levier afin d'engager les PME et les TPE dans les politiques en faveur des salariés aidants. En effet, les accords de branche sont « des accords négociés par des représentants syndicaux et patronaux » et sont « applicables dès la signature à toutes les entreprises d'une fédération professionnelle de la branche ». Ainsi, les mesures inscrites dans un accord de branche pourraient donc avoir plus de portée dans le sens où elles couvrent d'office les entreprises adhérentes les plus petites<sup>94</sup>. Parallèlement, les accords de branche pourraient aussi avoir un « effet de contagion » et ainsi inspirer d'autres branches<sup>95</sup>.

Les accords de branche peuvent négocier différents dispositifs, afin de faciliter la vie d'un proche aidant. À titre d'exemple, différents dispositifs tels que le temps partiel abondé ou une plateforme d'aide aux aidants (comme « Ma boussole aidants ») faciliteraient la vie des aidants et la jonction entre leur rôle de proche aidant et leur activité professionnelle<sup>96</sup>. En effet, les branches ont l'avantage d'être une puissance de négociation, et elles assurent la cohérence des dispositifs présents dans un secteur professionnel. Leur action doit se faire en complément de celle des entreprises, qui ont l'atout de la proximité<sup>97</sup>.

Par exemple, la branche professionnelle des Industries électriques et gazières (IEG) apparaît comme étant investie par le sujet des salariés aidants.

### État de l'action actuelle des branches professionnelles

Actuellement, seulement 10 conventions collectives sur 1102 ont engagé des actions en faveur des salariés aidants. Ces accords mentionnent principalement les « aides aux aidants familiaux » et ne mentionnent pas les « proches aidants ». Une seule branche, la branche HCR (hôtels, cafés, restaurants), mentionne le conseil et le soutien psychologique pour les aidants, alors que c'est un dispositif important puisqu'il ne se restreint pas à traiter de la situation économique des aidants, mais aussi à leur santé, notamment mentale, qui est encore un sujet souvent entouré de non-dits.

---

<sup>93</sup> Audition de Jean-Manuel Kupiec (Ocirp), le 22 novembre 2021.

<sup>94</sup> Audition de François Moreux (CFE-CGC), le 13 décembre 2021.

<sup>95</sup> Audition de Tristan Hauck (AG2R La Mondiale), le 22 novembre 2021.

<sup>96</sup> Audition de François Moreux, (CFE-CGC), le 13 décembre 2021.

<sup>97</sup> Audition de Jean-Manuel Kupiec (Ocirp), le 22 novembre 2021.

## 2. L'accompagnement des salariés aidants

### 2.1. Le prérequis : une culture de la bienveillance

Le premier degré d'accompagnement des salariés aidants en entreprise est d'assurer une culture de la bienveillance. C'est un prérequis permettant de mettre en confiance les salariés aidants ainsi que de s'assurer que les mesures en leur faveur ne les stigmatisent pas.

Cette culture de la bienveillance passe par un changement d'image et de représentation que se fait la société à l'égard des salariés aidants. Effectivement, il s'agit de ne plus voir les aidants et les défis qu'ils relèvent comme un poids pour l'entreprise mais plutôt d'y voir la valeur ajoutée que cela apporte à une équipe de travail.

Cette culture de la bienveillance est instaurée en grande partie par l'information et la sensibilisation de tous les collaborateurs à chaque échelon de l'entreprise. Cette sensibilisation permet de libérer la parole, de lever le voile sur un tabou encore très présent au sein des entreprises et de comprendre les situations que vivent au quotidien les salariés aidants.

D'ailleurs, les différents acteurs auditionnés tendent tous vers cette direction. Ils proposent des ateliers de sensibilisation aux managers et aux salariés. Ils suggèrent également d'améliorer la communication sur les dispositifs existants au sein de l'entreprise. Ils insistent sur l'utilité de l'information et le besoin de communication accru (d'ailleurs relevé comme une attente des salariés aidants).

Durant une rencontre avec des représentantes de la société Malakoff Humanis<sup>98</sup>, elles ont rappelé que les salariés aidants sont un enjeu tant pour la société que pour les entreprises. En effet, « plus d'un aidant sur six consacre plus de vingt heures par semaine pour aider son ou ses proches. C'est un temps considérable, d'autant plus lorsque l'aidant est salarié. Planifier vingt heures (ou plus) d'aide dans son équilibre vie professionnelle / vie personnelle est très difficile. Et près d'un salarié sur cinq est en situation d'aider un proche ». Il s'agit donc de communiquer davantage sur les dispositifs qui existent déjà pour soutenir les aidants, afin de mettre en place une atmosphère générale bienveillante à l'égard des salariés.

La communication peut se faire via différents supports : à la fois grâce à des prospectus, des ateliers, des conférences, mais aussi de manière digitale : webinaires, communication numérique. Celle-ci doit être régulière. En effet, l'entrée dans l'aidance peut être rapide et le salarié qui ne serait pas encore aidant peut oublier les dispositifs qui lui sont disponibles, tant qu'il n'est pas entré dans l'aidance, bien qu'il y ait été sensibilisé en amont.

---

<sup>98</sup> Audition de Muriel Peyretou-Fletout et Isabelle Blaevoet (Malakoff Humanis), le 4 novembre 2021.

Cette politique de sensibilisation et ce climat de bienveillance sont impulsés au plus haut de l'entreprise par les dirigeants. Mais les relais de communication et la sensibilisation régulière se font par les managers, les services RH et les réseaux de pairs.

Cette bienveillance passe également par la confiance. En effet, le salarié aidant doit pouvoir avoir confiance en ses collaborateurs et managers de proximité afin de pouvoir s'exprimer sur sa vie professionnelle et son rôle d'aidant s'il le souhaite. Ce qui pourrait participer aussi à leur sensibilisation et donc à une meilleure intégration au travail.

De leur côté, les managers de proximité doivent instaurer cette situation de confiance en continuant de proposer au salarié aidant de participer à des nouveaux projets et de lui permettre une évolution professionnelle. Cela est nécessaire pour la santé mentale des aidants, pour qui garder la perspective d'une vie professionnelle et d'une évolution de carrière est primordial.<sup>99</sup>

Ce changement de culture en entreprise doit se faire en respectant le souhait de l'aidant de préserver son anonymat ou de séparer sa vie professionnelle de sa sphère privée. De plus, il s'inscrit dans le temps long.

## **2.2. Diagnostic des besoins des aidants dans l'entreprise**

Afin de proposer le meilleur accompagnement possible aux salariés aidants, l'entreprise doit connaître et comprendre les besoins des salariés aidants, et les difficultés qu'ils peuvent rencontrer dans leur activité professionnelle.

Cependant, il peut être difficile pour l'entreprise d'établir les besoins des aidants si elle n'a pas de connaissances plus particulières de leur « profil » d'aidant, et de leurs situations personnelles.

Dans cette perspective, le diagnostic consiste alors à évaluer le nombre d'aidants, le type d'aidance à laquelle ils sont confrontés, ainsi que les ressentis que les salariés ont par rapport à leur employeur au vu de leur statut d'aidant.

Pour ce diagnostic, une sensibilisation préalable est nécessaire afin que les salariés aidants se reconnaissent dans cette situation et puissent participer au diagnostic, en répondant à un questionnaire anonyme, ou à la médecine du travail, ou bien encore – si le salarié accepte de lever l'anonymat sur sa situation – en participant à un groupe de travail sur le sujet.

Ce diagnostic doit rester anonyme. Par exemple, l'organisme Malakoff Humanis<sup>100</sup>, au cours d'une audition, préconise la transmission de questionnaires à renseigner.

---

<sup>99</sup> Audition de Lydie Recorbet (Orse), le 26 octobre 2021.

<sup>100</sup> Audition de Muriel Peyretou-Fletout et Isabelle Blaevoet (Malakoff Humanis), le 4 novembre 2021.

« Dans la phase de diagnostic : pour évaluer la situation, il s'agit de faire un diagnostic avec le service des RH ou le chef d'entreprise. Ils ont aussi un outil permettant de générer des questionnaires et ainsi de quantifier les aidants qui s'auto-déclarent au niveau de l'entreprise. Après cette phase de diagnostic, il y a des actions de sensibilisation. » Ainsi, de tels questionnaires permettent à l'entreprise de bénéficier d'une vue d'ensemble de la situation des salariés en protégeant leur anonymat.

Pour obtenir une analyse plus fine des besoins des aidants, en plus de l'estimation du nombre de collaborateurs concernés, voire de leur type d'aide, il peut être intéressant de percevoir la charge que l'aide représente pour eux, et donc le niveau de difficulté à concilier travail et rôle d'aidant, en vue de mieux les accompagner.

L'Ocirp a développé un outil cartographique permettant de réaliser une typologie des aidants lors de son étude. Ils ont ainsi mis en évidence 4 types de salariés aidants :

- « les salariés aidants **autonomes** : une intensité d'aide peu élevée, qui ont peu d'attente envers l'entreprise (autonomie par rapport à l'entreprise) ;
- les salariés aidants **accompagnés** : une intensité d'aide très élevée, mais aussi une forte inclusion dans l'entreprise (accompagnement par l'entreprise important) ;
- les salariés aidants **vulnérables** : une intensité d'aide encore faible, mais vouée à croître. Ils ont déjà le sentiment de ne pas être soutenus par l'entreprise. Ils sont en demande vis-à-vis de l'entreprise ;
- les salariés aidants **désespérés** : une aide élevée avec une entreprise qui n'accompagne et ne soutient pas ».



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

### Point de discussion : débat sur le statut d'aidant

Il existe un débat important sur le statut d'aidant, et notamment sur son statut au sein de l'entreprise. En effet, est-il préférable de reconnaître un statut d'aidant au sein de l'entreprise, ou au contraire de mettre en place des dispositifs permettant d'accompagner tous les salariés quelles que soient leurs vulnérabilités ?

Pour Tristan Hauck, membre du groupe AG2R La Mondiale<sup>101</sup>, « L'objectif [est] de ne pas attendre de nouvelles directives RH ou managériales pour prendre soin les uns des autres. Cela s'accompagne d'une culture particulière d'ouverture à l'autre et d'échange de bonnes pratiques individuelles et collectives ». Ainsi, pour AG2R La Mondiale, il ne faut pas attendre de changement particulier dans les pratiques RH et managériales, mais mettre en place des initiatives solidaires entre différents acteurs pour apporter un soutien précieux aux salariés aidants. Pour Tristan Hauck, de telles initiatives permettent également de conserver une différenciation entre la vie personnelle et la vie professionnelle du salarié, ce qui lui permet de préserver son anonymat.

Cependant, reconnaître les salariés aidants en tant que tels au sein de l'entreprise pourrait leur garantir un accès à davantage de droits sociaux. C'est notamment le point de vue que François Moreux, membre de CFE-CGC, a argumenté au cours de son audition, en soulignant le rôle que des accords de branche pourraient jouer dans ce processus. En effet, parmi les effets que ces accords de branche pourraient avoir, on retrouve les suivants :

« Une charte de l'aidant ; des journées aidants – assimilables aux journées "mère de famille / journées parents" pour tous les salariés reconnus "aidants" : le Cesu universel préfinancé et abondé pour la mise en place de prestations à domicile (chez Safran, Axa...) ; un aménagement du temps de travail : flexibilité des horaires ou temps partiel, horaires individualisés ; télétravail (régulier ou occasionnel) ; mise en place d'un crédit temps ou crédit d'heures annuelles ; faciliter les prises de congés de soutien familial, les congés de solidarité familiale et congés proche aidant, etc. ».

### 2.3. Traitement de l'aspect financier

Au moment où il devient aidant, l'aspect financier devient un poids pour le salarié concerné. En effet, il entre dans une période pendant laquelle ses dépenses peuvent s'accroître, alors que ses revenus peuvent notablement baisser s'il utilise des congés ou passe à temps partiel.

Le rôle de l'État est évidemment clé dans la réponse à cette problématique.

---

<sup>101</sup> Audition de Tristan Hauck (AG2R La Mondiale), le 2 novembre 2021.

Il existe déjà quelques mesures étatiques pour soutenir les salariés en entreprise, telles que l'AVPF (Assurance vieillesse du parent au foyer) qui permet, sous conditions d'éligibilité, une continuité de constitution des droits à la retraite.

Il existe d'autres mesures comme le rappelle d'ailleurs le guide de l'Orse<sup>102</sup>, qui mentionne la possibilité d'une attribution d'aide pour l'aménagement du logement des personnes aidées, et notamment en cas de handicap physique lourd, quel que soit l'âge du bénéficiaire.

Cependant, les entreprises privées ont également un rôle important à jouer dans l'accompagnement financier de leurs salariés-aidants. Selon le rapport *Entreprises mondiales et aide aux salariés aidants. Guide de bonnes pratiques*<sup>103</sup>, les mesures que peuvent mettre en place les entreprises en matière de soutien financier sont :

- « l'attribution d'une **aide financière ponctuelle** permet au salarié de faire face à une dépense exceptionnelle liée à sa qualité d'aidant, comme par exemple un équipement spécifique d'aménagement de son véhicule ou de son logement, une enveloppe financière pour aider au portage de médicaments ou de repas, aux aides ménagères ou jardinage/bricolage, aux aides garde d'enfants... ;
- l'attribution d'une **aide financière permanente** mensuelle ou annuelle, comme une allocation enfant handicapé, assure au salarié aidant un complément de revenu ;
- l'entreprise peut également s'engager à **améliorer le droit à la retraite complémentaire** pour les périodes d'interruption de carrière, par exemple des congés exceptionnels d'aidants. »

On voit ainsi ces dernières années la mise en place et le développement de dispositifs tels que le don de congés, mais bien que ces derniers constituent une avancée pour les salariés aidants, ils demeurent insuffisants. Sur ce point, l'Orse identifie différents dispositifs, qui permettent au salarié de ne pas perdre de revenus s'il prend des congés. Ainsi, l'entreprise peut cotiser pour la retraite du salarié quand ce dernier prend des congés, maintenir son salaire, ou continuer d'encourager les salariés à se faire des dons de congés, notamment en abondant sur les jours donnés par les collaborateurs.

Toutes ces propositions permettraient aux salariés-aidants de ne pas perdre de revenu – ou moins – en entrant dans l'aidance, et les soulagerait ainsi sur ce point.

---

<sup>102</sup> Orse et Unaf (2014, 2022), *Aidants familiaux, Guide à destination des entreprises, op. cit.*

<sup>103</sup> Plateforme des entreprises francophones du Global Business Network for Social Protection (GBN), *Entreprises mondiales et aide aux salariés aidants. Guide de bonnes pratiques*, rapport.



## 2.4. Traitement de l'aspect organisationnel : contraintes temporelles et géographiques

Dans la perspective d'un accompagnement plus personnel et d'une écoute plus attentive des salariés aidants, il faut également repenser la structure de l'entreprise, tant sur les aspects éthiques et financiers précédemment évoqués que d'un point de vue administratif ou concernant la flexibilité accordée aux salariés.

### Un accès à l'information pertinente et rapide

Le premier facteur sur lequel les entreprises doivent porter leur attention est un accès à l'information pertinente et rapide, et ce dans l'objectif d'améliorer leur communication auprès des salariés aidants. En effet, les salariés ont souvent du mal à trouver les informations concernant les différents dispositifs ainsi que les aides auxquelles ils sont éligibles, et il paraît indispensable de proposer une orientation vers ces informations qui soit pertinente, rapide, et davantage structurée. En effet, les salariés aidants déclarent cette étape comme très chronophage, bien que des réseaux d'aide en interne (de la médecine du travail au réseaux de pair-aidance expliqués plus haut) puissent les aider à accéder à ces informations<sup>104</sup>, ou externes à l'entreprise tels les réseaux associatifs.

Il existe ainsi différentes plateformes qui permettent de recenser ces dispositifs, afin d'orienter les aidants tels que Responsage, Tilia, Nouveau souffle, la Compagnie des aidants, Ma boussole aidant, par exemple.

Un autre exemple, le groupe VYV a constitué « un catalogue avec l'ensemble de solutions concrètes pour les aidants et aidés ». Ils ont ainsi trouvé des solutions en interne, notamment avec l'appui des salariés de ces structures (Ehpad, centres d'accueil, assistance sociale, etc.). Ce catalogue prend également en compte des acteurs locaux, tels que les start-up ou les associations. Ce recensement leur a ainsi permis de créer différents partenariats, et de donner plus de visibilité à ces structures. Le catalogue est aussi accompagné de conseils concernant les démarches administratives.

### La flexibilité horaire

Le deuxième facteur facilitant l'angle organisationnel des salariés aidants serait des aménagements horaires plus flexibles pour les salariés en situation d'aidance, selon leurs besoins. Certaines entreprises acceptent de mettre en place des aménagements spécifiques parmi lesquels :

- la possibilité d'avoir des horaires décalés de 10 h à 18 h par exemple, pour avoir le temps de rendre visite le matin à son proche aidé ;

---

<sup>104</sup> Audition de Claudie Kulak (CESE), le 26 octobre 2021.

- une possibilité accrue de faire du télétravail, notamment pour gagner du temps sur les trajets quotidiens, et ainsi être au plus près du proche aidé ;
- le salarié peut également avoir besoin de plus de congés ponctuels, déclarés à l'avance pour accompagner l'aidé dans ses rendez-vous ou parcours de soins par exemple.

### Point de discussion sur le télétravail

La souplesse horaire ainsi que la possibilité de télétravailler peuvent être vues de deux façons différentes. C'est à la fois une aide dans l'organisation et la flexibilité. Elle offre un gain de temps nécessaire, qui permet de mieux concilier la vie professionnelle et la vie personnelle.

En revanche, elle engendre une perte du lien social, et de l'isolement du salarié aidant. De plus, cela peut causer une hausse de leur sollicitation par leur entourage et donc une charge mentale décuplée. Selon Malakoff Humanis<sup>105</sup>, 62 % des salariés aidants déclarent que le télétravail engendre une charge de travail plus lourde, et pour 53 % cela cause des difficultés de gestion et d'organisation du travail. Cela crée aussi pour la moitié d'entre eux des tensions avec leur entourage.

Enfin, dans le cas où poursuivre un travail à plein temps en plus de son rôle d'aidant devient de plus en plus difficile, certaines entreprises peuvent envisager un allègement des horaires de travail pour passer à un emploi en contrat à temps partiel, ce qui allégera la charge mentale au travail pour l'aidant et lui permettra de se consacrer davantage à son proche.

Dans cet objectif de flexibilité horaire et d'organisation, la CFDT propose une « banque des temps<sup>106</sup> » qui « permet aux travailleurs de gérer leur temps de vie différemment<sup>107</sup> ». Avec un fonctionnement similaire au CET, la banque de temps ne s'arrête pas aux limites des entreprises. Ce dispositif permettrait aux travailleurs de « créditer son compte épargne temps universel en temps [...] ». Ces crédits rejoindraient un fonds interprofessionnel géré par un tiers au sein duquel l'individu bénéficierait d'un droit de tirage décalé dans le temps et proportionnel à ce qu'il aura déposé augmenté d'un possible abondement, notamment par l'employeur, qui reste encore à penser<sup>108</sup> ».

---

<sup>105</sup> Audition de Muriel Peyretou-Fletout et Isabelle Blaevoet (Malakoff Humanis), le 4 novembre 2021.

<sup>106</sup> Audition de Jocelyne Cabanal (CFDT), le 25 janvier 2021.

<sup>107</sup> CFDT (2019), « [La banque des temps, une proposition CFDT. Pour un meilleur aménagement du temps de travail](#) ».

<sup>108</sup> *Ibid.*



### ***Ces dispositifs peuvent être temporaires***

En proposant différents dispositifs d'accompagnement, notamment en termes d'organisation du travail, certaines entreprises acceptent d'être flexibles quant aux besoins des salariés aidants et de l'évolution de leur situation d'aidant. Ces dispositifs peuvent donc être temporaires, et réévalués, en accord avec le salarié. En effet, après une période d'essai, le salarié aidant peut se rendre compte que les solutions trouvées ne lui conviennent finalement pas, ou ne sont pas adaptées. Si le rôle d'aidant prend fin, le salarié peut vouloir retrouver un rythme de travail et d'organisation semblable à celui qu'il avait avant l'aidance.

Ces dispositifs peuvent également être déclenchés sur une très courte durée, en fonction des besoins urgents des salariés aidants. Cette urgence peut notamment être due à la dégradation soudaine de l'état de santé du proche aidé.

### ***Ces dispositifs existent déjà souvent en entreprise pour traiter d'autres vulnérabilités***

Ces mesures d'accompagnement et de flexibilité horaire ont pour certaines déjà été développées pour apporter de l'aide dans d'autres situations, notamment celle de la parentalité en entreprise, ou ont été mises en place pendant la crise sanitaire. Ces mesures peuvent donc être reprises et appliquées au cas des salariés aidants sans que cela crée beaucoup de changements organisationnels pour l'entreprise. Il peut donc être bénéfique pour une entreprise de s'inspirer des mesures de QVT qu'elle aurait déjà actées, de les recenser afin de les étendre, quand c'est possible, au cas des salariés aidants.

## **2.5. Accompagnement de la santé**

La santé des salariés aidants et leur charge mentale ont été identifiées comme des défis majeurs.

Des actions doivent être menées pour prévenir l'épuisement et accompagner l'aidant dans la prise en compte de sa propre santé afin d'éviter une charge mentale trop élevée, de ne pas se soigner à temps et de développer de graves pathologies.

### ***Diagnostic santé et dispositif d'aide psycho-sociale***

Cet accompagnement peut prendre la forme d'un diagnostic santé, réalisé pendant la visite médicale professionnelle. Il s'agit de laisser la possibilité au salarié de se confier sur sa vie privée et de créer un climat de confiance pour qu'il se sente écouté. Cependant, cela doit rester une « porte ouverte » et se faire dans le respect du salarié, qui peut préférer ne pas partager des éléments de sa vie personnelle.

Des lignes d'écoute psycho-sociales peuvent être mises en place (ces dernières couvrent en général l'ensemble des fragilités des salariés, pas seulement la problématique des aidants). Au niveau plus individuel, un numéro d'appel orientant

vers des solutions pour les aidants (aides financières, mise en relation avec des associations, identification et orientation vers des solutions de territoire et des aides, etc.) peut être proposé.

### ***Droit au répit***

Un deuxième levier pour alléger le cumul du stress, de la fatigue et de la charge mentale du salarié aidant est de permettre le droit au répit. Il s'agit pour les entreprises de développer l'accès à des solutions de répit. Cela se matérialise par la communication sur les solutions déjà existantes, au sein de l'entreprise ainsi que sur son bassin de vie. L'entreprise peut également participer au financement de solutions de répit ou bien établir des partenariats avec des structures proposant ces solutions.

Les solutions de répit peuvent être une prise de congé, un séjour de répit, l'accueil en établissement du proche, une solution de relai ou de baluchonnage.

### **Le relai**

L'aide au répit à domicile est un dispositif qui pallie l'absence temporaire d'un aidant. Elle s'adresse à des personnes aidées pour lesquelles le changement d'environnement causerait une désorganisation importante et engendrerait une perte de repères.

Le relai est une solution de répit et d'accompagnement de longue durée pour les aidants à domicile : un accompagnateur spécialisé remplace l'aidant à domicile pour une journée entière, quelques heures<sup>109</sup>, ou plusieurs jours consécutifs (24 heures sur 24) en prenant soin de la personne aidée afin de permettre à l'aidant de profiter d'un moment de répit et de s'absenter plusieurs jours<sup>110</sup>.

Le modèle du relai s'inscrit dans un ensemble de solutions d'accompagnement et de répit proposé en France aux aidants, mais en constitue une forme particulière. Par rapport à d'autres solutions de répit, le relai permet un répit de qualité pour l'aidant : durée longue, maintien de l'aidé au domicile, simplicité logistique et administrative pour l'aidant et pour l'aidé, sécurité, confiance de l'aidant et adaptation à des situations non couvertes par l'offre existante de répit hors relai<sup>111</sup>.

---

<sup>109</sup> On peut aussi parler de « temps libéré » quand il s'agit de remplacer l'aidant quelques heures.

<sup>110</sup> Site [Baluchon France](#).

<sup>111</sup> Koreis, Baluchon France et AG2R La Mondiale (2021), « [Étude d'impact du baluchonnage sur les aidants, les aidés et les professionnels](#) ».

## Relayage, Baluchonnage® et droit du travail

Le droit commun dans lequel peut s'inscrire le relayage prévoit que l'intervenant cesse de travailler et soit remplacé au bout de 12 heures de travail. Dans le cadre du Baluchonnage®, le professionnel peut être présent 24 heures sur 24.

Une expérimentation permise par la loi Essoc du 10 août 2018<sup>112</sup> permet à titre dérogatoire une modification des temps de pause et de repos, et des temps journaliers et hebdomadaires de travail, afin d'appliquer le modèle du Baluchonnage®. Un même professionnel peut ainsi intervenir à domicile jusqu'à six jours consécutifs pour prendre le relais de l'aidant d'une personne en situation de dépendance ou de handicap en dérogeant sous conditions et dans le cadre d'une expérimentation aux limites légales de la durée maximale du temps de travail.

Des expérimentations sont menées depuis 2019, portées par 40 structures sociales et médico-sociales sur 54 départements en métropole et à la Martinique.

Ce développement pose fondamentalement la question de la qualité de vie au travail, des conditions de travail, et *in fine* de la qualité du travail des professionnels concernés. Les difficultés en France pour structurer une filière de l'aide à domicile valorisant ses professionnels – avec une rémunération suffisante, des conditions de travail incluant l'exercice collectif, l'analyse de pratiques et enfin de vrais parcours professionnels – nécessitent pour les organisations syndicales d'envisager un encadrement strict des expérimentations, *a fortiori* de leur élargissement<sup>113</sup>.

### Prise de congés dans le cadre réglementaire<sup>114</sup>

La prise de jours de congés, dans le cadre du CPP, du CPA ou du CSF, permet également d'alléger, en partie, la charge mentale des salariés aidants. Toutefois, la perte de revenu qu'elle génère soulève un vrai défi financier pour le salarié aidant. Dans le cas où les jours de congés sont pris, l'entreprise devra se poser la question de verser un complément de salaire, ou d'avoir recours au don de congés, peut-être avant même l'épuisement des recours aux congés familiaux que sont le CPP, le CPA et le CSF.

## 3. Valorisation des compétences

Il ne faut pas considérer la situation d'un salarié aidant comme uniquement génératrice de nouveaux besoins : elle peut également permettre au salarié de développer de nouvelles compétences.

<sup>112</sup> Article 53, loi du 10 août 2018 pour un Etat au service d'une société de confiance.

<sup>113</sup> Audition de Jocelyne Cabanal (CFDT), le 25 janvier 2022.

<sup>114</sup> Voir Partie I « Congés et prestations : cadre réglementaire ».

### 3.1. Reconnaissance des compétences acquises

Reconnaître les compétences acquises par les salariés aidants. Les salariés aidants acquièrent des compétences transférables au monde de l'entreprise qui pourraient être reconnues et valorisées. « 82 % des aidants disent avoir acquis de nouvelles compétences<sup>115</sup>. »

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

Adaptation au changement	72,8 %
Meilleure gestion des priorités	70 %
Empathie vis-à-vis de mes collègues	43,5 %
Gestes de premiers secours	18,5 %
Organisation de mon temps	42,1 %
Autres	17,5 %

Source : Ocirp

Selon Thierry Calvat, l'aidant est un « manager de petite unité de production ». Son activité en tant qu'individu est de produire davantage de santé, une meilleure qualité de vie, un accompagnement au domicile pour son proche. Être aidant, c'est faire preuve de trois types de management : management des ressources, management de résultat et management motivationnel.

Les salariés aidants vont ainsi acquérir durant leur parcours de nouvelles compétences : des compétences du secteur du soin, dans les gestes et dans l'accompagnement du proche. Au-delà de ces compétences médico-sociales, ils acquièrent des compétences organisationnelles, administratives, etc., mais aussi des *soft skills*, des compétences qui peuvent être valorisées et transférables à la sphère professionnelle, quel que soit le secteur d'activité dans lequel il travaille.

Les *soft skills* relèvent davantage de compétences relationnelles, de rigueur, de résilience, d'engagement, de leadership, d'écoute... L'aidant sait s'adapter aux contraintes (temps, stress, isolement...) tout en prenant des décisions et en poursuivant son rôle. Selon Thierry Calvat, ce sont des contraintes de temps auxquelles il faut que l'aidant s'adapte. Il sait se rendre disponible malgré les « externalités négatives » que sont l'épuisement, la tension, les problèmes de santé, l'isolement. Face à ces contraintes, il sait arbitrer différents paramètres afin de prendre les bonnes décisions. De plus, pour prendre ces décisions, l'aidant réussit à gérer plusieurs « ressources » : les aspects médicaux, familiaux, financiers, et ce qui est lié à son environnement. Beaucoup parviennent à rester motivés pour réussir à garantir à leur proche aidé une certaine qualité de vie, et le maintien des tâches domestiques.

---

<sup>115</sup> Interfacia, le Lab RH, Olystic, Responsage, Tilia (2020), *Salariés aidants, inclusion professionnelle et management de l'aidance*, Livre blanc, septembre.

Une réflexion sur la transférabilité et la valorisation de ces compétences au monde de l'entreprise doit donc être menée par l'entreprise.

Des travaux<sup>116</sup> sont réalisés en partenariat avec AG2R La Mondiale et l'Association française des aidants, et avec l'appui des pouvoirs publics, qui visent à révéler les capacités et compétences induites par la situation de proche aidant. Les premiers résultats de cette étude ont permis l'identification de quatre blocs de compétences que les aidants développent (avec des sous-compétences).

- l'auto-organisation ;
- la résolution de problèmes complexes ;
- la capacité à travailler avec les autres ;
- la maîtrise des équipements et des technologies.

Pour pouvoir les valoriser, il faut que le salarié puisse en prendre conscience et ainsi les mettre en avant auprès de ses managers et de ses collaborateurs. Cette étape peut être réalisée lors des entretiens individuels d'évaluation, à condition que les managers observent une bienveillance et le respect de la vie privée du salarié.

Les entreprises seront toutefois vigilantes à ne pas « stigmatiser » le salarié en l'enfermant dans son rôle d'aidant.

### **3.2. Une valorisation bénéfique pour le salarié aidant et pour l'entreprise**

La valorisation de leurs compétences en entreprise participe au changement d'image des salariés aidants auprès des collaborateurs, en leur offrant une image plus positive. Elle contribue à redonner un sens à l'aidant dans son parcours professionnel mais aussi dans son rôle d'aidant. Les salariés aidants acquièrent en effet de nouvelles ressources qu'ils peuvent faire valoir dans leur travail.

Toutes ces compétences développées et ces qualités de management de ressources et de motivation peuvent également être très bénéfiques au salarié dans sa carrière.

L'acquisition et la valorisation des compétences acquises permettent aussi de favoriser le retour à l'emploi des aidants qui se seraient éloignés du marché du travail pendant une période en raison de leur rôle d'aidant. Par exemple, les compétences du *care* peuvent être identifiées et valorisées via des dispositifs de VAE (validation des acquis de l'expérience)<sup>117</sup>. Toutefois, les VAE sont des processus et des

---

<sup>116</sup> Voir notamment : AG2R La Mondiale, Association française des aidants, Université de Bretagne-Occidentale (2020), *Aidance et emploi. Une approche psychosociale des parcours et trajectoires de proches aidant.e.s* ; AG2R La Mondiale, Association française des aidants, Cercle Vulnérabilité et Société (2021), *Étude opérationnelle sur l'accès à l'emploi des proches aidants*.

<sup>117</sup> Toute personne, quels que soient son âge, sa nationalité, son statut et son niveau de formation, qui justifie d'au moins un an d'expérience en rapport direct avec la certification visée,

démarches lourdes, dont la représentation peut être négative dans le monde du travail. Pour que les dispositifs de VAE soient plus efficaces et bénéfiques aux salariés aidants, leur image auprès des écoles, recruteurs et collaborateurs devra changer.

En outre, tous les aidants ne souhaitent pas se reconverter dans le *care*. Leurs savoir-faire acquis ne se limitent pas au secteur médico-social. De plus, certains ne souhaitent pas revivre leur rôle d'aidant dans un milieu professionnel. La valorisation des compétences transverses dans l'entreprise aide au maintien dans l'emploi du salarié aidant et à sa progression de carrière. Pour Thierry Calvat, « il faut jouer sur l'employabilité et les compétences. Il s'agit de fiabiliser l'emploi des aidants en convertissant l'expérience en compétences ».

« À l'heure où les *softs skills* commencent à primer en entreprise, où l'intelligence collective et la qualité du climat social sont identifiées comme des facteurs déterminants de la performance des entreprises, la capitalisation et la valorisation de ces atouts pourraient être une opportunité pour les entreprises<sup>118</sup>. »

Publié en 2020, le rapport sur l'avenir de l'emploi du Forum économique mondial dresse les dix principales compétences à l'horizon 2025. On notera notamment en tête de liste la pensée critique et la résolution de problèmes qui, selon les employeurs, vont gagner en importance au cours des cinq prochaines années, l'entrée de nouvelles compétences telles que l'apprentissage actif, la résilience, la tolérance au stress et la flexibilité font leur apparition<sup>119</sup>. Autant de *soft skills* développées par les salariés aidants.

Enfin, le salarié en situation d'aidance est fidèle à son entreprise, car dans certaines situations c'est le seul salaire qui rentre dans le foyer (époux malade)<sup>120</sup>.

## 4. Mesure des dispositifs et valorisation des pratiques

L'objectif, fixé par la stratégie nationale *Agir pour les aidants 2020-2022* d'inscrire le soutien aux proches aidants parmi les critères de la RSE, suppose notamment que le niveau du soutien de l'entreprise à ses salariés aidants puisse être effectivement observé, évalué et comparé par l'ensemble de ses parties prenantes.

Démarche structurante pour les entreprises, l'évaluation de leur performance sociale repose en effet sur des pratiques transparentes, ouvertes à leurs parties prenantes,

---

peut prétendre à la VAE. Cette certification, qui peut être un diplôme, un titre ou un certificat de qualification professionnelle, doit être inscrite au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP).

<sup>118</sup> Interfacia, le Lab RH, Olystic, Responsage, Tilia (2020), *Salariés aidants, inclusion professionnelle et management de l'aidance*, op. cit.

<sup>119</sup> Voir World Economic Forum (2020), *Les dix principales compétences professionnelles de demain*.

<sup>120</sup> Audition de Claudie Kulak (CESE), le 26 octobre 2021.

guidées par des documents de référence – lignes directrices définies par la norme ISO 26000 ; objectifs de développement durable ; référentiels de *reporting* extra-financier, etc. – et par des métriques partagées<sup>121</sup>.

Cette mesure est également la condition d'une démarche de progrès continu : la comparaison permise par les indicateurs permet autant de comparer le niveau de performance sociale d'une entreprise à celui qui était le sien lors de la précédente mesure, qu'à celui d'une autre entreprise de taille et de secteur comparables.

La présence d'indicateurs pour valoriser l'action des entreprises en faveur de leurs salariés aidants sera donc déterminante pour faire de la RSE un levier en faveur de l'engagement des entreprises dans ce domaine. Aujourd'hui, il apparaît que les rapports RSE, les déclarations de performance extra-financière (DPEF), les questionnaires des agences de notation extra-financière n'abordent que très exceptionnellement les enjeux des salariés aidants.

L'accompagnement des salariés aidants n'est pas une catégorie d'information devant figurer dans les DPEF au titre de l'article R225-105 du Code de commerce. Les indicateurs retenus pour le dépôt d'informations extra-financières sur la plateforme Impact.gouv.fr n'y font pas non plus référence. Les indicateurs de la Global Reporting Initiative (GRI) n'y consacrent pas de métrique spécifique<sup>122</sup>. L'analyse des DPEF 2021 des entreprises figurant au CAC 40 a permis d'observer qu'aucune métrique portant sur la question n'y figure.

Dans ce contexte, la Plateforme RSE rend compte ici des trois seules initiatives portées à sa connaissance, susceptibles de contribuer à la mesure et à la valorisation des engagements des entreprises pour leurs salariés aidants : un indice interne sur lequel l'entreprise peut communiquer (indice IBEA®), un label donnant lieu à une évaluation par un tiers (Cap'Handéo, « Entreprise engagée auprès de ses salariés aidants<sup>123</sup> »), et un prix distinguant les meilleures pratiques (prix Entreprise & Salariés aidants). Initiatives pionnières, elles méritent à ce titre l'attention et le soutien des acteurs engagés.

---

<sup>121</sup> Plateforme RSE (2019), *RSE et performance globale : mesures et évaluations. État des lieux des pratiques*, France Stratégie, novembre.

<sup>122</sup> Même si les initiatives concernées peuvent trouver un écho dans l'indicateur **GRI 401-2** relatif aux avantages accordés aux salariés à temps plein et non aux employés temporaires ou à temps partiel.

<sup>123</sup> Un autre label, « **Cancer@Work** », a par ailleurs été lancé en 2019 avec le soutien d'AXA, Malakoff Médéric Humanis et Roche. Il entend contribuer à « augmenter l'employabilité des malades et des aidants ».



#### 4.1. Indice du bien-être des salariés aidants (IBEA®)

L'Ocirp et l'institut Viavoice, dans le cadre des travaux de l'Observatoire Ocirp Salariés aidants<sup>124</sup>, ont élaboré un indice du bien-être des salariés aidants (IBEA®), qui repose sur les réponses des salariés aidants à douze questions :

1. La conciliation des vies professionnelle et personnelle
2. Les opportunités de progression de carrière
3. L'écoute et le soutien par les collègues
4. L'écoute et le soutien par les supérieurs
5. L'écoute et le soutien par les politiques de l'entreprise
6. La motivation au travail
7. L'état de santé physique
8. L'état de santé psychologique
9. Les outils, services et dispositifs mis en place par l'entreprise
10. L'engagement de l'entreprise en faveur des salariés aidants
11. Le niveau d'information délivré par l'entreprise sur les salariés aidants
12. Le rapport au déni/à la méconnaissance de sa propre situation d'aidant

En 2021, l'indice moyen mesuré s'élevait à 5,52/10. Les réponses fournies pour contribuer à l'indicateur sont « sensibles au soutien perçu en provenance de l'entreprise ». De ce fait, la communication que fait une entreprise sur les dispositifs et sur l'accompagnement est déterminante.

Cet indice a été élaboré dans le cadre d'une étude en juin 2021, réalisée en ligne auprès d'un échantillon de 3 352 salariés du secteur privé, représentatif de la population des salariés du privé français, dont ont été extraits 1 000 salariés aidants. Sa reconduction annuelle permettrait une mesure des évolutions.

Si, aujourd'hui, ces travaux ne sont donc pas spécifiques à une entreprise donnée, il pourrait être intéressant pour une entreprise de réaliser une telle mesure afin d'orienter ses politiques en amont, d'évaluer en aval la perception de ses dispositifs par les premiers concernés et de reproduire l'exercice pour en mesurer la progression. Une telle utilisation par les entreprises demanderait une grande transparence de leur part sur les objectifs, les méthodes employées et les résultats obtenus.

---

<sup>124</sup> Ocirp-Viavoice (2021), *Résultats de l'Observatoire Ocirp Salariés aidants 2021*.



## 4.2. Label Cap'Handéo « Entreprise engagée auprès de ses salariés aidants »

La Plateforme RSE, dans le cadre des travaux qu'elle conduit sur les labels RSE<sup>125</sup>, a distingué entre plusieurs types de labels RSE : les labels thématiques, les labels sectoriels, les labels territoriaux, etc. Le label Cap'Handéo « Entreprise engagée auprès de ses salariés aidants » est un label RSE thématique développé pour mettre en évidence la performance spécifique d'une entreprise en matière d'engagement à l'égard de ses salariés aidants. Il s'adresse aux entreprises de toutes tailles, et de tout type d'activité.

Il permet d'identifier, de valoriser, de différencier et de récompenser les entreprises qui se lancent dans une démarche vertueuse. Il permet également de les aider dans la structuration et dans la valorisation de leurs actions.

Il s'appuie sur un référentiel, qui permet de lister les engagements pris et ceux sur lesquels l'entreprise doit progresser. Se fondant sur un audit et sur une démarche d'accompagnement des entreprises, il procède d'une démarche d'amélioration continue.

La labellisation d'une entreprise s'inscrit dans un parcours, qui débute avec un auto-diagnostic, pour identifier les thématiques à travailler, se poursuit par une phase d'instruction, au cours de laquelle l'entreprise est outillée. Intervient par la suite un audit sur site par Handéo avant la décision d'attribution par le comité national de suivi. Le label qui est donc porté et attribué par de multiples organismes (Klesia, Handéo, Je t'Aide, Unaf, Association française des aidants, etc.).

Lancé en 2019, ce label compte en 2021 sept entreprises labellisées, et une vingtaine d'entreprises entrées dans le processus de labellisation<sup>126</sup>.

Le référentiel du label comprend 7 engagements :

1. Établir un diagnostic de sa situation et définir une politique d'entreprise.
2. Informer les salariés sur la fonction et les droits des proches aidants ainsi que les dispositifs mobilisables.
3. Impliquer l'ensemble des parties prenantes et mobiliser les ressources externes.
4. Sensibiliser et former les managers à la question des salariés aidants.
5. Évaluer et adapter en continue l'offre de services, en lien avec les besoins et les attentes des salariés aidants.
6. Mesurer l'impact et améliorer en continu ses actions.
7. Valoriser son engagement, son label et participer aux temps de partage d'expérience.

---

<sup>125</sup> Plateforme RSE (2021), *Labels RSE. Propositions pour des labels RSE sectoriels destinés aux TPE, PME et ETI*, France Stratégie, février.

<sup>126</sup> Audition du 6 décembre 2021.

### 4.3. Prix « Entreprise et salariés aidants » (ESA)

Enfin, le prix « Entreprise et salariés aidants » (ESA) organisé par Audiens depuis 2016, avec le soutien du cabinet Alteus Conseil, est une troisième initiative permettant de valoriser les entreprises s'engageant dans de bonnes pratiques envers leurs salariés aidants.

Il se présente avec trois objectifs : récompenser les meilleures initiatives des employeurs et des partenaires sociaux en faveur de leurs salariés et collègues aidants ; favoriser l'émergence et le partage de bonnes pratiques au service de tous les aidants en activité professionnelle, quelle que soit leur situation, et notamment les salariés de PME/TPE, les salariés à contrats courts, les personnes en recherche d'emploi, etc. ; et nourrir le vivre ensemble dans le monde professionnel, servir l'intérêt de tous et de chacun et permettre aux salariés concernés de rester en emploi dans des conditions durables dans l'intérêt des salariés, des personnes aidées et des entreprises.

Une plateforme en ligne recensant les bonnes initiatives des entreprises envers leurs salariés aidants est associée au projet.

Le prix « Entreprise et salariés aidants » a ainsi récompensé :

- en 2016, trois entreprises : Crédit agricole assurances, Groupe Casino, Mutex ;
- en 2017, trois entreprises : Sanofi, Novartis, Gestform, et une collectivité, Mairie de Toulouse et Toulouse Métropole ;
- en 2018, la branche professionnelle Industries Electriques et Gazières (IEG) et deux entreprises : La Poste et la Matmut ;
- en 2019, deux entreprises : Primonial et le Crédit Agricole de la Réunion et Mayotte, et Lyon Métropole Habitat ;
- en 2021, trois entreprises : Groupe BPCE, Groupe France Médias Monde et le Crédit Agricole de la Réunion et Mayotte.

Les différentes pratiques vertueuses présentées dans cette partie, dès lors qu'elles reposent sur des actions concrètes, et qu'elles donnent lieu à un dialogue entre les parties prenantes, permettent d'inscrire l'entreprise responsable dans une dynamique de progression continue.

Déjà mises en œuvre dans plusieurs contextes, elles ne sont cependant développées que dans un petit nombre d'entreprises, en particulier dans les grandes entreprises du secteur du soin et de l'assurance.

Pour que la RSE, levier de transformation des entreprises, contribue à la diffusion de ces pratiques, la Plateforme RSE formule des recommandations.



## IV. RECOMMANDATIONS

---

Au terme de leurs travaux et après avoir écouté les acteurs auditionnés, les membres de la Plateforme RSE soulignent que l'enjeu des engagements des entreprises à l'égard de leurs salariés aidants s'inscrit dans la problématique plus large de la prise en charge du grand âge, du handicap et des vulnérabilités dans notre société. Ils recommandent de placer la politique des aidants au cœur des actions et des textes qui viendront répondre à cette large problématique.

Les événements récents ont mis la lumière sur la nécessité de rééquilibrer l'accueil des personnes âgées entre le maintien à domicile et les établissements publics /privés. Dans l'inéluctable future réforme, la prise en charge des salariés aidants est un point clé pour relever ce défi.

Plus généralement, cette réflexion doit être étendue à la place faite à l'accueil des personnes handicapées, *a fortiori* quand elles sont âgées, tant dans la qualité et la disponibilité des structures d'accueil que dans le soutien aux aidants.

Les membres de la Plateforme RSE adressent les recommandations qui suivent à l'ensemble des parties prenantes des entreprises : directions d'entreprises, partenaires sociaux, fédérations professionnelles et pouvoirs publics.

### La Plateforme RSE recommande au gouvernement :

- **(1) de porter au niveau européen**, à la faveur de la présidence française du Conseil de l'Union européenne, les enjeux des salariés aidants ;
- **(2) de renforcer la communication et la sensibilisation autour de la Stratégie nationale « Agir pour les aidants » et sur les dispositifs existants** afin d'en faire un sujet davantage connu et reconnu, et de contribuer à lever le tabou qui existe autour de ce sujet notamment en entreprise, tout en prenant en compte les spécificités pour les TPE et PME ;

- **(3)** de mener une **évaluation des politiques publiques visant les aidants**, et de rendre compte des **accords signés** en exploitant la base ACCO afin de suivre les avancées du dialogue social en matière d'aide aux salariés aidants ;
- **(4)** de permettre le renseignement d'un **indicateur** portant sur l'accompagnement des salariés aidants sur la plateforme Impact.gouv.fr. ;
- **(5)** de produire **des statistiques actualisées et harmonisées** sur les différents types d'aide, sur lesquelles les entreprises peuvent s'appuyer pour réaliser des diagnostics ;
- **(6)** de **faciliter la vie des salariés aidants** en premier lieu en accompagnant plus efficacement les personnes âgées dépendantes, les personnes en situation de handicap, les patients en sortie d'hospitalisation, et en second lieu en favorisant la conciliation des temps de vie des aidants, en permettant davantage de flexibilité, en améliorant leur accompagnement, en renforçant et en optimisant les dispositifs déjà mis en œuvre par les pouvoirs publics et en veillant à leur accessibilité, en valorisant les initiatives prises par les entreprises dans un cadre contractuel et en participant au financement des structures d'accueil des aidés ;
- **(7)** de **valoriser les compétences acquises** par les salariés aidants en démontrant leur nature, en évaluant la valeur engendrée pour les entreprises, et en facilitant le recours au CPF pour le suivi des formations correspondantes.

**En matière de sensibilisation et de communication interne, la Plateforme RSE recommande aux entreprises :**

- **(8)** de créer un climat de confiance entre l'employeur et le salarié en **sensibilisant** à la situation des salariés aidants les directions, les responsables des ressources humaines, les managers de proximité ainsi que les équipes de collaborateurs. L'entreprise pourra relayer en interne les informations publiques nationales sur le sujet. Ainsi, dans le cadre de ses recrutements, y compris pour les contrats d'apprentissage, une attention particulière pourra être réservée par l'entreprise à la présentation de sa politique de soutien aux aidants ;
- **(9)** de créer **les conditions de l'expression** par les salariés des besoins créés par leurs parcours de vie, et de mobiliser les moyens disponibles pour y répondre en faisant intervenir des tiers de confiance (médecine du travail, assistance sociale, associations, groupe de protection sociale, mutuelle, etc.) ;
- **(10)** de faire connaître les dispositifs disponibles dans l'entreprise – en application de la loi ou d'un contrat avec un groupe de protection sociale prévoyant un dispositif adapté aux salariés aidants – en assurant leur promotion par une **communication interne** récurrente, multi-support, visant l'ensemble des salariés.

**En matière d'accompagnement de leurs salariés aidants, la Plateforme RSE recommande aux entreprises :**

- **(11)** de proposer à leurs salariés un **programme de sensibilisation, de soutien et d'accompagnement**, s'appuyant le cas échéant sur un réseau de référents dans l'entreprise, dans la mesure du possible par rapport à la taille, à l'activité et à l'organisation de l'entreprise ;
- **(12)** de **soutenir les initiatives** de leurs parties prenantes (salariés, associations partenaires, acteurs du territoire, etc.) en faveur des salariés aidants, en contribuant à leur promotion et à leur mise en œuvre ;
- **(13)** de permettre une **flexibilité dans l'organisation du travail et du temps** de leurs salariés aidants afin de concilier au mieux leurs différents temps de vie, en proposant, dans la mesure du possible par rapport à la taille, à l'activité et à l'organisation de l'entreprise, le recours aux droits spécifiques liés à la qualité de salarié aidant, et en s'assurant que l'application de ces mesures soit volontaire, temporaire, et réévaluée régulièrement ;
- **(14)** d'**évaluer les dispositifs mis en œuvre** et leur adéquation avec les besoins de leurs salariés aidants, afin de les réadapter s'ils sont peu utilisés ou jugés non pertinents ;
- **(15)** d'être attentives, dans le cadre de leur contractualisation avec un prestataire, à la **sensibilisation et à la formation de la médecine du travail et des services d'assistance sociale** à la problématique des salariés aidants, afin qu'un diagnostic puisse être proposé aux salariés s'identifiant volontairement auprès d'elles comme proche aidant, et qu'une orientation adéquate vers des solutions d'accompagnement en résulte ;
- **(16)** de **valoriser les compétences acquises** par le salarié dans son rôle d'aidant, en lui permettant d'en faire le bilan et en lui offrant l'opportunité de les valoriser dans sa vie professionnelle.

**En matière de *reporting* extra-financier et de valorisation, la Plateforme RSE recommande aux entreprises :**

- **(17) de rendre compte** des actions mises en œuvre en faveur de leurs salariés aidants en utilisant les indicateurs les plus pertinents, dans leur déclaration de performance extra-financière lorsqu'elles en publient une, dans leur stratégie de contribution aux objectifs de développement durable lorsqu'elles en déploient une, et sur la plateforme Impact.gouv.fr lorsqu'elles y contribuent ;
- **(18) de faire connaître** à toutes leurs parties prenantes les mesures prises en faveur de leurs salariés aidants, afin que celles-ci soient prises en compte dans l'évaluation de leur performance sociale, et qu'elles soient examinées par les acteurs susceptibles de valoriser les entreprises les plus engagées (label Cap'Handéo « Entreprise engagée auprès de ses salariés aidants » ; prix Entreprise & Salariés aidants, etc.).

**La Plateforme RSE recommande aux partenaires sociaux :**

- **(19) d'engager un dialogue sur la prise en compte des besoins des salariés aidants**, en s'appuyant sur les différents points d'entrée ouverts dans le cadre des négociations obligatoires et paritaires existantes au niveau des branches (QVT, organisation du travail, égalité professionnelle, handicap, etc.).
- **(20) de développer des outils et guides d'accompagnement** pour les aider à identifier les enjeux et à les intégrer dans leurs démarches RSE.
- **(21) de sensibiliser leurs adhérents** sur ce sujet majeur en l'intégrant dans leurs formations et dans leurs campagnes de mobilisation ;
- **(22) d'examiner, dans le cadre des négociations obligatoires existantes, les moyens de faciliter la prise de congés par les salariés aidants.**

**La Plateforme RSE recommande aux fédérations professionnelles :**

- **(23) d'examiner la pertinence d'une intégration dans les référentiels de leurs labels** sectoriels RSE des critères quantitatifs portant sur les actions mises en œuvre en faveur des salariés aidants, quand l'entreprise a mis en place des actions spécifiques ;
- **(24) de développer des outils et guides d'accompagnement** pour aider les entreprises à identifier les enjeux et à les intégrer dans leurs démarches RSE.



# ANNEXE 1

## LETTRE DE SAISINE

---



SECRETARIAT D'ÉTAT CHARGÉ DES PERSONNES HANDICAPÉES  
MINISTRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DE LA RELANCE  
MINISTÈRE DES SOLIDARITÉS ET DE LA SANTÉ

*Les Ministres*

Paris, le 14 SEP. 2021

Monsieur le Commissaire général,

Le soutien des proches aidants est l'une des priorités du Gouvernement, comme en témoigne le lancement par le Premier Ministre, le 23 octobre 2019 de la stratégie nationale « Agir pour les aidants 2020-2022 ». Les aidants représentent 8 à 11 millions de personnes accompagnant au quotidien un proche en situation de maladie ou de handicap, ou en perte d'autonomie due à l'âge. Aussi, malgré une implication personnelle que beaucoup estiment « naturelle », de nombreuses enquêtes mettent en évidence les impacts négatifs du rôle de l'aidant sur leur état de santé, leur bien-être mais aussi sur leur vie sociale, professionnelle et leurs revenus.

C'est pourquoi leur reconnaissance et leur soutien représentent un enjeu social important, *a fortiori* compte tenu du vieillissement de la population. Le soutien des aidants est aussi un enjeu sociétal croissant, auquel les employeurs sont déjà confrontés aujourd'hui. La mobilisation des entreprises est donc déterminante.

En effet, une attention toute particulière doit être apportée à la situation spécifique des aidants en emploi. Près de la moitié des proches aidants occupent un emploi (soit près de 4 millions de personnes) et près d'un salarié sur dix est proche aidant par ailleurs. Aménagements des horaires de travail, réductions du temps de travail, arrêts de travail, démotivation voire démissions, sont autant de conséquences qui pèsent directement sur la situation du salarié aidant, mais aussi sur l'entreprise. Plusieurs études en démontrent l'impact financier important pour les entreprises. A ce titre, il s'agit d'un objectif relevant pleinement de la responsabilité sociétale des entreprises. Ainsi, favoriser une meilleure conciliation entre la vie personnelle et professionnelle des aidants est essentiel, afin de faciliter leur maintien ou retour dans l'emploi dans les meilleures conditions possibles, au bénéfice tant des aidants que des employeurs. Il convient donc aussi d'accompagner les entreprises et les employeurs dans cette évolution dont elles peuvent être gagnantes.



La stratégie nationale « Agir pour les aidant 2020-2022 » fait de la conciliation entre la vie professionnelle et personnelle des aidants une priorité. Certaines mesures ont déjà été traduites : depuis 2019, il s'agit d'un thème obligatoire du dialogue social de branche ; les conditions de recours aux congés ouverts aux aidants ont été assouplies et le congé de proche aidant est indemnisé depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2020. La stratégie nationale prévoit en outre de faire mettre ce sujet au cœur des critères de responsabilité sociale et environnementale (RSE) des entreprises.

La Plateforme RSE, plateforme nationale d'actions globales pour la responsabilité sociétale des entreprises installée à France stratégie, est composée de représentants des employeurs, des salariés, de la société civile, de la recherche et des institutions publiques. Elle réunit les principales parties prenantes de la RSE en France.

C'est pourquoi nous sollicitons la Plateforme RSE pour qu'elle propose des mesures susceptibles d'encourager les entreprises à s'engager dans des démarches volontaristes visant une meilleure prise en compte de la situation de leurs salariés-aidants pour une meilleure conciliation vie professionnelle et vie personnelle. En particulier, les travaux de la Plateforme RSE porteront sur les conditions nécessaires à l'élargissement des critères de la RSE à cette problématique (au travers, par exemple, de la mention dans certains rapports annuels obligatoires de l'effectivité des actions mises en œuvre en faveur des aidants), sur l'identification des leviers en faveur d'une intégration et d'une appropriation effectives de cet enjeu par les entreprises. Ils porteront aussi sur le développement et la valorisation de pratiques exemplaires. Une attention particulière sera portée aux petites et moyennes entreprises.

De même, les travaux veilleront à proposer des solutions concrètes afin de soutenir et intensifier le recours au congé de proche aidant dont le développement est encore faible, mais aussi tout autre levier pour inciter les employeurs à mettre en place des solutions, par exemple complétant les dispositifs publics en vigueur. En effet, l'indemnisation du congé de proche aidant, effective depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2020, est particulièrement suivi par le Gouvernement au titre des « Réformes prioritaires de l'Etat ». La réussite du déploiement de cette mesure dépend aussi de la pleine mobilisation des employeurs pour la faire connaître auprès de leurs salariés et collaborateurs, voire pour promouvoir d'autres solutions encourageant le recours à ce congé.

Il conviendra de fonder vos travaux sur un recensement des pratiques des entreprises et des outils disponibles, sur un dialogue avec l'ensemble des parties prenantes. Nous attachons aussi une attention particulière à ce que les associations représentatives des proches aidants soient étroitement associées.

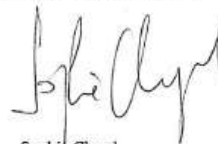
Enfin, ces travaux devront prendre en compte les autres initiatives publiques destinées à améliorer la performance sociale et environnementale des entreprises notamment par la mise en place de la plateforme [impact.gouv.fr](http://impact.gouv.fr). Ils devront également considérer les travaux européens visant à accroître la transparence sur la soutenabilité des acteurs économiques et à développer un modèle européen de capitalisme responsable.

Nous souhaitons que ces recommandations nous soient présentées d'ici le 1<sup>er</sup> février 2022.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur le Commissaire général, l'expression de toute notre considération.



Brigitte Bourguignon



Sophie Cluzel



Olivia Grégoire





## ANNEXE 2

# COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL

---

Les membres de la Plateforme RSE dont les noms suivent ont pris part aux travaux du présent avis.

### **Pôle des entreprises et du monde économique**

- Mme Laurence BRETON-KUENY (ANDRH)
- Mme Sarah RACHI (CPME)
- M. Florent SARRAZIN, Mme Charlotte PAREZ (MEDEF)
- Mme Lydie RECORBET (ORSE), *co-rapporteuse*
- M. Jonathan MARTINEZ (UDES)

### **Pôle des organisations syndicales de salariés**

- Mme Frédérique LELLOUCHE (CFDT), *animatrice*
- M. François MOREUX (CFE-CGC)
- M. Guillaume TRICHARD (UNSA)

### **Pôle des organisations de la société civile**

- Mme Céline BOUILLOT, M. Yvon SERIEYX (Unaf), experts associés

### **Pôle des chercheurs et développeurs de la RSE**

- Mme Catherine TRIPON (FACE)

### **Pôle des institutions publiques**

- Mme Claudie KULAK (CESE), *co-rapporteuse*





## ANNEXE 3

# LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES

---

Le groupe de travail a mené quatorze auditions, d'octobre 2021 à janvier 2022. Il a rencontré des praticiens, des experts académiques, des représentants d'institutions et d'associations qu'il remercie pour leur disponibilité et leur contribution à ses travaux.

De plus, le secrétariat permanent de la Plateforme RSE remercie celles et ceux qui ont accepté de partager leurs analyses et leurs expériences dans le cadre de la préparation de ces travaux, notamment Mme Isabelle BARTH (Université de Strasbourg), M. Olivier CALON (La place des aidants), Mme Hélène de CHANTERAC (Nouveau souffle), Mme Sophie FERREIRA LE MORVAN (April), Mme Morgane HIRON (Je t'aide), Mme Marie-Suzel INZE (Responsage), Mme Bénédicte KAIL et Mme Chantal BRUNO (CIAAF), Mme Christine LAMIDEL (Tilia), M. Dominique LIBAULT et Mme Elise DEBIES (EN3S), M. Jean-François PUNTEL (Manureva Répit), M. Daniel NIZRI, Mme Hafsa BOUTABAA, Mme Laura Levêque, M. Emmanuel JAMMES (Ligue nationale contre le cancer), M. Henri de ROHAN CHABOT (Fondation France Répit), M. Guillaume STAUB et M. Amaury DE LA SERRE (Prev&care), Mme Gwenaëlle THUAL et Mme Clémentine CABRIERES (Association française des aidants).

### **Auditions du 26 octobre 2021**

- M. François-Mathieu ROBINEAU, adjoint au sous-directeur de l'autonomie des personnes handicapées et des personnes âgées (DGCS)
- Mme Claudie KULAK (La compagnie des aidants)
- Mme Lydie RECORBET (Orse)

### **Auditions du 4 novembre 2021**

- Mme Muriel PEYRETOU-FLETOUT et Mme Isabelle BLAEVOET (Malakoff Humanis)
- M. Thierry CALVAT, sociologue expert sur la vulnérabilité en entreprise

### **Auditions du 22 novembre 2021**

- M. Jean-Manuel KUPIEC (Ocirp)
- M. Tristan HAUCK (AG2R La Mondiale)
- Mme Marjorie DE JAEGHERE (Groupe VYV)

### **Auditions du 6 décembre 2021**

- Mme Emilie CRINDAL (Sanofi)
- Mme Aurélie PIERRE-LEANDRE (Handéo), M. Frédéric BERNARD (Klesia), Mme Sarah CHORFI (Agirc-Arrco), M. Julien PAYNOT (Handéo) sur le label Cap Handeo
- Mme Maria-Giuseppina BRUNA et Mme Nathalie MONTARGOT (IPAG)

### **Auditions du 13 décembre 2021**

- Mme Garance LE CAPITAINE, Mme Amelie LA ROCHEFORDIERE (EDF)
- M. François MOREUX (CFE-CGC)

### **Audition du 25 janvier 2022**

- Mme Jocelyne CABANAL (CFDT)



## ANNEXE 4 BIBLIOGRAPHIE

---

### Rapports publics

Gillot D. (2018), *Préserver nos aidants : une responsabilité nationale*, rapport à la ministre des Solidarités et de la Santé, à la ministre du Travail et à la secrétaire d'État chargée des Personnes handicapées.

HCFEA (2017), *Disposer de temps et de droits pour s'occuper de ses enfants, de sa famille et de ses proches en perte d'autonomie*, rapport adopté par le Haut Conseil de la famille de l'enfance et de l'âge.

HCFEA (2018), *Le soutien à l'autonomie des personnes âgées à l'horizon 2030, tome 1. État des lieux*, rapport adopté par le Conseil de l'âge.

Libault D. (2019), *Grand âge et autonomie*, rapport de concertation à la demande du Premier ministre.

### Travaux académiques

Amyot J. (dir.) (2021), *Les aidants entre solidarités privées et politiques publiques*, Érès.

Banens M. *et. al.* (2020), *Aider un proche âgé à domicile*, Les dossiers de la Drees, n° 64.

Belorgey N., Pinsard E. et Rousseau J. (2016), « Naissance de l'aidant. Les pratiques des employeurs face à leurs salariés soutenant un proche », *Genèses*, vol. 1, n° 102, p. 67-88.

Bonneuil N. et Younga K. (2020) "Who (still) cares? Patterns of informal caregiving to elderly dependents in South Korea 2006-2012", *Asian Population Studies* 16(1), 17-33.

Bozzio A., Gramain A. et Martin C. (2016), « Quelles politiques publiques pour la dépendance ? », *Les notes du Conseil d'analyse économique*, n° 35.

Bruna M., Montargot N. et Peretti J. (2017), « [Point de vue : les nouveaux chantiers du management de la diversité: Quelques pistes de réflexion et de recherche](#) », *Gestion 2000*, n° 34.

Bruna M-G., Montargot N. et Bellami F. (2020), « Les nouveaux chemins de l'inclusion, ou les défis pluriels de la salarience », communication au 31<sup>e</sup> congrès de l'AGRH.

Charlap C., Caradec V., Chamahian A. et Kushtanina V. (2019), « [Être salarié et aider un proche âgé dépendant : droits sociaux et arrangements locaux](#) », *Revue française des affaires sociales*.

Domingo P. (2011), « [Aider un parent dépendant : comment concilier vies familiales, sociale et professionnelle ?](#) », *Politiques sociales et familiales*, n° 105.

Dares (2016), *Éclairages sur la qualité du travail. Recherches issues de l'enquête Conditions de travail*.

Dares (2020), « Aider un proche : quels liens avec l'activité professionnelle ? ».

Drees (2008), « Handicap-Santé "Aidants informels" HSA. Présentation des pondérations de l'enquête ».

Fantino B. (2009), « Le soignant, la famille et le système », in : *Réciproques*, n° 1, p. 85-89.

Guérin S. (2016). « [Les aidants au cœur de la solidarité sociale](#) », *Vie sociale*, n° 15.

Larbi K. et Roy D. (2019), « 4 millions de seniors seraient en perte d'autonomie en 2050 », *Insee première*, 1767.

Lerner D. et al (2020), *A Population-Based Survey of the Workplace Costs for Caregivers of Persons With Treatment-Resistant Depression Compared With Other Health Conditions*, JOEM, septembre.

Murer Duboisset A. et Chauzal-Larguier C. (2019), [L'entreprise et ses salariés aidants : construction et déploiement d'une innovation sociale territoriale responsable](#), RIODD, La Rochelle.

Soullier N. (2012), « [Aider un proche âgé à domicile : la charge ressentie](#) », *Études et résultats*, n° 799.

## Documentation professionnelle

AGIRC-ARRCO (2021), *Guide salariés aidants*.

AG2R La Mondiale, Association française des aidants, Université de Bretagne Occidentale (2020), *Aidance et emploi. Une approche psychosociale des parcours et trajectoires de proches aidant.e.s*.

AG2R La Mondiale, Association française des aidants, Cercle Vulnérabilité et Société (2021), *Étude opérationnelle sur l'accès à l'emploi des proches aidants*.

Ayming et AG2R La Mondiale (2021), *13<sup>e</sup> baromètre de l'absentéisme et de l'engagement*.

BPCE L'Observatoire (2021), *Le temps des aidants*.

CNSA (2012), *rapport de la caisse nationale de solidarité pour l'autonomie 2011*.

Coface Handicap (2007), *Charte européenne de l'aidant familial*.

Collectif Je t'aide (2020), *Porter la voix des aidant.e.s dans le Grand débat national : nos demandes*.

Collectif Je t'aide (2021), *10 propositions pour lutter contre l'isolement social des aidant.e.s* (4<sup>e</sup> plaidoyer).

Entreprises pour la cité (2020), *Prendre en compte la thématique des salariés aidants. Enquête*.

Fondation April, institut BVA, *Baromètre annuel des aidants*.

Handéo et Klesia (2019), *Référentiel de labellisation, label Cap'Handéo « Entreprises engagée auprès des salariés aidants »*.

Interfacia, le Lab RH, Olystic, Responsage, Tilia (2020), *Salariés aidants, inclusion professionnelle et management de l'aidance, Livre blanc*.

Klésia (2019), « Les jeunes aidants aujourd'hui en France, tour d'horizon et perspectives », *Les cahiers du CCAH*, n° 9.

Koreis, Blauchon France, AG2R La Mondiale (2021), *Étude d'impact du baluchonnage sur les aidants, les aidés et les professionnels*.

LDH (2016), *Vie active, vie d'aidant. Combattre les inégalités femmes hommes*.

LDH (2016), *Agir contre les écarts de salaires entre hommes et femmes (GPG). Prendre en compte le cas des aidantes informelles*.

Malakoff Médéric (2018), *Agir pour les salariés aidants, étude*.



Observatoire sociétal des cancers (2016), *Les aidants, Les combattants silencieux du cancer*.

Ocirp, Viavoice (2021), *Salariés aidants et dialogue social*, étude de l'Observatoire Ocirp Salariés aidants.

Ocirp, Viavoice (2021), *Résultats de l'Observatoire Ocirp Salariés aidants 2021*.

Orse et Unaf (2014, 2022), *Aidants familiaux, Guide à destination des entreprises*.

Plateforme des entreprises francophones du Global Business Network for social protection (2021), *Entreprises mondiales et aide aux salariés aidants. Guide de bonnes pratiques*, EN3S.

Groupe April, Résultats des contributions des branches internationales.

Kupiec JM. (2017), *Aider et travailler : quels enjeux, quels dispositifs ?* (conférence).

The Employers for Carers, Carers UK, HM Government (2013), *Supporting Working Carers : The Benefits to Families, Business and the Economy*.

World Economic Forum (2020), *Les dix principales compétences professionnelles de demain*.

## Travaux de la Plateforme RSE

Plateforme RSE (2018), *RSE et objectifs de développement durable*, France Stratégie.

Plateforme RSE (2019), *RSE et performance globale : mesures et évaluations. État des lieux des pratiques*, France Stratégie, novembre.

Plateforme RSE (2021), *Labels RSE. Propositions pour des labels RSE sectoriels destinés aux TPE, PME et ETI*, France Stratégie, février.



## LA PLATEFORME RSE

---

Installée par le Premier ministre au sein de France Stratégie en 2013, la Plateforme RSE, plateforme nationale d'actions globales pour la responsabilité sociétale des entreprises, regroupe les administrations compétentes, les organisations représentant les entreprises et le monde économique, les organisations syndicales de salariés, des représentants de la société civile et de la recherche, et comprend parmi ses membres un député et un sénateur.

Elle émet des avis sur les questions qui lui sont soumises et formule des recommandations sur les questions sociales, environnementales et de gouvernance soulevées par la responsabilité sociétale des entreprises (article 60 de la loi n° 2005-882 du 2 août 2005 ; article 5 du décret n° 2013-333 du 22 avril 2013).

Les travaux de la Plateforme RSE sont le reflet des enjeux de la société en matière environnementale, sociale et économique, et de sa capacité à identifier et se saisir des alertes qui traversent la société. Les thématiques abordées sont, d'une part, des thématiques RSE transverses liées à la pratique de la RSE telles que le *reporting* extra-financier, les enjeux de gouvernance, les objectifs de développement durable, la compétitivité des TPE-PME, les relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants, etc., et, d'autre part, des thématiques plus spécifiques en lien avec les enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux.

Ses travaux sont publiés sur le site de France Stratégie :

[www.strategie.gouv.fr/plateforme-rse](http://www.strategie.gouv.fr/plateforme-rse)





## RETROUVEZ LES DERNIÈRES ACTUALITÉS DE FRANCE STRATÉGIE SUR :



[www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)



[@strategie\\_Gouv](https://twitter.com/strategie_Gouv)



[france-strategie](https://www.linkedin.com/company/france-strategie)



[francestrategie](https://www.facebook.com/francestrategie)



[@FranceStrategie\\_](https://www.instagram.com/FranceStrategie_)



[StrategieGouv](https://www.youtube.com/StrategieGouv)

Les opinions exprimées dans ce rapport engagent leurs auteurs et n'ont pas vocation à refléter la position du gouvernement.



**RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*



Institution autonome placée auprès du Premier ministre, France Stratégie contribue à l'action publique par ses analyses et ses propositions. Elle anime le débat public et éclaire les choix collectifs sur les enjeux sociaux, économiques et environnementaux. Elle produit également des évaluations de politiques publiques à la demande du gouvernement. Les résultats de ses travaux s'adressent aux pouvoirs publics, à la société civile et aux citoyens.