



31 JANVIER 2021 DOSSIER

## Salariés aidants : des pistes concrètes pour mieux répondre à leurs besoins

Une enquête – la première du genre en France – éclaire concrètement la situation des aidants dans leur cadre professionnel.



Comment font-ils pour tout gérer de front ? Quel est leur impact au sein de leur équipe et plus largement de leur entreprise ? De quelle manière l'aidance est-elle amenée à évoluer ?

Grâce aux données issues de cette étude inédite, dix recommandations ont été définies avec une ambition commune : mettre en lumière cette population largement invisible et apporter un cadre au management de l'aidance.

## L'aidance concerne l'ensemble des entreprises

En effet, 20 % des salariés français – plus de cinq millions au total – sont impactés par la perte d'autonomie d'un proche. Pourtant, on en connaît encore bien peu sur celles et ceux que l'on appelle les salariés aidants. Une démarche d'objectivation de leur situation était donc nécessaire. C'est avec cette ambition que plusieurs acteurs se sont réunis pour conduire une étude d'ampleur : Interfacia, premier acteur du management de l'aidance en entreprise ; Tilia, startup d'entrepreneuriat dédiée aux aidants développée au sein de BNP Paribas Personal Finance ; ou encore Responsage, spécialiste des salariés aidants et de l'accompagnement social.

Entre juin et juillet 2020, les partenaires ont mené une enquête, « Aider & Travailler 2020 », auprès de plus de 600 salariés aidants et anciens aidants, ainsi qu'auprès de leurs managers et collègues. Elle a permis de cartographier et évaluer pour la première fois l'impact des aidants au sein des

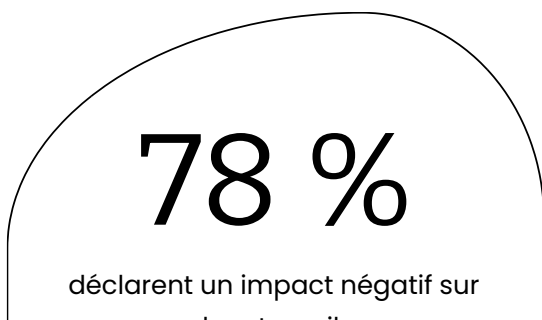
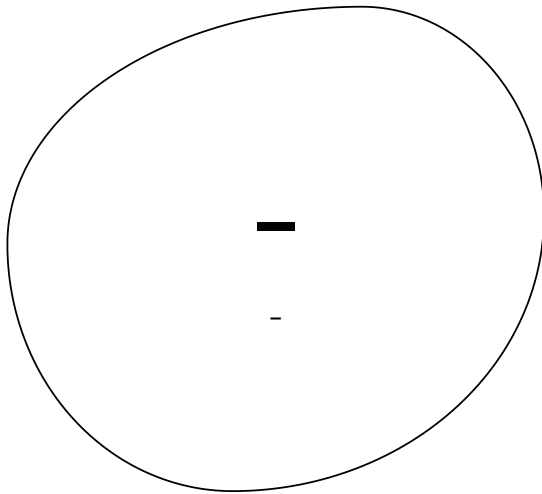
d'entreprises, pas un contexte où leur reconnaissance et la prise en compte de leur rôle sont plus que jamais primordiales.

## Un sujet relatif aux politiques de diversité

Plus des trois quarts des salariés concernés par cette problématique parlent de leur situation sur le lieu de travail. 49 % le font avec leur manager, tandis que 30 % s'adressent à la DRH, notamment dans le but d'aménager leur temps de travail – une solution envisagée par 45 % des personnes interrogées.

*« Comme toutes les autres diversités, l'aidance est à prendre en compte au sein des entreprises, à l'instar de la parentalité et tout autre sujet connexe, explique Gabrielle Guèye, fondatrice d'Interfacia. Manager l'aidance est nécessaire pour les salariés eux-mêmes, mais également pour l'entreprise dans son ensemble. »*

D'autant plus qu'elle recouvre une réalité plus complexe qu'on ne l'imagine souvent : les salariés aidants sont aujourd'hui 39 % à s'occuper d'au moins deux personnes dépendantes. Et ce n'est que le début : 50 % d'entre eux s'occupent d'un conjoint ou d'un enfant, ce qui risque de les conduire à devenir « doubles aidants » dans le futur.



## Des impacts négatifs, mais aussi positifs sur le travail

Pour faire face à cette problématique — qu'elle soit simple ou double —, les salariés concernés ont besoin de temps. 40 % d'entre eux travaillent à temps partiel, ce qui est un choix subi dans les trois quarts des cas. Pour Christine Lamidel, fondatrice et directrice de Tilia, « au vu des difficultés que rencontrent les collaborateurs aidants pour allier vie professionnelle et responsabilités liées à leur rôle, il est crucial que les entreprises adaptent leur stratégie RH pour une organisation plus inclusive et préventive, en intégrant des dispositifs pour alléger le quotidien de ces salariés ».

Les répondants sont 78 % à considérer que l'aidance a un impact négatif sur leur travail, en particulier la dégradation de leur santé, la désorganisation du travail pour soi et pour l'équipe, et une sensible diminution de leur vie sociale. Leur situation procure toutefois certains bienfaits aux employés touchés. La moitié d'entre eux considèrent ainsi que l'aidance a un impact positif sur leur vie professionnelle. 82 % ont notamment acquis de nouvelles compétences grâce à leur situation, et pour la moitié que celle-ci leur a permis d'améliorer leurs relations avec leur hiérarchie et leurs collègues.

À l'heure où les softs skills prennent de l'importance dans le monde du travail, et où la qualité du climat social est considérée comme un facteur clé de performance, capitaliser et valoriser les atouts des aidants peut représenter une opportunité pour les entreprises.

## Les collègues et managers en première ligne

Le management de l'aidance nécessite aussi de prendre en compte les collègues et managers, qui sont 81 % à ressentir des effets sur l'organisation du travail. Près de la moitié des collègues estiment aussi que l'aidance a un impact positif sur leur vie professionnelle, notamment la cohésion d'équipe.

Les collaborateurs non-aidants jugent à la quasi-unanimité (97 %) qu'il est important que leur entreprise mette en place des solutions concrètes pour faire face à cette problématique. Une préoccupation altruiste pour aujourd'hui et raisonnable pour demain, puisque 70 % indiquent qu'ils deviendront probablement ou certainement aidants eux-mêmes au cours des cinq prochaines années.



## Le confinement, une double peine pour les aidants

De mars à mai, les interventions des professionnels de santé ou des services d'aide à domicile ont été fortement réduites, voire annulées ; les aidants ont dû prendre le relais. Le collectif Je t'Aide a donc souhaité savoir comment ils avaient vécu cette situation.

Près de 800 personnes ont répondu à cette enquête, qui révèle que 55 % des aidants ont effectué pendant le confinement des actes habituellement réalisés par des professionnels. Plus de 40 % relevaient d'actes médicaux, allant du changement de pansement à la pose ou au retrait de cathéter sous-cutané.



## Quel rôle pour les groupes de protection sociale ?

Lors de la présentation du baromètre « Aider & Travailler 2020 » à l'OCIRP, Djamel Souami, président du CTIP (Centre technique des institutions de prévoyance), a rappelé que les institutions de prévoyance avaient été créées par les partenaires sociaux pour accompagner le progrès social des entreprises.

« La question des salariés aidants est clairement une problématique d'entreprise », a-t-il précisé, en évoquant plusieurs leviers à activer



D'abord, faire de la pédagogie autour des dispositifs à mobiliser ; ensuite, soutenir l'émergence de solutions – de soutien financier, de mise en relation avec des professionnels, etc. ; enfin, réussir à financer dans la durée les besoins des aidants, « par la mutualisation ».

Pour Djamel Souami, « c'est un sujet immense qu'il faut prendre en compte dans toute sa diversité de dimensions et d'acteurs mobilisés ».



## 10 propositions pour accompagner les salariés aidants

**L'ensemble des partenaires du baromètre « Aider & Travailler 2020 » – Interfacia, le Lab RH, Olystic, Responsage, Tilia et l'OCIRP – ont identifié dix pistes d'action pour répondre clairement à cet enjeu sociétal.**

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

### Accès à l'emploi

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

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

### Engagement sociétal

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

### Dialogue social

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

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

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

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

## Parcours collaborateur

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

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

*« La plupart des recommandations sont simples, peu coûteuses, et ont l'avantage de pouvoir être mises en œuvre rapidement. »*

**Gabrielle Guèye, fondatrice et DG d'Interfacia.**

*« En intégrant le sujet dans les négociations avec les partenaires sociaux, les initiatives peuvent s'appuyer sur un cadre structuré. »*

**Christine Lamidel, fondatrice et DG de Tilia.**

*« L'aidance peut impacter durablement la santé, il est donc essentiel de prévenir le risque de troubles musculo-squelettiques et de sensibiliser les acteurs de la santé au travail. »*

**Joël Riou, président-fondateur de Responsage.**

## Soutenir les salariés aidants : une dynamique qui profite à l'organisation

**Lors de la 4e édition du Prix Entreprise et Salariés aidants, le sociologue et spécialiste des aidants familiaux Thierry Calvat a présenté une synthèse des résultats d'études internationales sur les liens entre performance de l'entreprise et soutien aux aidants.**

L'influence des salariés aidants sur l'organisation qui les emploie reste un champ d'études encore marginal. L'une des exceptions est le rapport Supporting Working Carers : The Benefits to Families, Business and the Economy, réalisé en 2013 par le Gouvernement britannique en partenariat avec

Carers UK – puissante association d’aidants en Angleterre – et l’association Employers for Carers. Menée auprès de 223 dirigeants d’entreprise, l’enquête à l’origine du rapport met en lumière les bénéfices collectifs associés à la prise en compte des aidants.

## Moins d’absentéisme et de turn-over

« La plupart des personnes interrogées ont déclaré que le soutien constituait un avantage majeur ou important dans de nombreux domaines, précise Thierry Calvat. Pour les répondants, la mise en place des dispositifs provoque un effet de cliquet sur l’organisation. » Elle contribue à la réduction de l’absentéisme (un critère cité par 88 % des répondants) et à l’amélioration de la productivité (69 %). Parallèlement, on observe une amélioration de l’efficacité du travail en équipe (75 %), ainsi qu’une réduction des coûts de production (55 %).

*« L’enquête révèle aussi un effet de halo en termes de transformation des pratiques et de culture d’entreprise, ajoute le sociologue. Des politiques de soutien semblent être de nature à améliorer le climat social au sein de l’entreprise et concourir à accroître le taux d’engagement des collaborateurs. »*

L’impact se traduit aussi par une réduction du turn-over (92 %) et une amélioration importante des pratiques managériales (80 %).

*« S’intéresser à un collaborateur aidant a un effet mécanique d’entraînement de l’ensemble de l’organisation », confirme le sociologue.*

## Un impact notable sur le climat social

Ces résultats entrent en résonance avec une démarche menée par une direction commerciale régionale d’EDF, dès 2009. « Celle-ci s’appuyait sur des supports pratiques d’information et d’orientation, une base de données en ligne pour faciliter les recherches, la contractualisation avec des services d’aide à domicile, un service relais d’assistance en cas de nécessité, la formation des managers et l’établissement d’un crédit d’heures au profit des salariés aidants et laissés à leur libre discrétion », détaille Thierry Calvat. Dès la première année, cette expérimentation s’est traduite par une diminution de 50 % de l’absentéisme – pour l’ensemble des salariés – et un accroissement à deux chiffres en termes de baromètre du climat social. Pour le sociologue, « ces résultats démontrent un effet direct pour les personnes concernées et un possible effet d’entraînement pour l’ensemble des collaborateurs ».

D’autres études se sont intéressées aux mesures attendues par les salariés eux-mêmes, qui mettent particulièrement en avant un temps partiel mieux rémunéré, un aménagement des horaires de travail ou un congé temporaire.

*« Ils vont privilégier essentiellement des solutions qui leur permettent de rester au sein de l’entreprise, appuie Thierry Calvat. Plusieurs recherches ont en effet démontré le rôle protecteur du travail pour les aidants. »*

# Quand les entreprises s'engagent

**Toutes les organisations n'ont pas la même maturité sur la question des salariés aidants. Certains employeurs initient des démarches innovantes dans le cadre de leur politique de RSE ou de leurs actions en faveur de la qualité de vie au travail.**



## Le livre blanc Salariés aidants – Inclusion professionnelle & management de l'aidance

Le livre blanc est un prolongement du baromètre et présente plusieurs retours d'expérience. En voici **quelques extraits** :

En outre-mer, deux entreprises s'engagent et mobilisent près de 50 entreprises de leur territoire. Le Crédit Agricole Mutuel de La Réunion, lauréat du Prix Entreprise et Salariés aidants 2019, et le Groupe CRC, groupe de protection sociale de La Réunion, ont souhaité joindre leurs efforts pour proposer aux entreprises de l'île le premier guide pratique territorial sur l'inclusion professionnelle des salariés aidants et le management de l'aidance.

En moins de trois mois, une cinquantaine de dirigeants et de DRH ont pu s'exprimer à travers un questionnaire dédié à l'inclusion professionnelle des aidants. Plusieurs entreprises ont à leur tour demandé à leurs collaborateurs de s'exprimer sur le sujet, et près d'une trentaine de contributeurs ont partagé leurs questions et leur expérience pour structurer et enrichir ce guide. Sa diffusion a été faite à l'occasion de la journée nationale des aidants, le 6 octobre.

Quelques semaines plus tard, une conférence interentreprises a été dédiée au management de l'aidance en entreprise. L'occasion d'échanger sur le contenu du guide et d'en faire une opportunité de nouvelles démarches en faveur des salariés.

## BNP Paribas Cardif : Orientation personnalisée et coaching

*« Attentifs aux enjeux du vieillissement de la population, nous sommes conscients des difficultés rencontrées par les collaborateurs qui doivent gérer de front leur vie professionnelle et l'aide qu'ils apportent à un proche âgé ou en situation de handicap. C'est pourquoi l'entreprise a décidé de mettre en place un dispositif spécifique pour accompagner ses salariés aidants. Nous avons fait évoluer notre politique en développant cet accompagnement qui leur est dédié. Ces mesures complètent les différentes actions déjà menées depuis 2009 pour favoriser la conciliation entre activité professionnelle et activité d'aidant.*



*Aussi, depuis trois ans, un partenariat offre un service de diagnostic et d'orientation personnalisé à tous les collaborateurs, étoffé depuis cette année d'un service d'assistant personnel et d'agenda partagé via une application. On propose également depuis deux ans des coachings et des ateliers de codéveloppement. Des conférences animées par des experts sont proposées aux collaborateurs, répondant ainsi à notre engagement d'information et de sensibilisation. »*

**Florence Jordan, responsable RH diversité de BNP Paribas Cardif.**

## L'Oréal : Agir sur la réduction du stress et les gains de temps

*« La politique sociale de L'Oréal, telle que construite avec le programme Share & Care, vise notamment à accompagner les salariés dans leur bien-être et à contribuer à un bon équilibre entre la vie professionnelle et personnelle. Le programme prévoit d'accompagner non seulement les salariés, mais aussi leurs proches.*

*C'est dans ce cadre que l'aide aux salariés confrontés à des questions de dépendance de leurs proches a été définie pour la France : les assistantes sociales apportent un premier niveau de conseil ; c'est avec elles qu'il a été décidé de proposer aux salariés l'accès à un service expert spécialisé sur la dépendance pour pouvoir apporter des réponses précises et rapides sur tous les aspects possibles (aide à domicile, aides financières, maisons d'accueil...). Aujourd'hui, le bilan est très positif de la part des salariés aidés qui témoignent de leur satisfaction, du gain de temps et de la réduction du stress liés à ces situations. »*

**Hugues de Beaugrenier, directeur de la protection sociale du Groupe L'Oréal.**



# Relever les défis de la dépendance : les réponses des experts

**La perte d'autonomie est-elle assurable ? Et comment la financer ? Un grand débat organisé par la chaire TDTE (Transitions Démographiques – Transitions Économiques) a permis de dessiner les contours d'un système efficace, viable et solvable, misant sur la solidarité nationale et l'assurance privée.**

Le 14 septembre dernier, le rapport Vachey (La branche autonomie : périmètre, gouvernance et financement) a été remis au Gouvernement, ouvrant la voie à la création d'une cinquième branche. Une création dont les contours ont été au cœur des débats. Comme le rappelle Marie-Anne Montchamp, présidente de la Caisse nationale de la solidarité pour l'autonomie (CNSA), « l'un des points essentiels n'est autre que le périmètre qui doit excéder celui de la protection sociale. L'effort consenti par la nation aujourd'hui à l'autonomie s'élève à 66 milliards d'euros si l'on prend en compte le handicap. Ces dépenses seraient bien plus efficaces si les politiques publiques, au lieu de se superposer, convergeaient, s'articulaient les unes aux autres ».

Or, cette convergence suppose un nouveau modèle, plus performant, qu'il faut financer. Un financement qui, selon Thierry Beaudet, président de la Fédération nationale de la Mutualité française (FNMF), n'est pas couvert par les estimations du rapport, « bien en deçà des attentes ou des estimations du rapport Libault ».

*Mais, comme il le reconnaît, « on ne peut sans cesse faire appel à l'argent public s'agissant d'une question de solidarité nationale ».*

## La piste d'un abondement à l'assurance complémentaire santé

Un avis partagé par Florence Lustman, présidente de la Fédération française de l'assurance (FFA) :

*« On ne peut que saluer la partie consacrée à l'optimisation des politiques publiques en matière de maintien de l'autonomie, au regard en particulier des montants alloués, de 40 à 70 milliards d'euros selon les calculs. En revanche, dire qu'aucune nouvelle taxe ne viendra abonder le financement de cette nouvelle branche a de quoi surprendre ».*

La FFA et la FNMF proposent ainsi un complément individuel à l'assurance complémentaire santé, que 96 % des Français détiennent. Le principe consisterait en un abondement de quelques euros par mois, à un âge qui reste à déterminer. Une fois en GIR 1 ou 2, l'assuré recevrait une rente viagère permettant de réduire son reste à charge.

*« Pour que ce système fonctionne, il faut qu'il embarque à son bord tous les acteurs de la place pour assurer la portabilité des droits, les complémentaires versant les quelques euros cotisés à un pool qui servira la rente le moment venu », précise Thierry Beaudet.*

## Se prémunir contre le risque de dépendance dès le 3e âge

Pour Cécile Waquet, directrice adjointe métier santé prévoyance chez AG2R La Mondiale, « l'inconvénient d'une assurance dépendance obligatoire est de faire peser une nouvelle charge sur une catégorie d'actifs déjà par trop sollicitée. L'idée à retenir est qu'il existe désormais quatre âges et que le troisième, de 60 à 75 ans, doit se prémunir contre le risque de dépendance.

Cette décision relève du libre choix des individus, ce qui est le propre de l'assurance qui prendrait à son compte la prévention – avec un bilan médical et patrimonial proposé entre 55 et 65 ans, et reconduit tous les cinq ans ». Une manière pour les assurés de se projeter dans l'avenir.

Les échanges entre experts ont permis de mettre en évidence l'importance d'une réponse assurantielle en complément de la solidarité nationale. Doit-elle être optionnelle ou obligatoire ? À quel âge faudrait-il débiter les cotisations, et pour quel montant ? De nombreuses réponses doivent encore être apportées en tenant compte de l'ensemble des paramètres.

Pour Pierre Mayeur, directeur général de l'OCIRP, il existe deux rapports Vachey :

*« Le premier, très intéressant, porte sur la gouvernance, l'architecture du système. Le second aborde le financement, avec de nombreuses pistes. Mais dire que la branche autonomie existe, soit 31 milliards d'euros, qu'elle est en équilibre, par construction, car abondée par les 22 % de CSG de la branche maladie, c'est déshabiller Pierre pour habiller Paul ».*

## Une réponse englobant prévention, accompagnement et services

Que veut-on financer ? Les 9 à 10 milliards d'euros du rapport Libault à trouver d'ici 2030 concernent des dépenses de soins, rappelle le directeur général de l'OCIRP :

*« Ce n'est pas notre sujet. Le maintien à domicile comme le séjour en Ehpad n'est un souci ni pour les plus riches qui ont le capital nécessaire, ni pour les plus défavorisés qui bénéficient d'aides à l'hébergement, mais pour toute la classe moyenne placée dans une situation où la solution passe par un mixte de financement. C'est un véritable enjeu, global, dont la réponse est assurantielle ».*

Une réponse qui ne doit pas se limiter à une rente, mais englober la prévention, l'accompagnement et les services.

En écho aux autres experts réunis par cette table ronde, Marie-Anne Montchamp insiste sur un point :

*« S'il faut construire un système solvable, il faut aussi le rendre désirable. C'est à cette condition que les individus peuvent consentir à un effort de financement comme ils le font pour la branche maladie. C'est aussi insister sur la prévention, c'est-à-dire de leur permettre d'adopter des comportements d'anticipation, car, on le sait, tout se joue avant 70 ans. La conclusion s'impose d'elle-même : financer la transition du modèle et assurer par anticipation le libre choix des personnes sont indissociables ».*



## Les quatre piliers de la proposition de la Chaire TDTE

sociales

Pour Alain Villemeur, directeur scientifique, et François-Xavier Albouy, directeur de recherche, « deux convictions animent la proposition de la chaire. La première est que la perte d'autonomie ne peut être traitée que dans sa globalité, sans oublier les aidants ou la prévention. La seconde porte sur le financement, possible sans mobiliser les solutions conventionnelles – hausse de la CSG ou des cotisations sociales ».



Cette proposition s'appuie sur quatre leviers :

- 01.** Une politique volontariste de réduction de la perte d'autonomie par des activités
- 02.** Le renforcement des dispositifs actuels vis-à-vis des personnes dépendantes à faibles revenus
- 03.** La création d'une assurance dépendance obligatoire
- 04.** La mise en place d'un dispositif de réassurance publique de cette assurance



Les experts de la chaire retiennent l'âge de 40 ans pour souscrire l'assurance – « concernant ainsi une population assez nombreuse pour obtenir des cotisations abordables ». Une réassurance de l'État viserait à faire baisser les primes.



« C'est là une manière moderne de faire de la protection sociale en mettant la gouvernance publique à la tête du système tout en affirmant que la dépendance n'est pas liée à la seule problématique du vieillissement. »

**PARTAGER SUR**

 Twitter  Facebook  LinkedIn

Ces articles peuvent également vous intéresser

Tous nos chiffres !



DOSSIER

06 OCTOBRE 2023

## Salariés aidants, coût ou richesse pour l'entreprise ? Les chiffres de l'Observatoire 2023

→ [Lire cette actualité](#)



DOSSIER

27 SEPTEMBRE 2022

## Salariés aidants, RH, RSE et dialogue social, les chiffres de l'Observatoire 2022

→ [Lire cette actualité](#)



DOSSIER

30 JUIN 2022

## Vers un nouveau pacte intergénérationnel dans l'entreprise

→ [Lire cette actualité](#)

Tous nos événements et actualités