



# **AIDANTE ET SALARIÉE:** CRÉER UNE VÉRITABLE CULTURE DE L'ACCOMPAGNEMENT ET DU SOUTIEN

*Guide pratique pour les entreprises*

Laboratoire  
de l'**Égalité**

Partager  
une culture commune de l'égalité  
entre les femmes et les hommes.

 **Audencia**

Parcourir le guide pratique selon vos besoins

<b>NOUS CONNAÎTRE</b>	<b>5</b>
- Qui sommes-nous?	5
- Remerciements et contributions	5
- Découvrir le sujet des aidantes	6
- Pourquoi un guide à destination des entreprises?	6
- Les salariées aidantes de quoi parle-t-on?	8
- Le cas des aidantes à distance	10
- Chiffres clés sur les aidantes	11
<b>COMPRENDRE LES BESOINS:</b>	
<b>LA PAROLE AUX AIDANTES</b>	<b>12</b>
- Les enjeux de la reconnaissance au sein du milieu professionnel	12
- La difficile articulation entre la vie professionnelle et la vie personnelle	13
- Le travail, « une forme de répit » et de valorisation des compétences acquises pendant l'aidance	14
- Les conséquences de l'aidance sur la santé des femmes	15
- Interview – Marine Mauduit, aidante depuis 42 ans	17
<b>RÉPONDRE AUX BESOINS DES AIDANTES:</b>	
<b>LA PAROLE AUX ENTREPRISES</b>	<b>18</b>
- Quelques idées reçues	18
- Pourquoi répondre aux besoins des aidantes salariées?	20
- Interview – Pascal Andrieux, Directeur des engagements sociaux, sociétaux Malakoff Humanis	22
- Focus sur les TPE-PME	24
- Interview – Sandrine Richard, Directrice Générale et administrative, ESII	25
- S'inspirer des dispositifs pouvant être mis en place par les entreprises : les accords collectifs	27
- Revue de quelques bonnes pratiques au sein des accords collectifs en 5 points	28
<b>APPLICATIONS PRATIQUES</b>	<b>32</b>
- Quiz – Tester vos connaissances : 10 questions pour en savoir plus	32
- Fiches outils : comment mettre en place une démarche progressive d'accompagnement ?	35
- 4 cas pratiques en entreprise décryptés par une aidante	38
<b>Bibliographie</b>	<b>41</b>



## Introduction

# LES AIDANTES ONT AUSSI BESOIN D'AIDE

Elles sont plus de 6 millions en France. Elles offrent quotidiennement des soins à un-e enfant ou un-e proche majeur-e atteint-e d'un problème de santé de longue durée, d'une incapacité physique ou de difficultés liées au vieillissement. Elles sont présentes autour de nous, souvent sans que nous leur prêtions attention.

Les études ont révélé que le sujet des aidant-es touche majoritairement les femmes, qui représentent 57 % de la population des aidant-es, et jusqu'à 74 % lorsque les soins des personnes aidées deviennent plus contraignants.

Pourtant, les aidantes ont longtemps été invisibles. La valeur et l'importance de leur contribution sociale ont été largement sous-estimées. Les tâches et responsabilités qu'elles assument au quotidien ont été tenues pour acquises. En effet, la notion de « care », dans le sens de ce qui a trait au soin apporté à autrui, est depuis longtemps associée aux femmes qui, suivant un stéréotype tenace, seraient naturellement prédisposées à prendre en charge gratuitement ce qui relève de la sphère privée.

Afin de rendre visible ce travail de care, il a d'abord fallu être en mesure de nommer le phénomène. **À l'initiative de groupes de femmes est apparu dans un premier temps le terme « aidante naturelle », remplacé, par la suite, par celui de « proche aidante ».** En 2015, la loi relative à l'adaptation de la société au vieillissement a entendu créer « **des droits pour celles et ceux qui ont des devoirs** » et reconnaître le statut de proche aidant-e. Il est important de noter que les associations et les acteurs et actrices de terrain mènent un travail remarquable depuis plusieurs années **en faveur d'une société plus inclusive et solidaire.**

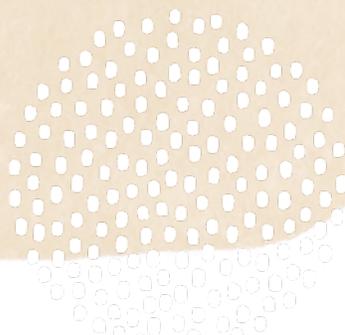
Les recherches montrent que les aidantes recouvrent plusieurs types de situations très différentes.

Par conséquent, les besoins ne sont pas les mêmes, ni les impacts sur la vie professionnelle, familiale et sociale. Si nous abordons dans ce guide pratique le sujet sous l'angle des aidantes en entreprise c'est qu'il est **étroitement lié au sujet de l'égalité entre les femmes et les hommes**. Vous découvrirez dans ce guide qu'il existe des différences significatives sur les impacts et le vécu de cette situation. Néanmoins nous n'oublions pas les millions d'hommes qui font aussi un travail considérable, les solutions d'accompagnement dans les entreprises restent identiques.

C'est dans le but de développer une meilleure compréhension de l'expérience et du vécu de ces femmes que Audencia et le Laboratoire de l'Égalité ont décidé d'unir leurs forces. Nous souhaitons contribuer à rendre visible ce sujet dans une approche complémentaire en éditant le présent guide, fruit d'un groupe de travail de recherche créé sur les aidantes.

*« Chez Audencia, nous sommes des catalyseurs d'acteurs car nous croyons à une vision systémique sur ces sujets. Nos objectifs sont d'approfondir nos recherches, de créer des outils, de sensibiliser, de donner la parole afin de contribuer à améliorer le quotidien de ces femmes qui consacrent leur temps parfois au détriment de leur santé pour s'occuper de celle des autres. »*

*Nils Poussielgues, Pilote du groupe  
aidantes du Laboratoire de l'Égalité  
– Responsable du Pôle Research &  
Business d'Audencia*



# NOUS CONNAÎTRE

## QUI SOMMES-NOUS ?

**Le groupe de travail sur les aidantes est né du rapprochement entre le Pôle recherche d'Audencia et le Laboratoire de l'Égalité.**

**Audencia** est une Grande École qui se positionne parmi les meilleures écoles de management européennes. L'école a pour objectif de former des managers innovants, responsables, véritables acteurs et actrices de la transition sociale et écologique. Les recherches menées à Audencia, avec un souci d'excellence et de pertinence pour les organisations, visent à avoir un impact sur la pédagogie, les pratiques managériales et la société en général.

**Le Laboratoire de l'Égalité** est une association loi 1901 qui lutte depuis 2010 pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et pour la mise en place effective de politiques égalitaires dans tous les secteurs de la vie économique et à tous les niveaux de décision. À travers la présence de femmes et d'hommes issus de milieux divers, le Laboratoire de l'Égalité œuvre à sensibiliser les acteurs et actrices de la vie sociale, économique et politique à l'égalité de genre et travaille pour une véritable mixité dans l'univers professionnel ainsi que son articulation avec la vie privée.

---

## REMERCIEMENTS ET CONTRIBUTIONS

**À chacune des contributrices du groupe de travail sur les aidantes du Laboratoire de l'Égalité:** Fabienne Arrighi-Bensoussan, avocate spécialiste en droit du travail, droit de la sécurité sociale et de la protection sociale, Véronique Clouet (Sophrologue, ancienne Coordinatrice de services sociaux du travail), Leonora Razakandrainy (Consultante spécialiste des thématiques aidants et des jeunes aidants - lauréate de l'Institut de l'Engagement et aidante), Lina Mechbal (Coordinatrice du groupe aidantes), Léa Calmus (Responsable des études à l'Observatoire Régional de la Santé et du Social) et Mathilde Haulon (Déléguée départementale droits des femmes et égalité d'Eure-et-Loir · Ministère des Solidarités).

**À notre comité rédactionnel:** Morgane Hiron (Déléguée Générale Collectif Je t'Aide), Christine Caldeira (Secrétaire générale ANDRH), Céline Dubois (Chargée de projet Fondation des Femmes), Corinne Hirsch (Experte sur l'égalité femmes-hommes. Vice-présidente et Co-fondatrice du Laboratoire de l'Égalité).



Merci à **Malakoff Humanis** qui, avec Audencia développe depuis 2017 un programme de recherche-action sur les différentes formes de fragilités intégrant la thématique des aidants familiaux qui a soutenu ce projet de guide et la mise à disposition de ses études sur les salariées aidantes.



Merci à **La Fondation des Femmes** pour son soutien au Laboratoire de l'Égalité et sa confiance dans nos travaux.

Et enfin, à toutes les aidantes et aux nombreuses personnes interviewées depuis deux ans

merci.



# DÉCOUVRIR LE SUJET DES AIDANTES

## POURQUOI UN GUIDE À DESTINATION DES ENTREPRISES ?

Aujourd'hui en France, environ 11 millions d'aidant-es familiaux et familiales (1 Français-e sur 6) accompagnent au quotidien un-e proche en situation de dépendance, en raison de son âge, d'une maladie ou d'un handicap : **57 % sont des aidantes**. Parmi la population globale des aidant-es environ 6 millions (54 %) exercent une activité professionnelle.

### Un enjeu sociétal croissant

D'ici 2030, le taux de salarié-es aidant-es devrait atteindre un quart de la population active. Les recherches s'accordent à dire que nous sommes tous et toutes potentiellement exposé-es à cette situation, soit directement ou par l'entourage, quels que soient notre âge, notre catégorie socioprofessionnelle ou notre position hiérarchique : **il s'agit d'un enjeu sociétal croissant qui concerne toutes les entreprises.**

Certains dispositifs d'entreprise d'aide aux aidant-es trouvent leur place dans une démarche RSE en mettant l'accent sur la dimension sociale de leur mission. Depuis la loi de l'adaptation de la société au vieillissement (promulguée en décembre 2015), plusieurs entreprises ont entamé des démarches pour leurs salarié-es qui accompagnent un-e proche. Vous pourrez en découvrir quelques-unes dans la partie « La parole aux entreprises ».

Le soutien bénévole des aidant-es peut s'avérer compliqué à articuler avec une activité professionnelle. Cependant, les aidantes que nous avons interrogées dans le cadre de nos recherches témoignent majoritairement d'une volonté de maintenir leur activité professionnelle pour entretenir un lien social, ainsi que pour des raisons financières.

## Un guide pratique pour toutes les entreprises

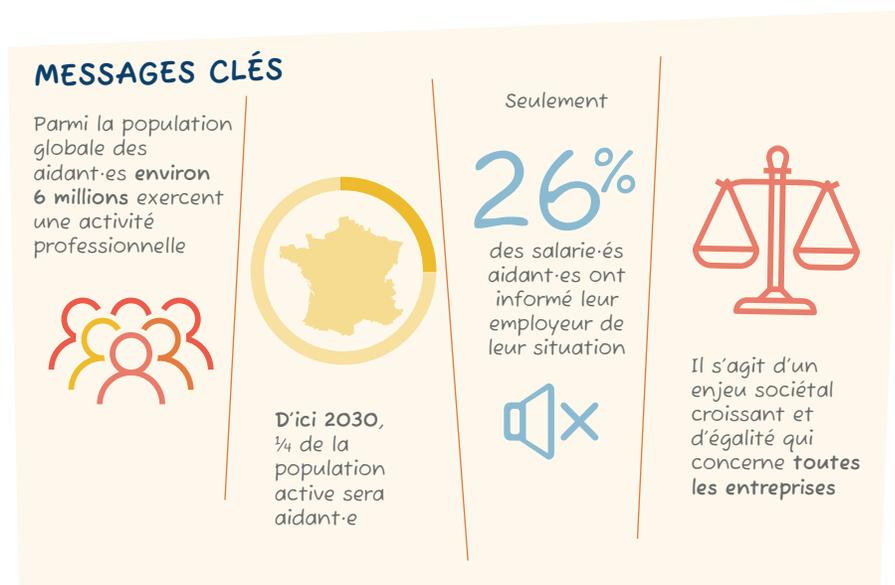
Le contenu informatif et pédagogique de ce guide pratique est à destination de toutes les entreprises. Il est basé sur l'analyse de données statistiques et d'entretiens qui ont pour vocation de mettre en exergue les expériences des aidantes et celles des entreprises.

L'un des objectifs est également de sensibiliser les entreprises aux conséquences du rôle que les aidantes endossent (impacts sur la retraite, la santé, les activités sociales et professionnelles) et aux risques qu'un manque d'accompagnement peut engendrer (risques d'épuisement, d'isolement, de déclin de la santé physique et/ou mentale, etc.)

Prendre en considération cette thématique, comme d'autres sujets en lien avec les fragilités en entreprise, ne signifie pas y apporter seul-es les réponses. Ensemble, favorisons la mise en place d'actions collectives pour préserver l'équilibre des aidantes et des entreprises.

« Dans cette démarche résolument collaborative, de nombreuses structures peuvent aider les entreprises à aborder le sujet en se fixant ce premier objectif: prendre conscience de l'importance du sujet et communiquer pour que les aidantes se sentent reconnues et accompagnées. »

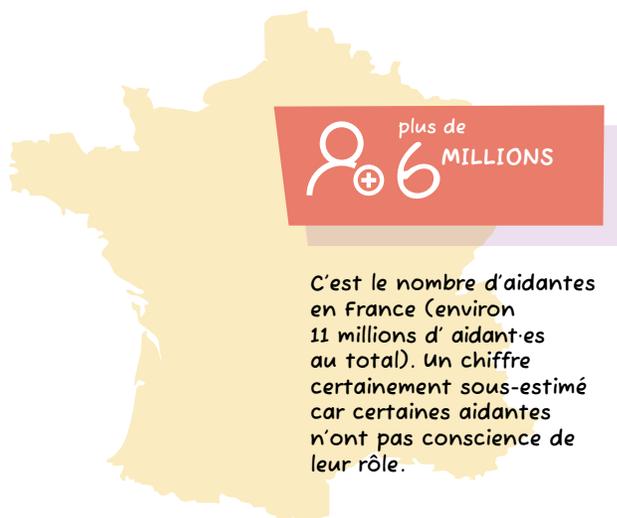
Nils Poussielgues, Pilote du groupe aidantes du Laboratoire de l'Égalité – Responsable du Pôle Research & Business d'Audencia



## LES SALARIÉES AIDANTES DE QUOI PARLE-T-ON?

Ce sont des femmes qui en plus de leur activité professionnelle viennent en aide à titre principal à un parent, un-e conjoint-e, un enfant, un frère, une sœur, fragilisé-es par la maladie, le handicap ou la perte d'autonomie pour les activités de la vie quotidienne.

Cette aide régulière peut être prodiguée de façon permanente ou non et peut prendre plusieurs formes, notamment : soins, accompagnement à l'éducation et à la vie sociale, démarches administratives, coordination, vigilance permanente, soutien psychologique, communication, activités domestiques...



### Une population très hétérogène

Les aidantes ont longtemps été invisibles dans l'accompagnement des personnes fragiles. Les données générales cachent des réalités très diverses car la population des aidantes est hétérogène. **Il n'y a pas une aidante type, mais plusieurs types d'aidantes.**

Néanmoins, les recherches permettent de modéliser différents parcours d'aidantes<sup>1</sup>:

- Les aidantes d'enfants en situation de handicap : **les aidantes d'une vie**
- Les aidantes de conjoint-e en perte d'autonomie : **une place à trouver**
- Les aidantes, enfants de parent(s) âgé(s) en perte d'autonomie : **veiller, concilier, décider**
- Les multi-aidantes, viennent en aide à plusieurs personnes de leur entourage : **un profil en augmentation**

<sup>1</sup> Enquête BPCE-CREDOC – septembre 2020 / Préserver nos aidants : une responsabilité nationale

Les aidantes n'ont pas les mêmes besoins. Les études ont montré, par exemple, que les impacts de l'aide sur la vie professionnelle sont plus forts pour les aidantes d'enfants malades ou handicapés<sup>1</sup>. Toutefois, si derrière le terme aidantes se cachent des réalités très différentes, les entreprises peuvent proposer **un premier niveau d'accompagnement en proposant de libérer la parole pour favoriser la communication et l'accès à l'information.**

### Aidantes : quelques chiffres sur les personnes aidées<sup>2</sup>



### La diversité des activités des aidantes

Il est important de rappeler la très grande diversité des tâches effectuées par les aidantes. En effet, elles assument un rôle de facilitatrice, coordinatrice, prescriptrice et gestionnaire. Beaucoup d'aidantes y parviennent et demeurent attachées à leurs responsabilités, supportant une charge mentale considérable.

Dans les travaux de recherche<sup>3</sup>, trois activités se distinguent :

#### • Des activités concrètes d'aide et de soins

Ce sont tous les actes de la vie quotidienne pour aider son ou sa proche en perte d'autonomie.

#### • Des activités de surveillance

C'est la surveillance exigée par certaines situations de dépendance et de perte d'autonomie qui nécessitent une présence physique, continue ou non, de l'aidante (jour, nuit, week-end, congés etc).

#### • Des actions de coordination

L'aidante est le cheffe d'orchestre de l'organisation de l'aide qui se met en place autour de la personne aidée. Il s'agit du suivi médical, des contacts avec les services administratifs, des contacts avec des professionnels, de la gestion des imprévus.



1 Karine Briard - 2017 « Aider un proche : quels liens avec l'activité professionnelle ? »

2 INSEE enquête Handicap Santé (2008)

3 Blanche Le Bihan - enseignante-chercheuse chez EHESP - École des hautes études en santé publique- 2021

## LE CAS DES AIDANTES À DISTANCE

### Ce que la recherche nous apprend<sup>1</sup>

Les dernières données probantes issues de la recherche permettent d'approfondir le sujet peu connu des aidantes à distance. Les travaux se consacrent principalement aux proches de parents âgés en perte d'autonomie. Il est possible d'exercer une activité professionnelle, de vivre à plusieurs milliers de kilomètres de son ou de sa proche, tout en restant pleinement impliquée. L'aide intensive n'est pas liée uniquement au nombre d'heures passées auprès de la personne qu'on aide : ces études viennent contredire le proverbe « loin des yeux, loin du cœur ».

#### Quelques constats

- Malgré l'éloignement, les aidantes fournissent le même type de soutien que les aidants vivant à proximité avec une charge mentale importante : planification des rendez-vous médicaux, coordination et suivi des soins, gestion des finances, présence par téléphone, utilisation des congés... La distance semble compliquer leur rôle, particulièrement en ce qui concerne l'échange d'informations sur les besoins en matière de soins de santé.
- Sur le plan matériel, les études indiquent que l'éloignement tend à accroître la participation financière des aidantes.
- Les études sur les expériences des aidant-es éloigné-es se sont également penchées sur leur bien-être. En réalité, la séparation géographique semble exacerber les facteurs de stress pour les aidant-es.

Enfin, malgré une proportion similaire d'hommes et de femmes qui assument le rôle d'aidant-es éloigné-es, des inégalités liées au genre persistent. En effet, les sacrifices de carrière, les conflits familiaux et la détresse émotionnelle semblent davantage vécus et rapportés par les femmes<sup>2</sup>.

1 « Des proches aidants éloignés : comment remplir son rôle d'aidant quand la distance nous sépare ». Université McMaster 2018

2 Cagle JG, Munn JC. *Les aidants éloignés : une revue systématique de la littérature*. Journal of Gerontological Social Work 2012

# CHIFFRES CLÉS SUR LES AIDANTES

## Les entreprises et l'accompagnement des vulnérabilités<sup>1</sup>



# 77%

des aidantes estiment que la **prise en compte des situations de fragilités des salarié-es** est un **sujet important pour les entreprises** de manière générale (versus 72 % de l'ensemble des salariés)

## Quels impacts sur la vie des aidantes ?



### La santé

# 81%

des femmes se soucient **plus de la santé des autres** que de la leur<sup>4</sup>

# 46%

des aidantes ont le sentiment d'avoir **une charge mentale trop forte** (versus 23 % pour l'ensemble des salarié-es)<sup>5</sup>



### Le travail

# 65%

déclarent que leur rôle a des **implications significatives sur leur vie** ou évolution professionnelle<sup>2</sup>  
51 % des aidantes sont **stressées au travail** (versus 39 % de l'ensemble des salarié-es)<sup>3</sup>



### La conciliation des temps de vie

# 39%

des aidantes disent avoir des difficultés à concilier vie professionnelle et vie personnelle (versus 32 % pour l'ensemble des salarié-es)



### La situation financière

# 37%

des aidantes déclarent un **impact négatif sur leur situation financière**<sup>6</sup>

1. Étude sur les vulnérabilités des salariés – Malakoff Humanis 2020
2. Dares Analyses – Aider un proche : quels liens avec l'activité professionnelle – Dares 2017
3. Baromètre Santé au travail BST – Malakoff Humanis 2020
4. Étude Prévention santé d'Elabe pour AXA Prévention, mai 2021
5. Observatoire des situations de travail des salariés Malakoff Humanis 2022
6. 6<sup>e</sup> baromètre sur les aidants – Bva et fondation April juillet 2020



# COMPRENDRE LES BESOINS : LA PAROLE AUX AIDANTES

## LES ENJEUX DE LA RECONNAISSANCE AU SEIN DU MILIEU PROFESSIONNEL

**Les employeurs et employeuses jouent un rôle capital pour le maintien dans l'emploi des aidantes.** Au-delà de l'aspect économique de par le maintien des revenus, exercer une activité professionnelle permet d'avoir un lieu de sociabilité et d'éviter l'isolement.

Les aidantes vivent deux journées à temps complet et assument une responsabilité qui pèse sur leur charge mentale. Ces doubles journées peuvent entraîner des soucis de santé sur le long terme, amener à un surmenage et augmenter l'absentéisme. Comme nous le verrons dans la partie « La parole aux entreprises » s'emparer de ce sujet participe, entre autres, à l'amélioration de la politique RSE (égalité professionnelle femmes/hommes, non-discrimination) et Qualité de Vie au Travail des entreprises.



## FOCUS SUR LES SALARIÉ·ES AIDANT·ES LES PLUS JEUNES

Avez-vous déjà accueilli au sein de votre entreprise, un·e salarié·e au profil junior, un·e alternant·e ou un·e apprenti·e? Vous êtes-vous déjà demandé si cette personne pouvait être un·e jeune aidant·e? En France, **700 000 enfants<sup>1</sup>, adolescent·es et jeunes adultes de moins de 25 ans aident un·e proche malade**, en situation de handicap ou en perte d'autonomie. Le plus souvent ils ou elles soutiennent un parent, un membre de la fratrie ou un grand-parent. Ces jeunes aidant·es jouent un rôle essentiel dans l'accompagnement des malades et assument un niveau de responsabilités similaire à celui d'un·e aidant·e adulte.<sup>1</sup>

Ces jeunes adultes entrent dans la vie active avec une fragilité mais également des compétences précoces en raison de leur vécu de jeune aidant·e.

Par exemple des compétences organisationnelles, d'adaptation et de résilience qui sont normalement acquises plus tardivement dans une carrière. Ce rôle d'aidant·e à un si jeune âge impacte leur choix d'orientation professionnelle et certain·e·s se tournent vers des entreprises compatibles avec leur niveau de responsabilités. Cela représente un enjeu pour les entreprises en termes d'intégration de ces jeunes, du suivi de leur apprentissage et d'évolution de carrière.

<sup>1</sup> Jarrige, E. Facteurs associés à la santé mentale et à la qualité de vie des jeunes aidants : étude du fonctionnement familial, des stratégies de coping et de l'empathie. Etude ADOCARE. Thèse de doctorat de psychologie, Université de Paris, 2021

## LA DIFFICILE ARTICULATION ENTRE LA VIE PROFESSIONNELLE ET LA VIE PERSONNELLE

« Mes journées sont réglées de manière militaire, à la minute près. Il ne faut surtout pas qu'il y ait un grain de sable ou c'est toute la journée qui est dérégulée et ça je ne peux pas me le permettre. »

Maud, conseillère clientèle, maman de Clarisse âgée de 13 ans et polyhandicapée

**39%**<sup>1</sup> des aidantes déclarent avoir des difficultés à concilier leur vie professionnelle et personnelle. Elles apparentent leur quotidien à une double vie : organisation de la vie familiale, soutien à la personne aidée au quotidien et activité professionnelle.

Ce jonglage permanent génère du stress et de la fatigue pouvant mener au burn out. Les entretiens menés pour ce guide pratique révèlent qu'une minorité d'aidantes sont accompagnées par leur entreprise. L'articulation entre la vie privée et la vie professionnelle devient un enjeu essentiel pour l'entreprise.

<sup>1</sup> Baromètre Santé au travail BST – Malakoff Humanis 2020

## Des solutions de répit dans l'entreprise existent pour les aidantes à l'instar de l'entreprise Orange et la Poste.

En effet, l'association AFEH<sup>2</sup> accompagne, accueille et oriente les aidantes salariées de ces deux entreprises pour prévenir le risque d'épuisement. Tous les ans, des séjours de vacances - répit sont proposés aux enfants des salarié-es afin de soulager les parents lors des périodes estivales.

« Heureusement que Clarisse a pu bénéficier de cette solution de séjour parce que son institut médico-éducatif ferme 6 semaines en été. Si cette solution de répit n'existait pas, elle n'aurait pas eu de vacances et moi je ne peux pas me permettre de prendre 6 semaines de congés. »

Maud, conseillère clientèle, maman de Clarisse âgée de 13 ans et polyhandicapée

## LE TRAVAIL, « UNE FORME DE RÉPIT » ET DE VALORISATION DES COMPÉTENCES ACQUISES PENDANT L'AIDANCE

Contrairement aux idées reçues, malgré la lourde charge mentale, les aidantes ne souhaitent pas réduire leur temps de travail. Au contraire, 47 % considèrent l'activité professionnelle comme une « bulle d'air » ou « un répit ».

« L'activité professionnelle est une évasion parce qu'on oublie la lourde charge de l'aidance. Je retrouve mon identité et ma place. Je sais qui je suis. »

Maryse, enseignante et aidante de sa fille Joyce 35 ans atteinte d'Infirmitté Moteur Cérébrale

Néanmoins, beaucoup d'aidantes estiment que leur évolution professionnelle a été freinée en raison de l'aide apportée à leur proche. C'est pourquoi la personne aidante nécessite une attention quant au suivi de son parcours professionnel.

**Un entretien approfondi** (manager, RH...) permettrait de faire émerger des aptitudes particulières développées par l'aidante durant son parcours professionnel (capacité organisationnelle accrue, rigueur, méthode, anticipation, ténacité et engagement).

L'entreprise pourrait ainsi valoriser et capitaliser sur les compétences acquises par l'aidante et lui permettre d'exprimer ses talents dans les missions proposées.

« À la suite de l'hospitalisation de ma mère, mon manager m'a donné la confiance qui m'a poussée à être encore plus performante et à me dépasser dans mon travail malgré mes contraintes. C'était la première fois en 20 ans de carrière que je parlais de mon rôle d'aidante. Je trouve que l'entreprise devrait jouer le rôle de facilitatrice. »

Marina, Journaliste, co-fondatrice des Aidantes & Co et aidante de ses parents sourds

## Des aidantes très discrètes sur leur situation

Les aidantes ne sont pas toujours favorables à parler de leur situation spontanément. Comme évoqué précédemment, certaines aidantes considèrent que cela relève de leur vie privée. Lors de la mise en place de dispositifs ou d'événements, il est possible de s'appuyer sur les aidantes dites "autonomes" (cf. typologie à la fin du guide) afin qu'elles puissent rencontrer, discuter et aider leur pair.

## LES CONSÉQUENCES DE L'AIDANCE SUR LA SANTÉ DES FEMMES

L'aidance revêt une dimension genrée qui est d'autant plus pertinente que celle-ci implique nécessairement une charge mentale – charge d'ores et déjà présente dans le quotidien de femmes qui, compte tenu de la division sexuée du travail et de la vie familiale, font face à un cumul de rôles. En effet, la notion de *care*, c'est-à-dire tout ce qui relève du soin apporté à autrui, est largement attribuée aux femmes qui, d'après des biais sexistes tenaces, seraient naturellement prédisposées à prendre en charge ce qui relève de la sphère privée. C'est d'ailleurs cette séparation théorique entre vie privée et vie professionnelle qui conduit les femmes à non seulement dédier une partie de leur quotidien à la prise en charge des autres mais aussi les empêchent de s'identifier en tant qu'aidantes par peur d'être stigmatisées et que leur carrière soit impactée. Pour autant, être aidante représente un véritable travail : **les aidantes non professionnelles consacrent en moyenne 21 heures de leur semaine à leur proche aidé.**

Cette prise en charge d'un.e proche, cumulée à un emploi pour certaines aidantes, conduit à des risques élevés d'isolation, de burn-out, et d'impacts sur la santé à plusieurs niveaux. À titre d'exemple, lorsque l'aidance concerne des enfants, la charge mentale associée au suivi médical du proche aidé est largement prise en charge pour les femmes :

- 58 % des femmes assurent le suivi dentaire et des vaccins, contre respectivement 4 et 6 % des hommes ;
- 57 % d'entre elles s'occupent du suivi pédiatrique, contre 5 et 3 % des hommes ;
- 69 % des mères prennent en charge les rendez-vous liés au suivi gynécologique de leur fille, contre 5 % des pères<sup>3</sup>.

3 Etude Prévention Santé d'Elabe pour AXA Prévention, mai 2021.

Cette charge endossée par les aidantes se traduit par des conséquences directes sur la santé mentale tels que des troubles dépressifs et autres impacts sur la santé mentale. Fatigue, stress, dépression, maladies chroniques, troubles du sommeil, problèmes de dos : les aidantes connaissent davantage de problèmes de santé. 26 % des aidantes ressentent une charge importante, soit deux fois plus que parmi les aidants.

Une étude du Haut Conseil de la famille et de l'âge<sup>4</sup> montre qu'être aidante emporte des effets plus défavorables que lorsque l'on est aidant. L'aide a des conséquences particulières pour les femmes, notamment sur leur santé, leur vie professionnelle, puis sur leur retraite. Ces constats montrent qu'il est urgent de rendre visibles les difficultés vécues par les aidantes et de proposer des solutions d'accompagnement, de répit, et de financement.

## CHIFFRES-CLÉS

- Les femmes aident davantage en nombre d'heures. **19 % des aidantes âgées de 55 à 64 ans aident plus de 21 heures par semaine contre 11 % des aidants de la même tranche d'âge;**
- Les femmes aident des personnes plus éloignées, à la fois géographiquement et du cercle familial;
- Les femmes représentent 65 % des aidant.es déclarant que leur rôle d'aidante a eu des impacts sur leur vie professionnelle. Les aidantes ont souvent recouru aux temps partiels, voire sortent du marché du travail. Moins de 60 % des aidant.es d'un enfant travaillent et 75 % des aidant.es d'un enfant sont des femmes.



---

<sup>4</sup> HCFEA – Conseil de l'âge - Rapport sur les femmes séniors – Note 2 : L'implication des femmes dans l'aide à un proche en situation de handicap ou de perte d'autonomie et dans l'aide grand-parentale – mars 2019.



## **ITW** **Marine** **Mauduit**

55 ans, aidante  
depuis ses 14  
ans de son frère  
polyhandicapé

### **ÊTRE AIDANTE ET SALARIÉE**

#### **Depuis combien de temps êtes-vous aidante ?**

*Je suis aidante depuis l'âge de mes 14 ans et aujourd'hui j'ai 55 ans. Cela fait exactement 42 ans que j'occupe cette fonction auprès de mon frère polyhandicapé, dont 22 ans de tutelle. Nous pourrions avec humour dire que j'ai atteint les 42 ans de cotisations mais de façon invisible et silencieuse ! Au-delà de la charge mentale, cette situation a eu des conséquences concrètes sur la vie au quotidien.*

#### **Diriez-vous qu'être aidante vous a freinée dans vos perspectives professionnelles, en termes d'évolution de carrière par exemple ?**

*La seule fois où j'ai évoqué mon statut d'aidante, ça ne s'est pas très bien passé... ça m'a fait rater un poste de cadre. « Parce qu'on ne sait jamais si vous vous absentez. » C'est pour cela que je n'en ai jamais parlé dans le cadre du travail.*

#### **Pourriez-vous nous parler de votre vie professionnelle ?**

*J'ai aménagé ma vie professionnelle pour pouvoir continuer à m'occuper de mon frère, car je ne voulais pas dépendre de l'État financièrement. Travailler est toujours important et j'ai la fierté d'avoir contribué par mes cotisations à la société et non l'inverse.*

*Devenir un.e adulte à 14 ans et entrer dans un processus d'accompagnement jeune : c'est une bifurcation de vie à 360 degrés !*

*Construire sa vie de femme en parallèle pour être heureuse. Créer des bulles de bonheur à côté pour une vie acceptable.*

#### **Quels sont vos besoins en tant qu'aidante aujourd'hui ?**

*Moi, la question qui moi me taraude beaucoup est celle de la retraite.*

*J'ai commencé à travailler tardivement pour aider mon frère. Je n'ai par exemple pas pu faire de jobs d'été à 17 ans comme les autres.*

*Vous comprenez que la réforme de la retraite est pour des femmes comme moi une injustice. J'ai une double peine : assumer plus de 8 heures par jour mon rôle d'aidante depuis plus de 42 ans (en plus d'une activité professionnelle) et prendre une retraite très tard. L'État souhaite « reconnaître » d'avantage les aidants. Pour ma part, la reconnaissance passe par une reconnaissance du travail accompli auprès de mon frère, puisque j'ai fait économiser à la société une somme d'argent importante.*



# RÉPONDRE AUX BESOINS DES AIDANTES : LA PAROLE AUX ENTREPRISES

## QUELQUES IDÉES REÇUES

Nous abordons ci-dessous quelques idées reçues sur l'accompagnement des aidant-es. Nous incluons dans cette analyse la totalité des aidant-es, les réponses n'étant pas spécifiques à la situation des femmes.

« C'est un sujet personnel,  
ce n'est pas un sujet d'entreprise. »

- L'articulation de la vie professionnelle et de la vie personnelle est parfois difficile pour les aidant-es en raison d'une charge mentale trop forte. Les fragilités des salarié-es impactent le climat social de l'entreprise mais aussi la productivité. Il s'agit donc d'un sujet de préoccupation pour les entreprises. Elles peuvent agir : faire connaître les dispositifs d'accompagnement et libérer la parole.

## « Je n'ai pas les moyens de mettre en place des actions. »



Les démarches d'accompagnement sont souvent gratuites. Il suffit de se renseigner auprès de son groupe de protection sociale.

## « Il n'y a pas d'aidant·es dans mon entreprise. »



69 % des salarié·es aidant·es ne le déclarent pas à leur employeur. Il y a environ 6 millions d'aidant·es qui exercent une activité professionnelle. Beaucoup d'entreprises n'ont pas connaissance de la présence d'aidant·es dans leurs effectifs.

## « Je n'ai pas le temps de mettre en place des actions. »



Les actions ne sont pas forcément chronophages et peuvent souvent être déléguées à une structure partenaire. Elles peuvent même être intégrées dans un parcours qui existe déjà en interne (handicap...). Une première étape facilement accessible est de transmettre les informations pour libérer la parole.

## « Ce n'est pas un sujet prioritaire. »



D'après les prévisions des expert·es, l'aide aux salarié·es aidant·es sera pour les entreprises un sujet aussi incontournable que les mesures en faveur de la couverture santé ou de la parentalité d'ici quelques années. Pourquoi ne pas anticiper?

## « Employer un·e aidant·e est une charge pour l'entreprise. »



La loi interdit et sanctionne la discrimination dans toutes les situations. Les salarié·es aidant·es ont des compétences utiles à l'entreprise. De récentes études montrent que la gestion vie personnelle-vie professionnelle-aidance favorise le développement de « soft skills ». Priorisation, prise de décision et d'initiative, coordination, capacité d'écoute, aptitude à anticiper... Autant de qualités extrêmement prisées des employeurs et employeuses.

# POURQUOI RÉPONDRE AUX BESOINS DES AIDANTES SALARIÉES?

## Quel intérêt pour l'entreprise?

<b>1-L'attractivité</b> <b>Améliorer l'image d'entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Attirer de nouveaux talents et limiter le turn over</li><li>• Se positionner comme un acteur engagé sur un thème social et sociétal</li></ul>
<b>2-La politique RH</b> <b>Se mettre à l'écoute et diminuer l'absentéisme, le présentéisme et les congés maladie</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Favoriser l'engagement des salarié-es</li><li>• Contribuer au bien-être de ses salarié-es</li><li>• Préserver et fidéliser le capital humain</li><li>• Prévenir les risques psychosociaux</li></ul>
<b>3-La démarche RSE</b> <b>Compléter les indicateurs sociaux</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Améliorer sa performance sociale et la qualité de vie au travail</li><li>• Cultiver l'égalité femmes / hommes</li><li>• Adopter une culture de la prévention</li></ul>
<b>4-L'impact économique</b> <b>Associer performance économique et sociale</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Une étude réalisée en Grande Bretagne<sup>1</sup> portant sur les bénéfiques pour les entreprises soutenant les « Salariés – Aidants », a montré:</li><li>• une réduction des congés maladie et de l'absentéisme (88 %)</li><li>• une amélioration de l'engagement des employé-es (85 %)</li><li>• une amélioration du management (80 %)</li><li>• une augmentation de la productivité (69 %)</li></ul>

1 « Supporting working carers » en 2013



L'agence *Les Aidantes & Co* conseille les entreprises pour (mieux) accompagner leurs salariés aidants, afin de gagner en performance économique et en impact social.

L'agence propose des plans d'actions pour répondre au mieux aux besoins de l'entreprise et de ses salariés (sensibilisation, formation manager et RH, communauté d'aidants, programme digital).

« Nous avons créé *Les Aidantes & Co* pour faire de la sensibilisation auprès des entreprises parce que nous savons que si les managers, RH etc. sont formé.es, ou en tout cas, sensibilisé.es, tout le monde est gagnant, c'est du win-win. Les entreprises ont à gagner aussi bien en performance dans l'entreprise qu'en impact social. »

Sigrid Jaud, co-fondatrice des *Aidantes & Co* et ancienne aidante



« Les nouvelles générations choisissent leur entreprise en fonction d'un certain nombre de valeurs. C'est important pour les entreprises d'être concurrentielles sur le recrutement et parfois dans certains secteurs c'est compliqué. Il me semble nécessaire de rappeler que la conciliation des temps de vie est importante et que les problématiques actuelles de société sont intégrées dans le mode de gestion. »

Valérie Leroux, créatrice du « Guide des aidants familiaux ».  
Responsable de l'offre solidarité et de la gestion des associations  
solidarité et culture · Le Groupe La Poste

## Charge mentale et présentéisme en entreprise

### Qu'entend-on par présentéisme ?

Cela correspond au fait d'être physiquement présent sur son lieu de travail mais sans être psychologiquement présent à ce que l'on fait ou en étant occupé à des activités non professionnelles. Selon la définition standard, le présentéisme désigne le fait de travailler en étant malade.

46%

**des aidantes  
déclarent avoir une  
charge mentale trop  
forte** (versus 23 %  
de l'ensemble des  
salarié-es).

### Des conséquences importantes

Les impacts du présentéisme sont de différents ordres : ils concernent la santé, la sécurité au travail, la cohésion d'équipe, l'efficacité et la qualité du travail accompli. Les conséquences économiques ne sont pas négligeables, avec un taux de présentéisme qui varierait entre 6,4 % à 9,2 % en France, son coût représenterait entre 13,7 et 24,9 milliards d'euros chaque année. De plus, la fatigue et le stress occasionnés par l'accompagnement d'un-e proche peuvent également avoir des répercussions sur l'humeur et le moral et donc sur l'ambiance au travail.

« Le présentéisme n'est pas un sujet spécifique aux aidantes en entreprise. Cela peut être le cas pour toutes personnes rencontrant des situations de vulnérabilité. »

Nils Poussielgues, Pilote du groupe aidantes du Laboratoire de l'Égalité – Responsable du Pôle Research & Business d'Audencia



## 5 questions à Pascal **ANDRIEUX**

Directeur des engagements  
sociaux, sociétaux  
Malakoff Humanis

### **Les aidantes est-ce un sujet d'entreprise?**

*Bien entendu. Aujourd'hui, 1 Français sur 6 accompagne un proche en perte d'autonomie, du fait de son âge, de la maladie ou encore du handicap. En 2030, c'est-à-dire demain, c'est 1 actif sur 4 qui sera « aidant » !*

*Ce sont des salariés, qui du fait de leur situation d'aidant, sont plus vulnérables et donc plus enclins à l'absentéisme. Il est donc primordial pour les entreprises qu'elles s'emparent de la question des salariés aidants qu'il s'agisse de femmes ou d'hommes.*

### **Pourquoi s'intéresser à la situation des femmes?**

*Nous savons au travers des projets et études que nous menons depuis une dizaine d'année qu'elles sont plus exposées à des risques de fragilités en tant qu'aidantes, encore majoritaires parmi les aidants, fragilisées sur le plan de la santé et parfois à la fois engagées auprès de leurs enfants mais aussi auprès de leurs parents. Deux chiffres suffisamment parlants :*

- 46 % des femmes aidantes ont tout le temps ou très souvent le sentiment d'avoir une charge mentale trop forte, contre 37 % des hommes aidants et 23 % de l'ensemble des salariés (source : observatoire des situations de travail des salariés - Malakoff Humanis - 2022).
- 72 % des femmes aidantes ont déjà travaillé lorsqu'elles étaient malades contre 65 % des hommes aidants et 56 % de l'ensemble des salariés.

### **Est-ce un sujet réservé aux grandes entreprises? Par où commencer?**

*Pas du tout ! Toutes les entreprises sont concernées par la situation des salariés aidants. Bien entendu, on peut légitimement penser que les grandes entreprises ont les ressources nécessaires pour mieux appréhender les problématiques liées à la situation des salariés aidants au sein de leur structure. Pourtant, il existe des solutions adaptées à toutes les tailles d'entreprises quel que soit leur secteur d'activité. Par où commencer? Pour les accompagner efficacement, il est indispensable que les managers, les dirigeants, les RH comprennent qui sont les salariés aidants. Qu'ils connaissent leurs contraintes et leurs fragilités, mais qu'ils sachent aussi que ces*

salariés représentent un véritable atout pour l'entreprise. En effet, nombreux sont les aidants qui développent des capacités utiles dans le travail: organisation, anticipation, empathie, intelligence opérationnelle.

### **Quelles sont les actions possibles à mettre en place pour les PME/ETI?**

Il existe des outils simples, faciles d'accès et qui ne sont pas chronophages, pour permettre aux managers et aux dirigeants de se sensibiliser à la question des aidants, et de trouver des solutions adaptées.

En tant que Groupe de protection sociale complémentaire, nous avons par exemple réalisé pour nos entreprises clientes, un guide digital à destination des managers pour les aider à mieux accompagner leurs collaborateurs aidants. Nous y abordons notamment la question de la réglementation, du rôle fondamental du manager et partageons un certain nombre de bonnes pratiques. Nous avons aussi conçu des ateliers à destination des managers toujours autour de la thématique des salariés aidants. Encore une fois, ce sont des salariés fragilisés par leur situation personnelle. Il est donc nécessaire de savoir les identifier pour mieux les aider mais aussi prévenir les risques de burn-out.

### **Quels sont les prochains chantiers qui vous semblent prioritaires pour améliorer le quotidien des aidant-e-s en entreprise?**

De notre étude sur les Vulnérabilités des salariés (2020), il ressort que 49 % des femmes aidantes estiment que l'entreprise est légitime d'agir sur les fragilités d'origine personnelle. En parallèle, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à vouloir s'engager sur ces questions sociales mais ne savent souvent pas comment opérer. C'est tout le challenge de demain, d'amener à faire se rencontrer ces deux visions, à travers la mise en place de plans d'actions concrets embarquant tout le collectif de l'entreprise, quelle que soit sa taille, son secteur d'activité.

## FOCUS SUR LES TPE-PME

Face au sujet des aidant-es, les entreprises ne sont pas indifférentes. Mais des disparités existent. Si les grands groupes commencent à accompagner leurs salariées aidantes, les TPE-PME qui emploient 70 % des salarié-es rencontrent pour certaines des difficultés. Et pourtant des solutions existent !

### La force d'une entreprise à taille humaine pour identifier les aidant-es

Dans l'organisation d'une entreprise à taille humaine, il existe une certaine proximité. Ainsi il est parfois plus simple d'identifier un décrochage ou certaines fragilités. L'enjeu est de taille car comme le déclare Laurent D. Directeur d'une PME « *Pour une PME, garder les salarié-es est primordial car il est difficile de remplacer un collaborateur ou une collaboratrice, il est important d'identifier au plus tôt la situation* »

En effet, certaines TPE-PME font face aux difficultés d'adaptation du travail pour répondre aux absences des salarié-es-aidant-es. A défaut d'une réponse simple sur le point de l'organisation, le suivi de l'actualité, l'information et les conseils nécessaires aux salarié-es-aidant-es se prêtent en revanche parfaitement à la mutualisation locale des solutions.

### La mutualisation des moyens

Certaines organisations (associations, entreprises, partenaires publics...) agissent depuis plusieurs années et développent des dispositifs pouvant inspirer les autres. La force d'un réseau avec plusieurs acteurs locaux permet de mutualiser des solutions. Les TPE-PME peuvent notamment s'appuyer sur la mutualisation locale mise à leur disposition avec les institutions de prévoyance, les caisses de retraite, les mutuelles et les assureurs de santé.

*« Il y a un besoin de mutualisation qui est un levier à mettre en place dans les entreprises à taille humaine, il est ensuite utile de sensibiliser les collaborateurs et collaboratrices afin de trouver des solutions pour maintenir une activité pérenne pour ces salarié-es et l'entreprise. »*

*Laurent D., Directeur de PME*

### Quelques exemples d'actions mutualisées (CIAMT<sup>\*1</sup>) pour les TPE-PME:

Les exemples d'actions ci-dessous sont issues d'une démarche collaborative pilotée par le CIAMT en 2021 entre plusieurs acteurs.

- Diffuser une information packagée, mutualisée et gratuite, en s'appuyant sur les réseaux de médecine du travail, les experts comptables, les organisations syndicales, les fédérations et branches professionnelles, le tissu associatif et les collectivités territoriales;
- Adopter une approche ludique (Ex. « Serious game ») auprès des salarié-es pour lever les freins et passer le cap de l'indifférence;
- Démultiplier l'information digitale et la prévention de manière gratuite et pérenne.

### Les acteurs capables de déployer des éléments de réponses pour les TPE-PME<sup>2</sup>

- Ceux qui ont une dimension territoriale (Unions patronales et les chambres consulaires)
- Ceux qui ont une dimension sectorielle (La branche professionnelle)
- Les groupes de protection sociale (Assureurs, mutuelles et institutions paritaires)

1 Service de Prévention, Médecine et santé au travail

2 Guide ORSE - UNAF entreprises et salariés aidants 2014



## **ITW** **Sandrine** **RICHARD**

Directrice Générale et  
administrative, ESII

ESII est une entreprise de 120 collaborateurs répartis sur 3 sites géographiques en France spécialisée dans la gestion de l'accueil du public. Société à mission depuis juillet 2020, très engagée sur les sujets QVT, RSE depuis que l'entreprise existe, accompagner les aidant.e.s était une suite logique des actions afin de soutenir les collaborateurs. En décembre 2022 l'entreprise a obtenu le label Cap'Handéo Entreprise engagée auprès de ses salariés aidants.

### ***Quel est le point de départ de votre démarche ?***

Tout a commencé par une discussion avec la représentante de l'action sociale de notre collecteur retraite. Elle m'a présenté leur dispositif, j'ai été séduite d'une part par le sujet et d'autre part par leur mode d'accompagnement. Pour nous les PME qui ne disposons pas de services dédiés pour ce genre de sujet, se faire accompagner est précieux.

Nous nous sommes donc accordés sur un plan d'actions et un mode de communication pour faire connaître ce sujet à nos collaborateurs.

### ***Comment avez-vous mis en place vos premières actions ?***

J'ai commencé par informer le comité de direction et le CSE. Puis une conférence et un atelier ont été organisés à destination de nos collaborateurs. En parallèle j'ai enrichi notre SIRH avec de nombreuses documentations. Puis s'en est suivi d'autres actions comme une enquête interne.

Mon objectif était que les collaborateurs aient un maximum d'informations pour qu'ils puissent s'ils le souhaitent activer les leviers nécessaires. Un autre objectif était l'obtention du label Cap'handéo et ainsi que ESII soit reconnue comme une entreprise soutenant ses salariés aidants. Finalement deux enjeux : un pour les collaborateurs et un pour l'entreprise.

### **Aviez-vous identifié des salariés aidants dans votre entreprise ?**

Oui des personnes qui s'occupent d'une personne âgée. Et il y a aussi des collaborateurs qui pour l'instant ne se sentent pas directement concernés mais savent qu'ils le seront dans quelques années. Ces personnes sont venues assister aux différentes actions que nous avons organisées et ainsi être prêt le jour où ils en auront besoin.

### **Pourquoi sensibiliser vos salariés à ce sujet ?**

Un salarié aidant va souvent prendre en charge les courses, accompagner aux rendez-vous médicaux, gérer le côté administratif, payer des intervenants, ... donc tout ceci joue sur sa charge mentale, sa disponibilité, sa sérénité et peut influencer sur son efficacité au travail. Au fur et à mesure cela peut également détériorer sa vie sociale, l'éloigner de ses collègues, voire désorganiser son équipe. C'est pour tout cela que nous avons organisé un atelier opportun que nos salariés se sentent soutenus par leur manager et leur employeur.

L'intérêt réside aussi dans le fait d'informer des publics plus jeunes de 30-35 ans qui aujourd'hui ne se sentent pas concernés mais savent désormais qu'à ESII nous traitons ce sujet et que nous pourrions les soutenir et trouver ensemble des solutions qui leur permettront de mieux équilibrer leur vie personnelle avec leur vie professionnelle. Notre moyenne d'âge dans l'entreprise est d'environ 43-44 ans, et aucun salarié,

même les salariés aidants n'étaient au courant que des dispositifs législatifs avaient été mis en place pouvant répondre à leur problématique.

### **Comment adapter le dispositif pour les PME ?**

Les ateliers de sensibilisation sont un bon point de départ. Dans notre entreprise, nous mettons également à disposition des informations sur notre SIRH (intranet) qui comprend un onglet spécifique pour les salariés aidants.

Par contre, il y a des actions qui sont plus adaptées aux grands groupes. Les groupes de parole sont par exemple inadaptés à notre structure car les personnes

se connaissent et n'ont pas besoin qu'une instance organise des moments d'échange. Un programme complet de formation pour nos managers sur le sujet non plus, ils encadrent 5/6 personnes maximum et connaissent leurs équipes, ils peuvent donc déceler un trouble particulier et engager un dialogue. De plus, l'aspect coût n'est pas

à négliger, une journée de formation pour l'ensemble des managers peut être assez onéreuse.

### **Comment faire connaître sur la durée le sujet dans votre entreprise ?**

Nous devons chaque année proposer une ou deux actions pour que le sujet reste dans l'esprit de nos collaborateurs et finisse par faire partie de la culture d'entreprise.

*« La démarche demande un investissement en temps pour mettre en place les différentes actions, mais pas financièrement. »*

## S'INSPIRER DES DISPOSITIFS POUVANT ÊTRE MIS EN PLACE PAR LES ENTREPRISES : LES ACCORDS COLLECTIFS

Les recherches menées pour la construction de ce guide pratique ont permis d'identifier que certaines entreprises se sont emparées du sujet de l'aide. En effet, elles ont travaillé, dans le cadre de discussions et négociations internes, à la mise en place de dispositifs d'accompagnement pour les salarié-es qui s'occupent d'un-e proche. Ces dispositifs font l'objet d'accords collectifs.

### Qu'est-ce qu'un accord collectif ?

Un accord collectif est un document écrit produit à la suite de dialogues entre les employeur et les salarié-es visant à la réglementation des droits sociaux au sein de l'entreprise et au maintien du bon fonctionnement de celle-ci. Contrairement à la convention collective qui régit l'ensemble du droit du travail par l'ajustement du Code du travail, l'accord collectif traite de sujets spécifiques déterminés.

### Que dit la loi ?

Une obligation de négociation ayant été introduite au niveau des branches professionnelles sur le thème des proches aidant-es par la loi n°2019-485 du 22 mai 2019, certaines entreprises se sont pourvues d'accords collectifs abordant le sujet des salarié-es proches. Ces démarches s'inscrivent dans la politique RH mais également RSE de l'entreprise. En effet, s'emparer du sujet des aidant-es participe à l'amélioration de la politique RSE du point de vue de l'égalité professionnelle femmes – hommes et de la QVT au sein des entreprises.



*Le regard de Maître Fabienne Arrighi Bensoussan, avocate spécialisée en droit du travail et en droit de la sécurité sociale, membre du groupe de travail du Laboratoire de l'égalité sur les aidantes*

Le dialogue social, et en son sein l'accord collectif, se révèle particulièrement utile pour appréhender la question du collaborateur ou de la collaboratrice proche aidant-e. Il permet de définir les modalités d'organisation interne appropriées aux besoins et particularités de l'entreprise, quelle que soit sa taille. La réforme de la négociation collective issue des ordonnances du 22 septembre 2017, communément appelées ordonnances Macron, a développé l'activité conventionnelle dans les entreprises de moins de 50 salarié-es. En 2018, 13 200 accords collectifs ont été déposés par des entreprises de moins de 21 salarié-es. Ainsi, dès lors que le sujet des proches aidant-es est une préoccupation sociale de l'entreprise, l'accord collectif se révèle être un outil approprié d'autant plus efficace que ces modalités de négociation sont depuis la réforme de 2017 adaptées à la taille de l'entreprise.

Cet accord collectif peut adresser exclusivement la question des proches aidant-es non professionnel-les, ce qui est souvent le cas pour la mise en place de dons de jours entre salarié-es, comme il peut aussi l'appréhender plus largement dans le cadre de la négociation sur la qualité de vie au travail (QVT) ou à l'occasion d'une négociation sur le télétravail, l'aménagement du temps de travail ou la prévoyance. Surtout, compte tenu de la prépondérance des femmes parmi les salarié-es proches aidant-es, il est pertinent d'aborder le sujet de l'aide à l'occasion de la négociation annuelle obligatoire sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Que l'entreprise soit pourvue ou non d'un accord collectif relatif aux aidant-es, il est de l'intérêt de toutes les parties prenantes de former, et notamment le management intermédiaire, sur le respect des principes d'égalité et de non-discrimination à l'égard des aidant-es non professionnel-les et d'informer sur les risques encourus en cas de manquement.

## REVUE DE QUELQUES BONNES PRATIQUES AU SEIN DES ACCORDS COLLECTIFS EN 5 POINTS

Il existe différentes manières permettant de considérer véritablement la réalité sociale et accompagner au mieux la charge que représente le statut d'aidant-e. Dans les pages suivantes, nous vous proposons un arsenal d'outils d'accompagnement des salarié-es aidant-es sur la base d'actions menées par certaines entreprises sur le sujet.

*« Pour la CFE-CGC, reconnaître le travail d'un-e aidant-e, c'est avant tout admettre que l'aidant-e a aussi besoin d'être aidé-e. C'est mettre en œuvre, au sein des entreprises, par le biais du dialogue social, la négociation et la signature d'accords qui permettront aux aidant-es de concilier vie professionnelle et vie privée harmonieusement. »*

*François Mondolini, délégué syndical et chargé de mission diversité inclusive pour la fédération agroalimentaire de la CFE CGC*

### 1- Communiquer, informer, sensibiliser

Informer et sensibiliser l'ensemble des acteurs et actrices de l'entreprise constitue une étape nécessaire au bon accompagnement des salarié-es aidant-es au sein de l'entreprise. Afin d'allier bien-être et sérénité des salarié-es et performance de l'entreprise, il faut déconstruire les idées reçues qui persistent dans le monde du travail au regard de l'aidance. La formation de la Direction, de la fonction RH, des managers, représentant-es du personnel, salarié-es - tant les potentiel·les aidant-es que leurs collègues -, assistants et assistantes sociaux du travail et médecins du travail est un facteur important de la mise en place d'un environnement de travail bienveillant et solide pour les salarié-es aidant-es.

Ces accords font mention de la définition du ou de la proche aidant-e. Il est important que celle-ci soit assez large pour englober la diversité de profils et de situations d'aidance. Ainsi, la notion de « proche » est entendue en termes de descendance et d'ascendance. De même, les entreprises doivent prendre en considération l'hétérogénéité de la situation d'aidance.

## Exemples d'actions



**Création d'une rubrique intranet** regroupant les informations sur les droits des proches aidant-es, structures et associations à contacter.  
(cf Accord Crédit Agricole)

**Engagement à la sensibilisation managériale** – aux enjeux de l'accompagnement des salarié-es aidant-es et aux dispositifs mis en place

**Identifier** les potentiel·les interlocuteurs et interlocutrices en interne comme en externe

**Prévenir l'épuisement** des salarié-es aidant-es par le biais de diagnostics santé, de solutions de répit et de réseaux de pairs (cf. communauté d'entraide Aidante&Co)

**Organisation d'une journée** des aidant-es en s'appuyant sur la caisse de retraite complémentaire de l'entreprise (cf accord MUTEX du 1<sup>er</sup> octobre 2016)

## 2- Les dispositifs légaux

Il est également nécessaire de communiquer en interne sur les aides existantes afin d'informer les salarié-es de leurs droits. Par exemple, consacrer un article « Dispositifs Légaux » qui présente et/ou rappelle l'ensemble des dispositifs existants.



### FOCUS

SUR LA POLITIQUE DE NON-DISCRIMINATION  
ET DE NON-DIFFÉRENCIATION ENTRE SALARIÉ-ES

Certains accords collectifs prévoient un engagement de non-discrimination et de non-différenciation au regard du statut de salarié-es proche aidant-e. Ces dispositifs légaux sont mis en place afin d'éviter que l'évolution professionnelle ainsi que les conditions d'accès à la promotion des salarié-es ne soit impactée par la situation d'aïdance.

Les articles 2 et 2.4 des accords collectifs de La Mutuelle Familiale et de La Poste font mention de ces engagements de non-discrimination et de non-différenciation.

### 3- La création d'un fond de solidarité

Le lancement d'une campagne d'appel aux dons de jours ainsi que la création d'un fond de solidarité constituent également un moyen de communiquer et de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices à la question de l'aide.

La mise en place de dispositifs internes d'information et d'accompagnement peut également passer par la souscription d'une adhésion à une plateforme spécialisée d'accompagnement des aidant-es familiaux. Ces plateformes proposent un accompagnement personnalisé, confidentiel et gratuit pour les salarié-es aidant-es de personnes âgées de + de 50 ans (accord La Poste et Crédit Agricole)

### 4- Le télétravail

L'accord collectif du groupe La Poste prévoit des dispositions d'aménagement de temps de travail pour accompagner au mieux les salarié-es aidant-es dans l'organisation à la fois de leur temps de travail et de vie. Le télétravail apparaît comme un outil organisationnel propice à l'articulation vie professionnelle – vie privée, tout en veillant à prévenir le risque d'isolement et en favorisant l'intégration dans l'équipe des salarié-es aidant-es. Deux formats de télétravail sont proposés :

- **Télétravail fixe** : journées ou demi-journées en télétravail fixe déterminées par le ou la salarié-e et son manager.
- **Télétravail flottant** : journées ou demi-journées de télétravail flottants d'un volume annuel de 25 jours maximum, déterminées avec le ou la manager en tenant compte des contraintes du calendrier de l'aidant-e.

Par ailleurs, le lieu du télétravail peut être défini selon les besoins spécifiques de la personne aidante. Ainsi, le lieu d'hospitalisation par exemple peut être désigné comme tiers-lieu de télétravail.

Faciliter l'accès au temps partiel et, le cas échéant, la flexibilité du temps de travail en prévoyant la possibilité de périodes non travaillées pour raisons personnelles afin de permettre aux salarié-es de répondre à un besoin d'organisation personnelle spécifique lié à leur qualité d'aidant-e.

### 5- Le soutien financier

- **Inclure des garanties d'assistance** dans le contrat frais de santé  
Exemples : Prise en charge de frais de déplacement - Prise en charge des frais d'hôtel pour se rendre au chevet d'un-e proche.
- **Inclure des garanties optionnelles prévoyance** dans le contrat prévoyance  
Exemples : Capital aménagement lors de la dépendance d'un-e proche  
- Versement d'un capital supplémentaire en cas de décès de l'aidant-e -  
Indemnisation des congés familiaux (**accord PSA du 5 octobre 2020**)
- **Verser un complément de rémunération** aux personnes prenant des congés familiaux (congé de proche aidant ; congé de présence parentale ; congé de solidarité familiale) afin de limiter la baisse de revenus et encourager les personnes à recourir à ces congés. (Montant du % à définir) (**accord IEG 2017**)
- Permettre aux salarié-es travaillant à temps partiel de cotiser pour leur retraite sur une base de **temps plein** afin de limiter les conséquences sur la future retraite (**accord IEG 2017 et accord MATMUT 2018 applicable en 2019 spécifiquement pour les parents d'enfants handicapés travaillant à temps partiel**)
- **Maintien du salaire** des salarié-es aidant-es durant le congé



## **ITW** **Mathilde** **BENQUÉ**

Responsable des affaires sociales et correspondante handicap sur chaque site Groupe Pierre Fabre  
Labélisé Handéo

### **La thématique des aidant-es, est-ce un sujet d'entreprise?**

*L'entreprise n'a pas le choix. Elle n'a pas le choix car cela concerne ¼ de ses salarié-es. C'est un sujet tellement majeur. Nous savons que les salarié-es avec plein de soucis en tête ont moins de « temps de cerveau disponible ». Plus l'entreprise va enlever des contraintes et proposer des solutions, plus leur productivité va se développer. C'est un vrai sujet d'entreprise avec un double intérêt systématique: pour l'entreprise et pour la personne accompagnée.*

### **Pourquoi votre entreprise s'est intéressée à cette thématique?**

*Nous avons un accord d'entreprise autour du handicap depuis 32 ans. Nous avons déjà un encart sur l'accompagnement des parents dont les enfants sont en situation de handicap. Nous avons décidé d'officialiser notre volonté de nous engager sur cette thématique avec une labélisation. Notre démarche s'est faite par l'expérimentation et le terrain.*

### **Que proposez-vous aux aidant-es?**

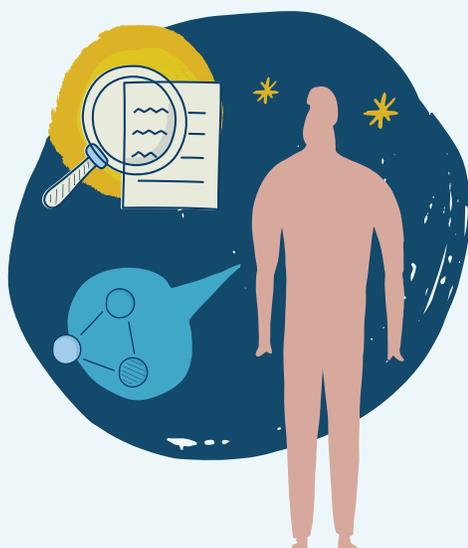
*Nous n'avons pas de grands dispositifs mais nous faisons des accompagnements sur mesure. Nous proposons tout un accompagnement social autour des aidant-es: une orientation vers les dispositifs légaux, un aménagement du temps de travail, une autorisation de quitter son travail plus tôt, tout ce qui facilite la vie au quotidien.*

### **Sur quels points aimeriez-vous encore progresser?**

*L'impact du congé proche aidant-e ou le congé de présence parentale; pour nous c'est encore considéré comme du congés sans solde, certes indemnisé par la CAF mais cela pénalise l'acquisition de congés payés, l'allocation annuelle, la participation intéressement... Et c'est souvent les femmes qui prennent ça, car c'est à elles qu'on va demander d'aller le mardi chez l'orthophoniste, le mercredi chez l'ergothérapeute etc.*

### **Comment faites-vous pour identifier les aidant-es dans votre entreprise?**

*Depuis que nous communiquons sur nos engagements, les demandes explosent. Nous avons l'avantage d'être très en lien avec le service RH qui est au courant de tous les événements familiaux des collaborateurs et collaboratrices. Nous essayons d'avoir plusieurs relais, ce qui marche c'est de multiplier les canaux de communication. Nous organisons aussi des animations sur site. Nous avons des référent-es handicap et construit le « Réseau Cap », un dispositif interne où nous faisons appel aux salarié-es volontaires pour nous aider à relayer les dispositions de notre accord handicap et orienter les collaborateurs et collaboratrices pour toutes les questions sociales. Ça fonctionne très bien!*



# APPLICATIONS PRATIQUES

## QUIZ - TESTER VOS CONNAISSANCES : 10 QUESTIONS POUR EN SAVOIR PLUS

### Qui sommes-nous?

**Le groupe de travail sur les aidantes est né du rapprochement entre le Pôle recherche d'Audencia et le Laboratoire de l'Égalité.**

**Audencia** est une Grande École qui se positionne parmi les meilleures écoles de management européennes. L'école a pour objectif de former des managers innovants, responsables, véritables acteurs et actrices de la transition sociale et écologique. Les recherches menées à Audencia, avec un souci d'excellence et de pertinence pour les organisations, visent à avoir un impact sur la pédagogie, les pratiques managériales et la société en général.

### Chiffres & moyenne d'âge

#### 1. Combien y a-t-il d'aidant-es en France aujourd'hui?

- 20 millions
- 11 millions
- 2 millions

#### 2. Quelle est la proportion de femmes parmi le nombre total d'aidant-es?

- 70 %
- 57 %
- 20 %

#### 3. Quelle est la moyenne d'âge d'entrée dans l'aidance aujourd'hui?

- 50 ans
- 60 ans
- 39 ans

## Être aidant-e & salarié-e en entreprise

**4. Quel est le pourcentage d'aidantes salariées qui estime que l'entreprise a un rôle à jouer dans l'accompagnement des fragilités (maladies, aidance, difficultés financières...)?**

1.  77 %
2.  40 %
3.  20 %

**5. En 2030, quel sera le pourcentage d'aidant-es actifs et actives d'après les projections?**

1.  25 %
2.  10 %
3.  5 %

**6. Quelle est la part d'aidant-es ayant un emploi?**

1.  54 %
2.  30 %
3.  25 %

**7. Quelle est la part d'aidant-es ayant informé un-e employeur-se de leur situation?**

1.  60 %
2.  26 %
3.  10 %

**8. Quelle est la part d'aidant-es déclarant que leur rôle a des implications importantes dans leur vie professionnelle?**

1.  60 %
2.  50 %
3.  20 %

**9. Quel est le % d'aidantes déclarant avoir une charge mentale trop forte?**

1.  70 %
2.  65 %
3.  46 %

**10. Intégrer la question de l'aidance dans une stratégie de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est principalement un enjeu ?**

1.  d'égalité professionnelle femmes-hommes car le sujet touche une majorité de femmes
2.  de non-discrimination car les aidant-es sont davantage exposés-es aux situations suivantes: pertes de responsabilité, refus de promotion, mutation non demandée...
3.  étroitement lié à celui du handicap car les employeurs doivent répondre à davantage d'exigences légales dans ce domaine
4.  d'équilibre vie professionnelle / vie personnelle car ces mesures s'inscrivent dans une politique de qualité de vie au travail (QVT)
5.  global qui comprend l'ensemble des éléments cités ci-dessus

## Résultats du Quiz

### QUESTION 1

Le nombre de personnes qui apportent de l'aide à un-e proche en perte d'autonomie est évalué à 11 millions. Un chiffre certainement encore sous-estimé car certaines personnes aidantes n'ont pas conscience de leur rôle. Compte tenu de l'évolution de la démographie, une part de plus en plus importante de la population sera concernée.

### QUESTION 2

57 %. Les aidant-es sont en majorité des femmes. Elles sont davantage touchées par cette situation et doivent concilier ce rôle avec leur vie professionnelle. Il faut noter qu'une part importante d'hommes est également aidant.

### QUESTION 3

L'âge moyen d'entrée dans l'aidance est de 39 ans (Observatoire OCIRP salarié aidant 2021). Le ou la proche aidant-e est âgé-e en moyenne de 49 ans (Enquête nationale Ipsos-Macif « La situation des aidants en 2020 »).

### QUESTION 4

77 %. D'après une étude (« Les vulnérabilités des salariés » – Malakoff Humanis 2020) environ 8 aidantes sur 10 déclarent que la prise en compte des situations de fragilité des salarié-es est un sujet important pour les entreprises. 72 % de l'ensemble des salarié-es pensent la même chose.

### QUESTION 5

25 %. D'après une étude Ocirp-Viavoice (« Salariés aidants et dialogue social » 2021) pour France Stratégie, en 2030 1 actif sur 4 sera proche aidant-e. Source : DRESS.

### QUESTION 6

Environ 54 % (6 millions) sont des salarié-es. Un chiffre en constante augmentation depuis 2015 (42 % en 2015 d'après le Baromètre des aidants BVA/Fondation APRIL 2021).

### QUESTION 7

26 % des salarié-es aidant-es ont informé leur employeur de leur situation. (Étude Ocirp-Viavoice « Salariés aidants et dialogue social » 2021).

### QUESTION 8

65 % des proches aidantes déclarent que leur rôle a des implications importantes dans leur vie professionnelle (Dares Analyses – Aider un proche : quels liens avec l'activité professionnelle 2017).

### QUESTION 9

46 % des aidantes ont, tout le temps ou très souvent, le sentiment d'avoir une charge mentale trop forte (versus 23 % de l'ensemble des salarié-es d'après l'observatoire des situations de travail des salarié-es).

### QUESTION 10

Ces différents enjeux issus du rapport de la Plateforme RSE de France Stratégie (février 2022) intègrent tous la question de l'aidance dans une stratégie RSE en entreprise.

# FICHES OUTILS, COMMENT METTRE EN PLACE UNE DÉMARCHE PROGRESSIVE D'ACCOMPAGNEMENT ?

En fonction de l'état de maturité du sujet au sein de votre organisation, il est possible de se référer directement à une étape plutôt qu'une autre. Il est essentiel de rappeler que cette réflexion peut s'intégrer à un parcours déjà existant au sein de votre organisation (Handicap, Qualité de Vie au Travail...). Ce parcours est proposé à titre indicatif afin d'avoir une vision globale des approches possibles.



## FICHE OUTIL 1

### Prise de conscience et phase de diagnostic

- Identifier l'existant au sein de votre entreprise (services : notamment infirmier, assistant·e social·e et outils proposés, relations avec des partenaires externes)
- Analyser les données sociales et organisationnelles de l'entreprise pour identifier les facteurs de risque et points de vigilance (pyramide des âges, genre, absentéisme...)
- Évaluer un « coût » lié à l'absentéisme des aidant·es en l'absence de mise en place de dispositif d'accompagnement
- Réaliser une enquête auprès des salarié·es par questionnaire en interne dans le respect de l'anonymat et la confidentialité des informations recueillies. Regard sur la situation des salarié·es, besoins, services mobilisés...
- Identifier les accords collectifs en avance sur les sujet (cf. partie suivante du guide)

#### > Bénéfices entreprise :

- Évaluer l'impact en l'absence de dispositifs dédiés
- Cartographier vos actions dans un rapport dédié
- Identifier les besoins et attentes des salarié·es (QVT, prise en compte de la situation d'aidant·e pour une meilleure articulation vie pro-vie perso)

Certains éléments des fiches outils proviennent du référentiel de labellisation cap'Handéo en partenariat avec l'Agirc-Arrco.



## FICHE OUTIL 2

### Sensibiliser les parties prenantes

- Identifier et engager un dialogue avec les parties prenantes (dirigeant-es, managers de proximité, direction RH, référent-e handicap, service sociale, service communication, service santé...)
  - Partager sur la base du diagnostic les informations avec les parties prenantes
  - Construire un plan d'actions dédié au soutien des salarié-es aidant-es au regard des axes stratégiques et du positionnement de l'entreprise sur le sujet
  - Les PME et TPE peuvent s'appuyer sur la mutualisation locale mise à leur disposition avec les services de santé, les institutions de prévoyance, les caisses de retraite, les mutuelles et les assureurs de santé
  - Définir et planifier les axes prioritaires d'actions et engagements à venir
- > **Bénéfices entreprise:**
- Contribuer à sensibiliser les acteurs de l'entreprise
  - Se positionner comme un acteur engagé sur un thème social et sociétal
  - Développer ses connaissances sur la thématique des aidant-es, qui représente un enjeu RH et RSE pour les entreprises



## FICHE OUTIL 3

### Informers les salarié-es

- **Utiliser différentes méthodes de communication pour diffuser des informations auprès des salarié-es:**
    - réunions d'information
    - kit de sensibilisation
    - théâtre d'intervention
    - petits déjeuners thématiques
  - Adopter une posture de bienveillance pour libérer la parole
  - **Pour compléter l'étape 1 de diagnostic et obtenir quelques données sur l'intérêt porté au sujet en interne il est possible d'analyser:**
    - le nombre d'inscriptions aux réunions d'informations
    - le nombre de téléchargements des ressources en ligne
    - le nombre de visualisations des vidéos tournées sur le sujet
- > **Bénéfices entreprise:**
- Contribuer à libérer la parole et à favoriser une meilleure articulation vie professionnelle – vie personnelle
  - Contribuer au bien-être de ses salarié-es.



## FICHE OUTIL 4

### Accompagner les salarié·es aidant·es

- Proposer une offre d'accompagnement en fonction des besoins exprimés par les salarié·es aidant·es
- Valoriser les compétences des aidant·es
- **Exemples d'actions :**
  - Animer des groupes de parole, mettre à disposition un conseiller aidant·es...
  - Identifier des référent·es internes afin d'orienter vers les solutions possibles

#### > **Bénéfices entreprise :**

- Préserver et fidéliser le capital humain
- Augmenter l'attractivité de l'entreprise
- Favoriser le dialogue social et affirmer les valeurs de « care management » de l'entreprise
- Réduire l'absentéisme et gagner en productivité

*« C'est important d'être accompagnée, de se sentir acceptée dans sa condition d'aidante. C'est quelque chose d'essentiel. » Maryse, aidante de sa fille atteinte de paralysie cérébrale*



*« Les compétences que les aidantes développent sont nombreuses : gestion des problèmes complexes, adaptabilité, autonomie, intelligence émotionnelle... Elles sont de véritables talents qu'il convient d'accompagner par une démarche d'entreprise globale et partagée de tous les collaborateurs et collaboratrices, qui seront tôt ou tard concerné·es par ce sujet » Morgane Hiron, Déléguée Générale Collectif Je t'Aide*



## FICHE OUTIL 5

### Mesurer son impact social

- Mettre en place des indicateurs de performance du dispositif selon vos objectifs
- Exemples d'indicateurs : évolution du taux d'absentéisme, nombre de jours congés spéciaux, turn over...

#### > **Bénéfices entreprise :**

- Améliorer sa performance sociale
- Évaluer son impact social permet de démontrer que son activité est utile pour la société, d'affirmer son identité, d'améliorer sa performance ou ses pratiques

## 4 CAS PRATIQUES EN ENTREPRISE DÉCRYPTÉS PAR UNE AIDANTE



« Après la lecture de ce guide pratique le sujet est certainement plus clair pour vous !. »

### Leonora **RAZAKANDRAINY**

Aidante de sa sœur atteinte de paralysie cérébrale. Consultante experte sur la thématique des jeunes aidants



### Méthodologie

TYPOLOGIE D'AIDANTES INTERVIEWÉES  
POUR LE GUIDE

#### **Des aidantes "autonomes"**

Elles n'expriment pas de besoin d'accompagnement par leur entreprise. Elles se déclarent prêtes à transmettre leurs connaissances et mettre en place des actions de sensibilisation.

#### **Des aidantes "accompagnées"**

Elles sont reconnaissantes vis-à-vis de leur entreprise et prêtes à en témoigner. Le fait de pouvoir évoquer le sujet leur a permis de « se libérer d'un poids ».

#### **Des aidantes "déboussolées"**

Elles ressentent une charge mentale importante. Elles souhaitent en parler avec quelqu'un de leur entreprise mais ne savent pas à qui s'adresser.

#### **Des aidantes "vulnérables"**

Elles ressentent une charge mentale considérable. Leur situation devient très compliquée à gérer. Elles n'osent pas en parler à leur entreprise, n'ont pas le temps de traiter les informations disponibles et ont besoin d'aide rapidement.

### **Cas pratique 1: le recrutement d'une collaboratrice, mère d'un enfant en situation de handicap**

Profil typologique : « Aidante autonome »

Cette année, vous souhaitez recruter une personne dans votre équipe. Lors des entretiens, une candidate retient toute votre attention, elle correspond parfaitement au profil attendu pour le poste. Toutefois, cette candidate précise qu'elle est mère célibataire avec deux enfants à charge dont un avec une maladie orpheline.

Après concertation avec le service RH, vous décidez de recruter cette personne pour ses compétences. Votre questionnement est d'organiser son travail en accord avec les objectifs et attentes de votre entreprise.

### **Par où commencer ?**

Lors d'un premier échange sur sa situation de proche aidante (sans rentrer dans son intimité), vous pourrez évaluer ses besoins au plus tôt. Après consultation de votre service des ressources humaines, il sera certainement possible de la mettre en relation avec des partenaires de l'entreprise qui l'accompagneront et l'informeront sur les aides possibles le cas échéant. Elle pourra par exemple bénéficier sous certaines conditions du congé proche aidant-e ainsi que de l'AJPA (l'allocation journalière proche aidant-e). Le ou la médecin du travail peut également la recevoir si cela a été exprimé et l'orienter vers un membre de l'équipe pluridisciplinaire du service de santé au travail.

Cette prise en considération rapide sera certainement appréciée par votre nouvelle collaboratrice et facilitera son intégration. Après plusieurs semaines, vous découvrez que cette collaboratrice ne souhaite pas d'accompagnement de l'entreprise car c'est une «aidante autonome». Dans le même temps, vous souhaitez approfondir le sujet et valoriser des initiatives RSE ou des parcours déjà existant dans votre organisation. Vous pourriez lui proposer de travailler collectivement sur cette thématique, d'être référente ou de la mettre en contact avec d'autres aidant-es au sein de l'entreprise si cela est approprié. Mais attention, souvenez-vous, l'entreprise est parfois un lieu de répit pour certaines aidantes.

Lors de son entretien annuel, veillez à ce que ses compétences développées pendant l'aidance (adaptabilité, organisation, priorisation...) en lien avec les projets réalisés durant l'année puissent être mises en valeur pour l'évolution de sa carrière et cultiver son employabilité. Il s'agira d'un signe de reconnaissance professionnelle.



**Considération et valorisation des aidant-es.**

## **Cas pratique 2: une collaboratrice devient aidante de son mari suite à un accident**

Profil typologique : « Aidante déboussolée »

Votre collaboratrice Louisa, avec qui vous travaillez depuis une dizaine d'années, arrive un matin complètement perturbée. Son mari a été victime d'un grave accident de la route la nuit précédente et semble gravement atteint.

Vous décidez rapidement d'échanger avec elle pour connaître son état et ses attentes vis-à-vis de sa récente situation. Pour l'instant, elle ne sait pas ce qui l'attend...

### **Par où commencer ?**

Dans ce cas, vous pouvez lui demander si elle souhaite avertir le service des Ressources Humaines. Il est également possible de contacter votre groupe de protection sociale qui accompagne les managers et les salarié-es aidant-es. Vous pourrez ainsi orienter Louisa vers les solutions possibles.

Si elle en exprime le souhait, des actions sont possibles : aménagement du temps de travail (mise en place du télétravail, horaires flexibles, prise de congés facilités...), soutien financier, dispositifs d'écoute et orientation vers les services de santé au travail.



**À retenir : avertir les RH, aménagement du temps de travail.**

### Cas pratique 3 : intégrer une apprentie aidante de sa mère

Profil typologique : « Aidante vulnérable »

Cette année, vous décidez de devenir tuteur ou tutrice d'une apprentie qui rejoint votre équipe pour 24 mois. Les premiers mois se déroulent bien, elle est force de proposition et a même réussi à organiser le week-end de séminaire annuel de l'entreprise. Depuis quelques semaines, elle a l'air de plus en plus distante et ne déjeune plus avec ses collègues. Lorsque vous lui faites la remarque, elle vous répond qu'elle est fatiguée par les week-ends passés chez sa mère à 200 km et que cette situation est ponctuelle.

Un jour, lors du bilan mensuel sur ses performances, alors que vous lui faites remarquer que ses résultats sont encore en baisse, elle éclate en sanglots et vous confie que sa mère est en fin de vie.

#### Par où commencer ?

Après un échange indispensable où l'apprentie exprime ses besoins et ses attentes vis-à-vis de l'entreprise, vous pouvez mettre en place si c'est possible des aménagements de son poste de travail comme le recours au télétravail. L'apprentie peut bénéficier du congé de solidarité familiale et de l'allocation journalière d'accompagnement d'une personne en fin de vie.

Un dispositif d'écoute est bienvenu au regard de la situation. Il est également possible de la mettre en contact avec le service de santé au travail (médecin, infirmier, assistant social ou psychologue) ou des partenaires qui peuvent l'accompagner dans certaines situations si le besoin a été exprimé. Cette écoute bienveillante sera certainement très appréciée durant toutes les étapes.



**Dispositifs d'écoute, contacter vos partenaires pour l'accompagnement.**

### Cas pratique 4 : Carole demande de l'aide car la situation devient trop compliquée

Profil typologique : « Aidante déboussolée »

Carole entre dans votre bureau et vous confie qu'elle ne sait plus vers qui se tourner. Elle vous informe qu'elle accompagne sa fille polyhandicapée mais depuis qu'elle a 22 ans, cette dernière n'est plus en structure et s'en occuper au quotidien devient une charge très lourde. Carole ne sait plus comment faire pour organiser sa vie personnelle sans que cette situation devienne compliquée professionnellement.

#### Par où commencer ?

Vous pouvez organiser un échange entre, Carole le/la responsable des Ressources Humaines et vous-même pour échanger sur ses besoins et les solutions possibles que vous pourriez apporter.

Carole souhaite un aménagement des horaires pour toutes les tâches qui peuvent s'effectuer à distance. En contrepartie, vous lui demandez d'être présente physiquement tous les lundis pour le briefing de la semaine.

Le/la responsable des Ressources Humaines propose en plus une solution de répit où la fille de Carole pourrait partir en séjour adapté et pris en charge par l'entreprise.

Votre collaboratrice sera certainement reconnaissante de toutes ces mesures.



**Échanger sur les besoins, mise en place de solutions de répit.**

## BIBLIOGRAPHIE

- Observatoire OCIRP salarié aidant 2021
- Enquête nationale Ipsos-Macif « La situation des aidants en 2020 » Etude Les vulnérabilités des salariés - Malakoff Humanis 2020
- Ocirp-Viavoice, « Salariés aidants et dialogue social » 2021, DRESSBaromètre des aidants BVA/Fondation APRIL, 2021
- Dares Analyses – Aider un proche : quels liens avec l'activité professionnelle, 2017 Rapport de la Plateforme RSE de France Stratégie, février 2022
- Enquête BPCE - CREDOC - Septembre 2020 / Préserver nos aidants : une responsabilité nationale
- Etude Les vulnérabilités des salariés - Malakoff Humanis 2020
- Karine Briard – 2017 « Aider un proche : quels liens avec l'activité professionnelle ? » INSEE enquête Handicap Santé (2008)
- Blanche Le Bihan - enseignante-chercheure chez EHESP - École des hautes études en santé publique (EHESP), 2021
- « Des proches aidants éloignés : comment remplir son rôle d'aidant quand la distance nous sépare ». Université McMaster 2018
- Cagle JG, Munn JC. Les aidants éloignés : une revue systématique de la littérature. Journal of Gerontological, Social Work, 2012

### Chiffres clé sur les aidantes

- Baromètre Santé au travail BST – Malakoff Humanis 2020 Étude Prévention santé d'Elabe pour AXA Prévention, mai 2021
- Observatoire des situations de travail des salariés Malakoff Humanis 2022 6e baromètre sur les aidants – Bva et fondation April juillet 2020

### Comprendre les besoins : la parole aux aidantes

- Association des familles d'enfants handicapés de La Poste et Orange

### Focus sur les salariés aidants les plus jeunes

- Jarrige, E. Facteurs associés à la santé mentale et à la qualité de vie des jeunes aidants : étude du fonctionnement familial, des stratégies de coping et de l'empathie. Etude ADOCARE. Thèse de doctorat de psychologie, Université de Paris, 2021

### Pourquoi répondre aux besoins des aidantes salariées ?

- « Supporting working carers » en 2013
- Observatoire des situations de travail des salariés- Malakoff Humanis – 2022 Guide ORSE - UNAF entreprises et salariés aidants 2014

### Accords sociaux

Loi n°2019 485 du 22 mai 2019

- Accord Crédit Agricole
- Accord MUTEX du 1er octobre 2016
- Les Accords collectifs de La Mutuelle Familiale et de La Poste Accord de La Poste

### Congé proche aidant

- Définition : <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F16920>

### Sigles

- RSE : Responsabilité sociale des entreprises
- QVT : Qualité de Vie au Travail
- RH : Ressources Humaines

## Définitions spécifiques

**Le congé de proche aidant :** permet au salarié de s'occuper d'une personne handicapée ou âgée ou en perte d'autonomie. Ce congé est accessible sous conditions (lien familial ou étroit avec la personne aidée, résidence en France de la personne aidée) et pour une durée limitée.

**Source :** <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F16920>

**Allocation journalière du proche aidant :** "s'adresse aux personnes qui arrêtent de travailler ponctuellement ou réduisent leur activité pour s'occuper d'un proche en situation de handicap ou de perte d'autonomie."

**Source :** CAF <https://www.caf.fr/allocataires/aides-et-demarches/droits-et-prestations/handicap/l-allocation-journaliere-du-proche-aidant-ajpa>

**Le congé de solidarité familiale :** "permet au salarié de s'absenter pour assister un proche en fin de vie. Le congé débute à l'initiative du salarié. Il peut être rémunéré et peut être pris de manière continue ou fractionnée. Le congé peut être pris à temps plein ou en temps de travail partiel."

**Source :** <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F1767>

**L'allocation journalière d'accompagnement d'une personne en fin de vie (AJAP) :** est versée au salarié qui est en congé de solidarité familiale. Le travailleur indépendant ou le demandeur d'emploi peut aussi percevoir l'AJAP. Les conditions de versement de l'allocation varient selon la situation du demandeur (salarié, travailleur indépendant ou demandeur d'emploi).

**Source :** [service-public.fr/particuliers/vosdroits/F706](https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F706)



