



# Soutenir les salariés aidants, une stratégie gagnant-gagnant

**Résultats des études  
Kantar pour AXA**  
réalisées entre  
le 14 avril et  
le 2 mai 2023.



# Sommaire

## A. Le point de vue des salariés ..... p. 6

- 1 Être aidant d'un proche : une situation qui touche de nombreux salariés de toutes les catégories ..... p. 6
- 2 La gestion de la vie professionnelle toujours pavée de difficultés pour les aidants ..... p. 8
- 3 Face à ces difficultés les aidants adaptent la gestion de leur temps et apprécient le télétravail ..... p. 9
- 4 L'entreprise : un environnement où la bienveillance n'est pas toujours au rendez-vous ..... p. 12
- 5 Les programmes pour les aidants en entreprise ne sont pas encore généralisés et pas toujours jugés efficaces ..... p. 14
- 6 Face à ce constat mitigé, les salariés aidants estiment avoir des atouts pour justifier plus d'attention de leur entreprise ..... p. 16

---

## B. Le point de vue des entreprises ..... p. 20

- 1 La prise en compte des salariés aidants dans les entreprises - les enseignements d'ensemble ..... p. 20
- 2 Au-delà du cadre commun, des réalités et des volontés d'engagement à géométrie variable... ..... p. 24
- 3 Les solutions attendues pour promouvoir et développer l'aide et l'accompagnement des salariés aidants dans les entreprises ..... p. 28





# La place des salariés aidants dans l'entreprise

Étude quantitative et qualitative : AXA / Kantar





# A. Le point de vue des salariés

## Méthodologie de l'étude



### Echantillon interrogé

**Interrogation courte de 2 013 salariés** du privé afin d'identifier parmi eux les salariés aidants.

**Interrogation longue de 460 salariés aidant un proche** au moins une fois par semaine, identifiés au sein de l'échantillon global.



### Mode de recueil

- Interviews réalisées sur le **panel Kantar MetaSkope**.
- Questionnaire auto-administré **en ligne**.
- Durée de passation (enquête longue) : **12 min**.



### Dates de terrain

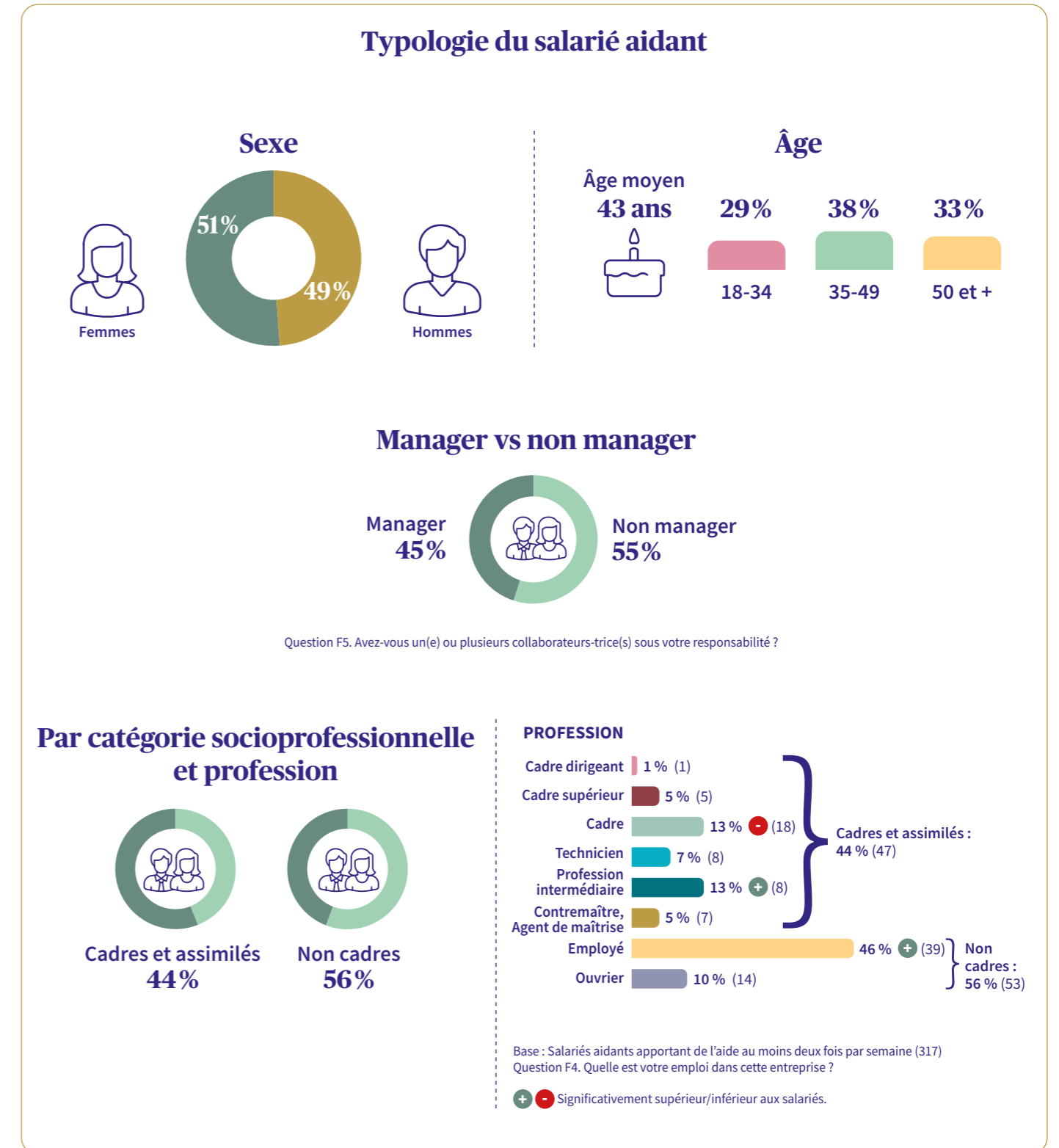
Le terrain s'est déroulé du **14 avril au 2 mai 2023**.

## 1 Être aidant d'un proche : une situation qui touche de nombreux salariés de toutes les catégories

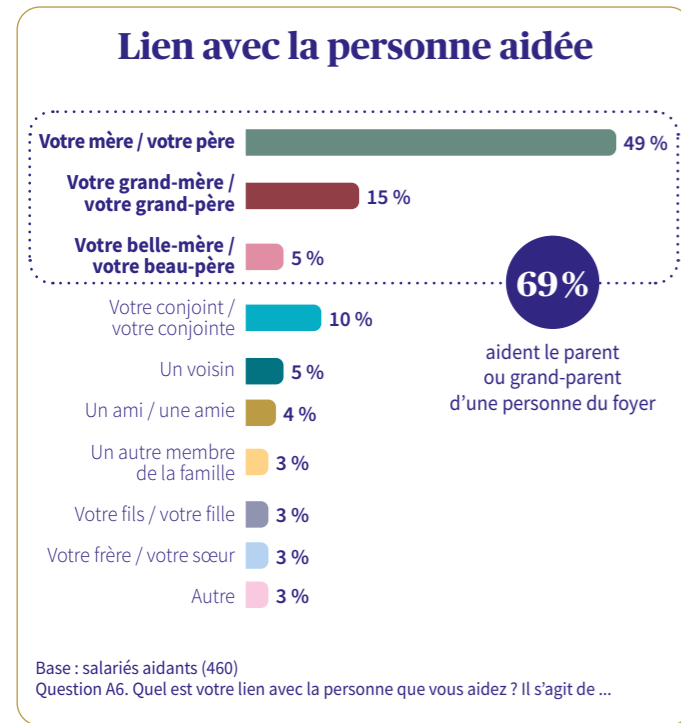
**Près d'1 salarié du secteur privé sur 4 apporte de l'aide à un proche au moins une fois par semaine et près d'1 sur 5 plusieurs fois par semaine.**



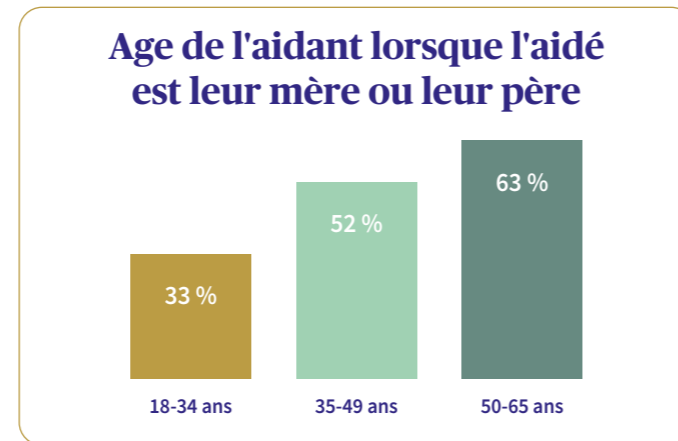
**Si les femmes et les seniors sont surreprésentés par rapport à leur part dans la population des salariés du privé en France, aucune catégorie de salarié n'est épargnée par la problématique de l'aidance.** Les salariés aidants occupent cependant moins des postes de cadre que les non-aidants.



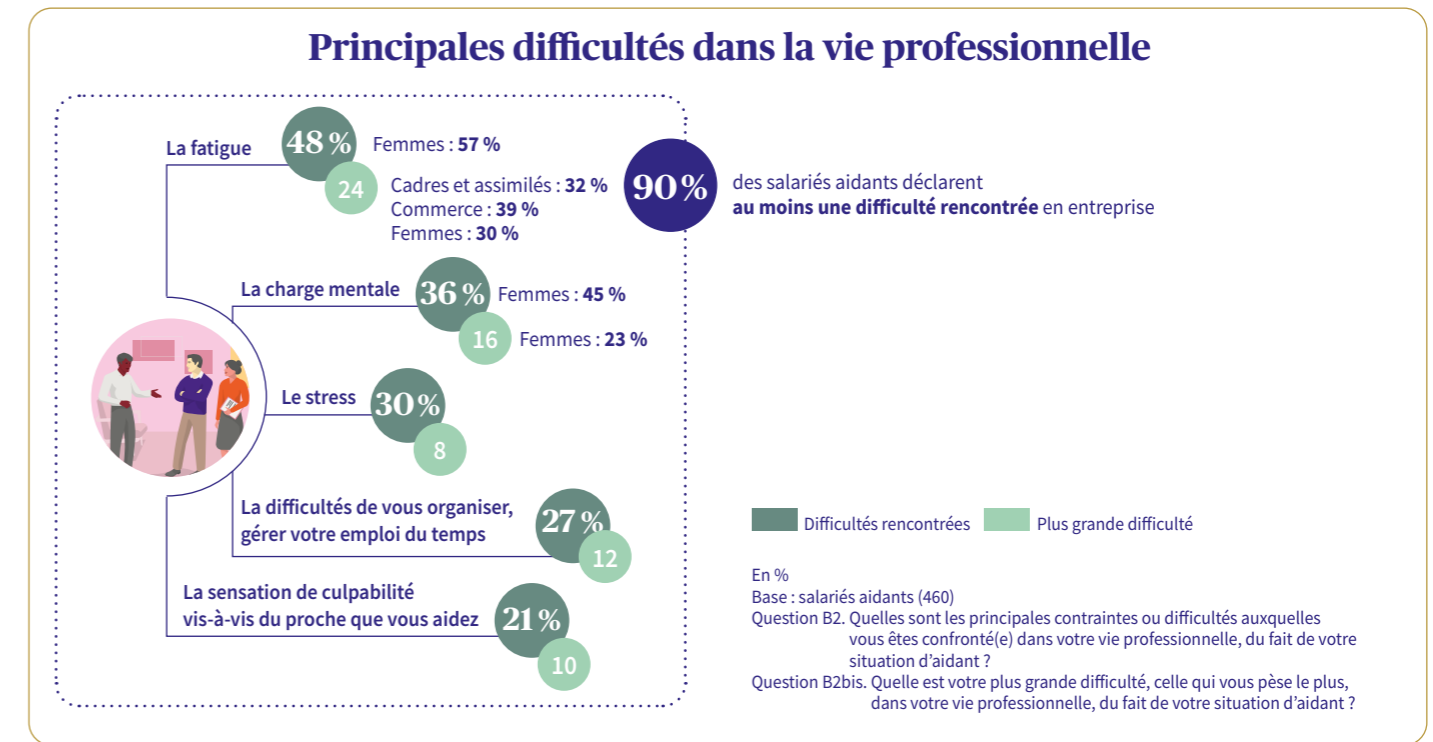
**Dans la majorité des cas, la personne aidée est un parent ou un grand-parent.**  
La part d'aide à un parent augmente avec l'âge du salarié et représente deux tiers des cas pour les salariés seniors.



En dehors des ascendants :  
■ l'aide au conjoint représente 10 % des cas,  
■ l'aide à un enfant ne représente que 3 % des cas.

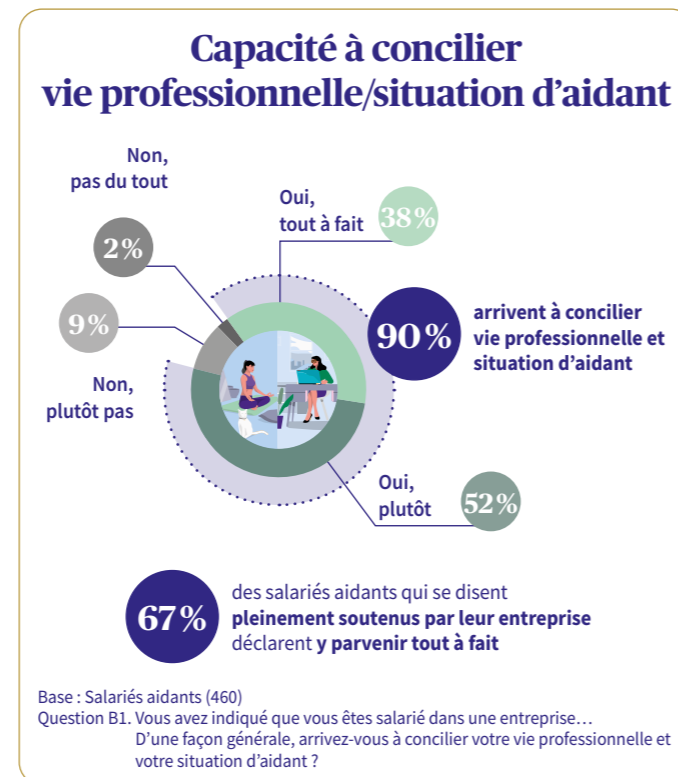


**9 salariés aidants sur 10 font face à des difficultés en entreprise.** La fatigue et la charge mentale sont les éléments qui pèsent le plus, notamment pour les femmes.



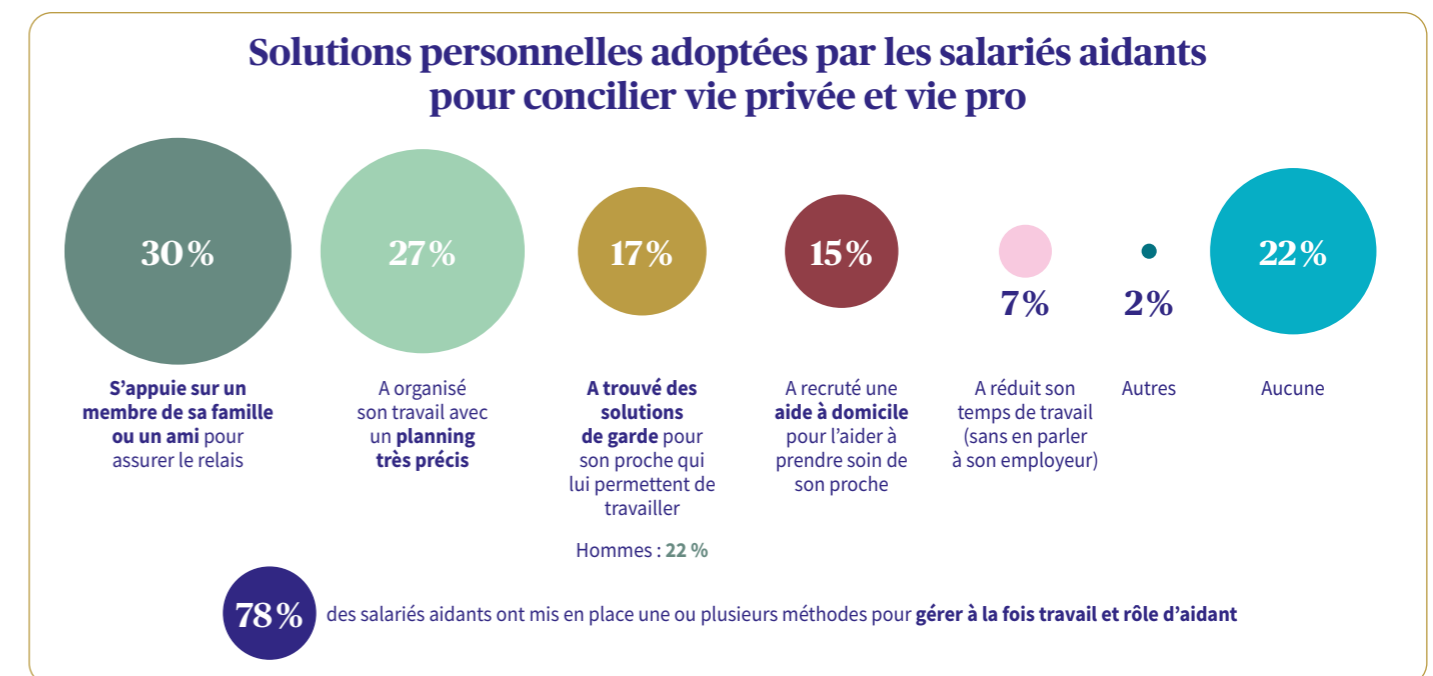
## 2 La gestion de la vie professionnelle toujours pavée de difficultés pour les aidants

Si la plupart des salariés aidants déclarent parvenir à concilier leur vie professionnelle et leur situation d'aidant, **seuls 38 % y parviennent tout à fait.** Cet équilibre est plus souvent atteint par ceux qui se sentent soutenus dans leur entreprise.



## 3 Face à ces difficultés les aidants adaptent la gestion de leur temps et apprécient le télétravail

Pour les aider à s'organiser, **plus de 3 aidants sur 4 ont mis en place des solutions personnelles,** notamment en s'appuyant sur un autre membre de la famille et en respectant un planning très précis.



Les stratégies spontanément mentionnées par les aidants concernent également la gestion du temps, notamment avec du travail à distance, ainsi que l'appel à une aide extérieure.

### Astuces et stratégies mises en place par les salariés aidant



#### Réorganisation du temps de travail

- « Commencer mon télétravail tôt le matin ce qui me libère dans la journée »
- « Travailler à distance »
- « J'ai pris un temps partiel 80 % »
- « Horaires de travail adaptés »
- « Je travaille la nuit »
- « Faire un 35h sur 4 jours et demi »



#### Appel téléphonique

- « La communication par téléphone »
- « L'appel journalier »



#### Prendre sur son temps personnel

- « Utiliser RTT et vacances »
- « Aide sur mon temps de repos »
- « Moins d'activités »
- « Je vais leur rendre visite les week-ends »
- « Je m'en occupe après le boulot »



#### Être proche de l'aidé

- « Travail proche du malade »
- « Trouver de solutions pour être présent à côté de nos chers... le maximum possible »



#### Organismes d'aide

- « Centre social qui se déplace à domicile et à l'école de mon enfant : SESSAD »
- « Portage de repas à domicile »
- « Regroupement des actions d'aide »
- « Les sociétés privées »



#### Être très organisé(e)

- « L'anticipation au maximum »
- « Tout préparer à l'avance »
- « Optimiser mes déplacements »



#### Être patient et avoir le moral

- « La patience »
- « Plusieurs pauses »
- « Toujours avoir le moral et se dire il faut profiter de nos aînés un maximum ça permet de tenir dans la durée »



#### Aide supplémentaire

- « S'organiser avec mes autres proches »
- « Faire appel à une voisine »
- « Nous avons réparti les gardes et aides entre les membres de la fratrie et notre belle sœur »



#### Empiètement temps de travail

- « Faire confiance à mes collègues quand j'ai un retard pour me couvrir »
- « Empiéter parfois sur mon temps de télétravail pour être plus disponible »



#### Simplification

- « L'aide n'est pas assez simple »
- « Simplifier l'administration française »



#### Livraison course à domicile

- « De temps en temps la livraison des courses à domicile »
- « Faire livrer des produits alimentaires par des marchands locaux »



#### Système de vidéo surveillance

- « La vidéo et les caméras »
- « 1 appli de vidéosurveillance »
- « La technologie »



#### Courses communes

- « L'apport de nourriture à chaque visite que je congèle »
- « Faire mes courses en même temps »



#### Autres

- « Les forums »
- « La distribution gratuite des mobilités aux gens démunis »
- « Pas facile de parler de ce sujet... »

Pour plus de 4 salariés aidants sur 10 qui ont la possibilité de télétravailler, cette pratique a eu un impact positif pour gérer leur emploi du temps.

Une possibilité de télétravail inégale entre salariés et qui concerne davantage les cadres et les entreprises plus importantes en taille (> 250 salariés).

### Possibilité de télétravailler



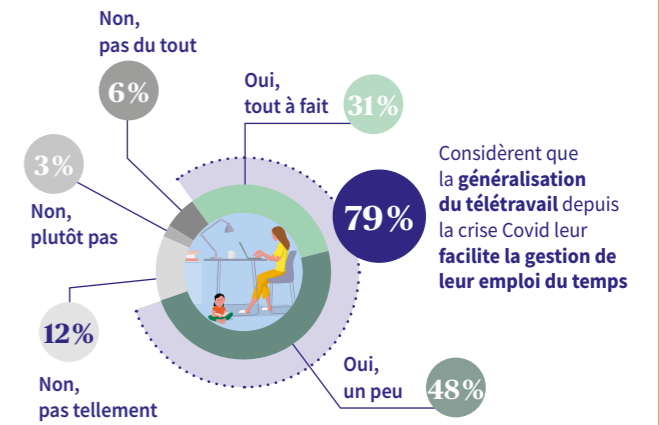
43% ont la possibilité de télétravailler

- Cadres et assimilés : 62 %
- Non cadres : 28 %
- > 250 salariés : 57 %
- < 250 salariés : 35 %
- Région parisienne : 59 %
- Sud-ouest : 23 %
- Commerce : 30 %

Base : Salariés aidants (460)  
Question B6. Votre entreprise vous donne-t-elle la possibilité de télétravailler ?

xx % / xx % : différences significatives positives/négatives par rapport à l'ensemble des salariés aidants.

### Facilitation de la gestion du temps par le télétravail

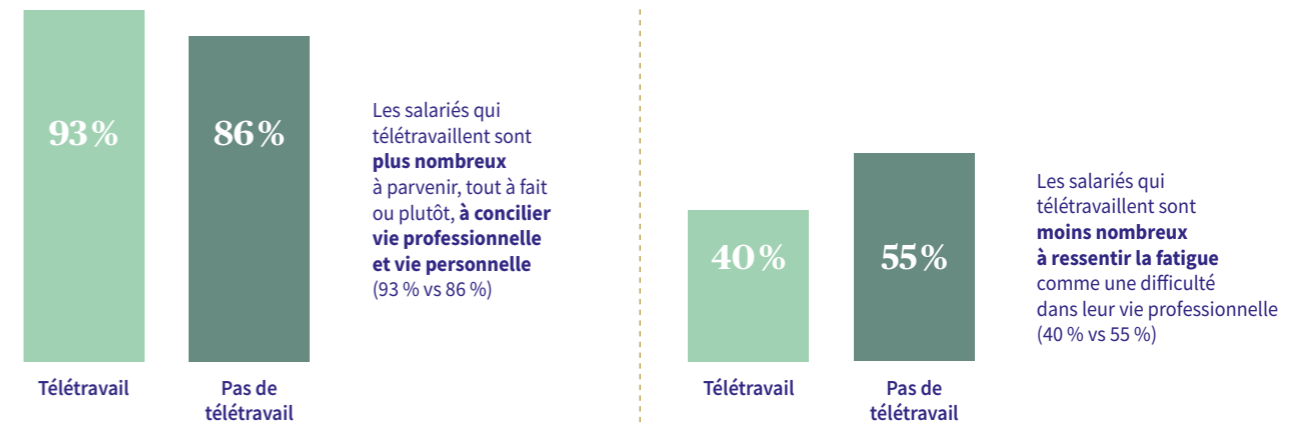


Base : Salariés aidants ayant la possibilité de télétravailler (203)  
Question B7. La généralisation du télétravail depuis la crise Covid vous facilite-t-elle la gestion de votre emploi du temps, en tant qu'aidant ?



Le télétravail facilite l'organisation et le bien-être des salariés aidants.

### Ressenti des aidants en fonction de la possibilité de télétravailler ou non



Base : Salariés aidants (460)  
Question B6. Votre entreprise vous donne-t-elle la possibilité de télétravailler ?

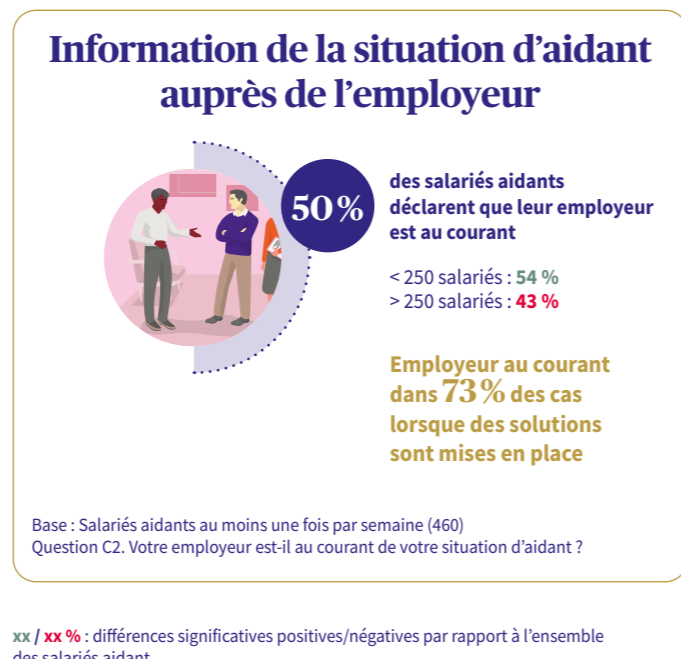
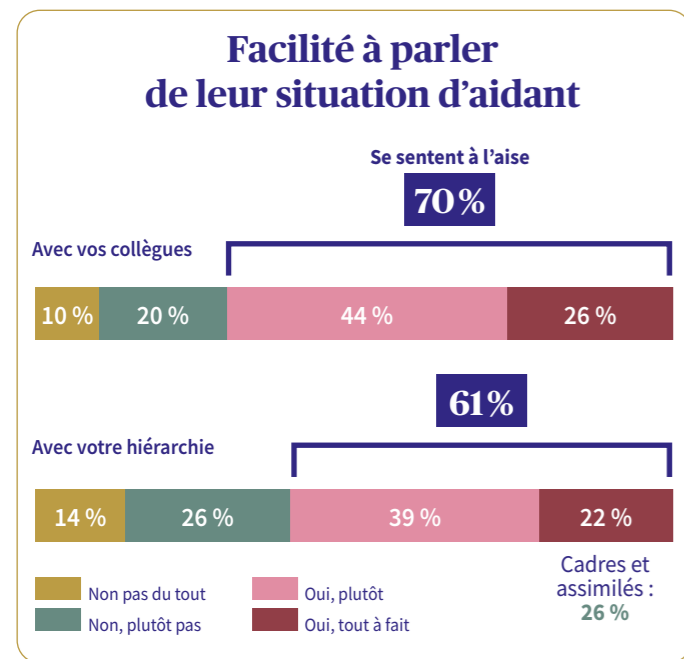




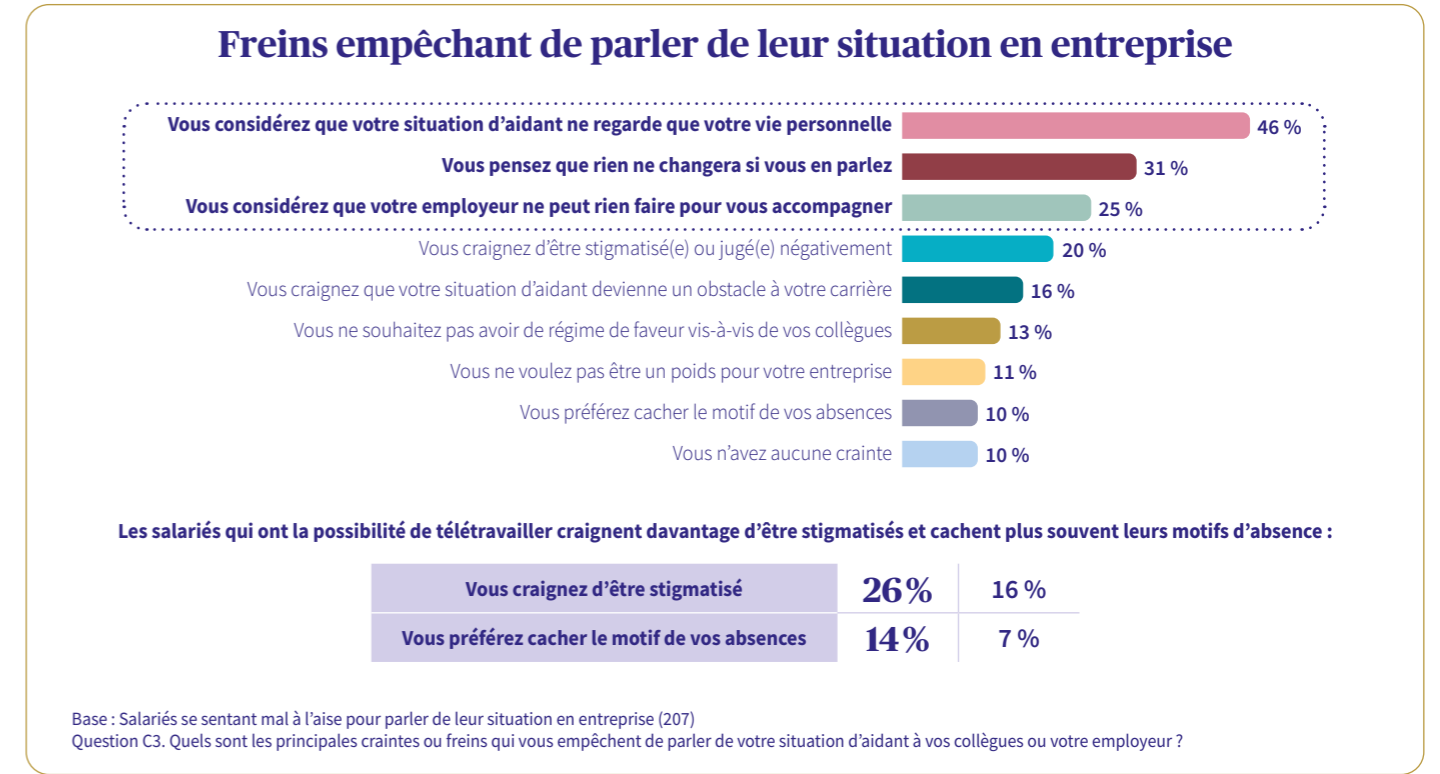


**4 L'entreprise : un environnement où la bienveillance n'est pas toujours au rendez-vous**

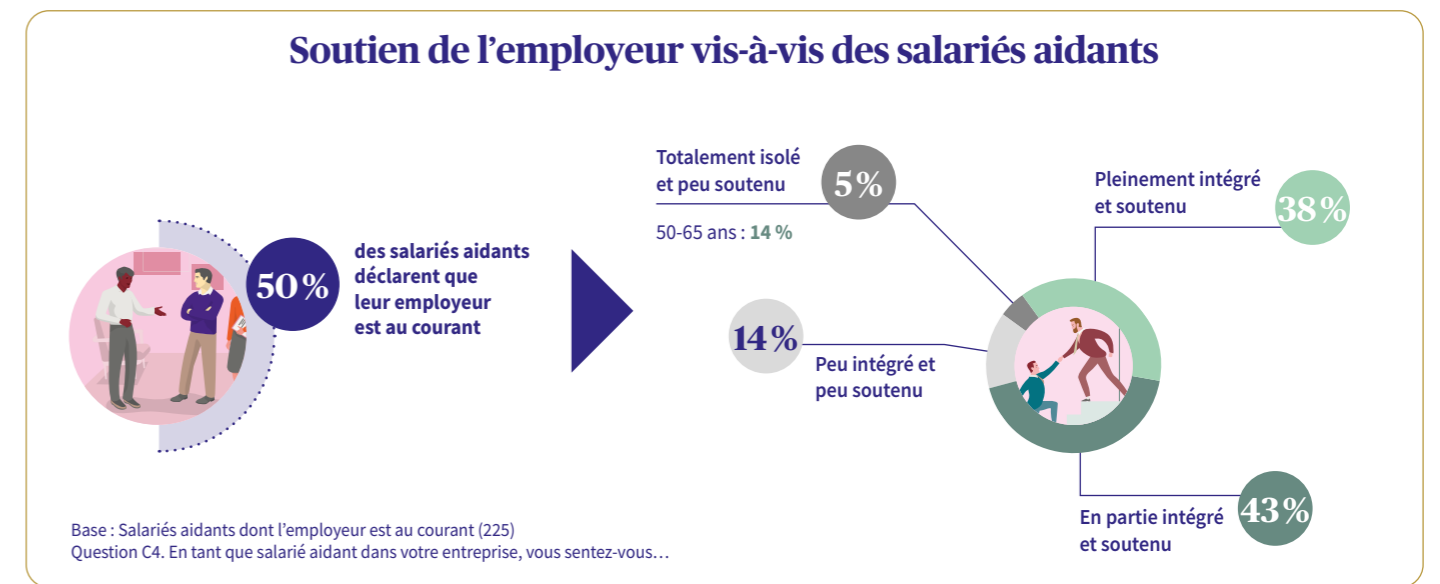
Les salariés aidants sont plus à l'aise pour parler de leur situation avec leurs collègues qu'avec leur hiérarchie. L'employeur n'est au courant de la situation que dans un cas sur deux. Les aidants mettent logiquement plus souvent au courant leur employeur lorsque l'entreprise propose un programme « aidants ».



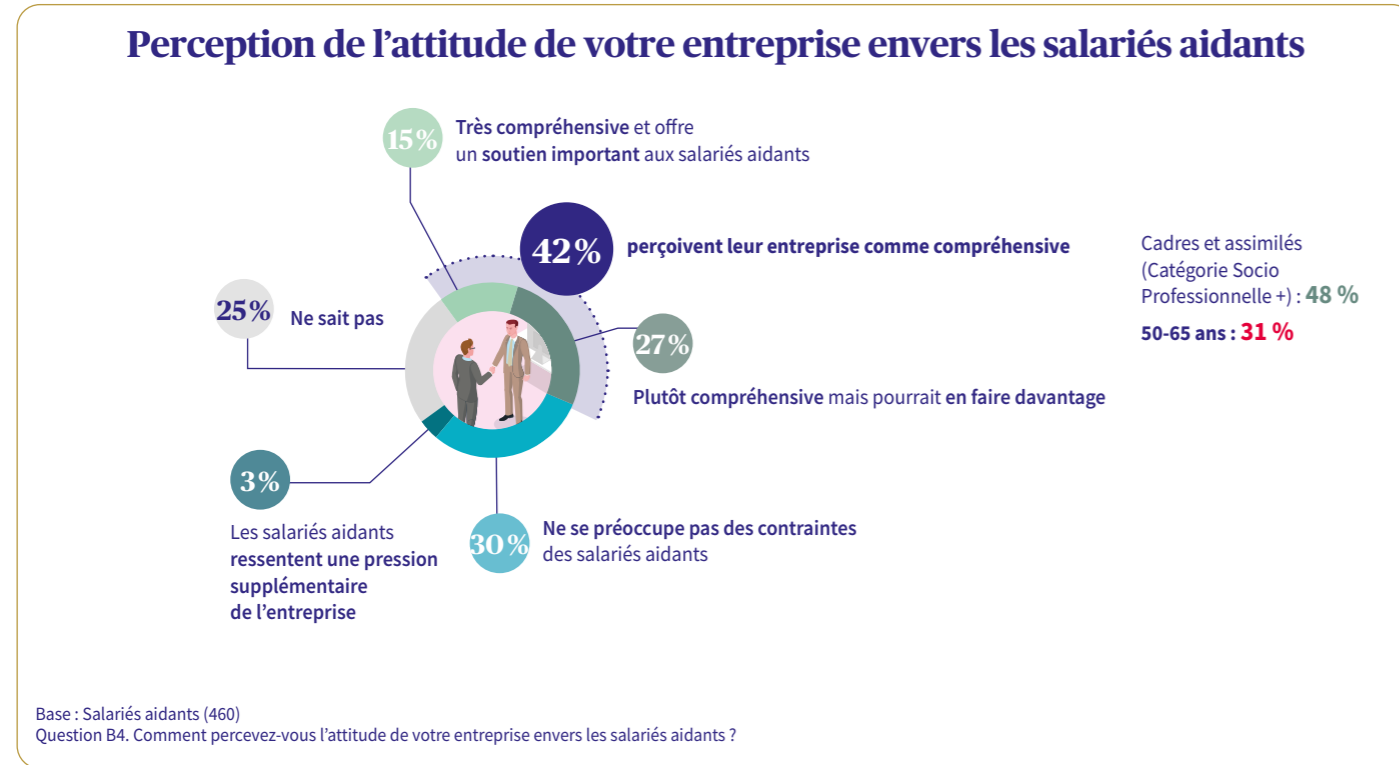
Les salariés qui n'osent pas parler de leur situation avec leurs collègues ou leur hiérarchie estiment en premier que cela regarde leur vie personnelle. Ceux qui télétravaillent ont plus peur d'être stigmatisés que les autres.



Lorsque l'employeur est informé de la situation, le soutien aux salariés reste imparfait. 14% des salariés aidants seniors se sentent même totalement isolés.



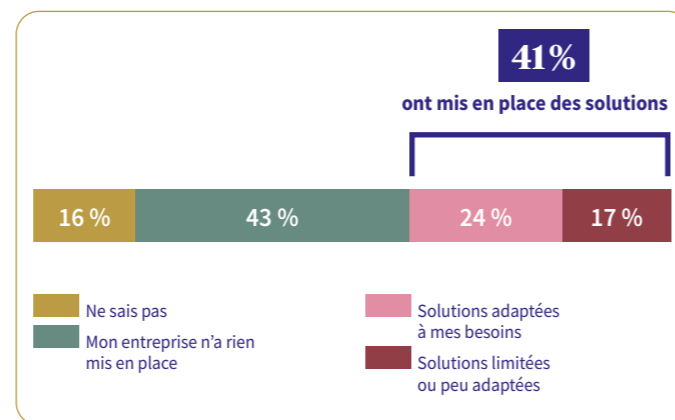
Globalement, moins de la moitié des salariés aidants considèrent que leur entreprise est compréhensive vis-à-vis de leur situation. Les seniors font part d'un ressenti encore plus négatif : moins d'un tiers perçoivent leur entreprise comme compréhensive.



xx / xx % : différences significatives positives/négatives par rapport à l'ensemble des salariés aidants.

## 5 Les programmes pour les aidants en entreprise ne sont pas encore généralisés et pas toujours jugés efficaces

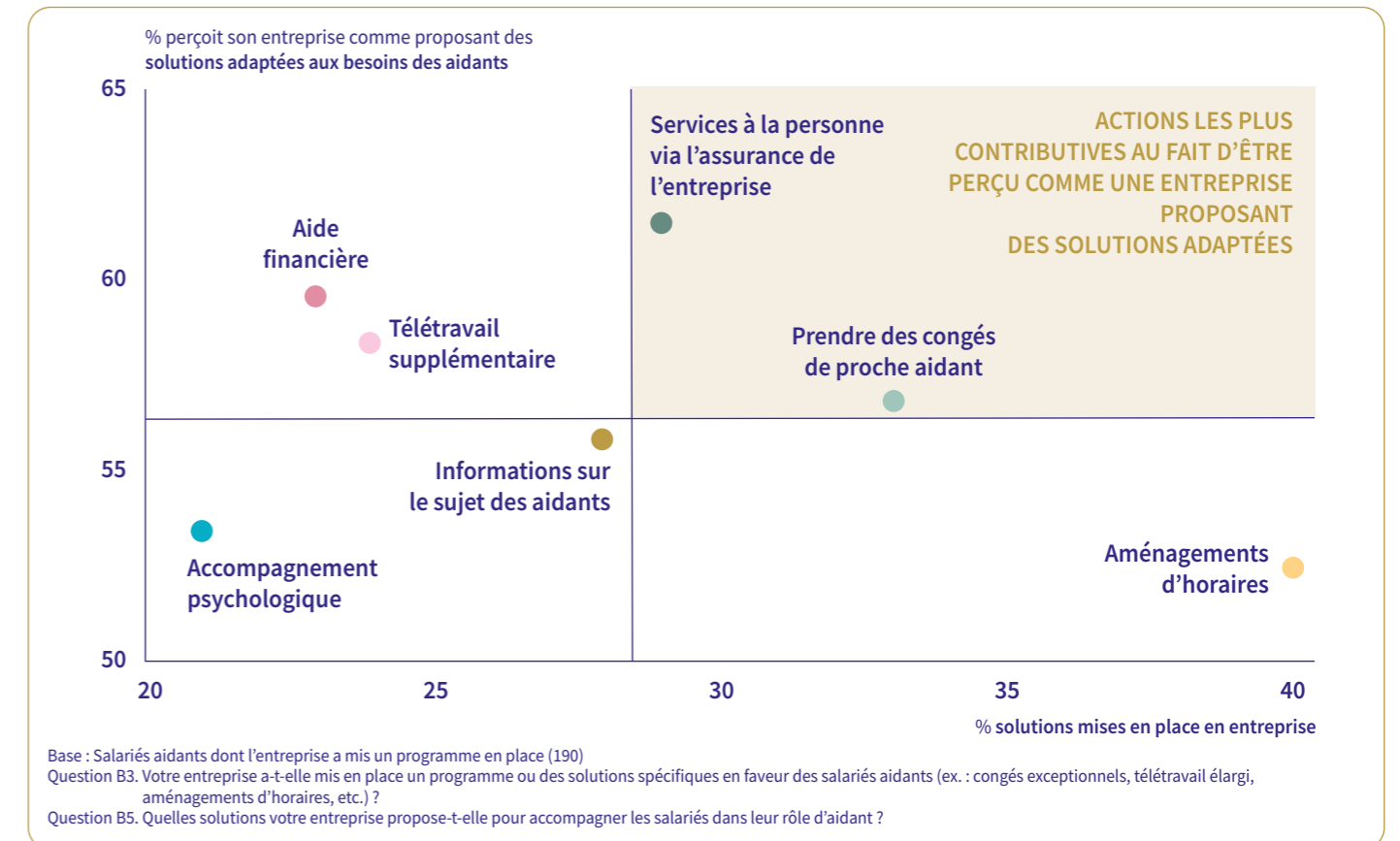
4 salariés aidants sur 10 déclarent que leur entreprise a un programme spécifique en faveur des aidants, mais les solutions proposées ne sont pas toutes considérées comme adaptées aux besoins.



Parmi les principales solutions proposées par les entreprises en faveur des aidants, on trouve l'aménagement des horaires ou les congés « proche aidant ». Près d'un tiers des salariés déclarent que leur entreprises prend également en charge des services d'aide aux aidants via l'assurance de l'entreprise.



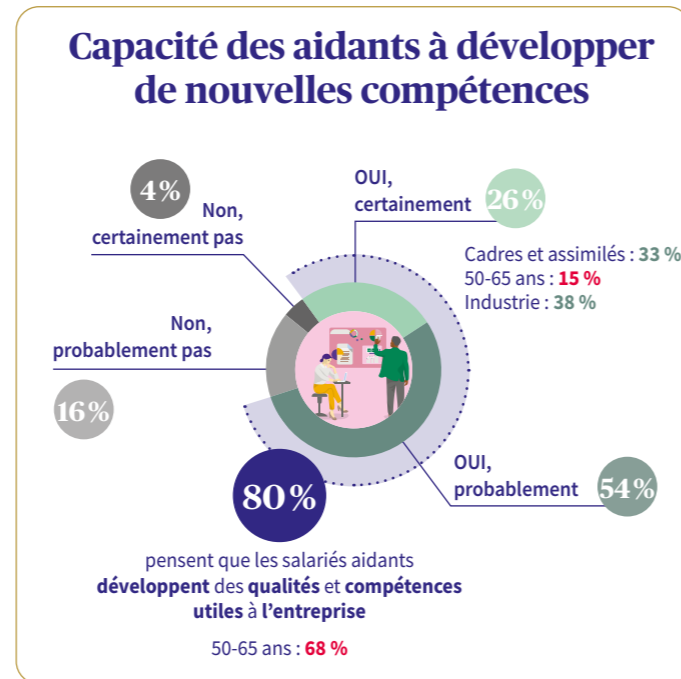
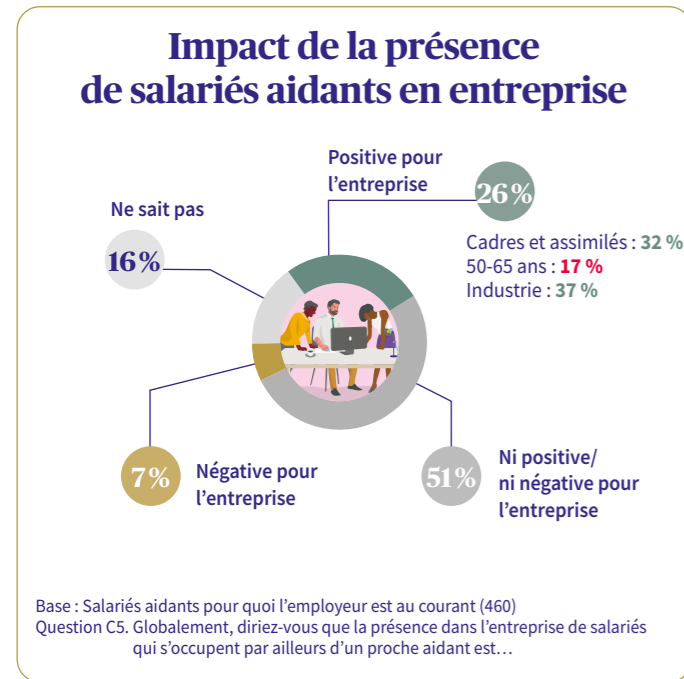
Les entreprises ayant mis en place la prise en charge de services par l'intermédiaire de l'assurance de l'entreprise sont davantage perçues comme proposant des solutions adaptées. Cette solution fait d'ailleurs partie du Top 3 des solutions les plus proposées par l'employeur.



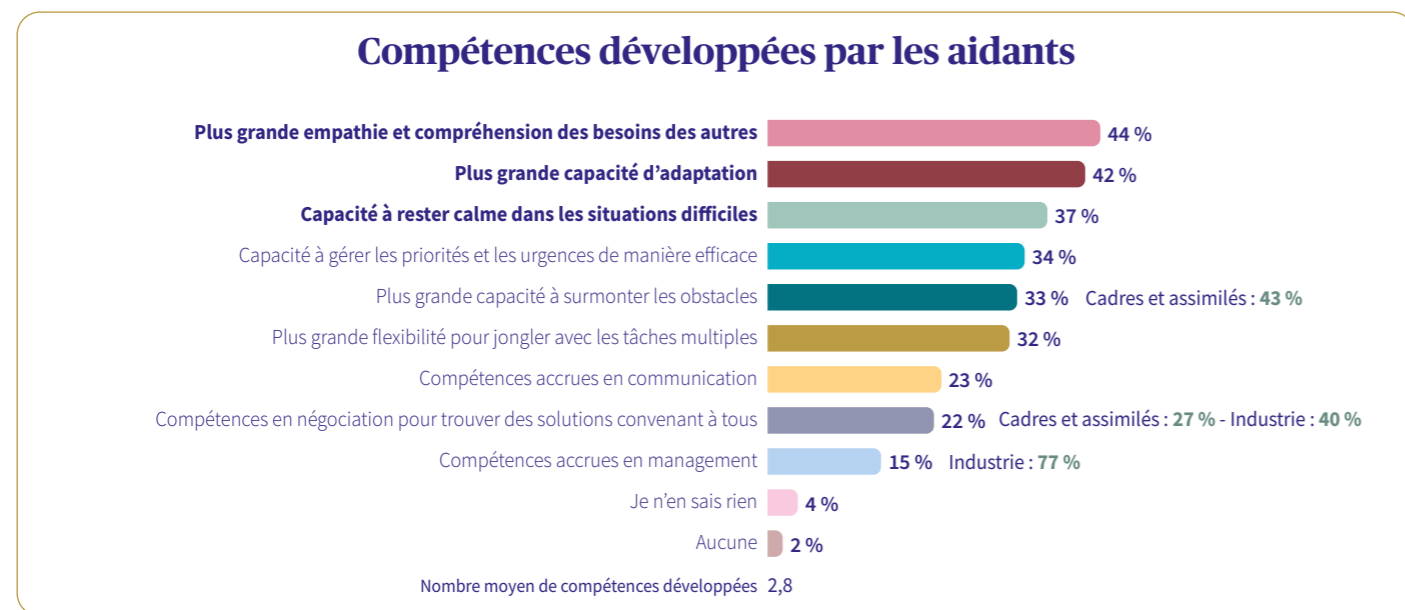


**6** Face à ce constat mitigé, les salariés aidants estiment avoir des atouts pour justifier plus d'attention de leur entreprise

Les salariés aidants ne se considèrent pas comme un poids pour leur entreprise et **4 salariés aidants sur 5 considèrent que leur situation permet d'acquérir des compétences utiles à l'entreprise.**

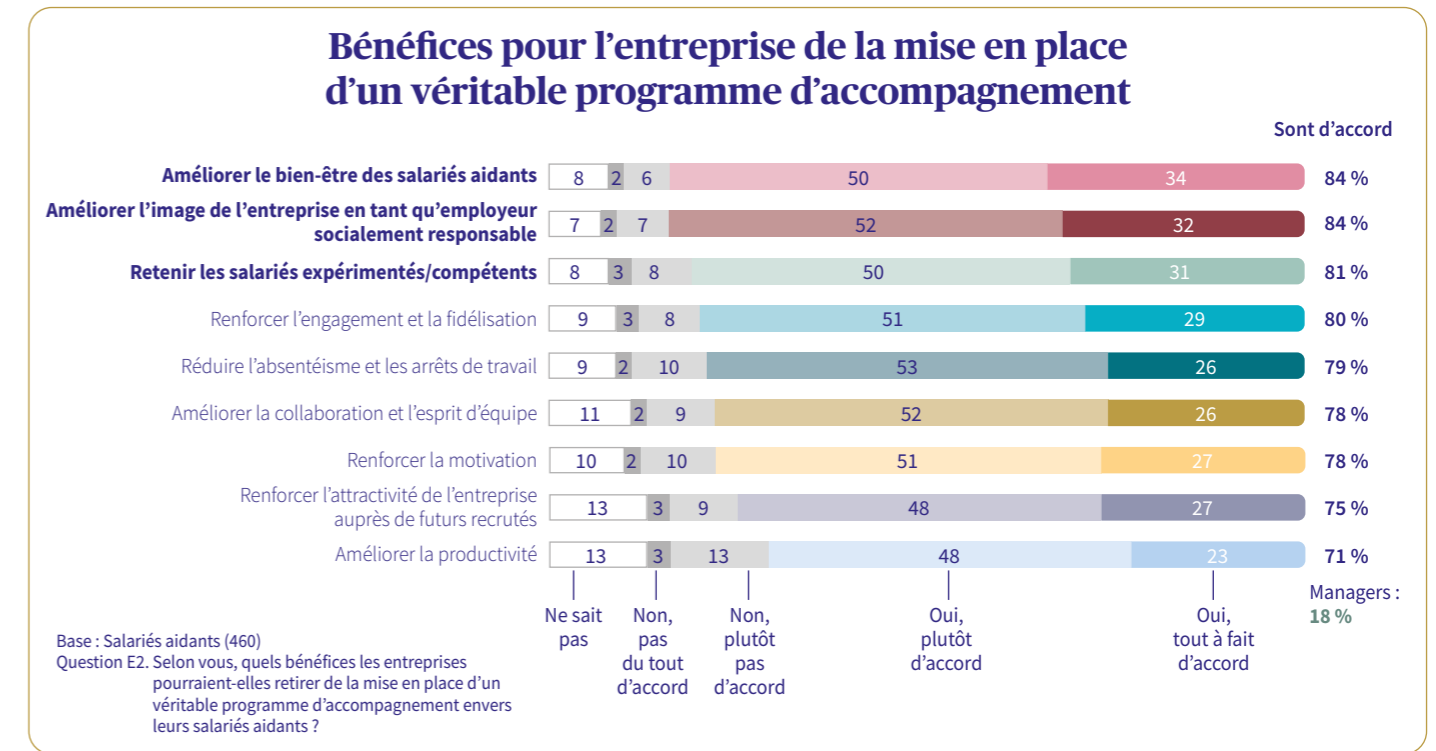


Du point de vue des aidants, leur situation leur permet de développer certaines aptitudes spécifiques comme l'empathie, l'adaptabilité, le sens organisationnel ou encore leur maîtrise de soi en cas de difficultés.



xx / xx % : différences significatives positives/négatives par rapport à l'ensemble des salariés aidant.

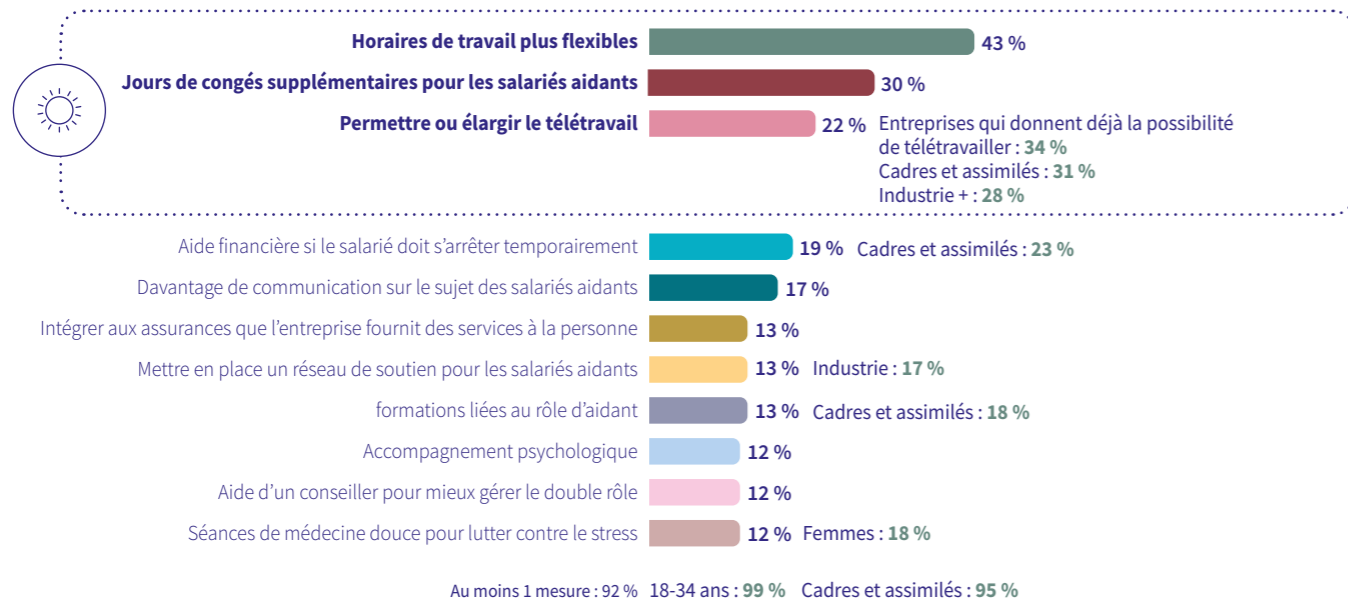
Pour les salariés aidants, la mise en place d'un programme d'accompagnement a de nombreuses retombées positives pour l'entreprise, à commencer par l'amélioration du bien-être, des effets positifs sur l'image de l'entreprise, la fidélisation et l'engagement des salariés.





Parmi les mesures perçues comme les plus essentielles par les salariés aidants en entreprise : l'aménagement du temps de travail avec plus de flexibilité, des jours de congés supplémentaires et l'élargissement du télétravail.

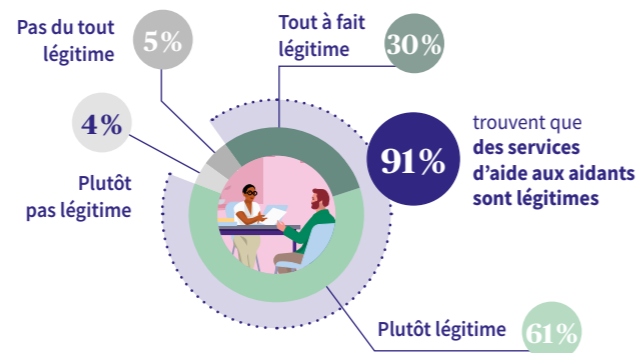
### Mesures jugées essentielles en faveur des salariés aidants



xx / xx % : différences significatives positives/négatives par rapport à l'ensemble des salariés aidant.

Quasiment l'ensemble des aidants trouvent légitime que des services « d'aide aux aidants » soient proposés pour accompagner les assurances santé/prévoyance dont bénéficient les salariés.

### Légitimité d'un service d'aide aux aidants proposé pour accompagner les assurances santé/prévoyance



Base : Salariés aidants (460)  
Question E3. Si des services « d'aide aux aidants » étaient proposés par votre entreprise pour accompagner les assurances santé/prévoyance dont bénéficient les salariés, trouveriez-vous cela...





## B. Le point de vue des entreprises

### Méthodologie de l'étude – Étude qualitative

 <h4>Echantillon interrogé</h4> <p>14 DG/DRH/Décisionnaires en entreprise. Mix de secteurs d'activité et zones géographiques.</p> <p>Répartition :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 4 itw : entreprises &lt; 100 salariés</li> <li>■ 4 itw de 100 à 250 salariés</li> <li>■ 4 itw de 250 à 500 salariés</li> <li>■ 2 itw de 500 à 1 000 salariés.</li> </ul>	 <h4>Mode de recueil</h4> <p>Entretiens individuels approfondis.</p> <p>45 minutes à 1 heure.</p> <p>En distanciel avec visio.</p>	 <h4>Dates de terrain</h4> <p>Le terrain s'est déroulé du 11 au 28 avril 2023.</p>
---	---	---

### 1 La prise en compte des salariés aidants dans les entreprises – les enseignements d'ensemble

**Le sujet des aidants : un sujet aujourd'hui prégnant dans nos sociétés et auquel les entreprises savent qu'elles ne peuvent/ne pourront pas échapper.**

**Comme admis par tous, les aidants constituent un enjeu de société ; l'aide aux aidants est à terme, « un passage obligé »**

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Vieillesse</b> de la population.</li> <li>■ <b>Nombre de salariés</b> aidants dans les effectifs des entreprises qui va nécessairement augmenter.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Une situation pouvant <b>impacter l'entreprise</b> et son activité ; elle doit/devra nécessairement <b>être gérée</b>.</li> <li>■ Au-delà, aider les aidants : une tendance qui va se développer dans les entreprises (chez les concurrents ?), avec, à terme, <b>des enjeux d'image, de recrutement, voire financiers</b> pour l'entreprise.</li> </ul> |
|--|---|

**Faire face** au sujet des aidants : aucune entreprise n'en discute la **nécessité** - maintenant ou à terme - et le **bien fondé**.

Toutefois, prendre en compte les salariés aidants dans les entreprises, nécessite d'abord et avant tout pour l'entreprise, **de pouvoir les identifier**.

#### La non connaissance/connaissance insuffisante des salariés aidants : le 1<sup>er</sup> frein à la prise en considération et au développement des actions

La situation d'aidant : **une situation plutôt tabou, que beaucoup de salariés ne veulent pas dévoiler :**

- par pudeur,
- par crainte de se sentir moins considéré, d'être stigmatisé (direction notamment)...,
- de freiner son développement de carrière,
- d'impacter l'ambiance de l'entreprise et d'installer une certaine gêne.

Pourtant, une situation qui **peut pénaliser ET l'aidant ET l'entreprise**.

Il est généralement admis que les identifier permet/ permettrait de :

- les aider mais aussi...,
- **pouvoir prévoir, anticiper et gérer les risques et tensions possiblement associés** (adaptation de l'activité, recours à l'intérim...).

Et alors même que la « révélation » de la condition d'aidant est jugée comme plutôt **acceptée et comprise** par l'entreprise comme par les autres salariés : attitude bienveillante, compréhensive, empathie.

Elle permet enfin d'expliquer et de **désamorcer des situations possiblement tendues**.

A noter que pour certaines entreprises interrogées, la méconnaissance de la situation d'aidant peut constituer un **alibi leur permettant de ne pas vraiment s'y s'engager**.

#### La voix des entreprises

“

On essaie d'ouvrir la parole mais des personnes restent dans des situations de silence, de tabou, elles pensent qu'elles peuvent tout gérer et **elles s'épuisent, elles se mettent beaucoup en arrêt**.

“

On a une salariée aidante qui travaille sur des activités de banque à distance, elle gère le client par téléphone, avec un nombre d'appel objectif par jour; du moment que sa situation a été connue par les collaborateurs et qu'elle est revenue à temps partiel, l'équipe de 10 personnes s'est soudée autour de sa problématique, et s'est investie volontairement pour aider cette personne, à traiter des appels et des demandes clients qu'elle n'arrivait pas à faire du fait de son activité à temps partiel.

“

La proportion de salarié aidant **reste un chiffre assez flou. Il y en a qui n'en parlent pas... c'est encore un sujet tabou, pour ne pas se faire montrer du doigt, on est plutôt face à cela aujourd'hui à cette difficulté de liberté de parole, certains ont du mal à se libérer, et ont peur d'être stigmatisés**.

“

Moi, je ne suis pas super à l'aise pour aborder ce genre de sujets. On ne m'a jamais appris à aborder ces sujets.

“

Dans notre service qualité, **on s'était aperçu que beaucoup de personnes prenaient beaucoup de congés qui n'étaient pas récupérateurs. Ils prenaient des demi-journées. On s'est aperçu qu'ils accompagnaient des proches pour des RDV mais ils n'osaient pas en parler...**

“

Officieusement on apprend qu'un tel a des difficultés. On fait passer le message qu'il faut venir discuter, que mon bureau est ouvert.



Ensuite, quelque soit le niveau d'engagement de l'entreprise et au-delà des « discours de façade », **le salarié aidant reste davantage perçu comme une contrainte que comme un atout pour l'entreprise** ; contrainte que les entreprises engagées acceptent de dépasser.

### Être aidant : une contrainte avant d'être un atout

Sont en 1<sup>er</sup> associés à la situation d'aidant...

- **Absentéisme** et nécessité de redistribuer la charge de travail sur d'autres salariés ; possiblement de ralentir l'activité ou de ne pas remplir des engagements clients...
- Risque de **moindre investissement** et de **moindre performance** du salarié - charge mentale, la fatigue, stress ; craintes non avérées toutefois, pour les entreprises les plus concernées.
- Impact sur le **climat** de l'entreprise et sur l'équipe.
- En mineur et chez les moins impliqués, **abus potentiels** : absence, non respect des horaires...

Une contrainte particulièrement forte pour :

- (Dans l'échantillon) **Les TPE-PME** (plus exposées aux aléas de l'économie, du marché, de l'activité... moins « armées » et moins organisées) que les ETI (effectifs plus importants permettant de mieux faire face, services RH plus développés ou même services RSE dédiés).
- Les entreprises opérant dans des **secteurs et métiers en tension** (travail en flux tendus, désorganisation pouvant mettre en péril l'activité...).
- Et, dans notre échantillon, dans les secteurs et métiers à **forte mobilité** et/ou **non compatibles avec le télétravail**.

Enfin et souvent **reconnu**, un **frein** possible au **recrutement** et à la **carrière**...

**Sauf...** pour les **profils courtisés** (ex. : développeurs web, business développement) et les secteurs nécessitant une main d'œuvre pointue, hautement qualifiée. Une politique en faveur des aidants peut/pourrait à l'**inverse aider à recruter et fidéliser ces précieux salariés**.

#### La voix des entreprises



En toute transparence, aux recrutements c'est un frein, surtout pour nous parce qu'on a une petite entreprise, **donc quand on fait une démarche de recrutement c'est une mobilisation de trésorerie, une adaptation du temps, avec un espoir de croissance de l'entreprise et de retour sur cet investissement global qui est fait, donc il est clair que c'est un frein pour les petites entreprises.**



On est plutôt en sous-effectif, les secteurs dans la santé sont assez chauds en ce moment, les plannings sont tendus ou hyper tendus, parfois on est borderline par rapport à la gestion du personnel. **L'absence d'un salarié aidant, c'est (d'abord) le personnel présent sur place qui va en pâtir pendant quelques temps.**



J'avais une peur importante au départ de l'impact psychologique sur le SA, si vous avez passé une journée difficile, ça se ressent et vous êtes un peu plus à fleur de peau, j'ai toujours un peu peur de ça, que **ça puisse polluer l'esprit d'équipe ou la relation commerciale** entre ses clients et elle, pour l'instant ça c'est pas encore passé mais ça reste une crainte.



Il y a un impact sur sa carrière de manière générale en dehors de notre entreprise, après en ce qui nous concerne nous, **il y a un impact dans le développement de la société, si on ouvre un nouveau territoire ou une nouvelle offre ça ne lui sera pas proposé en priorité sur les 5 commerciaux qu'on a. Elle fait quart sud-est France, puis nous on couvre toute la France, la Belgique, la Suisse.**



Le risque c'est qu'à un moment donné, **il fasse passer sa vie personnelle avant sa vie professionnelle**. Que son travail soit alimentaire parce qu'il a besoin de travailler mais que l'entreprise ne soit clairement pas une priorité.



Il y a une crainte légitime de **se sentir déconsidéré dans l'entreprise**. On est dans une logique de croissance importante avec des possibilités qui s'ouvrent pour les salariés et la crainte c'est de se dire que **« je bénéficierai moins des possibilités, on va me catégoriser. Je risque d'être moins productif et les clients vont faire des retours moins bons.**

Enfin, indépendamment du niveau d'engagement sur le sujet, **l'accompagnement du salarié aidant est trop souvent perçu comme complexe.**

### Une complexité qui peut freiner le développement des actions ou décourager le fait même de s'engager

Les principaux problèmes rencontrés :

- **Le manque de compétence ou d'expertise** des entreprises sur le sujet : qu'est ce qu'un aidant ? Qui est concerné ? Jusqu'où l'entreprise peut-elle aller ?
- **Le manque d'information, de conseil et de solutions** vraiment concrètes et adaptées pour accompagner au mieux ces situations.
- À quoi s'ajoute, **la prise en compte (perçue comme) encore trop timide de la société et des autorités sur la sujet**. Le handicap, le congé parental... font l'objet de campagnes de communication qui sensibilisent la population et font évoluer les pratiques au sein de l'entreprise. A date, rien n'est fait pour les aidants.

Au final, pour les **entreprises impliquées** :

- Une mise en place d'actions qui se fait de façon souvent **« autodidacte »** et s'avère **fastidieuse** ; parfois vécu comme un « parcours du combattant »
- Le sentiment d'être assez **« isolé »** face à ces situations qui se généralisent
- L'impression de devoir faire face à une **réglementation** encore peu connue, balbutiante et pouvant poser des problèmes d'application réelle.

Pour les autres, pour l'instant de **l'attentisme ou du découragement**.

#### La voix des entreprises



... **on n'a pas d'assistante sociale et je ne suis pas super à l'aise pour aborder ce genre de sujet**. On ne m'a jamais appris à aborder ces sujets, jusqu'où je peux aller dans le privé...



A part le congé salarié aidant, c'est tout ce que je connais, la première fois où j'ai eu la demande de congés, **on s'est dit comment on fait, si on doit maintenir ou pas le variable...** le gars me demande 15 jours ok, mais s'il me demande 3 mois, le délai à respecter lequel est-il ? C'était pas très clair pour moi. **J'ai été voir la loi, c'est pas très clair.**



La première fois où j'ai eu la demande de congés, **je me suis demandé comment on fait, si on doit maintenir ou pas le variable, ... le gars me demande 15 jours ok, mais s'il me demande 3 mois, est ce que je peux dire ok, le délai à respecter quel est-il ? Ce n'était pas très clair pour moi.**



Ce n'est pas des choses sur lesquelles on est formé en RH, comme le droit social ou le plan formation, sur les premiers cas au cours de 2018-2019 j'ai appris avec les collaborateurs un peu sur le tas et on a mis en place différentes mesures, mais **au début c'était un peu artisanal.**



Ça peut être des arrêts maladie du jour au lendemain à cause de la fatigue que ça génère, ça peut être des absences inopinées par un besoin particulier et **là au niveau de l'entreprise si on ne le sait pas c'est compliqué de l'anticiper, dès que quelque chose se grippe dans les rouages ça peut impacter l'activité.**





## 2 Au-delà du cadre commun, des réalités et des volontés d'engagement à géométrie variable...

Aider les aidants, 3 grandes situations identifiées et au croisement, un constat : s'engager en faveur des aidants relève d'abord et avant tout d'une volonté et d'une culture d'entreprise.

Distants	Réceptifs	Engagés
		
<p><b>Entreprises montrant un niveau d'implication faible/très faible ou inexistant.</b></p> <p>Les aidants ne constituent pas ou pas encore un sujet pour l'entreprise.</p> <p>Des freins psychologiques et culturels mais aussi et au 1<sup>er</sup> chef, une <b>absence de/faible volonté de s'y engager</b> ; à quoi s'ajoutent des freins (alibis ?) d'ordre financiers et organisationnels.</p>	<p><b>Entreprises montrant une ouverture certaine en faveur des aidants.</b></p> <p>Les salariés aidants : un sujet qui commence à « émerger » dans l'entreprise.</p> <p>Des biais de fond et de forme freinent la démarche d'engagement mais une <b>réelle volonté</b> est observée.</p>	<p><b>Entreprises montrant un niveau d'implication fort.</b></p> <p>L'aidant est aujourd'hui un sujet pour l'entreprise et des initiatives ou actions sont développées/en train de se développer.</p> <p>On observe une <b>volonté forte, de la direction notamment</b>, à s'y engager. Toutefois, <b>libérer la parole</b> et pouvoir identifier les salariés aidants est un frein majeur auquel elles restent confrontées.</p>
<p><b>La voix des entreprises</b></p> <p>“ Il faut faire la part des choses, on ne peut pas tirer sur la corde, donc <b>c'est aussi à lui en tant que salarié aidant de prendre une femme de ménage, un soignant à domicile, une infirmière.</b> Tout dépend de la durée. <b>A lui de s'organiser aussi, les collègues ne peuvent pas assumer</b> tout le temps la désorganisation qu'on va avoir.</p>	<p>“ La prise de conscience de cette question-là est <b>récente</b>. Il existe déjà ces 3 cas. <b>Ce sont des personnes qui travaillent bien, on a pas envie de les perdre... il faut que l'entreprise soit flexible.</b> Sinon on se retrouvera avec personne.</p>	<p>“ Une femme agent de maîtrise, sa petite fille a une leucémie, elle est hospitalisée depuis un certain temps, <b>elle arrive au bout d'une situation où elle n'a plus de congés, ni de ressources, on a étudié avec elle le don de congés,</b> et une proposition de congés sans solde avec <b>des aides financières et un accompagnement social avec nos assistantes sociales.</b></p>

## Les distants

### Dans l'échantillon, plutôt des entreprises de taille moyenne ou petite et souvent opérant dans des secteurs en tension

En commun :

- **Des entreprises qui ne cherchent pas particulièrement à identifier les salariés aidants, voire sont dans le déni** (« il y a des aidants dans l'entreprise ? Je ne sais pas ? ») ; pourtant des entreprises qui reconnaissent des bruits de couloir, des réceptions de demande de congé « exceptionnel » ou certaines alertes auprès de la RH.
- **Des entreprises qui ont tendance à se réfugier derrière le tabou que constitue le sujet et les hésitations qu'ont les salariés aidants à se dévoiler** (« c'est un sujet personnel... En tant qu'entreprise on ne le sait pas »).
- **Des entreprises qui mettent en avant, d'abord et avant tout, les barrières à s'y engager plus que les solutions** permettant de les dépasser. Quelques exemples de salariés aidants aidés via la proposition de congés spécifiques et exceptionnels.

Des freins psychologiques, culturels et structurels.

L'attente d'un cadre réglementaire et formel définissant le « statut d'aidant »...

et de communications officielles (démocratisation ?) du gouvernement ou autres instances publiques.

### La voix des distants

“

Après si c'est temporaire ça va, mais si depuis 5 ans, **quelqu'un part tous les jours à 5h00, les autres collègues qui partent toujours à 18h00, ils seront moins tolérants au fil du temps.** Il y a de la compréhension sur des périodes courtes mais si c'est des périodes longues et que ça gêne les collègues, **la tolérance disparaît.**

“

Je suis **confronté à un marché tendu** avec une activité qui fait que si je communique trop sur l'aspect d'aménagement du temps de travail, **quelqu'un qui veut partir tous les jours à 17h00, la prestation se termine à 18h00, c'est compliqué.**

“

L'entreprise et **les collègues ne peuvent pas subir** le désengagement, les erreurs potentielles, **la souplesse demandée de façon permanente.** Les gens ont de l'empathie jusqu'à ce qu'ils ne soient pas concernés. **Si des salariés doivent assurer toujours les horaires du matin, du soir, du week-end, ils le feront pendant un temps.**

“

Pour l'instant **on a du mal à faire changer les mœurs, on est plus tourné chiffres qu'empathie.**

“

S'ils prennent leurs congés ils ont peur en revenant d'être mis au placard, ou d'être mis à l'écart.

“

On a une obligation d'avoir des **travailleurs handicapés, on adapte des postes, ce sera visible dans l'entreprise.** Si vous achetez un siège c'est dans l'entreprise que ça se voit, Le handicap a un impact sur l'entreprise **mais les actions pour le salarié aidant, ça ne se voit pas** dans l'entreprise, la tolérance, l'aménagement de temps de travail, ... c'est à l'extérieur.



Les réceptifs

Dans l'échantillon, toutes tailles d'entreprises

Des entreprises qui **reconnaissent la nécessité de s'engager**, de connaître et reconnaître les salariés aidants, de mieux s'armer et de déployer une politique permettant le bénéfice du salarié comme de l'entreprise.

**Élément déclencheur :** demandes des salariés.

**Aujourd'hui, une prise en charge** au cas par cas, avec bienveillance mais sans suivi, sans maîtrise et sans garantie réelle sur les bénéfices pour le salarié.

Dans les entreprises rencontrées, un engagement réel et concret aujourd'hui **freiné ou bloqué** en raison :

- **D'une direction hésitante** (raison la plus citée)
- **D'un manque de soutien, d'accompagnement mais aussi d'information** sur les aidants et sur leur prise en charge... Des participants **volontaires mais démunis**.

**Attentes et besoins :**

- **Les aider à démocratiser** le sujet et à **motiver la direction**
- **Bénéficier d'informations et de communications sur les avantages** liés au salarié aidant, afin de faire lever auprès de la direction et d'initier une vraie réflexion et démarche proactive en leur faveur. Pour cela, disposer du **soutien d'experts crédibles et légitimes** : assurance mutuelle, prévoyance, médecine du travail pour les plus cités.

La voix des réceptifs



Dans une entreprise comme la notre **si un moniteur-éducateur ne vient pas pendant 2 jours c'est grave, cela nuit à l'organisation**, on doit embaucher des intérimaires qui viendront travailler et ça a un coût.



C'est beaucoup de **discours pour que les managers et la direction entendent et comprennent ces difficultés là, c'est beaucoup de subtilité en fait, ce début de compréhension reste assez récent**. Si on regarde froidement, la direction veut juste faire des profits, mais dans la réalité et sur le terrain c'est plus complexe que cela on a des humains, donc des situations personnelles.



En tant que RH **cela marche mieux avec des intervenants extérieurs, le RH est entre le marteau et l'enclume**, il y a une politique d'entreprise à véhiculer et en même temps il faut remonter les contraintes des salariés ce qui est plus compliqué, il faut bien expliquer ces dispositifs, l'impact sur l'entreprise et les avantages que cela peut avoir parce que **je trouve cela bien que la Caf prenne le relais de l'employeur, le salarié aidant a une source de revenu autre que nous, cela aide à mettre ce rôle de proche aidant auprès de nos salariés**.



**Les managers ont du mal avec cette situation de salarié aidant, ils restent des gestionnaires de profits**, quelqu'un qui n'est pas là qui est en télétravail, c'est quelqu'un qui ne travaille pas pour eux. Et plus haut au niveau de la direction, la politique c'est « on va limiter les absences ».



Une salariée allemande est partie en Allemagne pour s'occuper de son père très vieillissant. Elle a pris sur ses congés et RTT 2 semaines au milieu de l'hiver. **Cette salariée a beaucoup d'ancienneté, l'entreprise a facilité sa demande**.

Les engagés

Dans l'échantillon, des grandes entreprises (ETI structurées, avec des services RH dédiés, déployant des politiques RSE...) mais aussi des petites structures types entreprises familiales, à dimension humaine

Attitude d'ensemble

- Au-delà des salariés aidants, des entreprises dites « **humanistes** » et dont les actions et les initiatives **s'inscrivent généralement dans un engagement plus large** de l'entreprise en matière de responsabilité sociétale.
- Fait partie de la **culture/de l'esprit de l'entreprise...**
- Et au 1<sup>er</sup> chef, **de la personnalité du/des dirigeants** ; généralement décrits comme ayant une « fibre » humaine et comme étant particulièrement moteurs et impliqués sur les sujets ayant trait au bien-être des salariés dans l'entreprise.

Mise en œuvre concrète

- **Élément déclencheur le plus souvent cité** : le salarié aidant pousse la porte de la RH ou de la direction et informe de sa situation.
- S'ensuit une **prise en charge active et « naturelle »** visant à soulager rapidement le SA ; un accompagnement **plus ou moins structuré et plus ou moins formalisé et bien accueilli des autres salariés**.
- Aujourd'hui : une volonté d'**améliorer et/ou de formaliser davantage** les actions mises en place et d'élargir les réflexions sur le sujet.
- Dans ces entreprises, un **objectif « gagnant gagnant » est poursuivi et un juste équilibre est trouvé entre contraintes et opportunités** que représentent les salariés aidants.

Bénéfices pour l'entreprise

- Pouvoir **prévoir, anticiper**, garantir la **continuité** de l'activité et maintenir l'**équilibre**.
- Aider à **libérer la parole**.
- Encourager la **productivité et l'opérationnalité** des salariés.
- Développer le sentiment de **fierté d'appartenance** ; des salariés **reconnaissants** envers l'entreprise.
- « Soigner » la **marque employeur**.
- Faire du salarié aidant, une personne ressource, **référente**, qui pourra permettre d'aider les futurs aidants (soutien à la charte des bonnes pratiques, aux « parcours types » du salarié aidant...).

La voix des engagés



**On recrute à la base des collaborateurs où on sent cette fibre humaine, ce côté humain**. Ça se ressent par les activités annexes que peut exercer la personne, l'implication dans une vie associative, le sport, déjà **là on peut mettre le doigt dessus déjà**. On a un salarié qui a fait du rugby presque en pro, on sent que les valeurs humaines du sport ressortent chez lui. On a une autre salariée qui a fait plusieurs semaines des maraudes, on sent que la fibre humaine est présente.



On a **renégocié le temps de travail, avec un don de RTT** pour les salariés aidants.



On fait aussi **appel au café joyeux**. On a une grosse machine de café, on utilise des graines de café qui viennent de l'**association café joyeux dont 90 % de ses employés sont des handicapés**.



Il y a aussi un côté humain, où on sort de la dimension salarié chef, on l'écoute et on essaie de savoir comment elle va, on essaie de comprendre. **Au début ce n'était pas évident ni pour elle ni pour moi, maintenant ça se fait beaucoup plus naturellement avec le temps**.



Les **collaborateurs sont généreux, ils acceptent facilement d'offrir un journée de congé** et ils se disent qu'un congé c'est rien pour eux et ça peut faire beaucoup.



On va mettre en place une sorte de potager partagé, l'idée c'est que chacun puisse faire un peu ce qu'il a envie de faire, peu importe si ça pousse l'idée **c'est de se vider la tête, psychologiquement ça peut avoir un impact positif**.



On insiste bien sur le fait que c'est une réunion d'information, et de sensibilisation, donc du coup s'inscrit qui veut, soit ils sont intéressés pour eux ou pour des proches, l'idée n'est pas d'aller cibler ou de catégoriser les proches aidants dans l'entreprise, et si certains veulent aller plus loin, ils peuvent nous rencontrer.



J'ai **aménagé avec elle de faire 3 points par semaine sur un laps de temps plus court**, elle a une **meilleure visibilité sur les choses à faire et du coup c'est rassurant**, ça coïncide mieux avec la façon dont elle gère son temps.



L'idée du webinar est de communiquer, on explique les possibilités que l'entreprise peut proposer aux collaborateurs, on propose les organismes en lien avec l'entreprise, le N° vert d'écoute, on va parler de la MDPH, l'APA, on décortique un lexique...



On s'est posé la question sur comment s'organiser de manière plus pérenne et sans que le salarié ait besoin de venir nous en parler et de rentrer dans les détails, pour elle c'était compliqué de devoir dévoiler son intimité familiale donc on a pris une **sorte de charte qui fait que les salariés aujourd'hui ont des heures flexibles** à partir de telle heure, tel jour ils peuvent adapter leur temps de travail comme ils le souhaitent.



Pour aller plus loin **on a proposé aux collaborateurs des formations**, une par semestre je crois, une fois que le collaborateur est identifié comme proche aidant il va aller travailler sur le « je suis proche aidant » comment je fais en sorte de le vivre bien, de ne pas dépasser mes limites et vivre avec au mieux.





### 3 Les solutions attendues pour promouvoir et développer l'aide et l'accompagnement des salariés aidants dans les entreprises

Des solutions attendues de la part...

#### De l'Etat

Insuffler une dynamique, déclencher l'intérêt et responsabiliser les entreprises (sur le modèle des campagnes sur le handicap par exemple) : campagne de communication nationale...

Mieux communiquer et mieux diffuser la réglementation en vigueur. Qu'est-ce que le statut d'aidant ? Quels sont ses contours précis... ?

Offrir des solutions et services à destination des entreprises : conditions financières spécifiques (le salarié aidant perdant une part de salaire par exemple) ou autre.

#### Des tiers experts

Des tiers à qui déléguer la prise en compte du sujet et la mise en place (ou a minima la suggestion) de politiques et d'actions.

Au 1<sup>er</sup> chef desquels, les Assureurs - mentionnés en spontané

- Ils sont perçus comme particulièrement légitimes et experts sur le sujet.
- Ils sont notamment perçus comme légitimes pour **aider à libérer la parole** des salariés.
- Au-delà, ils peuvent être **force de proposition et de conviction** auprès des salariés.
- Enfin, ils disposent des **outils, garanties et services** permettant de concrètement mettre en œuvre cet accompagnement.

#### Parmi les idées spontanément suggérées :

- Organiser des rencontres entre les entreprises afin de recueillir les différentes expériences mises en place.
- Elaborer un parcours type du « salarié aidant » sur la base de témoignages recueillis.
- Mettre en place un guide de bonnes pratiques et les effets bénéfiques pour l'entreprise, aujourd'hui insuffisamment connus et reconnus.
- Mettre en place des cellules d'écoute psychologique.
- Accompagner dans les aides administratives et financières.



#### Des solutions attendues

“

On aimerait avoir un résumé des **dispositifs qui existent, des outils de communication sur certains aspects**, de l'accompagnement par la prévoyance, la mutuelle, j'imagine ces structures-là qui peuvent apporter une expertise... **Expliquer les process, les dispositifs qui existent, comment les mettre en place, avoir des kits de communication.** Ce qui peut être mis en place pour accompagner le salarié aidant, **avec une mise en avant de ce que ça peut apporter à l'entreprise.**

Steve, DRH, ETI, Paris.

“

Ca serait intéressant d'avoir un moment de communication, **une journée au niveau national**, que tous les acteurs communiquent en même temps sur le même sujet, **ça pourrait délier la parole sur le sujet, permettre d'en parler.**

Laurent, DRH, PME, Secteur IT, Sud.

“

L'accompagnement attendu via la prévoyance, **ça pourrait être une compensation de salaire, une aide minimale pour accompagner les salariés aidants.** Ça peut être aussi la mise à disposition d'aide à la maison, si vous êtes proche aidant vous avez moins de temps pour vous occuper de vous donc **on vous envoie quelqu'un pour faire le ménage, jardiner chez vous, ça vous lève une charge mentale.** Je ne sais pas jusqu'où on peut accompagner légalement à ce niveau-là.

Quentin, RRH, ETI, Banque, Lyon.

“

De nouveaux services, pour les aidants, **une aide juridique, psychologique, personnelle, un espace de parole** avec des gens confrontés au même type de problème, une entraide spécifique.

Allan, RH Lille.

“

A ma connaissance, il y a que le congé proche aidant dans la loi, mais est-ce que ça répond à toutes les problématiques ? On a peut-être des solutions intermédiaires, des best-practices qui peuvent se faire ailleurs. **C'est pour ça que je demande des infos à la prévoyance...** un salarié qui déconnecte un an pour ce sujet-là, **la prévoyance pourrait mettre en place des formations pour le remettre au pied à l'étrier pour revenir en entreprise, le faire souffler en mettant le salarié aidant en structure pour des vacances une semaine par an.** Ça pourrait se gérer en dehors du travail.

Laurent, DRH, PME, Secteur IT, Sud.

“

Pour aller plus loin on a proposé aux collaborateurs des formations, une par semestre je crois, une fois que le collaborateur est identifié comme proche aidant il va aller travailler sur le « je suis proche aidant » comment je fais en sorte de le vivre bien, de ne pas dépasser mes limites et vivre avec au mieux.

“

On pourrait mettre en place des espaces conviviaux **pour les témoignages des salariés aidants** ce qui permettrait de libérer la parole et aider les personnes silencieuses.

“

On pourrait imaginer une autorité indépendante qui pourrait proposer qu'un psychologue vienne dans nos locaux pour discuter avec le salarié aidant. Ou sinon, un séminaire d'une journée où il vient donner des **Tips à tout le monde, sur comment mieux gérer les choses.**

“

Avec la Prévoyance, nous avons pu discuter auprès des salariés des dispositifs qui pourraient exister par la Prévoyance, **avoir un peu d'argent pour faire souffler des salariés aidants qui ont des enfants handicapés.** Cela nous a permis de montrer que c'était une problématique dont on était conscient et qu'on pouvait nous en parler.

“

Un prestataire externe pourrait nous proposer une communication plus attractive pour attirer les salariés car on fait avec les moyens du bord.



## Retrouvez la version digitale du livre blanc des salariés aidants sur :

[www.axa-assurancescollectives.fr](http://www.axa-assurancescollectives.fr)



0923 - canloca - Crédit photo : Shutterstock, Getty Images