

Les Echos SPÉCIAL SANTÉ-PRÉVOYANCE

ENJEUX La problématique des actifs s'occupant de leurs proches dépendants est une bombe à retardement pour les employeurs. D'où l'urgence d'actions concrètes. Le point sur ces défis, après le colloque 2023 de l'Observatoire solidaire de la Mutuelle Générale.

Salariés aidants : comment accélérer les changements sur le terrain

Georges Lucien Mathey

Le nombre de salariés contraints de s'occuper d'un proche en situation de dépendance va aller croissant, du fait du vieillissement de la population et du report de l'âge de la retraite. Les entreprises seront de plus en plus confrontées au problème et doivent, dès à présent, expérimenter des dispositifs de prise en charge pour envisager l'avenir de façon sereine. Cette mobilisation est au cœur du colloque national de l'Observatoire solidaire de la Mutuelle Générale, organisé le 3 octobre dernier.

De quoi s'agit-il ? De femmes et d'hommes salariés d'une entreprise qui prennent sur leur temps libre, mais souvent aussi sur leur temps de travail, pour s'occuper d'une personne dépendante. Enfant handi-

Sur les 11 à 13 millions de Français qui accompagnent ainsi régulièrement un proche, 4 à 6 millions d'actifs concilient cette action avec leurs contraintes professionnelles.

capé privé d'école, conjoint amoindri par une longue maladie, parent s'enfonçant dans le grand âge et ses pathologies.

Sur les 11 à 13 millions de Français qui accompagnent ainsi régulièrement un proche, 4 à 6 millions d'actifs concilient cette action avec leurs contraintes professionnelles. Une mobilisation individuelle rendue nécessaire par l'insuffisance des structures d'accueil collectives



L'engagement de tous ces aidants représente un coût évalué à quelque 200 milliards d'euros par an, qui, s'il devait être supporté par notre système social, le mettrait en péril. Photo iStock

et de personnels intervenants, pour le coup aidants salariés de structures privées.

200 milliards d'euros par an

Les chiffres de cette solidarité domestique suffisent à traduire l'urgence d'une mobilisation collective : l'engagement de tous ces aidants représente un coût évalué à quelque 200 milliards d'euros par an, qui, s'il devait être supporté par

notre système social, le mettrait en péril.

Le phénomène à l'œuvre depuis déjà de nombreuses années se renforce avec, d'une part, la tendance démographique du vieillissement de la population qui accroît le nombre de personnes très âgées dépendantes et, d'autre part, l'allongement de l'âge du départ à la retraite – qui va multiplier mécaniquement le nombre de salariés confrontés au problème.

Des salariés contraints de cumuler retards et absences, parfois au titre d'arrêts maladie fictifs qui pèsent sur les comptes sociaux de la nation, ce qui nuit à la productivité de leur entreprise.

Certes, la problématique, aujourd'hui, est connue à défaut d'être maîtrisée. L'Etat a ainsi mis en place des congés spécifiques (congé de proche aidant, de présence parentale, de solidarité familiale), donnant droit à des alloca-

tions journalières. Mais le montant de ces aides demeure bien insuffisant pour permettre aux salariés aidants de renoncer, même temporairement, à leur travail.

Responsabilité sociétale

C'est pourquoi l'aménagement de la prise en charge au sein des entreprises demeure prioritaire, quand nombre de salariés aidants agissent encore aujourd'hui dans l'ombre, de crainte de perdre leur emploi.

La mobilisation interne et l'expérimentation de mesures d'accompagnement doivent permettre de mieux mesurer l'ampleur du phénomène, de le rendre lisible par tous. Cela tout en bénéficiant directement aux entreprises confrontées, par ailleurs, à de nouvelles exigences RH, sur la nécessaire prise en compte de l'individu et les revendications d'autonomie accrue en matière de temps de travail.

Les entreprises vont ainsi pouvoir redorer le blason RSE de leur marque employeur en donnant plus de sens à leur gestion RH, tout en exploitant les nouvelles compétences des salariés aidants dans le champ professionnel. Reste à trouver des systèmes de financement permettant aux entreprises de jouer pleinement ce rôle inévit.

Les pistes sont nombreuses, des exonérations de charge à l'utilisation des fonds de solidarité des branches professionnelles, en passant par la création de plans d'épargne dépendance dans les entreprises. Une chose est certaine : les entreprises et les pouvoirs publics vont devoir rapidement se saisir à bras-le-corps du problème qui, sinon, deviendra vite ingérable. ■

Sur le Web

● EN CHIFFRES

Un tiers des aidants confrontés de démissionner de leur travail

● INITIATIVE

Le groupe Up offre des congés en plus pour les salariés aidants

● E-SANTÉ

Un vivier de solutions pour le maintien à domicile

www.lesechos.fr/thema

Les ressources humaines sur la ligne de front

TRANSFORMATION La plupart des entreprises l'ignorent encore, mais elles vont devoir s'adapter rapidement à la montée en puissance du phénomène des salariés aidants, au risque de perdre en attractivité et de voir leurs performances réduites.

Michel Barabel, directeur scientifique de l'Executive Master Ressources humaines de Sciences Po est formel : les DRH sont à la manoeuvre pour la prise en compte de la problématique des salariés aidants, encore négligée il y a cinq ans. « Ilya toujours très peu d'entreprises qui ont pensé ce phénomène et mis en place des dispositifs efficaces, explique le chercheur, la plupart d'entre elles temporisent. »

Pourtant, selon lui, les réponses à apporter aux besoins des salariés aidants s'inscrivent dans une réflexion plus globale sur la flexibilité des horaires de travail avec, en toile de fond, une demande très forte de plus de liberté.

« Cela peut poser des problèmes en matière de dynamique collective, de créativité, de capacité d'innovation et, pour tout dire, d'organisation du travail, reconnaît cet expert des RH, mais c'est une évolution majeure du monde du travail. »

Les entreprises prennent désormais en compte l'individu dans son intégralité.

MICHEL BARABEL
Directeur scientifique de l'Executive Master Ressources humaines de Sciences Po

Il y a trente ans, il existait une frontière rigide entre vie personnelle et vie professionnelle et le salarié devait laisser ses problèmes à la porte de l'entreprise. « Ce temps est révolu, avertit Michel Barabel. Les entreprises prennent désormais en

compte l'individu dans son intégralité, avec ses contraintes personnelles et familiales, qui deviennent un élément de l'équation professionnelle. »

Attirer et retenir les talents

C'est à ce prix que les entreprises, quelle que soit leur taille, peuvent désormais attirer des talents et les retenir quand nombre d'externalités négatives liées au travail – allongement des temps de transport, amplitude horaire de l'activité, faible rémunération, horaires contraints – ne sont plus acceptées.

Cette capacité à répondre aux attentes nouvelles des salariés est, certes, plus facile à mettre en œuvre dans de grandes entreprises que dans des PME, où l'absence d'une seule personne peut avoir des conséquences fortes sur la chaîne de production.

Mais toutes les entreprises vont être confrontées à plus ou moins brève échéance au problème, aver-

Pour Michel Barabel, « nombre de compétences qu'on acquiert hors travail ont de la valeur dans le travail ».

Photo Géraldine Aresteanu



tit Michel Barabel. Car, compte tenu du vieillissement de la population et du report de l'âge de départ en retraite, d'ici quelques années, entre 30 et 50 % des salariés seront aidants.

Mieux vaut donc s'y préparer dès à présent, d'abord en permettant au salarié aidant de parler de sa situation, en prenant en compte sa charge mentale, en lui donnant la possibilité de gérer ses problè-

mes, ce qui aura une incidence forte sur sa productivité individuelle et collective, sur sa volonté de s'investir et de performer dans l'organisation.

Valorisation des parcours individuels

Ensuite, en reconnaissant sa montée en compétences compte tenu de son engagement personnel et en favorisant le transfert de ces compétences à l'univers professionnel dans une logique de VAE (validation des acquis de l'expérience).

« Cette logique considère qu'un certain nombre de compétences qu'on acquiert hors travail ont de la valeur dans le travail, explique Michel Barabel. La reconnaissance et la valorisation de ces parcours individuels et leur prise en compte dans le management de la performance est donc une des clés de la réussite de ce vaste chantier. »

— G. L. M.

Une cause en manque de reconnaissance

SONDAGE La majorité des salariés ne connaît pas, ou mal, la problématique de l'aïdance et, par conséquent, se mobilise peu. Le troisième baromètre d'opinion de l'Observatoire solidaire de la Mutuelle Générale dresse un état des lieux.

Georges Lucien Mathey

La cause des salariés aidants ne parvient pas à véritablement s'imposer dans l'opinion comme un enjeu majeur de santé publique, à la fois économique et sociétal, c'est un fait. Mais quand une entreprise s'empare du problème, à la façon de ce qu'a fait la Mutuelle Générale, des résultats spectaculaires sont enregistrés sur une période assez courte en interne, à la fois sur l'accompagnement desdits salariés et sur la solidarité collective exprimée pour cette cause.

Voilà ce qui ressort principalement de la troisième vague du baromètre d'opinion réalisé par l'agence Occurrence pour l'Observatoire solidaire de la Mutuelle Générale, une enquête dévoilée lors de son colloque annuel le 3 octobre*.

Un sujet peu connu des salariés

Premier constat donc, si 83 % des Français actifs déclarent avoir une bonne opinion de la problématique des salariés aidants, le sujet demeure peu connu : 49 % seulement des personnes interrogées savent précisément ce qu'est un aidant familial et 21 % ont connaissance de situations d'aidants dans la vie professionnelle. Une grande majorité estime que ce sujet doit être pris en charge par l'Etat (87 %) et par l'Assurance maladie (86 %), plutôt que par les entreprises (64 %) ou les salariés eux-mêmes (34 %).

De ce constat émerge toutefois une lueur d'espoir, confie Pierre

Chavonnet, directeur général adjoint et directeur du pôle marques & transformation chez Occurrence : « Le fait que l'indice de solidarité mesurée par l'enquête patine est évidemment décevant. Cela s'explique par le fait que cette problématique n'est pas adressée aujourd'hui de façon très saillante par les autorités gouvernementales ou par les entreprises. Ainsi, 59 % des répondants ayant au moins entendu parler des "aidants familiaux" déclarent ne pas se sentir informés sur le sujet de façon générale. La même proportion déclare ne pas savoir si des dispositions spécifiques existent dans leur entreprise concernant l'accompagnement des aidants familiaux. »

Or l'enquête mesure également le degré d'implication et d'investissement des salariés, interrogés dans leur travail au quotidien. Celui-ci est très important et c'est donc, selon Pierre Chavonnet, un vecteur essentiel pour défendre la cause des salariés aidants. Traduction : il suffit que les entreprises s'engagent concrètement comme l'a fait la Mutuelle Générale dans l'accompagnement de ces personnes et le fassent savoir pour que tout change, CQFD.

De la responsabilité sociétale aux mesures concrètes

« Quand nous avons commencé à travailler avec la Mutuelle Générale, il y a trois ans, elle n'était pas très avancée sur le sujet, confie Pierre Chavonnet. Elle a pris conscience que sa responsabilité sociétale et son implication sur le thème du bien vieillir devaient la conduire à



Parmi les salariés français, 21 % ont connaissance de situations d'aidants dans la vie professionnelle. Photo iStock

s'emparer du sujet, compte tenu surtout de la vague démographique qui nous attend avec la surreprésentation des personnes âgées, la hausse des maladies dégénératives et du fait que cette problématique des salariés aidants va concerner de plus en plus de personnes en activité profession-

nelle. » La Mutuelle Générale a rapidement mis en place des mesures concrètes : référents salariés, bourse aux congés payés, communication pour faire connaître ces dispositifs...

Conséquences : les politiques volontaires mises en place depuis

2020 ont enclenché une dynamique mesurée par les trois vagues de l'Observatoire. Et en 2023, l'indice de solidarité LMG (16 indicateurs qui mesurent la connaissance et l'intérêt des Français actifs pour la cause des salariés aidants), qui stagne au niveau national à 39 sur 100,

atteint 62 sur 100 en interne à la Mutuelle Générale.

Désormais, 70 % des collaborateurs de l'entreprise savent précisément ce qu'est un aidant familial. La moitié d'entre eux ont connaissance de situations d'aidants dans la vie professionnelle ; 89 % savent

49 %

SEULEMENT DES FRANÇAIS ACTIFS

savent précisément ce qu'est un aidant familial

que des dispositifs spécifiques existent au sein de l'entreprise ; et 95 % considèrent que les entreprises doivent s'engager sur ce thème. Enfin, on peut noter que 21 % des salariés de la Mutuelle Générale sont aujourd'hui aidants (17 points de plus que la moyenne nationale des actifs), et que 44 % d'entre eux se sont déclarés auprès de leur employeur (13 % de plus qu'en 2021).

« C'est un cercle très vertueux et responsable, souligne Pierre Chavonnet, et toutes les entreprises devraient s'en inspirer car elles gagnent ainsi sur deux tableaux. D'abord en améliorant concrètement leur responsabilité sociale. Puis en démontrant à leur propre corps social la crédibilité de cette démarche RSE. » ■

* Enquête en ligne réalisée du 16 mai au 12 juin 2023 auprès de 2.504 répondants actifs des entreprises des secteurs privé et public de toutes tailles.

La dépendance des personnes âgées, un risque économique majeur

Le coût de la prise en charge de la dépendance en France ne va cesser de s'accroître dans les prochaines années, pour atteindre 50 milliards d'euros d'ici à 2030. Son financement devra être assuré conjointement par l'Etat, les entreprises et les particuliers affirme l'économiste Jean-Hervé Lorenzi.



L'économiste Jean-Hervé Lorenzi. Photo DR

mobilisés dans les années qui viennent. Or ce phénomène n'a quasiment pas été traité.

Le financement de ce défi majeur pour notre société qu'est la dépendance pourra se faire, sans doute, en augmentant un peu la participation de l'Etat, mais surtout en instaurant un système d'assurance obligatoire à partir de l'âge de 30 ou 35 ans, estime l'économiste.

« Il faudra être très astucieux et faire en sorte que si les sommes versées ne sont finalement pas utilisées par les individus, elles puissent servir

de complément pour leurs retraites, insiste Jean-Hervé Lorenzi. La FNMF [Fédération nationale de la mutualité française, NDLR] et France Assureurs ont, par exemple, sorti un produit commun qui est de très grande qualité, et qui permet cette souplesse d'utilisation, mais évidemment sans être, pour l'heure, obligatoire. »

Quant à imaginer un dispositif de financement public à l'échelon européen, c'est tout simplement impensable estime l'économiste, qui note que les démographies des pays de l'Union européenne sont pour cela trop différentes. « Seule l'Allemagne peut apparaître en pointe, avec une branche dépendance de leur Sécurité sociale, mais nulle part en Europe on n'a vraiment pris la mesure du problème », regrette le titulaire de la chaire Transitions démographique, transitions économiques de la Fondation du risque, également président de l'association pour les Rencontres économiques d'Aix-en-Provence.

Rémunérer les salariés aidants en entreprise

Reste la mobilisation économique des entreprises, avec en particulier « la problématique des contreparties données aux aidants familiaux et amicaux, qui sont sans doute aujourd'hui un peu plus de 9 millions, et dont le nombre va continuer d'augmenter », constate l'économiste.

Les entreprises vont, tôt ou tard, devoir rémunérer le temps passé par ces salariés aidants auprès de leurs proches en ne décomptant pas ce temps non travaillé de leur salaire, estime Jean-Hervé Lorenzi, qui considère qu'il s'agit là de la troisième source de financement futur du dispositif de prise en charge de la dépendance, avec l'Etat et les particuliers. — G. L. M.

La prise en charge de la dépendance en France pèse, aujourd'hui, environ 30 milliards d'euros, estime l'économiste Jean-Hervé Lorenzi, dont 20 milliards d'euros d'allocation personnalisée d'autonomie (APA) et 10 milliards d'euros de reste à charge pour les familles.

« Ces chiffres ne vont faire que grossir avec, au minimum, 20 milliards d'euros supplémentaires à trouver en 2030, du fait de l'augmentation du nombre d'aidants salariés et de la nécessaire revalorisation de leur rémunération pour les recruter, car c'est un métier très difficile et mal payé. Nous sommes face à un problème financier bien plus important que le déficit du régime des retraites. »

Il faut donc sortir du déni car personne ne semble conscient des problèmes qui nous attendent dans les prochaines années et qui sont mécaniques du fait du vieillissement de la population, assène le fondateur du Cercle des économistes.

Un système d'assurance obligatoire

S'ajoute à ce paysage économique de la dépendance, le poids de la prise en charge par les millions d'aidants familiaux et amicaux qui seront également fortement

« Nous sommes face à un problème financier bien plus important que le déficit du régime des retraites. »

JEAN-HERVÉ LORENZI
Economiste

LE GRAND CHELEM DE L'ENTREPRENEURIAT

Vous aimez les rencontres qui stimulent votre esprit d'entreprise ?

Nous sommes là !

5^e édition

ENTREPRENEUR COACHING DAY

https://event.lesechosleparisien.fr/entrepreneur-coaching-day-2023

07/10/2023 • 9h30-17h30

Conseil régional - 93400 St-Ouen-sur-Seine
8, boulevard Victor-Hugo

Région île de France

COACHING MASTERCLASSES NETWORKING KEYNOTES...

#ECoachingDay

En partenariat avec

Les Echos
Le Parisien
ÉVÉNEMENTS

Les bonnes pratiques de trois organisations passées de la réflexion à l'expérimentation

SOLUTIONS Horaires aménageables, dons de congés, télétravail... Certains employeurs testent des dispositifs innovants pour mieux accompagner leurs salariés aidants. Des expériences positives qui pourraient être déployées dans d'autres structures.

Jennifer Matas

Dans ces trois entreprises, on retrouve trois manières différentes d'appréhender le soutien à leurs salariés aidants, mais une même volonté de les aider à rester en poste avec des aménagements horaires, notamment, et en les informant sur leurs droits.

1 Un serious game à l'Urssaf Caisse nationale

Des dispositifs pour soutenir et soulager les salariés aidants, il en existe plusieurs. En plus de ceux réglementaires prévus par la loi, des entreprises comme l'Urssaf Caisse nationale en propose d'autres pour répondre aux diverses problématiques des aidants. Aménagement du temps de travail, coup de pouce financier, accès à l'information, aide à la coordination... A chaque situation et à chaque moment de la vie d'aidant peut correspondre un type particulier de besoin.

Mais tous ces soutiens demeurent inutiles si les salariés qui accompagnent un proche ignorent leur statut d'aidant, ne souhaitent pas le signaler à leur employeur ou méconnaissent les aides auxquelles ils peuvent prétendre. « Alors, pour faire connaître toutes nos offres de services à destination des salariés proches aidants, nous avons élaboré avec des référents santé et handicap... un "serious game" », dévoile Stéphanie Ahmindache, consultante RH à l'Urssaf Caisse nationale.

Baptisé « La folle journée d'Axel », ce programme ludique suit un salarié fictif dans les différentes situations professionnelles et personnelles de son quotidien. Pendant 45 minutes, les joueurs doivent l'aider à traverser sa journée sans encombre, en répondant à des quiz et en remportant des jeux. « L'objectif final, c'est de réussir à préserver son équilibre vie personnelle/vie professionnelle », explique Gwénaëlle Favre, sous-directrice RH réseau à l'Urssaf Caisse nationale.

Par le jeu, l'entreprise aborde les différents freins que peut rencontrer tout salarié dans sa recherche d'équilibre entre travail et vie personnelle, et propose des actions concrètes à mettre en œuvre pour surmonter ces obstacles. « Cela per-



Chez Schneider Electric, les salariés peuvent recevoir une indemnisation employeur lorsqu'ils prennent un congé de proche aidant.

Photo Shutterstock

met aussi de créer un lien avec les animateurs du jeu, puisque des sessions de discussion sont prévues à la fin pour répondre aux questions », ajoute Gwénaëlle Favre.

Déployé en expérimentation pendant la semaine QVCT (qualité de vie et conditions de travail) en juin 2023, ce serious game sera proposé plus largement au sein du réseau des Urssaf, via les RH et référents santé.

2 Des certificats d'aidants à La Poste

L'un des points clés pour qu'un employeur accompagne mieux les salariés dans leur rôle d'aidants, c'est avant tout de connaître leur situation. Et c'est justement le premier frein qui reste encore difficile à lever. Que ce soit par méconnaissance de leurs droits ou par volonté de cacher leur statut à

leurs supérieurs, encore trop de salariés ne se font pas connaître comme étant aidants auprès de leur direction.

Mobilisé sur la question dès 2016, avec la signature d'un premier accord en septembre 2018 pour l'amélioration de la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle, le groupe La Poste expérimente une solution qui semble porter ses fruits. « Nous avons mis en place un guichet pour obtenir un certificat des aidants, en dehors de tout lien hiérarchique, explique Julie Arduin, DRH opérationnelle de la direction des opérations services courrier colis au sein du groupe La Poste. Les salariés aidants peuvent joindre cette entité en toute neutralité et confidentialité, sans en informer leurs managers, et ainsi accéder à toutes sortes de services dédiés. »

Parmi ceux-ci, des facilités

d'organisation du travail et de mobilité, une extension du droit au télétravail par rapport aux autres salariés ainsi que l'octroi de trois jours de congé par an supplémentaires pour accompagner son proche aidé. « Nous avons également créé un fonds de solidarité aidants avec une base de 1.000 jours de congé par an, auxquels les postiers et postières qui le souhaitent peuvent abonder. Ces congés peuvent être utilisés à la demande par les aidants », poursuit Julie Arduin.

Aujourd'hui, 5.160 salariés du groupe La Poste sont détenteurs de ce certificat, faisant de cette entreprise l'un des premiers employeurs officiels d'aidants en France. « Mais on imagine qu'ils sont encore plus nombreux, reprend la DRH. C'est pourquoi nous devons continuer d'aller vers ces personnes, pour les aider à prendre conscience de leur

statut d'aidants et les encourager à se manifester. »

3 Informer sur l'aidance chez Schneider Electric

Engagé depuis plusieurs années sur le sujet de l'aidance, Schneider Electric a mis en place des mesures pour renforcer les dispositifs légaux. Les salariés aidants peuvent, par exemple, recevoir une indemnisation employeur lorsqu'ils prennent un congé de proche aidant ou un congé de solidarité familiale tout au long de la période prévue par la loi – trois mois renouvelables. Ils ont aussi droit à deux demi-journées de congé par an pour accompagner un proche à un rendez-vous médical, quel que soit son lien de parenté.

Aujourd'hui, Schneider Electric va plus loin et expérimente de nouveaux outils pour soutenir les sala-

« L'objectif final, c'est de réussir à préserver son équilibre vie personnelle/vie professionnelle. »

GWÉNAËLLE FAVRE
Sous-directrice RH réseau à l'Urssaf Caisse nationale

riés aidants. « En 2021, nous avons lancé un baromètre pour vérifier à quel point la question de l'aidance était prégnante au sein de l'entreprise, raconte Julie Legoubin, cheffe de projet diversité chez Schneider Electric. Nous nous sommes rendu compte que non seulement il s'agissait d'un vrai sujet, mais aussi que les salariés ne connaissaient pas ou peu les dispositifs mis en place par l'entreprise et que, parfois, ces derniers ne répondaient pas à leurs besoins. »

Pour s'adapter, Schneider Electric privilégie un axe d'attaque en particulier : l'accès à l'information et la sensibilisation. « Chaque salarié peut être accompagné par une assistante sociale pour répondre aux diverses questions. Et puis nous avons modifié notre entretien santé-travail infirmier : nous demandons systématiquement si la personne est aidante ou pas. Nous faisons de la pédagogie et accompagnons ainsi les salariés à mieux identifier ce rôle, car encore bien trop souvent, les aidants n'ont pas conscience de ce statut », explique la cheffe de projet diversité.

En plus de guides pratiques et de supports de communication divers sur le sujet de l'aidance, l'entreprise vient également de s'associer avec la plateforme du bien-vieillir Tasda pour diffuser de l'information. Une page intranet consacrée à ces sujets, avec des tutoriels et autres formats, a été créée en collaboration avec la mutuelle d'entreprise. « En complément de ces ressources, accessibles 24 heures sur 24, nous venons d'ajouter des webinaires pour nos salariés et leurs ayants droit, dont le premier s'est tenu le 12 septembre dernier », ajoute Julie Legoubin. ■

Valoriser les soft skills des aidants salariés, une manne à ne pas ignorer pour les entreprises

Gestion de projet, management, relations humaines... Les compétences transverses que développent les actifs s'occupant de leurs proches dépendants sont multiples et pourraient s'avérer être une véritable mine d'or pour ceux qui les emploient.

Six mois de recherche en partenariat avec sept entreprises – dont Schneider Electric, La Poste, KPMG ou encore la Mutuelle Générale – auront été nécessaires pour commencer à répondre à cette problématique : comment valoriser les soft skills des salariés aidants en entreprise ? Et ce n'est qu'un début. A l'occasion du colloque de l'Observatoire solidaire des salariés aidants, le 3 octobre, LMG et Le Lab RH présentait les premiers résultats de leur groupe de travail.

« L'une des choses les plus compliquées avec l'aidance, c'est la prise de conscience », résume Sophie Loeuilleux, HR project & content

manager au Lab RH. Bien souvent, le proche ignore qu'il peut avoir un statut d'aidant, ou préfère ne pas informer son employeur de sa situation pour diverses raisons.

Formation des managers

Difficile, alors, pour le salarié comme pour l'entreprise, d'identifier les compétences transverses acquises avec ce nouveau rôle, et encore plus de les valoriser au quotidien. C'est pourquoi le groupe de travail a créé un auto-questionnaire pour aider à cette prise de conscience.

Anonyme et basé sur le volontariat, ce questionnaire propose des mises en situation afin de permettre au salarié de prendre le recul suffisant pour mettre le doigt sur ses savoir-être, au sens large. « Nous nous basons sur le référentiel des 4C, reconnu par l'OCDE et le Forum économique mondial, qui résume les quatre compétences essentielles que sont la créativité, la collaboration, la communication et l'esprit critique », explique Sophie Loeuilleux.

« L'aidance n'est pas un coût social mais un gisement de valeur. Il suffit d'en libérer le potentiel. »

SOPHIE LOEUILLEUX
HR project & content manager au Lab RH

Ce questionnaire n'est que le premier étage de la fusée. « Il est qu'un point de départ pour lancer une discussion avec l'employeur », insiste l'experte du Lab RH. Pour réussir à valoriser les savoir-être des aidants, d'autres étapes seront nécessaires, comme la formation des managers pour repérer les signaux faibles des soft skills et leur prise en compte dans le développement des compétences. Ou le passage à l'action, avec la mise en place d'une procédure



Le Lab RH, qui regroupe des acteurs innovants dans le domaine des ressources humaines, a créé un questionnaire pour identifier les compétences transverses acquises par les aidants. Photo Shutterstock

pour privilégier ces compétences par rapport aux hard skills.

Le chemin est encore long, mais l'enjeu considérable. D'abord parce que l'aidance s'impose comme un véritable sujet sociétal, avec un salarié sur quatre concerné d'ici à 2030. Et puis, parce que cela pèse souvent

sur le bien-être au travail des aidants et sur leur carrière : en moyenne, ces salariés posent 16 jours de congé par an pour assurer leur charge d'aidants et ils représentent 24 % des arrêts de travail non prévus.

« Pour maintenir leur emploi et

créer de nouvelles opportunités de carrière, le sujet de la valorisation de ces soft skills est primordial, estime Sophie Loeuilleux. L'aidance n'est pas un coût social mais un gisement de valeur. Il suffit d'en libérer le potentiel. »

— J.M.

Quand la coordination des acteurs de l'aide passe par l'entreprise

STRATÉGIE Employeurs comme salariés ont tout intérêt à coopérer, pour libérer le potentiel des aidants ou pour offrir un dispositif capable de mieux les soutenir.

Jennifer Matas

D'ici à 2030, l'aide touchera 1 salarié sur 4, voire 1 salarié sur 3 chez les plus de 40 ans. Autrement dit, tout le monde sera un jour concerné de près ou de loin par ce sujet, véritable enjeu sociétal.

Samira Diab n'y a pas échappé. Infirmière coordinatrice de métier, elle accompagne des aidants et leurs proches au quotidien. Il y a un peu plus d'un an, elle est passée de l'autre côté de la barrière en devenant elle-même aidante. « Fin décembre, nous avons appris que mon père avait un cancer en phase terminale. Il ne lui restait plus que trois mois à vivre », raconte-t-elle avec émotion. Quelques mois plus tard, elle perdait également sa mère, d'un cancer foudroyant.

Pourtant familière des actions à mettre en place pour une hospitalisation à domicile, Samira Diab a souhaité faire connaître sa situation à son employeur. « Quand le diagnostic tombe, on est comme assommé, confie-t-elle. Pourtant, il faut tout de suite se mettre dans l'action, en instaurant toute une organisation autour du proche et en se créant un réseau, sans forcément ni connaître les aides ni les structures

compétentes. On peut vite s'épuiser. C'est là que la coordination des acteurs dans l'entreprise prend tout son sens. »

Alors, même si l'aide fait partie de son quotidien depuis plusieurs années, Samira Diab choisit de se faire accompagner par les différents services mis en place par son entreprise. « Cela m'a permis de me consacrer entièrement à mon rôle de fille, et de soutenir mes parents jusqu'au bout, dans ce rôle qui était le mien », poursuit-elle.

Un statut et des droits trop méconnus

Cependant, tous les salariés ne font pas le choix de se faire soutenir par leur employeur. Certains, encore trop nombreux, ignorent leur statut d'aidants. « Pour eux, c'est normal de s'occuper de leur enfant ou de leur parent. Ils ne savent pas qu'ils ont un statut, et qu'à ce statut sont rattachés des droits », regrette Domitille Currat, fondatrice de l'agence Cocon & Co, spécialisée dans le conseil aux entreprises sur le sujet de l'aide.

D'autres préfèrent dissimuler leur situation pour diverses raisons. « Je ne sais pas trop pourquoi je n'ai rien dit. Je crois que j'avais besoin de digérer la nouvelle de mon côté avant de la partager avec mon employeur »,

témoigne Jocelyne*, aidante auprès de son fils de 30 ans, à qui l'on a tardivement diagnostiqué une dyspraxie couplée à un TDAH.

Pendant plus d'un an, Jocelyne a enchaîné les rendez-vous médicaux, contacté seule les établissements susceptibles de l'aider, collecté les informations par ses propres moyens, le tout en continuant de travailler. « Quand c'était nécessaire, je prenais des RTT. C'était très compliqué de tout assumer sans aide », explique-t-elle. Heureusement, Jocelyne a tenu bon, mais elle en a souffert.

Réduire l'absentéisme

C'est justement pour éviter que ces salariés aidants soient submergés par leur rôle que leurs employeurs ont tout intérêt à prendre les choses en mains. D'abord, pour des raisons très pragmatiques, comme réduire l'absentéisme. En moyenne, ces salariés totalisent 16 jours d'absence par an pour se consacrer à leur charge d'aidants et 24 % des arrêts non prévus. Sans compter que les aidants sont exposés à un risque de surmortalité de 60 %, d'après les données de l'Observatoire solidaire de la Mutuelle Générale.

Et puis, parce qu'il en va du rôle de l'entreprise. « L'aide est un

sujet très transversal, qui mêle à la fois enjeu de performance, qualité de vie au travail, obligations légales, santé et prévention des risques psychosociaux, RSE, etc. », rappelle Domitille Currat.

Enfin, pour mieux accompagner leurs salariés aidants, les entreprises doivent miser sur la coordination des acteurs. Mise à disposition d'informations, orientation vers les dispositifs adaptés et associations compétentes, soutiens en interne... « Pouvoir se reposer sur cette béquille est une véritable bulle d'air pour l'aidant, assure Samira Diab. Et quand on se sent accompagné et compris par son entreprise, on a envie de le lui rendre en s'impliquant à son tour dans son travail. Une vraie relation de confiance se crée. » ■

*Le prénom a été modifié pour préserver l'anonymat du témoignage.

A lire aussi

● SALARIÉS AIDANTS

Les bonnes pratiques pour les soutenir, extrait du livre « Ma famille, mon job et moi », d'Hélène Rossinot, aux éditions Robert Laffont.

Sur Les Echos Entrepreneurs



« Beaucoup d'employeurs ne connaissent pas le congé proche aidant »

Pierre Denis, responsable du pôle engagement sociétal et délégué général de la fondation d'entreprise de la Mutuelle Générale, livre son analyse sur les défis à relever et les solutions à privilégier par les employeurs en matière d'aide.

Georges Lucien Mathey

Le constat de Pierre Denis, responsable du pôle engagement sociétal et délégué général de la fondation d'entreprise de la Mutuelle Générale, est sans appel : « Les salariés aidants, les entreprises en parlent mais elles ne passent toujours pas à l'action. Il y en a encore beaucoup, malheureusement, qui ne connaissent même pas le congé proche aidant, qui ne savent pas que c'est institutionnalisé. Ensuite, chaque entreprise a un peu sa définition de l'aidant ce qui complique pas mal les choses. Cela commence néanmoins à s'uniformiser parce que nous avons fait un gros travail sur ce thème. »

Reste que l'amertume est grande car les résultats de la troisième vague du baromètre de l'Observatoire solidaire le prouvent : quand une entreprise comme la Mutuelle Générale se mobilise et applique en interne les recommandations de cet observatoire, les choses bougent, les salariés aidants se dévoilent, conscients qu'ils peuvent bénéficier de l'aide de leur employeur, et de la solidarité se crée au sein de

« Les salariés aidants, les entreprises en parlent mais elles ne passent toujours pas à l'action. »

PIERRE DENIS
Délégué général de la fondation d'entreprise de la Mutuelle Générale

l'entreprise. « L'exemple de la Mutuelle Générale prouve que c'est faisable, et ce, quelle que soit la taille de l'entreprise », insiste Pierre Denis.

Au nombre de ces recommandations figure l'exigence de communication sur ce que l'entreprise met en place pour accompagner ces salariés, avec par exemple un guide spécifique mis à jour chaque année. « C'est la première étape de la démarche que peut faire n'importe quelle direction RH, note Pierre Denis, au besoin en utilisant la version externe de notre guide que nous avons mise en ligne et que les entreprises peuvent s'approprier et personnaliser. L'objectif est simple : informer le salarié sur ses droits, lui donner des repères. »

Généraliser un réseau de tiers-aidants

D'autres dispositifs existent, comme l'accès à une plateforme d'écoute – pour que le salarié puisse parler à un psychologue en dehors de l'entreprise – ou la mise en place d'un coordinateur qui va permettre à l'aidant à se maintenir dans l'emploi, en aménageant sa vie personnelle.

« L'idée c'est d'aménager l'environnement extérieur du salarié, dans sa vie privée, pour qu'il puisse gérer cette situation avec le moins de douleurs possible, le moins d'énergie possible, le moins d'efforts et de pression, explique Pierre Denis, et cela fait partie intégrante de ce que l'on appelle le tiers-aidant, qui doit être financé mais qui, pour l'instant, ne l'est pas. Ce qui explique que si peu d'entreprises passent à l'acte. Pour trouver le financement, il faut un business model avec, par exemple, des exonérations de charges pour l'entreprise, l'utilisation des fonds de solidarités des branches professionnelles, la création de plans d'épargne dépendance dans les entreprises. Et peut-être des solutions assurantielles, qui pour l'instant ne fonctionnent pas. À la clé il y a la mise en place de tout un système économique, avec la création d'emplois dans le secteur des services à la personne. Encore faut-il qu'il y ait une volonté pour avancer. » ■



En moyenne, les salariés aidants totalisent 16 jours d'absence par an pour se consacrer à leur charge et 24 % des arrêts non prévus.

Photo Shutterstock

Un guide pour améliorer le bien-être des aidants

PRATIQUE Stress, insomnies, angoisses... Il est impossible de prendre soin de ses proches dépendants si on n'est pas soi-même en pleine forme. Un fascicule présentant des médecines complémentaires et alternatives propose des solutions.

Tout le monde connaît cette image du masque à oxygène dans l'avion qui nous suggère qu'il faut d'abord s'occuper de soi pour ensuite mieux venir en aide aux autres. Pour les salariés aidants, c'est la même chose : il est impossible de prendre soin de ses proches si on est soi-même défaillant, physiquement ou psychologiquement. « Or, justement, les aidants ont tendance à s'oublier », regrette Martine Aulagnier, présidente et fondatrice de Passerelle Assist'Aidant.

Sujets au stress et contraints d'assumer de lourdes responsabilités, tout en continuant de travailler, ces aidants sont soumis à rude épreuve. Pour les soulager dans leur quotidien, cette association et l'Observatoire solidaire de la

Mutuelle Générale publient un guide pratique dédié à leur santé.

Ce répertoire, présenté pour la première fois à l'occasion du colloque de l'Observatoire solidaire salariés aidants du 3 octobre 2023, liste la grande majorité des médecines complémentaires et alternatives à la médecine conventionnelle. Le but : aider les salariés aidants à trouver des solutions à leurs maux du quotidien et améliorer leur bien-être.

Quatre problématiques récurrentes

« Nous avons conçu ce guide pour répondre à quatre grandes problématiques récurrentes chez les salariés aidants : gérer les émotions, relâcher le stress et la pression, entretenir

sa forme physique et mentale, détendre son corps et réduire ses douleurs », explique Virginie Mary, responsable innovation sociale et qualité de vie au travail chez la Mutuelle Générale.

Vingt-et-une médecines complémentaires et alternatives y sont présentées, de l'art-thérapie à la sophrologie en passant par le yoga, l'hypnose, la méditation, l'aromathérapie ou encore l'acupuncture et l'ostéopathie. Toutes sont classées selon leurs bienfaits, avec la mention de leur coût moyen et de leurs particularités.

Complémentaire et non opposé à la médecine conventionnelle, ce guide se veut informatif, à la disposition du salarié aidant. « Nous conseillons toujours de parler avec son



Le guide présente vingt-et-une médecines complémentaires et alternatives comme l'art-thérapie ou la sophrologie. Photo iStock

médecin, ou celui de la personne accompagnée, ou avec son entreprise via la médecine du travail », reprend Virginie Mary.

Mais le salarié aidant doit aussi avoir conscience qu'il a le droit de penser à lui et que son bien-être compte. « Nous nous sommes rendu compte que les aidants avaient des difficultés plurielles, et que la médecine classique n'y répondait pas toujours de façon immédiate, comme par exemple les troubles du sommeil, l'angoisse, le stress... », énumère Martine Aulagnier. Les médecines complémentaires et alternatives que pratiquent 4 Français sur 10 pourraient leur apporter des solutions concrètes... et leur permettre de prendre, enfin, un peu de temps pour eux. — J.M.