

RAPPORT DE RECHERCHE

FORMES ET EFFICACITÉ DES DISPOSITIFS DE SOLIDARITÉ DANS LES ORGANISATIONS ENVERS LES SALARIÉS AIDANTS

Rapport final

Juillet 2023

Mandataire : ESOI 1, Chemin des Vandas – 97417 La Montagne Tel/fax : 0692869190 –
ethnosocio@gmail.com N°Siret : 430 381 095 00016

Ce projet a été déposé sous le titre « Formes et efficacité des dispositifs de solidarité dans les entreprises réunionnaises envers les salariés aidants ». Son titre a été modifié pour le rendre conforme aux enquêtes réalisées.

Ce projet a été retenu dans le cadre de l'Appel à Projets « Salariés Aidants » 2019 lancé par une initiative commune de la FIRAH du CCAH et de Klésia.

Il a été remis à la FIRAH en juillet 2023.

Nous remercions la FIRAH pour son soutien tout au long de cette recherche qui a dépassé d'une année les délais estimés au départ.

Nous remercions pour leur soutien financier et logistique le GIP-SAP de La Réunion et la Caisse de Retraite de La Réunion pour leur confiance.

Nous remercions enfin toutes les personnes qui ont accepté d'échanger avec nous sur leurs parcours, leurs expériences personnelles et professionnelles. Sans elles ce travail n'aurait pas abouti.

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	7
Objectif du projet.....	7
Les objectifs du projet.....	7
Les résultats attendus de la recherche-action :.....	7
Spécificités réunionnaises.....	8
Aspects méthodologiques.....	10
La démarche scientifique	10
Identifier les participants à l'étude	13
La mobilisation via les réseaux sociaux.....	13
Les très petites entreprises, inaccessibilité ou désintérêt ?	14
Des absents très présents dans les entretiens	14
Qui sont les salariés proches aidants?.....	16
Des salariés travaillant dans les PME du secteur tertiaire avec un service RH	18
Et qui sont les personnes aidées ?	20
Les parcours de salarié proche aidant :.....	22
Des poly-aidants depuis de nombreuses années	22
Perception de la situation d'aidance	23
Une aide soutenue par la famille	24
Des aidants isolés socialement	26
Les parcours professionnels	26
Une stabilité des emplois	27
Les évolutions professionnelles	28
Le rapport au travail.....	31
Conciliation vie professionnelle et vie personnelle	35
Les outils et ressources professionnelles	40
Le télétravail.....	42
L'aménagement du temps de travail / la flexibilité horaire	43
La réduction du temps de travail	44
La réorganisation d'un service ou le changement de poste.	44
Les dispositifs de congés.....	44
Le don de jours de congés ou de RTT.	45
Le rapprochement domicile/lieu de travail.	45
Assistante sociale et soutien psychologique	45
Prise en charge de SAP.....	46
La mobilisation des compétences pour résoudre les problèmes : Vers 4 types de salariés aidants ?	46
Et du côté des organisations ?	48

Des employeurs pour lesquels la démarche est venue du salarié	49
Des organisations moyennement sensibilisées	50
L'identification des besoins du salarié vue par l'organisation	51
Le niveau d'information dans les organisations	52
Les solutions vues par les organisations	52
<i>Risque perçu, protection et discrimination</i>	<i>55</i>
<i>Le processus de demande d'aide: des risques pour les organisations et les salariés.....</i>	<i>57</i>
La demande d'aide : une écoute difficile du côté des structures employeuses	57
Pour les salariés : se dévoiler, pensé comme un risque	59
Les freins à la demande d'aide.....	60
Les soutiens à la demande	63
Le processus de réponses à la demande	65
Répondre aux besoins du salarié aidant, c'est aussi modifier la relation salarié/supérieur	65
Des réponses informelles qui empêchent un cadre de référence.	65
Un questionnaire sur la qualité de vie au travail ou sur le sens du travail.	66
Des questionnements techniques sans réponse de la part des organisations.....	66
Des réponses stéréotypées et pas toujours adaptées aux besoins réels du salarié	67
Une méconnaissance des aides qui nuit à l'accompagnement	68
Un maintien du déséquilibre dans la conciliation de l'aidance et de son activité professionnelle	69
Les solutions : un bricolage plus ou moins informel.....	69
La tentation de tout arrêter	71
Articulation, conciliation des temps dans les organisations.....	72
<i>Le statut d'aidant : une solution très discutée ?</i>	<i>74</i>
Perception du rôle d'aidant par les aidants	76
La reconnaissance du statut : salarié, bénévole, naturel	78
<i>Les caractéristiques d'un guide.....</i>	<i>84</i>
<i>Un guide conçu avec des aidants, des institutions et des organisations.</i>	<i>84</i>
<i>Présentation du site internet : une aide concrète aux aidants et aux organisations employeuses.....</i>	<i>85</i>
Se repérer dans le parcours des salariés aidants	85
<i>Bibliographie - revue de littérature.....</i>	<i>89</i>
Edito	90
Synthèse	90
A. Les aidants : une nouvelle catégorie d'action publique à partir des années 2000.....	90
B. La famille est aussi un acteur politique	91
C. Les accusations réciproques de désengagement.....	91

D.	L'injonction paradoxale à l'efficacité par la réduction des coûts.....	91
E.	La dimension privée et publique des services à domicile	91
F.	Les tiers aidants vulnérabilisés.....	91
Les salariés aidants.....		92
A.	Du point de vue des entreprises	93
B.	Du point de vue des salariés aidants.....	94
Fiches de lecture		97
FICHE 1 : La conciliation travail-famille-soins : analyse du soutien organisationnel		97
FICHE 2 : Créativité organisationnelle en faveur des salariés aidants : quelle innovation sociale ?		98
FICHE 3 : Effets du temps partiel sur la conciliation des temps sociaux des aidants.....		99
FICHE 4 : La nouvelle Directive « Equilibre » sur les congés parentaux, de paternité et d'aidant : Une avancée de l'Europe sociale ?		101
FICHE 5 : Les petites entreprises face aux risques psychosociaux au travail. Quelles spécificités, quelles actions, quel droit ?		103
FICHE 6 : L'amélioration des conditions de travail des aidants par le prisme de la conciliation des temps sociaux : vecteur d'un meilleur climat organisationnel et de la rétention des employés		104
FICHE 7 : Être salarié et aider un proche âgé dépendant : droits sociaux et arrangements locaux		106
FICHE 8 : Les paradoxes du recours aux aidants familiaux. L'exemple des politiques de soutien à domicile dans le champ du handicap en France et au Québec		107
FICHE 9 : Quelles solidarités vis-à-vis des proches aidants ?		108
Synthèse des aides		110
Le cadre juridique.....		110
A.	L'aidant ou le proche aidant.....	110
B.	Les congés pour les aidants.....	110
C.	La réglementation relative à l'organisation du travail	112
D.	Les mesures	112
Les aides en entreprises.....		112
A.	Aménagement du temps de travail.....	112
B.	Réorganisation du poste de travail	113
C.	Le don de RTT	113
D.	Le don de CP qui risquent d'être perdus.....	113
E.	Le télétravail	114
F.	La valorisation du statut d'aidant.....	114
G.	Outils d'information	114
H.	Soutien psychologique	114
I.	Congés payés supplémentaire	115
Les aides extérieures à l'entreprise et financées par elle.....		115
A.	Les SAP	115
B.	Le congé proche aidant	115

C. Les structures de soutien	115
Les études empiriques	116
A. La situation en métropole	116
B. Qui sont-ils ?	116
C. Des aidants qui parlent avec leur supérieur.....	117
D. L'aménagement du temps de travail le principal accompagnement.....	117
E. Un impact sur le lieu de travail non négligeable, mais une amélioration de la cohésion d'équipe .	117
Articles et ouvrage scientifiques	118
<i>Bibliographie complémentaire</i>	<i>122</i>
Textes règlementaires	122
Lois :	122
Décrets et Règlements.....	123

INTRODUCTION

Objectif du projet

A La Réunion, 46000 aidants s'occuperaient d'une personne dépendante, handicapée ou malade. Le Conseil Départemental accompagne ces aidants au travers de dispositifs visant à les former et à soulager la fatigue physique et psychologique à laquelle ils doivent faire face (chiffres Conseil Départemental (2018). Mais il existe assez peu d'informations sur les salariés aidants à La Réunion et cette étude vise à remédier à cela.

Les changements sociétaux de la population réunionnaise, notamment le vieillissement de la population et le travail des femmes, font que le nombre d'aidants cumulant une situation professionnelle et un accompagnement d'un membre de son entourage est en forte croissance. Ces personnes peuvent faire face à des situations professionnelles et à des situations personnelles qui peuvent révéler des formes de solidarité au sein des organisations, ou se révéler parfois conflictuelles.

Dans ce travail de recherche, nous avons cherché à comprendre comment l'articulation entre les vies professionnelles et personnelles en situation d'aidance pouvait se faire plus facilement, avec une attention particulière sur les dispositifs formels ou informels qui pouvaient être mis en place dans les entreprises réunionnaises.

Les objectifs du projet

Ce projet de recherche comporte un triple objectif :

- Identifier les différents dispositifs et pratiques informelles mises en place par les entreprises,
- Comprendre les points de blocage lorsque certaines aides sont accessibles
- Analyser comment la reconnaissance et la valorisation d'un salarié aidant peuvent avoir des impacts particulièrement importants sur la vie sociale de l'entreprise, de la personne salariée et de la personne aidée.

Les résultats attendus de la recherche-action :

Ce rapport vise à mettre en avant les éléments suivants :

- L'état des connaissances et des pratiques autour des dispositifs d'aide et d'accompagnement aux salariés aidants du point de vue de ces derniers et des entreprises qui les emploient.
- Le recensement des parcours individuels et des pratiques formelles et informelles au sein des entreprises réunionnaises à destination de leurs salariés aidants.
- Ces résultats ont pour ambition de participer à une action plus ciblée des pouvoirs publics et à une meilleure complémentarité des différentes aides aux salariés aidants. En effet, il existe un ensemble d'aides qu'il conviendrait de mieux coordonner et surtout

de mieux adapter aux différentes expériences de l'aide apportée à un proche en parallèle d'une activité professionnelle.

- Mettre à disposition du plus grand nombre des informations sur les parcours de l'aidance avec des fiches actions facilement utilisables pour la mise en place ou la sollicitation de dispositifs d'aide.

Spécificités réunionnaises

L'originalité de ce projet tient compte des particularités du territoire réunionnais. Ces spécificités sont principalement de deux ordres.

Le premier est celui du salariat et de l'entrepreneuriat à La Réunion. Un tiers des salariés sont des salariés du secteur public, mais la proportion d'emplois précaires est beaucoup plus importante puisqu'il y a deux fois plus de non titulaires qu'en métropole (Insee, 2021). De plus, seulement une entreprise sur trois a une ancienneté de plus de 10 ans (*Ibid*). Cette situation peut avoir un effet non négligeable sur l'accès aux droits des salariés.

Par ailleurs, la taille des entreprises est beaucoup plus restreinte avec une part des TPE très majoritaire (80% des entreprises ont moins de 5 salariés). Cela peut avoir des conséquences sur la structuration des ressources humaines et pour l'accès aux informations et aux droits des salariés aidants. La quasi-majorité des entreprises réunionnaises comptent moins de 500 salariés ; il ne leur est pas obligatoire de mettre en place une démarche de responsabilité sociale et environnementale. Il existe de grands groupes à La Réunion, mais les accords de branches et les avantages salariaux ne sont pas forcément appliqués au sein des franchises ou des équipes locales.

La seconde spécificité s'inscrit dans le cadre des pratiques de solidarités familiales à La Réunion. Dans le champ des rapports de génération, le concept de solidarité « renvoie à l'interdépendance positive entre les générations, à leurs responsabilités respectives réciproques » (Lefebvre, 2013, p. 64). Ces solidarités, explique Attias-Donfut, se nouent autour d'un pacte ou contrat, à la fois entre les générations et entre les sexes, dont les contenus et les principes peuvent varier selon les cultures.

À diverses périodes, dans divers contextes, les perceptions et analyses des inégalités ou injustices effectives entre générations feront surgir divers appels à la responsabilité ou à la solidarité intergénérationnelle. En fait, le contrat social entre générations et entre sexes est à certains égards tacite, et souvent à renégocier (cité par Lefebvre, 2013, p. 64).

S'il est difficile de définir la solidarité familiale, c'est d'une part, parce qu'il s'agit d'un concept très large incluant plusieurs notions connexes telles que l'aide, le soutien, l'entraide, les échanges, les dons ou encore la sociabilité et parce que, d'autre part, la solidarité concerne la famille élargie, mais on l'associe également à l'entourage familial. Ainsi, la solidarité peut être définie comme « un état des relations entre personnes qui, ayant conscience d'une communauté

d'intérêts, la traduisent concrètement dans différentes conduites de communication (sociabilité) ou d'échanges (soutiens) » (Van Pevenage, 2010 p. 8). Elle intervient pour désigner la nature et la fréquence des contacts établis au travers des rencontres et des communications (téléphones, courriers, partages d'activités communes ou de loisirs, aux fêtes et aux anniversaires, etc.). Or, aujourd'hui, avec les séparations, les recompositions familiales, les nouveaux modes de cohabitation, le territoire de la famille ne se limite plus au logement. La famille plurielle évolue dès lors dans un espace à géographie variable qu'il importe de saisir pour mieux comprendre la dynamique des liens d'affinités tissés au cours du temps (Bonvalet et Lelièvre, 2012).

Dans ce contexte, depuis le milieu des années 1980 en France et aujourd'hui à La Réunion se pose de façon accrue la question des solidarités familiales à l'égard des personnes âgées, notamment des plus fragilisées. Les recherches sur le vieillissement (une note critique identifiant les principales références bibliographiques a été jointe à ce rapport) ont mis en évidence l'importance de l'engagement familial auprès des plus âgés tandis que les politiques publiques, en encourageant le maintien à domicile, ont cherché à favoriser ou à forcer le soutien et l'aide apportés par les proches¹.

À La Réunion, la littérature scientifique et les résultats d'enquêtes précédentes tendent à montrer que la composition du réseau familial importe probablement davantage que sa taille ; une sociabilité intergénérationnelle – sur trois à quatre générations – et intragénérationnelle (fratrie) apporte une aide différenciée, selon la nature et l'intensité de l'engagement de chacun des membres comme nous l'avons expliqué ci-dessus, qui favorise le soutien à domicile des personnes âgées et des personnes en situation de handicap, même les plus fragilisées. Les personnes les plus âgées, de 75 à 100 ans, vivent majoritairement seules chez eux, mais leurs enfants, et le plus souvent la ou les filles, sont fortement engagés afin que leur parent puisse rester à domicile, même s'il bénéficie également de l'aide (parfois quotidienne) d'une aide-ménagère. Concernant les plus jeunes, de 60 à 75 ans, ce sont les enfants, mais aussi les frères et/ou sœurs qui apportent un soutien quotidien, parfois alterné avec une aide professionnelle qui est moins fréquente que pour les plus âgées (deux à trois fois par semaine).

Les personnes âgées ou en situation de handicap sont plus souvent prises en charge à domicile par des proches qu'en métropole même dans des cas de handicap et de perte d'autonomie très lourds. Cette situation peut s'expliquer par deux éléments. Le premier se situe du côté de l'offre qui est caractérisée par un faible taux d'équipement d'institutions sur l'île. Le second se situe davantage du côté de la demande et d'un héritage religio-culturel encore très prégnant de la prise en charge de l'autonomie par les proches.²

¹ Pour les plus récents travaux Marylise DEHON, Édouard FABRE, Didier BRETON, Claude-Valentin MARIE, Élodie FLOURY, Maude CROUZET, « *Enquête Migrations, famille et vieillissement en 2020-2021 - Panorama des évolutions de la société réunionnaise de 2010 à 2020* », Insee Analyses La Réunion n° 79, décembre 2022

² Le caractère très multiculturel de la société réunionnaise affiche très souvent le fait que la famille est la religion de notre temps. Cf. Thomas Jean-Paul. Religion de la famille, individualisme et politique. In: Raison présente, n°77, 1er trimestre 1986. Rationalisme et politique. pp. 23-32.

Aspects méthodologiques

La démarche scientifique

Afin d'atteindre nos objectifs, la méthodologie proposée s'appuie sur les principes de la recherche-action collaborative (la participation de l'ensemble des acteurs à l'action et au programme de la recherche) et sur les expériences de l'intervention sociologique afin d'améliorer la diffusion des bonnes pratiques locales existantes sur la base d'un partenariat entre acteurs de terrain et chercheurs.

Nous projetions 60 entretiens semi-directifs (20 salariés aidants, 20 personnes aidées et 20 représentants du secteur privé et associatif), mais le contexte sanitaire, la difficulté rencontrée pour atteindre les salariés et les contraintes des personnes aidées nous ont obligés à nous organiser différemment. L'étude s'est attachée à la mixité de la population des aidants (tranche d'âge, genre, CSP, lieu de résidence ("rural/urbain"), composition familiale, type d'organisation...) et les entretiens se sont déroulés au domicile des personnes, sur leur lieu de travail ou dans des espaces publics.

La population a été identifiée par les services sociaux, les associations comme le GIP-SAP, France Alzheimer, et par les organisations nous ont servi de base pour un échantillonnage de cette population. Nous avons également mis en place un questionnaire à destination du grand public pour identifier des familles, certaines ayant fait le choix de ne pas révéler la situation d'aidance à leur employeur.

Pour l'analyse, nous avons procédé à une analyse thématique et transversale des entretiens semi-directifs qui ont été enregistrés et transcrits, à travers une grille d'analyse élaborée conjointement avec les différents partenaires de l'étude. Nous avons également développé des analyses textuelles via le logiciel Sphinx. Les données issues du questionnaire seront analysées par traitement statistique.

Le synoptique suivant présente schématiquement les différentes étapes :

Phase 1

Comment repérer les bons interlocuteurs ?

Phase 2

Entretiens aidants

Entretiens entreprise

Classification et analyse
des pratiques ?

Évaluation des pratiques
(définition d'une bonne
pratique) ?

Phase 3

Fiche et diffusion ?

Phase de préparation de la démarche

Afin d'initier la recherche-action, nous avons constitué un comité de pilotage regroupant les associations et réseaux professionnels à mobiliser tout au long de l'expérimentation. Font partie du Comité de Pilotage les financeurs (Firah, CRR, GIP-SAP), mais aussi des associations de patients (AFM téléthon, France Alzheimer) ou encore des syndicats d'entreprises (MEDEF, CPME).

Phase 1 : Organisation d'ateliers et identification des groupes cibles

Une réunion de travail a été organisée avec le COPIL afin de présenter les objectifs de l'étude, de désigner au sein de chaque institution les personnes référentes de la démarche et d'échanger sur les modalités de recueil de données. Il s'agissait pour les membres du Copil d'être des relais entre les familles ou les entreprises de manière à identifier des participants à l'étude. Par ailleurs, cet atelier a aussi été l'occasion de recueillir en première instance les besoins des personnes aidées et aidantes et les pratiques déjà existantes. Ces ateliers ont eu lieu à la fois dans le Nord et dans le Sud.

Phase 2 : Exploration des parcours & analyse des pratiques et de leur efficacité

Sur la base des rencontres et des ateliers, nous avons réalisé des rencontres complémentaires afin d'approfondir le recueil des pratiques et des usages, pour saisir à la fois la complexité des situations exposées, leur diversité, les points de blocage et les innovations positives, venant renforcer le bien-vivre de la personne dépendante, du salarié et de l'entreprise. Idéalement nous souhaitons nous appuyer sur un triptyque constitué d'un aidant salarié, d'une entreprise et d'une personne aidée (vieillesse et handicap), mais cela n'a pas été possible de constituer physiquement cet agencement, nos entretiens ont toutefois toujours été construits sur cette logique.

Dans cette phase, il s'agit de recueillir à partir de situations concrètes et d'identifier le parcours d'accès au droit en croisant le point de vue de l'aidant salarié de l'entreprise et de la personne aidée. Ce travail s'appuie sur la réalisation d'entretiens semi-directifs exploratoires auprès d'interlocuteurs représentant des salariés aidants, des entreprises et des personnes aidées. Pour cela, des guides d'entretien sont rédigés en fonction de chaque type d'interlocuteur. A la fin de cette étape, une vingtaine de parcours ont été identifiés et l'objectif est d'évaluer l'efficacité des aides du point de vue de l'entreprise, de la personne aidante et aidée (triptyque d'accès au droit).

Phase 3 : Capitalisation et diffusion des pratiques

Lors de cette phase, nous nous sommes attachés à reproduire des situations, à modéliser des solutions à partir des difficultés identifiées, à les rendre accessibles, à fabriquer du possible à destination des différents acteurs en recherche de solutions.

Nous souhaitons mettre en place une communication dynamique au sein d'une banque de données et une plateforme collaborative : ces fiches seront enrichies par les acteurs en fonction

de l'évolution du contexte et de nouvelles fiches pourront être ajoutées selon l'expérience des utilisateurs. Cette action de communication pourrait être portée par une structure à vocation locale et/ou nationale, par exemple le FIRAH, GIP SAP et France Alzheimer.

Ce travail de capitalisation s'est fait en collaboration avec les salariés qui ont participé à l'étude. Lors de matinées, ils sont venus pour découvrir l'outil, et donner leur avis au regard de leurs situations. Qu'est-ce qui fait que l'outil est facile à utiliser et à mettre en œuvre ? Au regard de leurs remarques et commentaires, nous avons travaillé avec une designer pour construire un site en ligne facile d'accès.

Identifier les participants à l'étude

Le travail d'identification des situations s'est révélé bien plus complexe et lent que prévu. La situation sanitaire a été, de fait, un frein pour nos rencontres. Les structures ont été particulièrement réactives et ont contribué à mobiliser les participants en prenant notamment contact avec leurs adhérents dont les profils pouvaient s'adapter à notre étude. Les retours les plus probants dans l'identification des cibles se sont faits par le biais des professionnels et des structures d'aide (Réseau des assistantes sociales, Handi-Educ, GIP-SAP, médecine du travail...).

Les entretiens en face à face ont été menés en direction des professionnels et des aidants. La parole des aidés n'a pas pu être collectée dans toutes les situations, les aidants ne souhaitant pas parfois que l'on puisse discuter avec eux de ces situations. Là encore, la situation sanitaire a été un obstacle souvent avancé par les aidants.

Cependant, nous avons rapidement compris que s'exprimer sur ce sujet était pour beaucoup s'exposer et exposer une partie de leur vie privée. Interviewer l'aidé signifiait nous laisser entrer dans la sphère privée. De la même manière, pour certains aidants, il est peu naturel ou risqué d'en parler à leur employeur. Aussi, par souci de confidentialité, nous n'avons pas pu interroger les employeurs. De la même manière, certains employeurs n'ont pas donné suite à nos sollicitations, malgré l'accord de l'employé, signifiant ainsi que ces questions étaient du ressort du privé.

Cette difficile conciliation "vie privée-vie professionnelle" a toutefois été favorisée par la période de confinement avec de nombreuses situations d'autorisations de "télétravail", de "travail en distanciel", de "travail à la maison". La longue période de la Covid 19 a finalement fait apparaître des situations inconnues de salariés-aidants, inconnues pour les collectifs de salariés et plus encore parfois pour les organisations.

La mobilisation via les réseaux sociaux

Parallèlement, nous avons lancé une campagne de communication pour identifier via les réseaux sociaux des personnes susceptibles d'intervenir dans cette recherche. Cette campagne s'est faite aussi bien à destination des aidants que des entreprises. Elle a été menée sur Facebook et LinkedIn et a été relayée par nos partenaires, et notamment dans le cadre de la lettre du MEDEF et dans un post de la CPME à destination de leurs adhérents.

A travers cette campagne de communication, un questionnaire destiné aux entreprises comme aux salariés a été diffusé. Les retours des questionnaires ont été mitigés et nous avons recueilli moins d'une dizaine de contacts.

Les très petites entreprises, inaccessibilité ou désintérêt ?

Notre étonnement a porté aussi sur l'absence de retours des TPE, qui représentent pourtant près de 90% du tissu productif local. Diverses raisons à notre sens peuvent expliquer ce constat :

- Les employeurs n'ont aucune, ou que très occasionnellement connaissance de la présence de salariés aidants dans leurs effectifs. Cette situation se retrouve aussi pour les entreprises et organisations de plus grande taille. Mais la proximité entre salariés et une forme de solidarité existante au sein des TPE pourraient également mettre davantage de distance entre la vie privée et la vie professionnelle. Faute d'avoir un échantillon assez large, différentes hypothèses peuvent émerger de nos entretiens.
- Les employeurs, mais également les salariés, ont mis en place des réponses totalement informelles et pas toujours conscientes, comme en témoignent par la suite certains entretiens. Au sein des TPE, l'arrangement est sans doute plus visible, mais il peut aussi être occasionnel même si l'absence d'un salarié sera plus vite ressentie comme un manque difficilement remplaçable que dans une organisation plus importante (en fonction du poste tenu bien entendu).
- Cette période de crise sanitaire a impacté économiquement les entreprises qui ont mis de côté les préoccupations concernant les risques psychosociaux (RPS).

Sans rejeter notre hypothèse de travail sur les TPE que nous avons formulée, la difficulté rencontrée pour enquêter auprès des petites entreprises nous a obligés à travailler plus globalement sur les différentes organisations sans en extraire un échantillon spécifique.

Une des particularités des petites entreprises réside en effet « dans leur fragilité face à un environnement concurrentiel qui ne les pousse pas à se focaliser en premier lieu sur ce type de risque (les RPS). (...) Ce qui caractérise ces petites structures, comparativement aux plus grandes, est leur manque de ressources humaines et financières en matière d'accompagnement à la prévention des risques, de même qu'une absence paritaire de dialogue social » (Loïc Lerouge : 87)

Au final, dans cette phase de travail, nous avons pu établir une liste de 24 salariés et 14 organisations volontaires pour réaliser des entretiens avec nous.

Des absents très présents dans les entretiens

Nous avons rencontré une difficulté pour nous entretenir avec les personnes aidées dans la mesure où, souvent, elles n'étaient pas en mesure de s'exprimer en raison d'un handicap lourd ou d'un état de santé dégradé (autisme, handicap cognitif...). Le contexte sanitaire a été aussi un obstacle dans le sens où certains aidants ont expressément demandé que la rencontre ne se réalise pas dans l'espace privé.

PARTIE 1: Pratiques autour des dispositifs d'aide à destination des salariés aidants

Qui sont les salariés proches aidants?

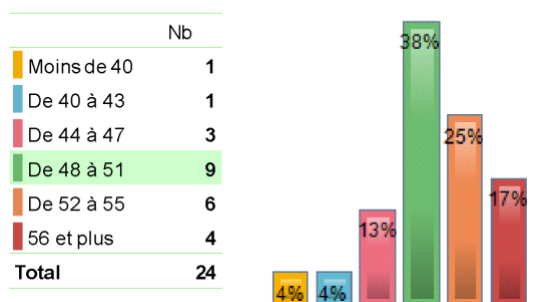
Nous avons rencontré 24 salariés aidants. Ils ont en moyenne 50 ans. Seul un aidant a moins de 40 ans. 50% des aidants rencontrés ont plus de 50 ans.

Age

Taux de réponse : 100%

Moyenne = 50,42 Médiane = 50,00 Ecart-type = 5,17

Min = 37 Max = 59

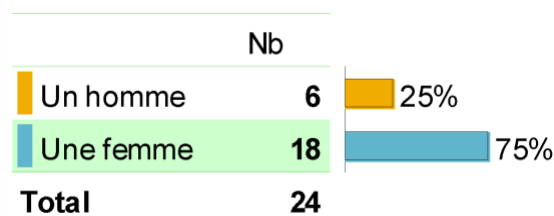


Notre échantillon semble un peu plus jeune que l'âge moyen des aidants salariés à La Réunion. En effet, les 754 salariés aidants du GIP-SAP ont un âge moyen de 54 ans. 50% ont moins de 55 ans.

Parmi ces aidants, nous constatons une part importante de femme. Les hommes représentent environ 25% des aidants rencontrés. Si ces derniers sont des aidants, les raisons sont au nombre de trois :

- Prise en charge d'une conjointe malade
- Célibataire d'une fratrie, vivant chez le parent dont il prend la charge
- Situation de multi-aidance : aussi, le parent s'est déclaré proche aidant de son enfant, son épouse étant déclarée proche aidante de ses parents.

Sexe du répondant

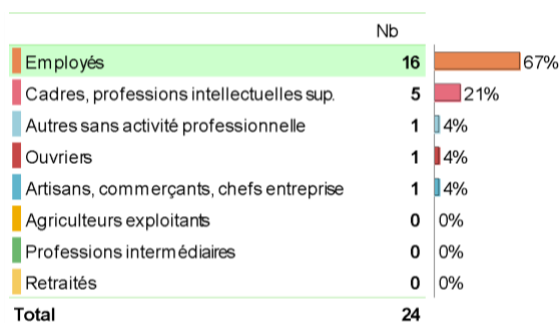


La comparaison avec la population du GIP-SAP montre que les hommes ont largement accepté de parler de leur situation. Ils ne représentent que 16% des salariés aidants dans les données du GIP-SAP.

67% des salariés proches aidants sont employés et 21% sont des cadres. Dans ces effectifs, nous avons 2 personnes qui ont arrêté de travailler en lien avec l'aidance. L'une d'entre elles étant

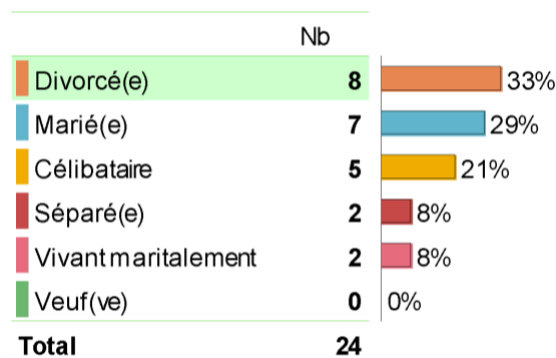
devenue aidante professionnelle, pour le compte de son parent, et l'autre n'ayant pas souhaité reprendre une activité professionnelle. Enfin, une troisième s'est mise en disponibilité, pour une activité indépendante, pour permettre la compatibilité de son rôle d'aidante et professionnelle.

CSP du répondant



La situation familiale est très diversifiée. 33% des aidants sont divorcés, presque autant que les aidants mariés. 20% sont célibataires. Si la situation familiale des femmes est plus diversifiée, les hommes sont soit mariés, soit célibataires.

Situation matrimoniale du répondant



Là encore, les différences entre notre échantillon et la population du GIP-SAP sont intéressantes. 60% des proches aidants sont mariés et 25% célibataires.

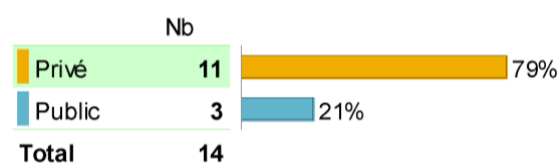
Lors des entretiens, nous avons peu d'informations sur les conjoints, ceux-ci sont soit absents, soit en recul par rapport à l'activité d'aidance, sauf dans les situations de multi-aidance. Ainsi, l'une des aidantes, en situation de burn out, nous confie qu'elle « gère tout, la maison, les enfants, la mamie et son travail » et qu'elle n'allait pas demander à son mari de l'aide, car il part très tôt et revient souvent après 20h du travail. Une autre nous confie aussi que le père de son enfant n'a jamais accepté la maladie de leur enfant, et que ce déni a entraîné le divorce des parents.

Pour d'autres, même si nous avons peu de détails sur le conjoint, les échanges nous permettent de conclure que celui-ci s'investit, dans une moindre mesure. Ainsi, une maman séparée dit que « le papa de son enfant est très présent pour lui, notamment lors de ces phases d'hospitalisation ». Cependant, elle a dû arrêter de travailler malgré l'importance que revêt pour elle son travail, pour s'occuper de l'enfant. Une autre nous confie que le papa est présent, qu'elle peut compter sur lui pour prendre le relais, cependant il est moins attentif aux besoins de l'enfant.

Des salariés travaillant dans les PME du secteur tertiaire avec un service RH

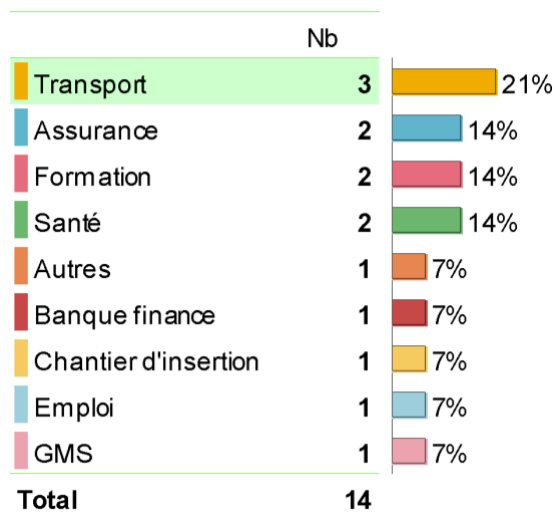
Les aidants ayant participé à l'étude travaillent dans des organisations appartenant majoritairement au secteur privé (79%). Cependant, comme évoqués en introduction, nous avons fait le choix d'élargir nos entretiens vers d'autres secteurs. Nous avons également inclus des aidants travaillant dans le secteur public (ou assimilé).

L'organisation dans laquelle vous travaillez est du secteur ?



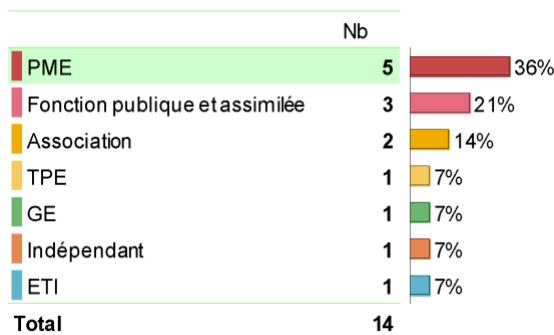
Les économies insulaires étant souvent très fortement tertiaisées, La Réunion ne fait pas exception. 28% des salariés travaillent dans la fonction publique et 42,5% de la population exerce une activité dans le secteur comprenant l'administration publique, l'enseignement, la santé humaine et l'action sociale (DEETS, Les chiffres clés, 2022).

Secteur d'activités de l'organisation



Ainsi, nous retrouvons des organisations recouvrant les services de transports de personnes, l'assurance/mutuelle, la formation.

Catégories d'organisations



Ces structures sont de taille relativement modeste d'une manière générale, au regard de la taille des structures métropolitaines. Si on exclut l'Education Nationale qui emploie plus de 20 000 personnes sur le territoire, les organisations ont en moyenne moins de 200 salariés. 31% en ont moins de 100.

Effectifs des organisations où travaille un salarié aidant

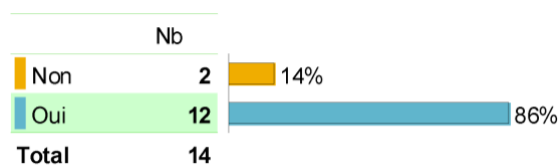


NB : exclusion de l'Éducation Nationale

Il semble aussi nécessaire à ce stade de préciser, que si certaines portent le nom de grandes entreprises nationales, elles sont ici sous la forme de franchise ou de filiales, disposant pour la plupart d'une certaine indépendance vis-à-vis des sociétés mères. Certaines peuvent être détenues à majorité par des acteurs locaux. Ainsi, une seule structure est un établissement secondaire d'une grande entreprise métropolitaine. Cette dernière dispose également comme les autres d'un service RH propre à La Réunion.

Seules 2 structures ne disposent pas d'un service RH à proprement parler. Il s'agit d'un service en charge s'occupant des fonctions de base d'un service du personnel (établissement des fiches de paies et déclaration sociales ; gestion des congés payés, des absences, du recrutement...). En revanche, les fonctions plus complexes comme les aspects juridiques, sont confiées à un cabinet externe.

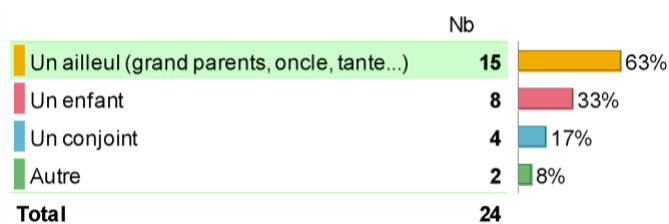
La structure dispose-t-elle d'un service RH ?



Et qui sont les personnes aidées ?

Le vieillissement de la population explique largement ce constat : 63% des salariés proches aidants prennent en charge un parent, un oncle, une tante, une marraine... Un tiers des personnes rencontrées prennent en charge un enfant (handicap, maladie, accident). Et enfin, 4 prennent en charge leur conjoint (maladie).

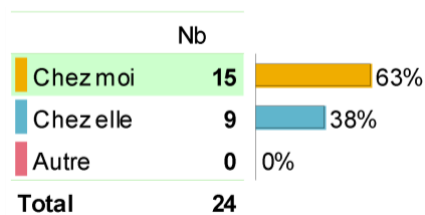
La personne aidée est ?



Notons que 2 proches aidants ont pris en charge un frère ou une sœur suite à un vieillissement des parents ou à leur disparition.

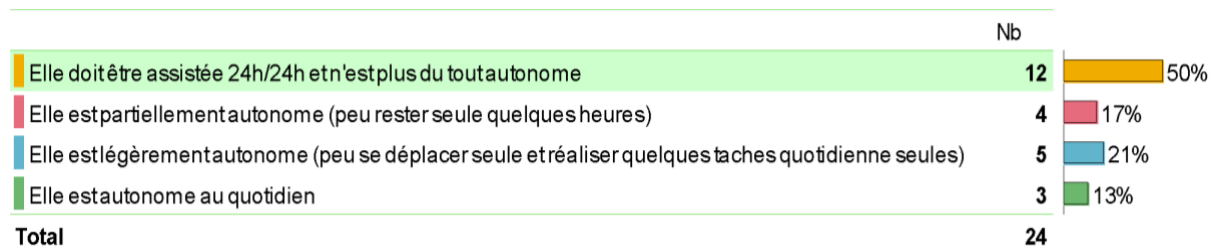
Dans près de 65% des cas, la personne aidée vit avec la personne concernée. Si on exclut la prise en charge d'un enfant, 50% des aidés vivent avec l'aidant.

La personne aidée vit-elle ?



Le niveau de dépendance varie également selon les personnes rencontrées. Pour près de la moitié des interviewés, la personne concernée n'est pas autonome au quotidien. Pour 5 d'entre elles, la personne aidée est légèrement autonome dans le sens où elle peut rester seule et réaliser quelques tâches. Pour 4 aidants, l'aidé est partiellement autonome, ce qui signifie qu'il ou elle peut rester seul quelques heures. Seulement 3 aidants déclarent que la personne concernée est encore autonome au quotidien.

Quel est le niveau de dépendance de la personne aidée principale ?

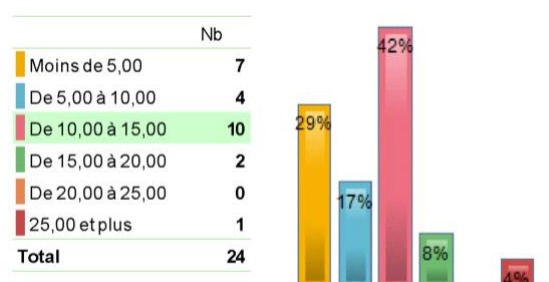


Les parcours de salarié proche aidant :

Des poly-aidants depuis de nombreuses années

Les salariés proches aidants rencontrés sont aidants depuis longtemps : 9 ans en moyenne. 50% d'entre eux sont aidants depuis plus de 10 ans.

Depuis combien de temps êtes-vous aidant ?



La durée de l'aidance est étroitement liée à la personne concernée par l'aide. En effet, pour les personnes qui ont pris en charge leur frère ou leur sœur, cela est relativement récent (environ 2 ans et demi). La durée de prise en charge d'un aïeul ou d'un conjoint semble plus courte (ici environ 8 ans) que pour un enfant. Notons ici que nous avons des « enfants » de 35 ans pris en charge à temps complet par les parents.

Durée de l'aidance en fonction de la personne aidée

	Depuis combien de temps êtes-vous aidant?		
	Moyenne	Ecart-type	Médiane
Autre	2,50	0,71	2,50
Un aïeul (grand parents, oncle, tante...)	7,33	4,35	8,00
Un conjoint	8,50	1,91	9,00
Un enfant	13,69	8,19	11,50

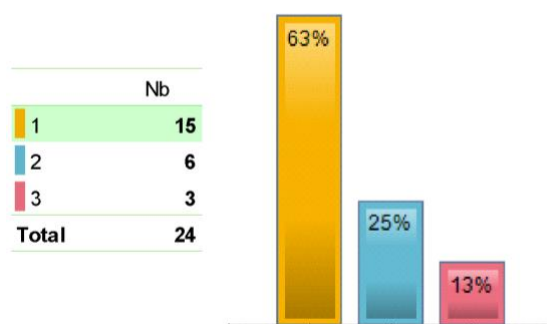
$p = 3,4\%$; $F = 3,38$ (S)

La relation est significative.

Des modalités ont été regroupées Les éléments sur (sous) représentés sont coloriés.

Par ailleurs, nous voyons ici une pluri-aidance qui semble s'installer à l'image de ce père de famille qui prend en charge ses deux enfants et sa compagne. Près de 30% des salariés proches aidants rencontrés prennent en charge 2 personnes et plus.

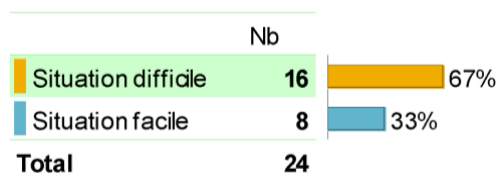
Aidez-vous une ou plusieurs personnes ?



Perception de la situation d'aidance

L'aidance est une situation difficile pour 67% des personnes interviewées, alors qu'un tiers la caractérise de plutôt facile.

La situation d'aidance est-elle ?



Les profils des personnes qui qualifient la relation de facile sont très divers. Notons qu'une partie d'entre eux ne sont plus en poste lors de l'interview. Ainsi, certains sont en arrêt pour burn-out, d'autres ont choisi de se professionnaliser dans le métier d'aidants, d'autres ont repensé leur carrière professionnelle pour qu'elle soit compatible avec le statut d'aidant.

Avez-vous déjà rencontré des difficultés dans l'accompagnement de la personne que vous aidez quotidiennement ?



Cependant, même pour ceux qui trouvent la situation d'aidance facile, des difficultés ont été rencontrées dans l'accompagnement de la personne accompagnée.

Les difficultés sont de plusieurs ordres. **Il y a en tout premier lieu les difficultés en lien avec la personne accompagnée :** « *Elle faisait de fortes crises jusqu'à ses 6-7 ans et l'autisme lui faisait faire des choses inimaginables* », ou encore « *Elle part dans des délires et je ne sais pas quoi faire* » confient les proches aidants. Ces difficultés peuvent aussi être en lien avec la souffrance de la personne concernée, qu'il n'est pas toujours facile d'accompagner sans être touché émotionnellement. Les aidants se sentent désemparés face à la souffrance de leur proche.

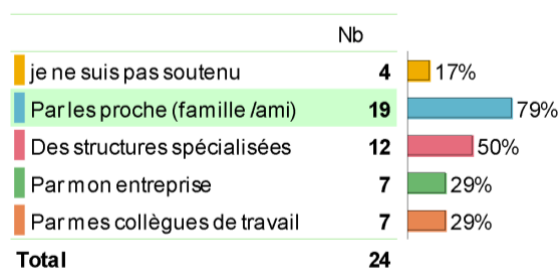
Le deuxième type de difficultés rencontrées par les aidants est de l'ordre organisationnel et administratif. En effet, les aidants soulignent la difficulté de trouver des personnes-ressources pour s'occuper de la personne concernée en leur absence. Et pour certains profils, faire appel à des professionnels accroît les difficultés financières du ménage : « *Allez trouver quelqu'un qui peut la prendre en charge ou la payer en plus des heures prévues par les aides institutionnelles !* ». Pour beaucoup, les heures prévues par les dispositifs sont insuffisantes quand l'aidant travaille. De même, la manière dont est organisée la présence d'une tierce personne impacte sur l'organisation de du salarié proche aidant. Ainsi, si la tierce personne vient au domicile de la personne concernée, l'aidant doit faire face à une contrainte supplémentaire : être à l'heure chez lui le soir, pour permettre à la tierce personne de rentrer chez elle. Cette contrainte semble allégée lorsque l'aidée est chez cette tierce personne : « *Si j'arrive en retard, la ménagère peut dire, « là je m'en vais » et je dois me dépêcher de rentrer pour ne pas laisser maman seule. Actuellement, maman est chez l'aide-ménagère, quand je suis en retard, elle me dit « ce n'est pas grave, je comprends, je la garde encore ».*

Lors des échanges, on note cet impératif organisationnel chronométré pour les aidants en poste, comme le résume un aidant : « *S'il n'y a pas d'imprévu et si tout va bien et on a trouvé notre rythme, ça se passe bien. S'il y a un imprévu, il faut gérer. Et si on a du mal à le gérer, derrière ça déclenche autre chose* ». Certains n'organisent plus rien, jusqu'à perdre le but et le sens de leur vie : « *Je vis le jour le jour. On ne peut pas prévoir, ce sont des malades. Et vous vivez le jour le jour, vous discutez, avec maman je joue au chat et à la souris* ».

Une aide soutenue par la famille

Cette aide se fait en général avec un soutien. Ainsi, seulement 16% des interviewés se déclarent non soutenus dans cet accompagnement, et ceci malgré l'existence de ressources institutionnelles. Il s'agit ici d'un sentiment : lors de nos échanges, ces aidants évoquent pourtant des frères et des sœurs présentes, des solutions organisationnelles informelles qui ont pu être mises dans les organisations... Toutefois le sentiment d'être seul à aider est très important.

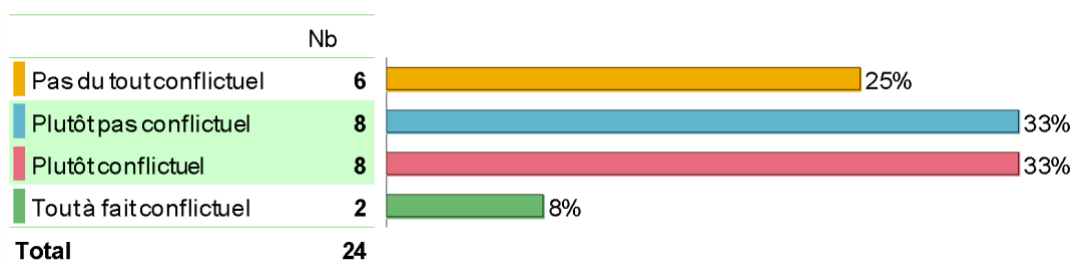
Vous sentez-vous soutenu dans le rôle d'aidant ?



Lorsqu'il y a un soutien, il vient essentiellement des proches, de la famille et des amis. Les structures spécialisées viennent en deuxième appui : il s'agit essentiellement des aides à domicile et du personnel médical qui interviennent régulièrement auprès de la personne concernée. Enfin, un peu moins de 30% ont trouvé un soutien dans leurs organisations (auprès de la direction) et d'autres auprès de leurs collègues.

La famille et les proches sont importants comme en témoigne cette aidante, partie en métropole, notamment pour trouver ce soutien : « *Aujourd'hui c'est plus facile : j'ai beaucoup de chances, je suis aujourd'hui en métropole, j'ai de belles personnes autour de moi qui m'aident. Ma maman a cette maladie, mais elle est géniale. Ce n'est pas simple tous les jours, physiquement cela devient plus difficile* ». Le soutien semble faciliter la relation et le regard portés sur l'aidée.

Dans votre environnement familial, est-ce que votre activité d'aide est :



Cette aide peut être plus ou moins conflictuelle, en fonction des personnes rencontrées. Néanmoins, pour près de 60% des interviewés, l'aidance n'a pas d'impact sur les relations familiales. L'aidance peut même renforcer les liens familiaux : les enfants et le conjoint s'occupant ensemble du parent malade. De plus, plusieurs aidants d'une même famille s'entraident pour permettre à chacun de se ressourcer : « *Quand je pars en vacances ou que je suis en difficulté, c'est mon cousin qui vient s'occuper de tonton, il est aussi aidant de son papa, le frère de mon tonton* ».

A l'opposé, l'aidance peut générer des tensions notamment quand l'entourage ne se rend pas compte du poids que cela implique au quotidien : « *L'autre jour, j'ai explosé, mes frères et sœurs ne viennent jamais voir mamie et je dois tout gérer, j'ai demandé qu'ils fassent au moins*

une fois par mois les courses pour elle, mais comme c'est moi qui gère ses comptes, c'est difficile ». Un autre commente « *c'est difficile de trouver un accord avec mes frères et sœurs lorsque je veux partir quelques jours en vacances* ».

Les conflits peuvent être tels qu'ils peuvent aller à la rupture et perdurer au-delà de la relation d'aidance, comme l'évoque une aidante « *Ma famille me tournait le dos, pas ouvertement, mais dans les faits il n'y a personne qui venait me voir ou sinon je me dis c'est qu'ils ont peur que je demande à faire garder maman un instant pour aller ne serait-ce que pour une course le soir. Donc il n'y a plus personne qui vient, comme ça c'est tranquille. Mon frère m'a clairement dit que « maman et papa ne sont pas ses problèmes ». Et ils se sont tous les deux unis pour me dire que le jour où maman va fermer ses yeux ils porteraient plainte contre moi parce que je profite de maman* ». La source du conflit semble être l'argent.

Deux autres aidants nous indiquent qu'ils ont dû « renoncer » partiellement à une relation avec leur enfant. Ainsi, une aidante souligne que sa fille aînée est partie vivre chez son père, car c'était difficile de vivre avec son frère handicapé. Une autre nous confie ne plus voir son fils qui est parti vivre chez ses grands-parents ou son père.

Enfin, pour une partie des interviewés, les relations familiales ont été profondément modifiées à l'annonce du handicap ou de la maladie : « *On avait de la famille, mais plus très proche du côté de ma femme, ici à la Réunion. Quand ils ont su que mes enfants étaient porteurs de handicaps, ils ne sont pas venus. Pourtant, on se fréquentait avant, ils mangeaient à la maison. Cette mentalité peut être spécifique à La Réunion. Pareil quand ma femme pose des questions par rapport à son épilepsie et interroge sur les antécédents, on s'aperçoit que le grand-père ou la grand-mère ou la tante avaient ce symptôme. Les enfants ne le savent pas. Quand on posait des questions, personne ne disait rien. C'est une cousine qui a osé parler.* ».

Des aidants isolés socialement

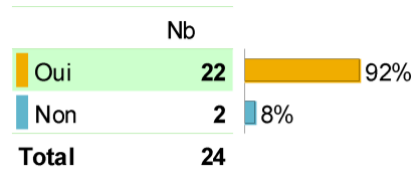
A quelques exceptions près (6 personnes), tous les aidants nous confient s'isoler socialement : « *Je ne cherche plus à sortir, à voir les amis. Aujourd'hui, c'est plus une contrainte* ». Sortir signifie s'organiser, avoir quelqu'un à domicile pour s'occuper de l'aidé. Ce choix a aussi des implications financières que toutes les personnes ne peuvent s'offrir.

D'autres essaient d'associer l'aidé à ses activités : « *Je sors moins ou j'essaie d'intégrer ma mère à l'activité avec mes amis, car ils la connaissent* » ou « *quand je réussis à le faire, quand j'ai une semaine moins chargée, j'amène ma sœur, parce qu'elle en a besoin aussi. Donc, je l'emmène avec moi* ».

Les parcours professionnels

A côté du parcours de l'aidant, nous les avons interrogés sur leur parcours professionnel et dans notre cohorte, seuls 2 aidants ont choisi (et ont été contraints) d'arrêter de travailler pour répondre aux besoins des aidés.

L'aidant travaille-t-il encore ?



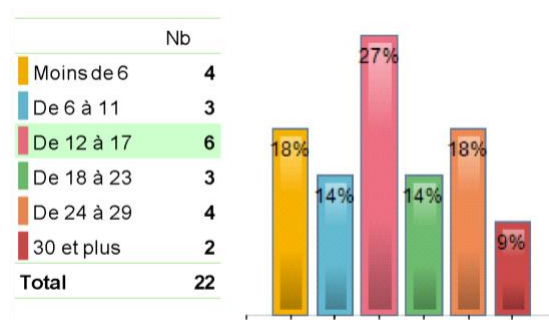
En effet, l'une des aidantes, qui avait pourtant un poste compatible avec son rôle d'aidante (transport d'enfants handicapés de leur domicile à leur école, dont son enfant) a dû arrêter de travailler, malgré l'importance que revêtait son travail à ses yeux. Séparé du papa, son fils aîné s'occupait de son frère lorsque celui-ci était malade et ne pouvait pas aller à l'école. Le fils étant parti faire ses études en métropole, elle était obligée de laisser son enfant seul à la maison lorsqu'il était malade. Ce mode d'organisation était une source de grande inquiétude pour la maman « *j'avais peur qu'on me retire mon enfant si les services sociaux savaient qu'il était seul à la maison, ou même s'il tombe, s'il a besoin de quelque chose, il n'y a personne* ».

La présence d'une seconde personne est fondamentale pour permettre à cette maman de continuer à travailler. Aussi, elle recherche une autre activité, plutôt à domicile et en libéral pour s'organiser en fonction des besoins de son cadet.

Une stabilité des emplois

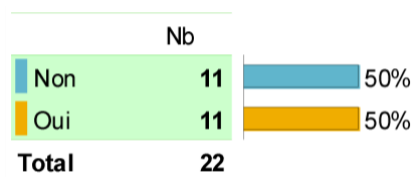
Les interviewés ont passé au moins 16 ans sur le même poste. Globalement, leur situation professionnelle est stable.

Ancienneté au poste



L'aidance reste peu compatible avec une évolution professionnelle, même si cette évolution s'est faite avec certaines difficultés, comme nous le verrons ci-après.

Avez-vous toujours exercé le même métier ?



Les évolutions professionnelles

Avez-vous l'impression d'évoluer professionnellement ?



L'impact de l'aidance sur ce sentiment est partagé. Pour 38% des répondants, l'aidance a été un frein à cette évolution et pour la même proportion, l'aidance a également influencé cette évolution professionnelle.

Ainsi, une maman confie que la situation de son fils a été un facteur motivant ; il était important pour elle de réussir aussi professionnellement même si tout cela s'est fait au détriment de sa santé (café, cigarette, peu de sommeil). Pour elle, l'aidance a été un catalyseur, la situation d'aide lui a donné une volonté de surmonter les difficultés de la vie.

D'autres mères reconnaissent avoir choisi leur emploi en fonction des besoins de leurs enfants : les postes devaient être compatibles avec leur nécessaire disponibilité. Ainsi l'une raconte qu'elle a refusé un poste de cadre, car elle savait que c'était incompatible avec les besoins de son enfant. Une autre nous explique que son domaine de travail est en lien étroit avec l'investissement auprès de son enfant. S'impliquant dans le monde associatif en lien avec la pathologie de son enfant, cette mère développe des compétences et peut par la suite prétendre à des postes dans le domaine. Il est probable que sa carrière aurait été autre si son enfant n'était pas porteur de handicaps.

D'autres soulignent que l'aidance les a aidés à savoir ce qui était important pour elles, mais en même temps, il était impossible d'en faire encore plus : *"À un moment je pense qu'on a pu vouloir que je prenne un poste à responsabilité pour manager, ça ne m'intéressait pas. Pas de*

management, les techniques métier, oui. Mais management, non ! J'ai dit non. J'en ai assez à gérer.”.

Pour les hommes, peu d'entre eux expriment le lien entre leur évolution professionnelle et leur situation d'aidance. En effet, l'un d'entre eux exprime qu'il est au maximum des postes qui existent dans sa structure, s'il veut évoluer, il faudra qu'il change de structure. Il n'est pas fermé à cette éventualité, même s'il ne cherche pas plus pour l'instant ; son travail actuel le satisfaisant. Un autre explique qu'à la base, il a peu de qualification limitant ainsi son évolution. Un troisième explique que l'évolution dans son entreprise est conditionnée à des formations pour valider notamment ses acquis et que ça ne l'intéresse pas. Les propositions de son entreprise sont bien antérieures à sa situation d'aidance.

Certains ont exprimé le souhait de ne pas évoluer :

“Ma limitation, c'était moi-même. C'est moi-même qui me suis limitée. Parce que je ne voulais pas évoluer plus.”

“Grâce à mon travail, j'ai quand même élevé mes enfants et ils ont fait de bonnes études, ils se sont mariés, ils ont des enfants, j'ai construit ma maison, j'ai une voiture, je ne crache pas sur la soupe. Le travail que je fais au fur à mesure, dans le temps, j'ai pu évoluer aussi même si le salaire n'augmente pas en fonction de l'évolution, j'ai quand même évolué.”

Aidance et reconversion professionnelle

Notons également que 4 personnes ont connu une reconversion professionnelle, plus ou moins en lien avec la situation d'aidance.

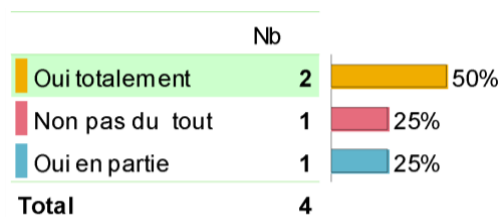
Avez-vous connu une reconversion professionnelle ?

Nb	
Non	18
Oui	4
Total	22

Non	18	82%
Oui	4	18%

Cette reconversion étant quelquefois la seule solution pour rendre compatibles aide et travail, puisque pour 2 personnes c'est l'aide qui a impliqué la reconversion. Pour un interviewé, elle est en partie la cause, car elle a été le catalyseur de ce changement.

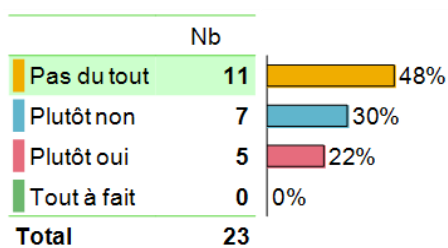
La situation d'aidance est-elle la cause de cette reconversion ?



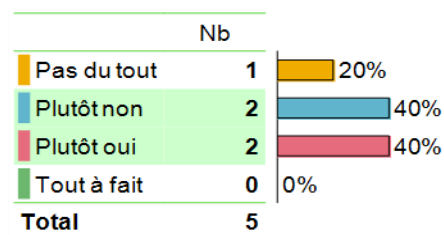
Aidance et discrimination professionnelle

22% des salariés proches aidants estiment être discriminés dans leur évolution professionnelle.
Pour la moitié d'entre eux, ce sentiment est récurrent.

*Avez-vous déjà eu le sentiment
d'être discriminé à cause de votre
rôle d'aidant ?*

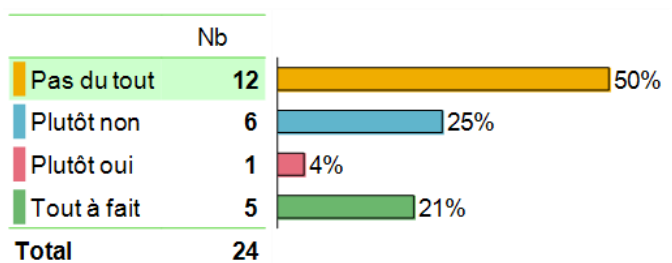


Ce sentiment est-il récurrent ?

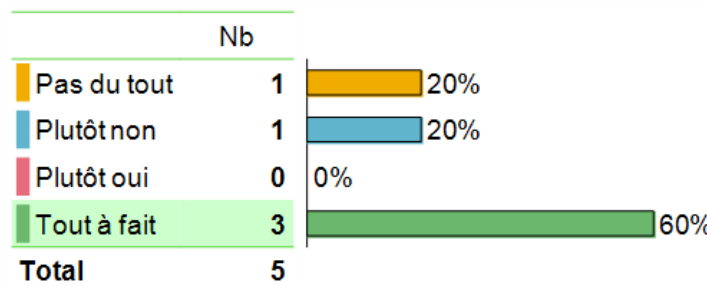


Comme évoqué, l'aidance a déjà été source de limitation dans la carrière des proches aidants.
 Pour un quart d'entre eux, l'aidance n'a pas permis de réaliser la carrière souhaitée et ce constat est récurrent pour 60% des salariés se sentant limité dans leur carrière.

Avez-vous déjà ressenti une limitation dans votre évolution de carrière du fait de l'aidance ?



Ce sentiment est-il récurrent ?



Mme H. décrit son évolution professionnelle en lien avec son rôle d'aidante. Elle dit que son évolution professionnelle a été plus lente, car en « *travaillant la nuit* » elle avait « *une double journée* », avait recours à des excitants (café, cigarettes) pour tenir, mais elle s'épuisait aussi. Pour « *ne pas avoir à choisir* » entre son fils et sa carrière (« je choisissais ma carrière ou les pieds de l'enfant »), elle s'en est « *donné les moyens* ». Elle avoue que c'est « *allé un peu moins vite peut-être, mais ça va.* »

Elle tire de cette aidance une expérience riche et formatrice qui « l'a fait grandir » elle aussi. *Je sais que dans ma vie de tous les jours, du travail et tout, je suis comme ça parce que j'ai eu cette expérience et je l'aurai toute ma vie, c'est évident.*

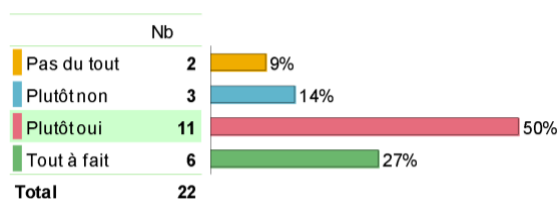
La situation a également impacté l'évolution de Mme P. qui a manqué des jours de travail pour s'occuper de son fils handicapé : *"Ben oui, j'aurais pu avancer plus rapidement ; j'ai raté la promotion hors classe il y a 3 ans parce qu'il me manquait 15 jours de travail effectif, parce qu'à un moment donné, je ne sais plus comment ça avance, mais en tout cas, on me l'a dit puisque vous étiez en arrêt, vous avez manqué 15 jours pour passer. Il y a 3 ans, je suis passé. L'année dernière, j'ai pris plus de temps. Donc je serais partie à la retraite. Moi, je peux repartir dans 5 ans, dans 5 ans, mais j'aurai raté un avancement."*

Le rapport au travail

Épanouissement et importance du travail.

Globalement, les personnes interviewées se sentent plutôt épanouies au travail. Cinq font exception.

Vous sentez-vous épanoui(e) dans votre activité professionnelle ?



Parmi les 5 personnes qui déclarent ne pas être épanouies au travail, 3 sont en arrêt de travail. Toutes font état d'une lassitude vis-à-vis de leur travail. Cette lassitude peut venir de multiples causes :

- Un travail intellectuellement intense incompatible avec la fatigue ressentie par la personne : « *Je n'arrive pas à retenir ce qu'on me dit* » ; « *Chercher l'information est trop difficile* » ou « *ma tête est pleine* ».
- Une fatigue importante à la suite d'un COVID long accentuée par la fatigue de l'aidance,
- Des déceptions vis-à-vis du travail et de la hiérarchie : promotion refusée à multiples reprises, demande de télétravail refusée, incompatibilité entre les valeurs et les missions...

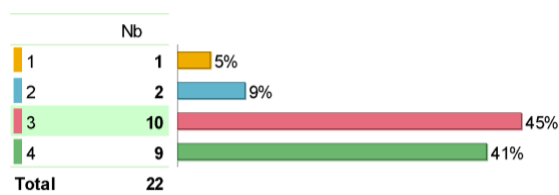
Ces personnes expriment une surcharge cognitive, une fatigue physique qui se traduit par un désengagement dans leur travail. Un phénomène accentué par l'aidance. Certaines se sentent enfermées dans ce travail qui est la ressource financière et ne savent faire autrement.

A l'opposé, lorsque les interviewés déclarent être épanouis dans leur travail, ils évoquent l'amour du travail, le sens de celui-ci et les bienfaits qu'il leur procure.

Le travail est perçu en premier lieu comme une activité professionnelle importante pour l'aidant. En dépit de la fatigue évoquée (pour près de la moitié des interviewés), 70% d'entre eux trouvent un intérêt et un sens à leur mission. 9 interviewés vont évoquer un certain enthousiasme dans leur tâche : « *C'est le travail que j'ai voulu faire* » ou encore « *Il y a des jours avec et des jours sans, comme tous les gens qui travaillent, mais globalement, je fais le métier que j'aime* ». Le travail est un lieu de réalisation personnelle : « *Je pense que je suis assez compétente dans ce que je fais* ». Ainsi commente une maman « *Pour moi, travailler est très important en termes de positionnement social ou de place dans la société, en termes d'utilité* ».

Le travail revêt également une importance aux yeux des aidants.

Sur une échelle de 1(pas du tout important) à 4(tout à fait important),
quelle importance a, à vos yeux, votre activité professionnelle ?



Le travail est une échappatoire au quotidien et un lieu de contacts : « *Quand je suis au travail, je suis au travail et je ne pense qu'à ça* » qui permet à l'aidant de se socialiser. « *Mon travail est mon échappatoire, mon exécutoire* ». Il peut même être une source de ressourcement « *J'aime travailler, j'aime mon poste* ». Un autre aidant souligne que son travail est un espace à lui « *C'est l'endroit où je contrôle ma vie, je suis celle qui orchestre mon quotidien, je sais ce que je veux et je sais ce que je dois faire.* »

Pour deux aidants, leur travail est « *toute leur vie* », ils n'ont « *rien d'autre à côté* ».

Ce travail est aussi au service de la famille, de l'aidance : « *Je ne peux pas m'arrêter de travailler, je suis chargé de famille* ». Pour certain, il est une source de revenu permettant d'accéder à des services donnant du temps pour soi ou des soins spécifiques à l'aidée, facilitant son autonomie, comme l'explique une maman solo d'un enfant handicapé. « *C'est le plus important pour sécuriser la famille* ».

Des difficultés sont également évoquées, dont la plupart sont en lien avec l'aidance : « *Quand j'ai passé une mauvaise nuit, je suis un peu plus irritable le lendemain* » notamment la question du temps. Un travail qui permet de concilier épanouissement professionnel et aidance est un atout. « *C'est très difficile, même pour les enfants* » évoque ce parent qui trouve ne pas passer assez de temps avec ses enfants. Un autre interviewé évoque « *il y a des horaires un peu difficiles dans ce métier* ». Ainsi, ils pensent à moins travailler, voire arrêter de travailler « *sans perdre de l'argent* ».

Certains envisagent de « *demandeur une modification des horaires* » pour tout concilier. Cette conciliation vie privée/vie professionnelle semble liée à l'épanouissement professionnel. En effet, ceux qui trouvent que la conciliation est facile semblent plus épanouis dans le travail que ceux dont la conciliation est difficile.

Épanouissement professionnel et conciliation vie privée et vie professionnelle

Vous sentez-vous épanoui(e) dans votre activité professionnelle?				
	Moyenne	Ecart-type	Médiane	Effectif
 Conciliation facile	3,38	0,74	3,50	8
 conciliation difficile	2,71	0,91	3,00	14

p = 9,4% ; F = 3,02 (PS)

La relation est peu significative.

Valorisation des échelons : de 1 (Pas du tout) à 4 (Tout à fait)

Des modalités ont été regroupées

La relation avec la hiérarchie est aussi évoquée dans cette capacité à concilier la vie professionnelle et personnelle. Ainsi, un papa, multi-aidant déclare « *j'ai la hiérarchie derrière moi, qui me soutient* ». Une maman évoque ses difficultés avec sa hiérarchie « *Quand on prend une journée, il faut justifier, expliquer, ça me met mal à l'aise, car j'ai l'impression de devoir me justifier* ». Une autre maman explique qu'elle n'a jamais eu vraiment de difficulté de ce côté-là, vu qu'elle travaille dans un secteur ouvert 24h/24 : « *Il était facile d'avoir une journée en semaine, il suffisait que je prenne une nuit ou un week-end à un collègue, c'est assez facile d'échanger dans ce sens* ».

Épanouissement au travail et soutien à l'aidance

Vous sentez-vous épanoui(e) dans votre activité professionnelle?				
	Moyenne	Ecart-type	Médiane	Effectif
 Ressources professionnelles	3,27	0,65	3,00	11
 Autres ressources	2,64	1,03	3,00	11

p = 9,4% ; F = 3,02 (PS)

La relation est peu significative.

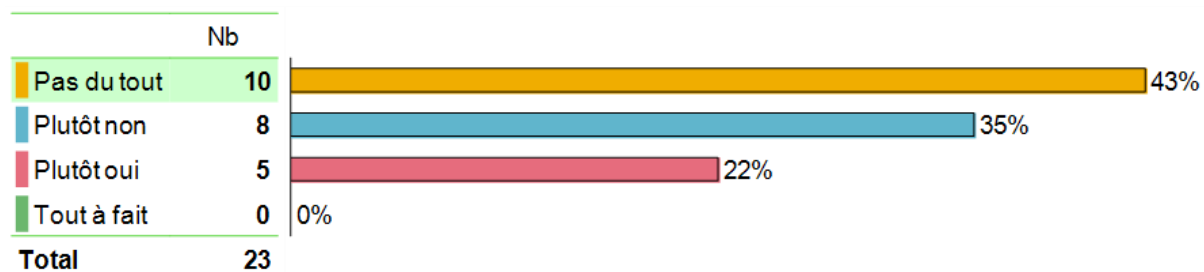
Valorisation des échelons : de 1 (Pas du tout) à 4 (Tout à fait)

Ce lien entre l'épanouissement et les ressources dites professionnelles semble exister : en effet, le sentiment d'appartenir à une structure avec un lien fort soit avec les collègues, soit avec la hiérarchie semble être un facteur d'épanouissement important.

Conflit au travail et aidance

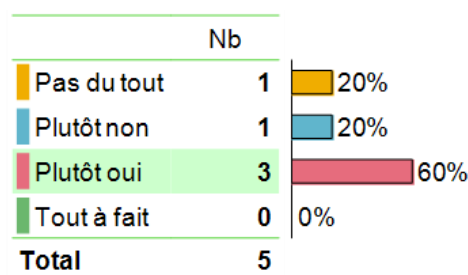
22% des salariés proches aidants ont le sentiment d'être en conflit avec leur employeur à cause de la situation d'aidance.

Avez-vous eu le sentiment d'être en conflit ou en difficulté avec votre employeur ou bien vos collègues à cause de cette situation ?



Parmi eux, 60% ont le sentiment que cette situation est récurrente.

Ce sentiment est-il récurrent ?

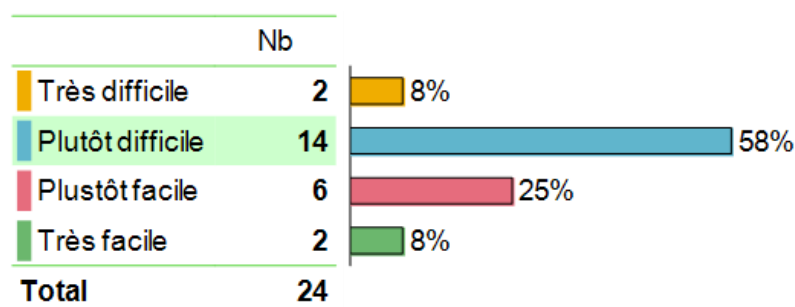


Cette différence de perception s'explique par la nature même de l'aidance. En effet, les interviewés ont souvent souligné qu'il existait une différence dans le regard des autres entre "aider" son enfant et "aider son parent". L'entourage est plus empathique et plus compréhensif pour un parent qui accompagne son enfant en situation de handicap ou parce qu'il est malade, que pour une personne qui accompagne une personne âgée, même si elle est en fin de vie. « *L'entourage professionnel va accepter plus facilement les conséquences d'absence régulière d'un salarié qui accompagne son enfant* », témoigne une salariée. Elle complète en disant « *Moi c'est ma mamie, on va me dire, oui et alors?* ». Elle explique ce constat « *En fait, les gens ne se représentent pas ce que c'est de s'occuper d'une personne âgée, alors qu'ils peuvent très bien le comprendre pour un enfant* ».

Conciliation vie professionnelle et vie personnelle

D'une manière générale, la conciliation vie privée et vie professionnelle reste difficile pour 66% des aidants.

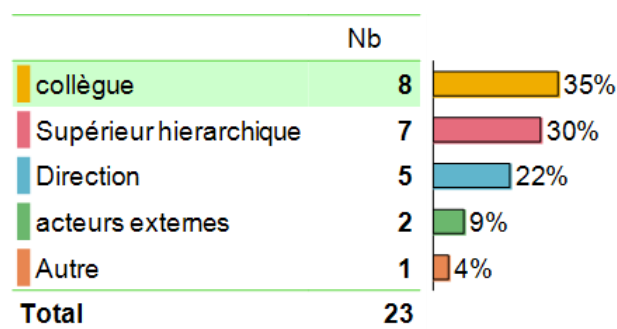
Concilier vie personnelle / vie personnelle est pour vous ?



Informez l'organisation : une action de proximité

A ce jour, une seule personne n'en a jamais parlé à son entreprise : la personne travaillait seule sur son poste et n'avait pas de collègue. Son employeur était au courant, puisque son enfant bénéficiait des services de l'entreprise. Le sujet n'a jamais été abordé, ni les raisons de sa démission en lien avec l'aide.

A qui en avez-vous parlé en premier ?

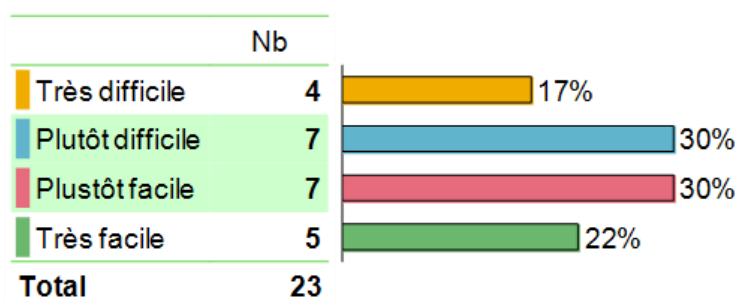


Une autre n'a pas vraiment informé son entreprise, seule l'assistante sociale de l'entreprise était au courant, mais cela n'a pas été plus loin. Pour les autres, l'organisation est « plus au moins » au courant. Dans 35% des cas, le salarié en parle à ses collègues, souvent de manière informelle parce qu'une difficulté apparaît sur le lieu de travail. Un besoin urgent de s'absenter pour rejoindre l'aidé est souvent la cause. Pour une partie des salariés, cette information n'ira pas plus loin, la direction n'est pas au courant et certains interviewés ont fait savoir qu'ils ne souhaitent pas que leur direction soit informée.

Pour 30%, les salariés en ont parlé en premier à leur supérieur hiérarchique et pour 22% à la direction. Dans ¾ des cas, la direction est également le supérieur hiérarchique du salarié.

En parler avec son entourage professionnel est plus ou moins facile. Ici, les situations sont très disparates en fonction des situations.

En parler avec votre entourage professionnel a été :

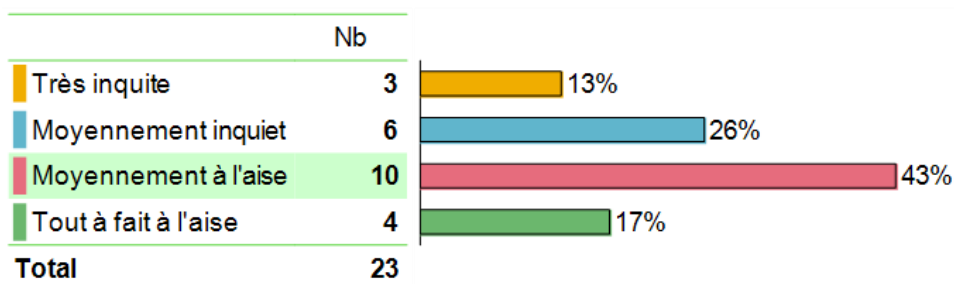


Pour les personnes qui évoquent des difficultés, on retrouve différents arguments :

- La vieillesse, le handicap, la maladie sont plutôt mal perçus dans la société, aussi les aidants peuvent ressentir une gêne à en parler à leur entourage, notamment professionnel. « *Elle est malade et alors, elle est vieille et c'est normal* », relate une aidante expliquant pourquoi elle n'avait pas souhaité en parler. Elle complète en faisant remarquer que si on le comprend pour son enfant, c'est moins accepté pour les personnes âgées. Il faut également du temps à des parents pour accepter le handicap ou la maladie de leurs enfants et en parler à une personne extérieure à la sphère familiale est encore une étape à franchir qui peut s'imposer du fait de la situation
- Pour d'autres, en parler signifiait de faire entrer la sphère privée dans l'espace public. Accompagner son enfant, son parent et les problématiques en lien appartiennent à la sphère privée. En parler signifie aussi prendre le risque d'être par la suite montré du doigt, discriminé... C'est dire, « *je ne suis plus totalement disponible pour mon travail durant mes heures de travail* », c'est manquer de professionnalisme : « *Ils n'ont pas à prendre en compte vos problèmes parce qu'on est là pour travailler. On est là pour avoir des résultats* ».
- Parce que les employeurs ne sont pas à l'aise avec cette problématique. La limite entre la vie privée et professionnelle ici est floue et les employeurs ne savent pas toujours comment faire. En conséquence, les employés n'ont finalement pas vraiment de modèle, car les attitudes des uns et des autres dépendent de la qualité relationnelle entre le salarié et son employeur. Comme le souligne un aidant, « *il a l'impression de rentrer dans ma vie privée, parce que quand je lui donne mon certificat, il me dit « je n'ai pas besoin de savoir où sera ta mère »* ».

A l'opposé, pour ceux qui ont trouvé cela facile, la qualité relationnelle avec les collègues ou les supérieurs est le principal argument avancé : « *j'en ai parlé à l'équipe, on se connaît depuis longtemps.* »

Lorsque vous en avez parlé pour la première fois, vous étiez :



Par ailleurs, l'absence de cadre juridique clair fait qu'en parler est un saut dans l'inconnu : *« c'était au bon vouloir d'eux en fait et je ne savais pas à quelle sauce j'allais être mangé quoi »*. Il y a un peu de peur que les choses ne se retournent contre eux, que cela les desserve dans l'avenir. Le regard porté par la société sur les aidants n'est pas toujours empathique, *« Les personnels qui sont régulièrement en arrêt de travail ne sont pas très bien vus ; vous savez, je ne souhaite à personne de vivre ce que je vis »* commente un aidant après avoir changé de supérieur.

De même, la qualité des relations influence le sentiment que peut ressentir l'aidant lors de son premier échange sur le sujet. Un climat de bienveillance facilite la parole et notamment le caractère informel des échanges avec les collègues. Quand on demande à l'un des aidants pourquoi il était plutôt à l'aise d'en parler, il répond : *« parce que j'ai toujours informé mes collègues. J'ai toujours parlé de ma maman. Ils savaient très bien que le midi, j'allais manger avec ma maman »*. A l'opposé, une relation difficile avec son supérieur peut bloquer la parole, ou compliquer la situation : *« La relation est difficile avec ma nouvelle cheffe, il y en a une avec qui ça ne s'est pas bien passé et puis je suis allé voir le directeur pour lui dire qu'il faut arranger mon emploi du temps et là on a pu parler avec ma cheffe, elle a arrangé les emplois du temps. Pour être franche, je ne m'entends pas avec ma cheffe »*.

La mobilisation des ressources, internes et externes

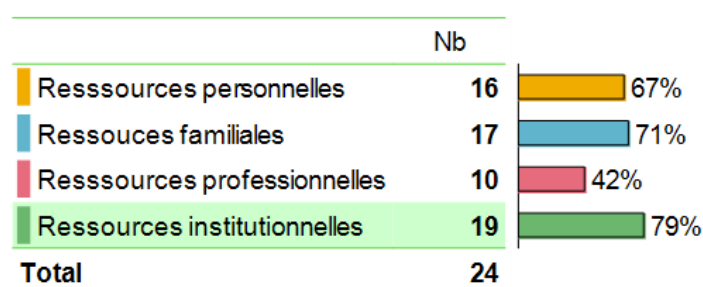
Lors de nos échanges, nous avons pu identifier 4 types de ressources mobilisées par les aidants :

- **Les ressources institutionnelles** rassemblent toutes les aides médico-sociales dont peuvent bénéficier l'aidé et l'aidant : auxiliaire de vie, heures de ménage, infirmières à domicile, hospitalisation à domicile... On observe que tous les aidants n'en bénéficient pas. Trois explications reviennent. Une première, les revenus du ménage font qu'ils ne sont pas éligibles aux aides et qu'ils ne gagnent pas assez non plus pour recruter du personnel. La seconde est que la fragilité de l'aidé fait qu'un inconnu à la maison n'est pas accepté et que la présence d'une personne aurait dû être anticipée. La troisième raison, la plus courante, est que les aidants sont trop épuisés ou fatigués pour faire les démarches pour accéder à ce type de ressources. Ainsi, un aidé nous confie que plus personne ne vient depuis le COVID et qu'il n'a pas pris le temps de rappeler le

Département pour avoir quelqu'un d'autre. Un autre souligne qu'il n'a aucune idée à qui s'adresser pour avoir ce type de soutien.

- **Les ressources personnelles** : il s'agit des ressources propres à l'aidant : le temps, les moyens financiers, mais aussi les compétences psychosociales (gestion des émotions, compétences cognitives...). Ainsi certains aidants vont faire appel à des structures spécifiques du privé, notamment Handi-Educ, agence de garde d'enfants porteurs de handicaps. Mais c'est surtout leur capacité à accéder à l'information et faire entendre leur droit qui fait la différence. Cette capacité peut expliquer la différence de traitement entre salariées d'une même organisation. Ainsi, une salariée nous dit accéder facilement à ses droits, elle prévient la RH qu'elle a un droit et à charge pour la RH de trouver comment elle peut en bénéficier. Si la RH ne lui donne pas satisfaction, elle n'hésite pas à remonter dans la hiérarchie et peut aller jusqu'au siège à Paris. A l'opposé, une de ses collègues a plus de difficultés à connaître et faire entendre ses droits. Son état de fatigue fait qu'il est difficile pour elle de mettre en œuvre ce type de compétence.
- **Les ressources familiales** : Il s'agit du soutien reçu par l'aidant par sa famille (père, mère, frères, sœurs). Celui-ci varie d'une situation à une autre (voir supra). La mobilisation de ce "réseau familial" peut parfois être ponctuelle ou régulière, il semble assez peu étendu, c'est-à-dire dépasser le second niveau de la parenté (cousin, cousine, neveu, nièce).
- **Les ressources professionnelles** : il s'agit non seulement de ce que met l'organisation en place pour aider le salarié (voir supra pour une description), mais aussi le soutien social que peut recevoir le salarié dans l'exercice de son métier. Au sein de l'organisation, le soutien pourra venir aussi des collègues de travail comme nous le verrons plus loin.

Type de ressources mobilisées



La diversité des situations fait qu'il est difficile d'identifier des facteurs spécifiques, cependant, on relève un très léger lien entre les ressources mobilisées et la conciliation vie privée et vie professionnelle. Les personnes pour qui la conciliation est qualifiée de facile ont tendance à mobiliser plus de ressources que celles pour qui la conciliation est difficile.

Conciliation vie professionnelle et vie personnelle en fonction du nombre de ressources types utilisées ?

	Nombre de ressources mobilisées		
	Moyenne	Ecart-type	Médiane
Conciliation difficile	2,38	0,96	3
Conciliation facile	3,00	0,76	3

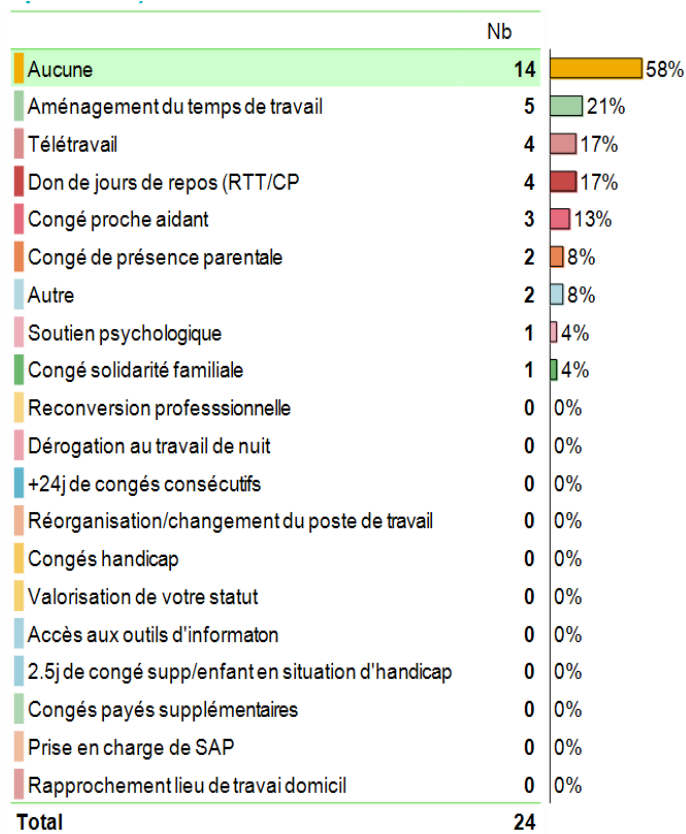
p = 12% ; F = 2,58 (PS)

La relation est peu significative.

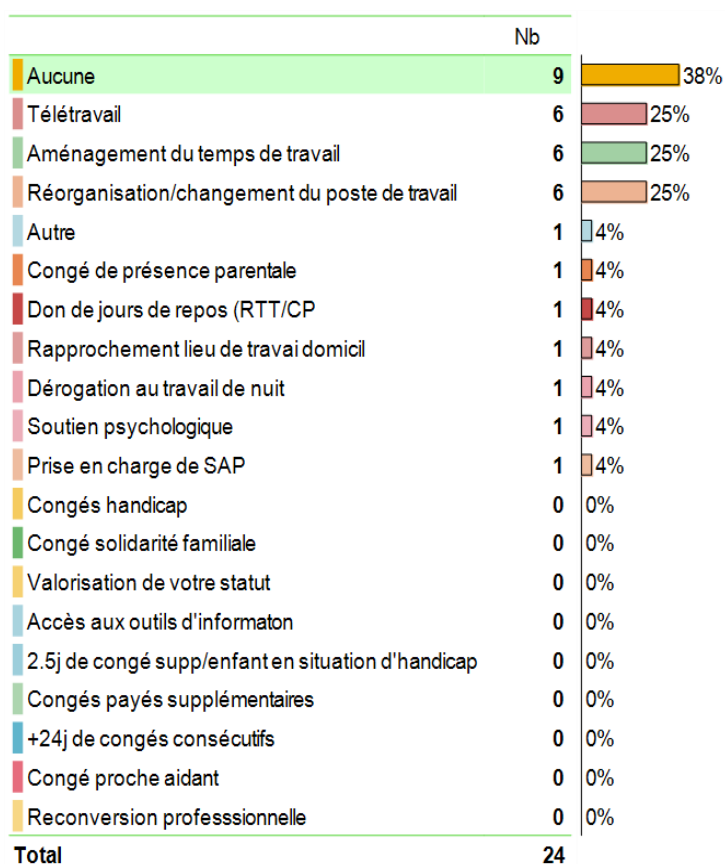
Les outils et ressources professionnelles

Spontanément, 58% des salariés affirment que l'organisation ne leur propose rien pour concilier leur vie professionnelle et leur vie personnelle. En revanche, lors des échanges, des ressources professionnelles diverses sont mobilisées. Cependant, faisant au "système D" et étant souvent dans le domaine de l'informel, avec des arrangements oraux, les solutions ne sont pas perçues comme des ressources mises en place par la structure. L'employeur laissant le salarié s'organiser. Aussi, elles sont plutôt perçues comme un privilège qui entraîne chez le salarié un sentiment d'être redevable. Ce mode d'organisation a pour conséquence une augmentation de la charge mentale du salarié et une tendance à s'investir au-delà pour la structure avec de forts risques de burn-out.

Votre structure met-elle en place des dispositifs particuliers à destination des aidants



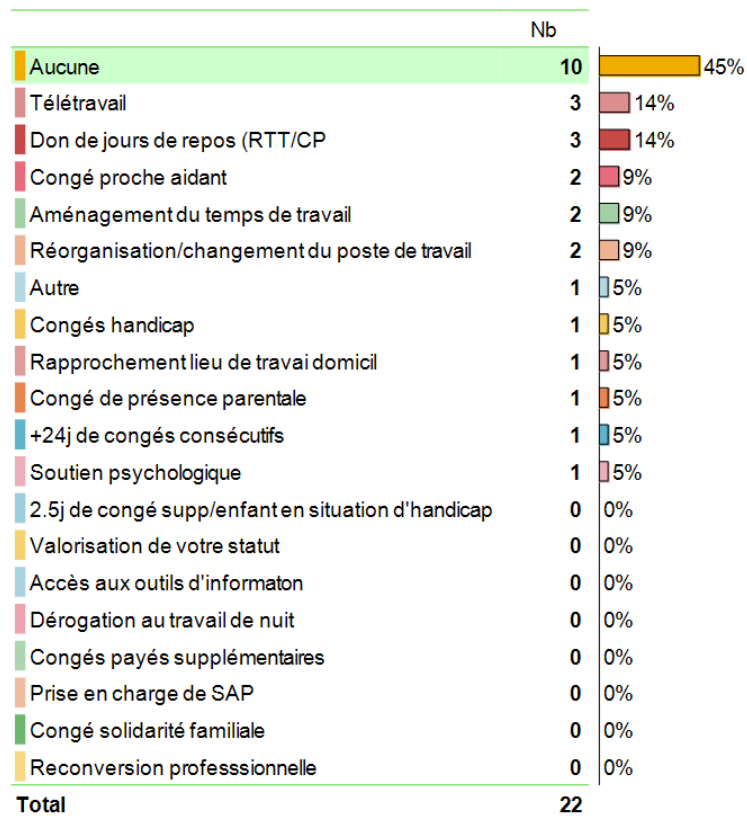
Parmi les dispositifs mis en place par la structure, quels sont ceux qui ont été mobilisés



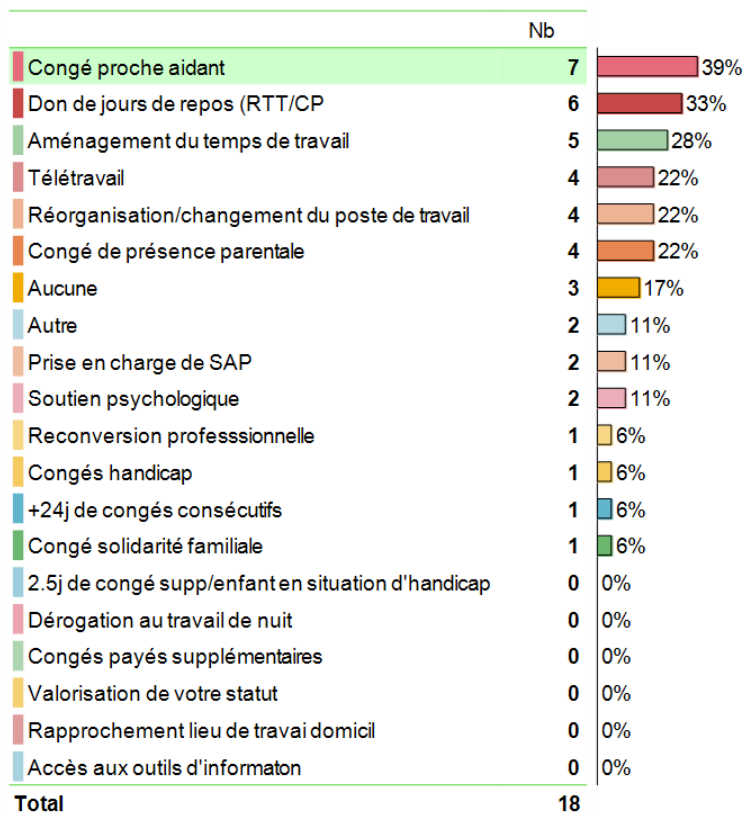
Quant aux dispositifs, 45% affirment spontanément ne pas en connaître, taux qui diminue à 17% dès lors qu'on énonce les dispositifs existants. Il est important à ce niveau de noter que les salariés proches aidants se sentent démunis et considèrent d'entrée de jeu qu'il n'existe rien pour eux.

« Ce sont des guides qui nous manquent. Le manque d'accompagnement des aidants. Il y a un gros manque. Nous ne sommes pas aidés du tout. Ça, c'est des trucs que nous devrions savoir. Avoir quelqu'un à côté de nous, car il y a beaucoup de choses qu'on ne connaît pas ».

Quels sont les dispositifs que vous connaissez (réponse spontanée)



Quels sont les dispositifs que vous connaissez (réponse assistée)



Le télétravail

Le télétravail a une place très particulière dans cette étude. Initialement, il n'est pas perçu comme un outil facilitant à l'attention des salariés proches aidants et pourtant, une partie des proches aidants mobilise ce dispositif. Les salariés aidants mobilisant le télétravail ont pour la plupart investi cet outil à cause du COVID. Il s'est avéré qu'une partie d'entre eux l'apprécie, car il permet de concilier la vie professionnelle et personnelle plus facilement.

L'analyse détaillée nous montre différentes configurations :

- le télétravail à 100% avec aidants et aidés qui vivent sous le même toit;
- le télétravail à 100% avec aidants et aidés qui vivent séparément;
- le télétravail à temps partiel, avec aidant et aidé qui vivent ou non sous le même toit.

Ces configurations influencent la manière dont est vécu le télétravail. Pour tous, **le télétravail permet** :

- **De réduire le temps de transport** qui peut être fastidieux à La Réunion ; il libère du temps pour la vie personnelle dans la journée, temps qui peut être dédié à l'aidé. Le salarié se sent moins stressé par les obligations.

- **D'adapter le temps de travail** aux impératifs de l'aidance, avec une souplesse horaire sans avoir de compte à rendre aux collègues ou au supérieur hiérarchique. Le salarié se libère du sentiment d'être redevable envers son supérieur ou ses collègues.

En revanche, le télétravail relève **deux difficultés** de la part des aidants :

- **L'isolement social et professionnel.** En l'absence de contact avec la structure ou de retour dans l'organisation, le salarié peut se trouver isolé socialement. Certains aidants acceptent et recherchent cet isolement, sans avoir conscience des conséquences que cela peut avoir. D'autres au contraire, sentent que cet isolement leur pèse et souhaitent revenir au travail, pour sortir du quotidien de l'aidance. Le fait de vivre avec l'aidant peut accentuer ce besoin de revenir au travail, le travail étant alors une bulle d'oxygène pour sortir de son quotidien.
- **Les horaires importants et un dépassement des heures.** Il s'avère que le télétravail peut aussi être une source de désorganisation. Une souplesse horaire trop importante peut faire que le salarié travaille la nuit, tard le soir, ou tôt le matin pour "rattraper son retard" de la journée. Il s'ensuit des dépassements d'horaires et un non-respect du droit à la déconnexion.

L'aménagement du temps de travail / la flexibilité horaire

L'aménagement du temps de travail ou encore la flexibilité des horaires sont les outils les plus mobilisés et les plus facilitants. Il est relativement facile à mettre en place au quotidien, notamment pour les petites organisations ou pour les cadres. Il se fait au jour le jour, les uns et les autres s'adaptant. Pour les organisations plus grandes avec des emplois du temps, cela demande plus d'organisations de la part du chef de service ou de la direction qui doivent alors adapter les plannings en fonction de la disponibilité des salariés. Aussi, si cette solution est facile à mettre en œuvre, cela dépend tout de même fortement du type d'activités et du type de poste. Ainsi, salariée d'une grande entreprise dans la distribution, cette aidante qui accompagne un aïeul sans enfant, informe sa responsable de ses indisponibilités. Elle adapte alors le planning du service en fonction des contraintes du magasin. A l'opposé, ce cadre d'une entreprise d'insertion bénéficie d'une liberté totale de la part de la direction pour s'organiser en fonction de ses besoins. Enfin, travaillant dans un bureau, cette salariée a pu adapter ses heures au regard de ses besoins sans nuire au fonctionnement du service. Elle commence son travail plus tôt pour partir plus tôt et s'occuper de son enfant handicapé.

Lors des interviews, il a été constaté qu'une partie des aidants ne perçoit pas forcément cet outil comme une solution mise en place par l'entreprise, notamment lorsque c'est du domaine de l'informel. Ils notent également lorsqu'ils sont livrés à eux-mêmes pour s'organiser que c'est une solution qui est coûteuse pour eux en termes d'énergie. Elle ajoute une charge mentale supplémentaire (est-ce qu'il y a des rendez-vous importants ? Qui peut me remplacer ? Quel dossier dois-je ramener à la maison pour boucler mon dossier à temps ?). Le salarié gérant à la fois les besoins urgents de l'aidé, mais aussi les besoins urgents de l'entreprise. Par ailleurs, ils se sentent redevables et perçoivent cet outil comme un privilège par rapport à leur collègue. Ils sont justement demandeurs d'un cadre pour éviter les tensions dans les services. Enfin, ce

sentiment d'être redevable fait qu'il est courant de constater que ces salariés travaillent le soir, voire la nuit pour rattraper des absences.

La réduction du temps de travail

La réduction du temps de travail n'est pas une option majoritairement choisie par les salariés, car elle entraîne une baisse de revenu. Or, ils sont nombreux à nous faire part des difficultés financières auxquelles ils doivent faire face.

Dans les rencontres, une salariée a choisi de réduire son temps de travail et d'être à 80%. Ayant conscience de sa fatigue physique, elle a souhaité réduire son travail et prendre le vendredi après-midi pour se reposer. Elle reconnaît que cet objectif est rarement atteint. Elle dédie ce temps à ce qu'elle "*n'arrive pas à faire le reste de la semaine*".

La réorganisation d'un service ou le changement de poste.

Ces deux outils sont aussi des adaptations que nous avons pu observer dans les structures. Là encore, les salariés ayant bénéficié de ces dispositifs ne les considèrent pas toujours comme une démarche visant à faciliter vie privée et vie professionnelle.

La réorganisation d'un service peut se faire avec des recrutements et une répartition nouvelle des tâches. Ainsi, pour ce cadre dans une entreprise, deux recrutements ont eu lieu pour lui permettre de répondre aux besoins de sa famille où il est aidant de 3 personnes. Un responsable adjoint qui suit avec lui l'ensemble des dossiers et qui peut prendre le relais en cas d'absence imprévue. Cela suppose de mettre en place une autre façon de travailler dans le service et une nouvelle répartition des tâches entre les salariés. Cette organisation a pu se mettre en place, car l'entreprise était en croissance et le volume d'activité a augmenté fortement.

La réorganisation du service peut aussi se faire par une nouvelle organisation des tâches, sans forcément impliquer un recrutement. C'est ainsi que cette salariée a pris en charge les missions transversales du service et à moins de lien avec la clientèle.

Le changement de poste peut être une solution si elle est mise en œuvre avec les aspirations professionnelles du salarié. Dans le cas contraire, elle serait vue comme une discrimination.

Les dispositifs de congés

Il existe trois dispositifs, le congé proche aidant, le congé de solidarité familiale et le congé de présence parentale. Le congé proche aidant est connu par 7 personnes et le congé de présence parentale par 4 personnes. Lors de nos entretiens, un seul interviewé avait mobilisé le congé de présence parentale. Plusieurs raisons expliquent ce constat :

- Ils n'étaient pas connus, notamment pour les accompagnants d'adultes. Le congé de présence parentale est plus connu chez les parents accompagnant les enfants.
- Ils n'étaient pas rémunérés : le décret permettant de recevoir une rémunération venait d'être publié. Aussi, l'absence de rémunération était le principal obstacle à sa prise en charge. Lors des entretiens, il s'est avéré que peu de parents avaient eu l'information de l'existence d'une rémunération et si elle existait beaucoup soulignaient "*que ça ne*

devait pas être grand-chose et que ça serait peu intéressant”. Les difficultés financières sont également une problématique récurrente des salariés proches aidants. L’aspect financier est le principal obstacle à la mobilisation de ces outils. Beaucoup de salariés craignent qu’il soit difficile de se faire payer, car “à la CAF les délais sont longs” ou encore la perte d’autres aides si on souhaite mobiliser ce type de congé.

Une seule salariée a bénéficié du congé parental avec l’aide financière. Son expérience est loin des craintes évoquées par les autres interviewés. La mise en œuvre a été simple, une lettre en recommandé envoyée au directeur de sa structure qui a accepté la demande sans difficulté. L’assistante sociale qui accompagne son enfant porteur de handicaps dans la structure d’accueil l’a informé sur ce droit et l’a accompagné dans la démarche. Sur le plan financier, elle est satisfaite, car l’aide de la CAF compense sa perte de salaire.

Le don de jours de congés ou de RTT.

Le don de jours de CP ou de RTT est un dispositif moyennement connu. Lors des échanges, si les salariés nous disent en avoir entendu parler, peu en réalité savent de quoi il s’agit concrètement. S’il est connu, c’est qu’il a été mobilisé dans la structure, le plus souvent pour un enfant. Un seul interviewé a bénéficié de cet outil qui est proposé par son entreprise assez facilement. Elle a pu en bénéficier quand son enfant était petit et qu’il fallait aller à la découverte du handicap. Ça été une démarche mise en place par ses collègues. Elle ne sait pas trop comment ça s’est passé dans l’entreprise. D’autres ont signalé durant les échanges que ce dispositif a été mis en place à l’initiative des RH pour des situations très difficiles. Tous nous ont fait savoir que ce dispositif est souvent sollicité lorsque les enfants sont concernés, mais pas du tout pour des personnes âgées.

Le rapprochement domicile/lieu de travail.

Afin d’être rapidement disponible pour l’aidé, nous avons un cas où l’employeur a accepté de rapprocher le lieu de travail du domicile de l’aidant. Ce dispositif a été mis en place par une grande entreprise de BTP de La Réunion pour un salarié. Celui-ci ne travaille donc que sur les chantiers de sa micro-région évitant ainsi les temps de trajet longs. Rappelons que La Réunion connaît des comas circulatoires sur certaines communes aux heures de pointe.

Cette option peut être aussi sollicitée dans le secteur des services. Le rapprochement entre le domicile et le lieu de travail peut être une alternative au télétravail évitant ainsi l’isolement social de l’aidant. Les structures de grande taille ont souvent des bureaux dans plusieurs endroits de l’île. Les établissements de co-working se multipliant, cette option devient aussi accessible à des petites organisations.

Assistante sociale et soutien psychologique

La présence d’assistante sociale dans les structures se révèle être une démarche intéressante pour les salariés qui sont aussi aidants. Elles ont plusieurs rôles, mais ceux qui ont pu en bénéficier ont noté son rôle de soutien psychologique. Leur écoute et la connaissance du système ont plusieurs impacts sur les salariés aidants :

- Ils se sentent moins seuls et ont un interlocuteur pour échanger sans crainte et peur.

- L'assistante sociale peut assurer le lien entre le salarié et la direction, notamment dans la mobilisation des outils. Sa connaissance du droit et de l'organisation peut faire de celle-ci un véritable allié des directeurs et autres responsables, notamment pour les structures où le pôle "ressource humaine" est peu développé. C'est le cas des TPE où cette fonction est souvent gérée par le directeur, avec l'aide de son comptable.
- L'assistante sociale a toute la légitimité pour intervenir à la fois dans le domaine professionnel et personnel. Les salariés aidants soulignent souvent leur charge mentale et leur difficulté à mobiliser les aides dont ils pourraient bénéficier. Certains ne font pas les démarches parce qu'ils n'en trouvent pas le temps, la force ou l'énergie, "passer un simple appel nécessite une énergie que je n'ai pas" confie une aidante. Elle a ainsi renoncé à bénéficier de services SAP que son entreprise lui proposait et qui lui auraient permis de réduire sa charge quotidienne.

Prise en charge de SAP

Le dernier outil observé est la prise en charge de service à la personne par les structures employeuses. Cette prise en charge peut se faire directement par le financement de CESU ou par le biais des mutuelles qui proposent justement ces financements. Dans l'étude, nous n'avons qu'un seul cas de prise en charge des SAP par une mutuelle. L'information est peu connue des salariés d'une manière générale. Le salarié en question a découvert cette possibilité "par hasard" en consultant l'intranet de son entreprise, en cherchant de son côté ce que l'entreprise aurait bien pu mettre en place pour continuer le télétravail qui lui tenait à cœur. L'aide de la mutuelle proposait un chéquier d'un montant de 600 euros.

Son retour est que ce dispositif est inconnu de ses supérieurs, des syndicats et des autres acteurs de l'entreprise. L'accès est également compliqué : puisque le numéro étant un numéro métropolitain, les heures d'appels peuvent se révéler incompatibles avec les heures de travail. Quand elle a pu avoir enfin un interlocuteur, celui-ci l'a renvoyé vers un autre numéro. Précisant son état de fatigue, le salarié étant en burn-out, ça été un effort trop important pour lui. La personne a ainsi abandonné la démarche.

D'une manière générale, ces aides peuvent alléger le quotidien d'un aidant par la prise en charge d'une partie des "choses à faire" par l'aidant. En revanche, ces aides professionnelles semblent ne pas correspondre à la routine journalière de l'être aidé (« *Ce sont de petites choses qu'il faut faire en permanence...* »). De plus, les aidants espèrent de la part des aides extérieures en faveur des aidés une grande disponibilité psychique et temporelle, rarement concrétisée ou trop onéreuse.

La mobilisation des compétences pour résoudre les problèmes : Vers 4 types de salariés aidants ?

Ce n'est pas simplement parce qu'on a une aide à domicile compliquée qu'on est très fatigué et en rupture au travail. De même, ce n'est pas simplement parce qu'on a du soutien que tout va

bien. Il faut vraiment arriver à relier dans l'entretien plusieurs aspects pour comprendre un peu la situation vécue de la personne.

Cela a été montré facilement dans plusieurs études et dans cette recherche ; l'aidant effectue de nombreuses tâches qui définissent un travail particulier: organisation des intervenants extérieurs, prise en charge de la personne aidée pour des actes du quotidien, réactivité en cas d'urgence, gestion émotionnelle des situations, etc. Comment cette double charge, relation à la dépendance associée au travail salarié, influence-t-elle l'épanouissement au travail ? Quels sont les indicateurs qui permettent d'analyser qu'un salarié peut être aidant et bien dans son travail, malgré la double charge qui pèse sur lui ?

Est-ce le fait que la dépendance de l'aidé soit plus ou moins forte ? L'analyse des données nous montre que moins l'autonomie de la personne aidée est grande, plus l'organisation est grande, maîtrisée, organisée. Mais les facteurs de fatigue, la perception que l'aidance est difficile, ne sont pas (uniquement) liés au niveau de dépendance de la personne. La relation entre fatigue et niveau de dépendance n'est ni systématique ni donc toujours vraie ; il n'y a pas de relation entre épanouissement et évaluation de la situation.

Le petit nombre de personnes que nous avons interrogé révèle la richesse des situations dans la mesure où cette diversité nous a permis, non pas de dresser un ou deux profils d'aidant, mais au contraire de montrer la variabilité dans les parcours de l'aidance et d'autre part, la difficulté de définir un aidant-type, ou un modèle d'aidant au travail. D'une manière générale, les rencontres avec les salariés aidants évoquent un ensemble de faits que nous reprendrons dans la partie suivante :

- une difficulté à s'identifier comme "aidant" pensant pour la plupart que cette démarche est normale et qu'ils ne sont pas différents des autres.
- Une difficulté à s'exprimer auprès de leur employeur, car l'aidance entre dans la sphère privée, mais aussi une peur d'être stigmatisé et de ne pas être à la hauteur de leur mission professionnelle
- Une tendance à croire qu'il n'existe aucune solution à leur difficulté pour concilier vie professionnelle/vie privée et que si les solutions existent, elles sont inapplicables.

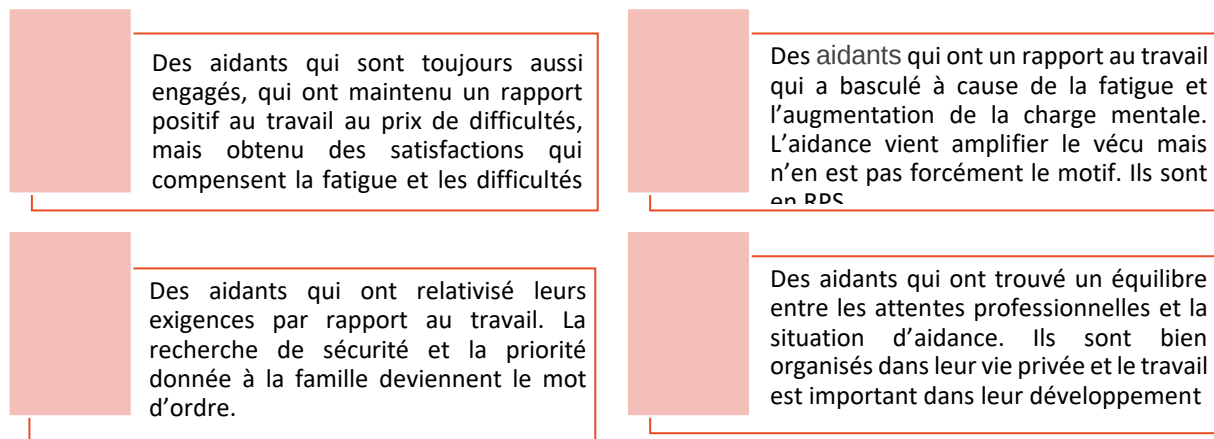
Pourtant, une partie des salariés aidants interviewés s'en sortent plutôt bien en mobilisant les ressources, d'autres basculent vers une situation de burn out... **La manière dont les ressources sont mobilisées est fondamentale.** Ainsi, au regard des éléments précédents, nous avons pu construire **4 profils de salariés aidants**, chacun correspondant à une stratégie de résolution des problématiques liées à l'aidance.

- **Les investis** : Ce sont des aidants très présents dans l'organisation, qui évoluent, occupent des postes intéressants qui les motivent, qui ont du sens pour les salariés. Une grande partie d'entre eux sont cadres. Le rapport au travail reste positif et la satisfaction qu'ils en retirent compense les difficultés et la fatigue.
- **Les décrocheurs** : ils sont tous des anciens investis pour qui le travail était important et épanouissant. La fatigue et la charge mentale sont venues les fragiliser. On note qu'un événement professionnel a été le déclencheur de leur décrochage : une promotion ou un poste refusé, une demande particulière. Pour la plupart, ces attentes sont en lien avec

l'aidance : un poste pour avoir des horaires flexibles, un poste pour se socialiser à nouveau, du télétravail pour accompagner l'aider au quotidien durant quelques semaines...

- **Les distants** : Ils ont trouvé un équilibre entre le travail et la vie personnelle, en réduisant les attentes vis-à-vis de leur travail. Celui-ci assure le revenu de la famille : « au travail, je mets mon uniforme et je suis une autre personne ». Il n'y a pas ou plus d'attente vis-à-vis d'une évolution. La famille est au centre de leur vie, le travail étant au service de la famille.
- **Les adaptés** : dans cette catégorie, les salariés ont su trouver un équilibre entre leurs attentes professionnelles et les impératifs de l'aidance. La conciliation vie privée et professionnelle est fluide. Ils font peu état de fatigue et lorsqu'elle survient, ils ont des ressources pour se reposer.

Profil des salariés aidant



Et du côté des organisations ?

Dans la démarche, nous avons aussi sollicité les employeurs. Nous avons pu rencontrer 8 employeurs sur les 14 structures employeuses. Deux raisons expliquent cet état :

- Le salarié ne souhaitait pas qu'on rencontre son employeur.
- L'employeur n'a pas donné suite à notre demande d'entretien, ou nous a reçus de manière brève, l'interview ne nous a pas permis d'entrer dans le cœur du sujet.

Il s'agit, dans la plupart des cas, des structures publiques ou assimilées.

Des employeurs pour lesquels la démarche est venue du salarié

Le salarié a-t-il fait savoir spontanément à son organisation qu'il était aidant ?



63% des employeurs interrogés ont exprimé le fait que la démarche est venue du salarié. Pour la majorité d'entre eux, l'élément déclencheur a été des difficultés d'organisation qui ont mené à des absences ou à des retards.

« Elle est venue m'en parler parce que ça lui posait une gêne donc j'ai tout de suite compris. La difficulté, les collaborateurs parfois ils ne veulent pas trop parler de leurs situations, de ce qu'ils vivent. Je comprends tout à fait. Mais à travers ce qu'elle m'a dit, j'ai bien compris qu'elle s'occupait de quelqu'un qui est dépendant. Et je voyais bien que ça la tracassait parce qu'elle arrivait plus tard que tout le monde tous les matins. Je pense que c'est un sujet un peu délicat ».

Quelquefois, c'est la mise en place d'un droit qui va avoir l'effet déclencheur, comme en témoigne une responsable RH :

« C'est la salariée qui a eu connaissance du congé de présence parentale auprès de l'AS du CAMS et qui a fait un courrier formel auprès du Directeur et qui en avait parlé avec son manager. Elle a eu l'occasion de rencontrer la RH pour la mise en œuvre du congé parental ».

Pour un d'entre eux, la RH a été mise au courant par l'ancienne RH qu'elle a remplacé, cependant la situation est connue de tous, ce n'est pas un sujet tabou :

« Alors moi, je suis arrivée en 2019, donc elle avait déjà son enfant (diagnostiquée depuis 2013). Oui, donc, en fait, c'était déjà connu auprès des services, auprès de son manager, de l'entreprise, etc., puisqu'elle avait bénéficié d'un accompagnement, de congés. Et puis elle a toujours communiqué sur sa situation personnelle. Donc, ce n'est pas quelque chose qui était tabou ou qui était caché, ou ce genre de choses. C'était connu. Et puis j'ai pris mes fonctions en 2019 et elle a eu l'occasion de m'en parler lorsqu'elle a demandé à passer à réduire son temps de travail, justement pour pouvoir s'occuper de son enfant. »

Si le salarié n'a pas informé spontanément à l'entreprise, celle-ci a quelquefois fait la démarche vers le salarié, même si le sujet est tabou ou délicat.

« C'est vrai, il y en a qui ne veulent pas parler et c'est là où c'est délicat. Il faut être assez subtil dans l'approche, il ne faut pas être inclusif malgré tout incitant, invitant à l'échange ».

Les responsables nous ayant rencontrés soulignent l'importance du climat de confiance pour permettre au salarié concerné de se livrer.

« Les salariés n'osent pas déjà parler de leur situation personnelle. Ils ont l'impression que ça les dessert d'un point de vue professionnel, que c'est une faiblesse, en quelque sorte. Donc, ce n'est pas une démarche facile à aborder. »

On constate qu'eux aussi ont dû mal à se positionner sur ce type de discussion, ayant le sentiment d'être sur le fil du rasoir.

Des organisations moyennement sensibilisées

Sur les structures rencontrées, la moitié a déclaré être sensibilisée à la question de l'aidance et aux problématiques rencontrées par les salariés concernés. Il y a tout lieu de croire que ce chiffre est surestimé puisque des structures n'ont pas donné suite à nos rendez-vous témoignant du faible intérêt pour le sujet.

L'organisation était-elle déjà sensibilisée à cette thématique avant l'apparition de la situation



Parmi les organisations sensibilisées, 60% déclarent que les salariés sont venus spontanément les rencontrer contre 40% non sensibilisés. Bien que l'échantillon était de taille réduite, il semble y avoir un lien entre le sentiment de confiance et le fait que la structure soit sensibilisée.

La sensibilisation est le résultat d'un travail autre : un accord sur l'égalité homme/femme ou encore un accord d'entreprise. Ces démarches sont alors l'occasion d'aborder le sujet des aidants, même si la question reste tout même secondaire dans l'esprit des responsables :

« Alors on a un accord égalité homme femme. On a mis des choses en place alors que sur les arrêts justement il y a les congés légaux qui existent pour les aidants. Donc j'ai ça comme base. Je suis un peu plus consacré à l'accord du groupe qui concerne la diversité et qui inclut dans cet accord de diversité, il y a une partie salarié aidant sur le don de jour ou quelque chose comme ça. »

Une seule responsable a déclaré s'être renseignée à la suite de l'appel d'un salarié : *« un jour elle avait appelé, elle était en pleurs au téléphone et m'avait dit qu'elle n'en pouvait plus,*

qu'elle était fatiguée et effectivement que quand elle avait cette problématique avec son garçon. »

Lorsque le RH souligne que l'entreprise n'est pas sensibilisée, cela s'explique par le fait que lui-même découvre les cas dans l'entreprise ou encore que cette question appartient à l'espace personnel.

« On en connaît, on va dire, je pense deux, mais c'est notamment grâce ou à cause du Covid, en tout cas, que ces personnes ont été identifiées. »

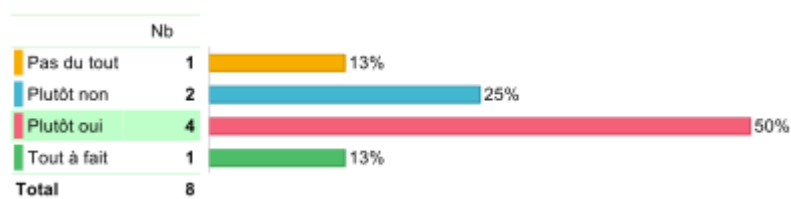
Un responsable de service souligne :

« Je ne sais pas si l'entreprise est sensibilisée. La RH peut-être. Et peut-être qu'elle le sait, mais les personnes qui ont besoin d'aide vont la voir. Après, c'est des dossiers de ses personnels, on ne peut pas tout exposer. Mais je pense que si elle est au courant, elle l'affichera je pense. Mais il faut peut-être la solliciter et demander. On n'a jamais eu aucune information dans ce style-là. »

L'identification des besoins du salarié vue par l'organisation

63% des organisations ont déclaré que le besoin des salariés était facile voire très facile à identifier.

Est-ce que l'identification des besoins du salarié a été facile ?



Il est vrai que dans certains cas, le salarié est venu avec une solution ou une demande, comme cette mère de famille qui a voulu mettre en place un congé parental.

« Question identification de ces besoins, c'était clair à partir du moment où elle est venue elle-même nous demander ça. Il n'y avait pas de possibilité de discuter. C'était on accède ou on n'accède pas ! C'était déjà clair, je pense qu'elle s'était renseignée avant et qu'elle savait exactement le terme de son congé ».

A l'opposé, des structures ont déclaré être dans la difficulté pour identifier les besoins, parce que là encore, on est sur la ligne perméable entre vie professionnelle/vie personnelle. Donc, si le salarié ne vient pas avec des besoins identifiés, les organisations sont peu disposées à proposer des solutions, en dépit de l'existence de solutions légales.

Paradoxalement, si les structures déclarent identifier les besoins de l'aidant, aucune n'a vraiment réfléchi aux besoins de l'organisation, ni même aux risques liés à l'absence imprévue d'un salarié. Ainsi, comme le fait remarquer une RH :

« J'ai reçu son courrier hier. Elle ne peut pas travailler le mardi, le jeudi, le vendredi. C'est une vraie difficulté en termes de planning. En tout cas en caisse, la chef de service fait vraiment son possible pour aménager pour tout le monde. Quand elle vient me voir en me disant là, je ne peux pas accéder à la demande, c'est que je sais qu'elle a fait tout ce qu'elle pouvait pour le faire ».

On voit bien que dans ce cas concret, on est dans l'arrangement informel, mais pas à la recherche d'une solution pérenne vis-à-vis des risques de l'organisation.

Le niveau d'information dans les organisations

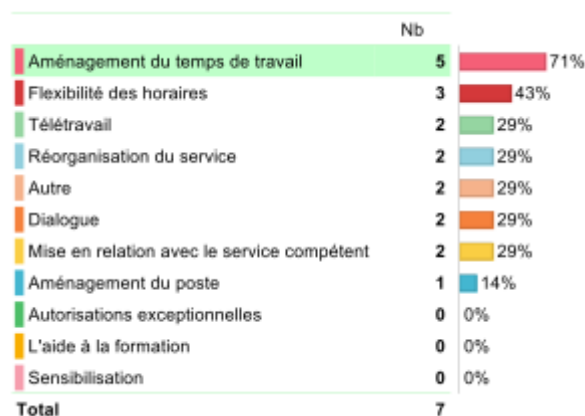
Globalement le niveau d'informations des dispositifs d'aide est assez peu connu. Les dispositifs les plus connus sont le congé parental et le don de CP ou de RTT. Les structures sont plus sensibilisées aux dispositifs en faveur de parents d'enfants malades ou handicapés que pour les aidants. Il est courant d'entendre « *je ne savais pas que cela se faisait aussi pour les aidants* ». Le plus souvent les droits sont découverts au moment du dévoilement de l'aidance et avec un certain inconfort pour les organisations qui ne savent pas toujours comment s'y prendre. Ainsi, l'une d'entre elles reconnaît que l'aidant est sa principale source d'information et qu'elle valide avec les services métropolitains les démarches à mettre en place. Une autre confie appeler la médecine du travail régulièrement pour faire face à ses questionnements.

Beaucoup d'organisations pensent ne pas être suffisamment informées et se sentent isolées dans cette démarche. Seule une seule entreprise signifie qu'elle connaît une autre entreprise dans la même situation qu'elle. Le traitement de la démarche reste en interne et les solutions sont réfléchies en interne.

Les solutions vues par les organisations

L'aménagement du temps de travail est la solution la plus facilement mise en place par les structures. Pour autant, si cette approche est largement plébiscitée, elles s'accompagnent par une sorte de bricolage quant à l'organisation du travail. Là encore, l'absence de réflexion sur les besoins de l'organisation en est la source.

Quelles actions ont été mises en place par l'organisation ?



La flexibilité des horaires est la deuxième solution. La plupart des interviewés ont signalé des retards à répétition. La flexibilité horaire est alors une solution pour résoudre cette difficulté.

Le télétravail a été expérimenté par le COVID, ce qui lui a permis d'entrer dans les champs des possibles des structures, car initialement, beaucoup de responsables étaient sceptiques sur l'outil, s'inquiétant de la productivité du salarié. Il ressort des entretiens toutefois que l'isolement du salarié est une source d'inquiétude, plutôt que le débordement des horaires ou encore la non-déconnexion.

Le dialogue et la mise en relation avec les services compétents sont aussi un axe d'actions des organisations. C'est souvent le cas lorsque l'employeur est inquiet pour l'état de santé du salarié. comme le souligne un employeur : *« Moi ce qui m'inquiète, ce n'est pas l'entreprise, c'est son état de fatigue, j'ai peur qu'il s'endorme au volant. Je lui ai donné des numéros de téléphone pour avoir un soutien à son domicile, être déchargé des tâches ménagères par exemple, mais je ne sais pas s'il l'a fait »*, confie un responsable.

Enfin, l'aménagement du poste a été également une solution. Notons que cette solution ne vient pas de l'entreprise, mais de la médecine du travail, qui a identifié les besoins du salarié et qui a fait un courrier pour répondre aux besoins de calme du salarié, fatigué psychologiquement.

PARTIE 2: Du processus de demande d'aide à la mise en place des solutions

Risque perçu, protection et discrimination

La notion de risque perçu par les salariés aidants dans le fait de manifester un besoin d'aide, comme un aménagement de temps de travail, est importante, car beaucoup nous ont dit combien la situation d'aidance impactait les « conditions de travail », la « qualité de vie au travail » et pouvait alors augmenter les situations accidentogènes.

Une des hypothèses que nous avions était qu'une des raisons de la difficulté des aidants à formuler une demande d'aide dans le cadre de son milieu professionnel était liée à un sentiment de discrimination et à un risque potentiel perçu de se déterminer comme aidant. La discrimination pouvant être directe c'est-à-dire le fait d'avoir été victime de discrimination du fait de son activité d'aide ou bien indirecte c'est-à-dire le fait de se sentir discriminée notamment par des représentations du handicap et de l'activité d'aidance en général. C'est plutôt ce deuxième aspect que nous avons interrogé.

Pour rappel, dans la description du corpus ci-dessus, nous avons pu observer que la plupart des aidants que nous avons rencontrés (48%) n'ont pas ressenti de sentiment de discrimination, quelle que soit leur situation vis-à-vis de leur employeur. Aucun aidant n'affirme de manière très catégorique avoir ressenti un sentiment de discrimination. Cependant, 22% affirment avoir plutôt ressenti un sentiment de discrimination et, pour près de la moitié, ce sentiment perdure (ou a perduré).

Il est important de préciser que l'absence de sentiment de discrimination n'entraîne pas automatiquement l'absence de discrimination directe. En tout cas, ce qui transparaît des discours des personnes ayant ressenti ce sentiment de discrimination c'est comme si tout ce qui a trait aux références de la vie personnelle ne relève pas d'une démarche professionnelle. Cela repose sur un imaginaire d'un cloisonnement possible de toutes nos vies.

Le sentiment d'être discriminé relève de différentes logiques. Il relève d'abord du ressenti selon lequel il serait moins légitime de s'occuper d'une personne âgée que d'un enfant (âgisme) ou alors d'un ou d'une conjointe et qu'il y aurait une compréhension accrue pour les difficultés rencontrées par les parents aidant un enfant. Madame S nous précise cela : « *par exemple, une maman qui a un enfant handicapé ou si elle s'occupe de son mari, elle a droit à des pauses parce que c'est un droit légitime de s'occuper de son enfant* ». Cet extrait d'entretien laisse voir une forme de hiérarchisation de légitimité d'aide. Cette personne constate une différence de statut d'aidant en fonction du type de personne aidée (enfant, conjoint, parent). Cette question du statut que nous avons abordé plus en profondeur précédemment est aussi génératrice de sentiment de discrimination et de limitation d'aide possible. Mme P. en dit quelques mots à ce propos : « *dire que j'étais aidante : je me suis dit, ils vont me dire oui et alors ? Comme c'est un statut qui n'est pas reconnu... ils vont me dire oui, ben oui. Et alors ? C'est quoi le problème ? Ils ne savent pas ce que c'est. Même les RH ne savent pas* ». Cette hiérarchisation de légitimité de l'aide est intégrée et par là même limitante dans une optique de demande d'aide ou bien même de reconnaissance de son activité d'aide.

D'autres personnes considèrent avoir été directement victimes de discrimination à l'image de Madame V : « *D'être mise à l'écart, mais bon je me sens déjà discriminée. J'ai déjà contacté le défenseur des droits, car je pense que je n'ai pas eu les postes parce que j'étais en télétravail à 100 %. Mais je ne peux pas le prouver* ». Cette discrimination s'opère donc à l'échelle de ses employeurs mais aussi à celle de ses collègues. « *Déjà quand on est dans une activité de 35 heures, que par exemple on a une activité syndicale, on est, façon de parler « discriminé » avec des petites phrases du style : 't'es là aujourd'hui' ; ça c'est les collègues, parfois les chefs. En général, les chefs ne vont pas appuyer sur ça. Mais les collègues, « t'es là aujourd'hui, ah bon !».*

Au sein de notre échantillon, on peut conclure que le sentiment de discrimination :

- Est fortement lié au risque perçu par le dévoilement de la situation d'aidance dans un contexte du monde professionnel.
- Est souvent lié à des expériences passées négatives dans le monde professionnel ou même en dehors
- Est limitant dans la démarche de demande d'aide et de soutien
- Est parfois lié à une forme de hiérarchie de valeur de l'aide (une mère d'enfant en situation de handicap serait plus soutenable qu'une fille aidant sa mère atteinte de la maladie d'Alzheimer)
- Semble être encouragé par un sentiment de honte vis-à-vis de la maladie ou du handicap

Pour faire face à cela, les salariés aidants développent des stratégies de protection. La première d'entre elles est de donner le minimum d'informations concernant sa situation d'aide. Cela peut passer par la silencieuse de la situation d'aide ou par la minimisation du champ d'aide (réduire par exemple le nombre de rendez-vous médicaux) ou bien par la minimisation de l'état de santé ou de dépendance de la personne accompagnée. Madame M par exemple met en distance son rôle d'aidante par rapport à son implication professionnelle : « *Ils ne sont pas au courant de tous les détails, ils savent que ma sœur est avec moi, de temps en temps, ils me demandent comment va ta sœur, ils sont au courant du décès de mes parents, pas dans le détail, mais il y a eu quand même pas mal de choses à gérer et je ne suis non plus rentrer dans le détail des rendez-vous parce que, elle, elle a énormément de rendez-vous médicaux. ; ils me demandent, ça m'étonne quand même, mais ils me disent « alors ça va ta sœur ? », je ne suis pas entrée dans les détails, mais ça va en gros* ».

On comprend que cette tension entre la discrimination, qu'elle soit avérée ou intégrée et le souci de protection de soi face au risque perçu de la situation d'aide vis-à-vis de son activité professionnelle à un impact sur la sollicitation d'aide et de recours à la demande d'aide.

Lorsque les aidants franchissent le pas de la demande d'aide, l'annonce à l'employeur se fait en majorité de manière formelle (54%) au sein de notre échantillon, mais cela varie suivant le profil du salarié. Les salariés "investis" ont systématiquement informé leur employeur de manière formelle. Les "décrocheurs" ont tendance à attendre que l'employeur le comprenne de lui-même, comme une marque de reconnaissance. La situation est plus ambiguë, chez les « en retrait » et « les agiles » où la situation est plus ou moins connue.

Ce que l'on voit en revanche c'est que parmi les personnes qui ont parlé de leur situation dans leur milieu professionnel et bien on voit qu'en majorité les personnes se confient en premier à leurs collègues (40%) et ensuite à leur supérieur hiérarchique (30%). Seulement 1 personne sur 4 en parle directement à sa direction. Il apparaît donc plus aisé de parler de sa situation d'aidance à des collègues s'inscrivant dans une forme de proximité. En parler à la direction semble donc une étape supplémentaire dans le processus de demande d'aide. Ce que l'on voit dans les tableaux présentés en début de ce rapport, c'est que le fait d'en avoir parlé à son entourage professionnel est vécu de manière différenciée. Pour certains cela a été très facile (25%), d'autres très difficile (10%) et les autres personnes se positionnent entre les deux (65%). En tout cas, une grande majorité de notre échantillon estime qu'ils ou elles étaient moyennement à l'aise (45%) et moyennement inquiets (25%) lorsqu'ils ou elles en ont parlé pour la première fois à leur entourage professionnel.

Ces chiffres permettent de mettre en lumière le fait que cette première étape de la demande d'aide qui passe par le fait de parler de sa situation n'est pas vécue de la même manière en fonction des individus, de leur vécu, de leur situation d'aidance, de leur milieu professionnel, etc. Nous allons y revenir à présent en explorant le processus de demande d'aide à la fois du côté des structures et du côté des salariés.

Le processus de demande d'aide: des risques pour les organisations et les salariés

La demande d'aide : une écoute difficile du côté des structures employeuses

Au sein de l'organisation, qu'elle soit privée ou publique, de petite taille ou pas, nous retrouvons dans nos entretiens une phase qui n'est pas appréhendée de la même façon par tous les sujets, une phase qui va permettre soit l'expression, soit la découverte de la situation d'aidance. Cette phase est importante, car elle peut déclencher une relation nouvelle entre le salarié et son employeur, et aussi entre le salarié et ses collègues.

Nous pouvons simplifier les études de cas en considérant dans un premier temps, le profil du salarié qui va expliquer son besoin d'aménagement de ses horaires à partir de sa situation d'aidant, le plus souvent après de nombreux mois voire d'années de soutien de la ou des personnes dont il s'occupe en dehors de son emploi.

A l'opposé, nous avons la situation du salarié qui est « découverte » par l'employeur à la suite d'arrêts de travail, d'erreurs inhabituelles commises ou d'une interpellation par un tiers externe, le plus souvent la médecine du travail.

Nous avons d'autres situations évidemment qui peuvent déclencher une demande : des dysfonctionnements au sein d'une équipe, des demandes d'arrêt de travail, une demande de rupture de contrat à quelques années de la retraite, une indiscretion de la part du personnel... Mais les deux premières situations semblent les plus fréquentes. Soit la personne parvient à

s'exprimer, soit sa situation est découverte par l'organisation. L'employeur peut aussi apprendre la situation par d'autres canaux, comme cette situation où « *le déclencheur qui a permis de savoir sans le dire a été la publication d'un article avec son histoire.* »

Dans tous les cas, les entretiens montrent que personne n'est très à l'aise avec cette situation qui va briser la frontière toujours plus ou moins poreuse entre vie privée et vie professionnelle. Se débarrasser de ses problèmes personnels en rentrant dans l'entreprise, dans son emploi, est une "démarche" qui est souvent souhaitée par les salariés et par les employeurs.

Mener de front vie professionnelle et vie familiale est souvent cause de rupture pour les femmes à la naissance d'un enfant et les difficultés de conciliation sont fortement ressenties par les femmes, mais aussi par les hommes, pour faire face aux responsabilités -et pas uniquement aux tâches- qu'engendrent les doubles missions.³

Lorsque l'énonciation est faite, un ensemble de solutions imaginées ou souhaitées par les aidants peuvent alors se mettre en place ou au moins être questionnées.

L'importance de cette prise de parole est donc particulièrement critique et nos entretiens confirment les résultats d'autres enquêtes à savoir que, d'une part, les salariés aidants sont peu connus dans les structures, la reconnaissance de leur «double statut » est encore plus tardive et, d'autre part, que les aides ou aménagements ne sont pas plus connus ni toujours maîtrisés par les personnes chargées des ressources humaines.

Nous l'avons souligné à diverses reprises, l'identification des personnes au sein des structures a été difficile à atteindre malgré l'ouverture que nous avons faite auprès d'autres salariés et entreprises. Nous ne sommes pas dans une spécificité locale, les différents organismes qui interviennent auprès des « aidés » et les rapports récents sur cette problématique du salarié-aidant soulignent la nécessité de construire un climat de confiance favorisant la prise de parole afin d'éviter que l'aidant se retrouve isolé ou souvent laissé seul face aux risques de rupture et de décrochage que nous avons relevés.

Il y a des organisations qui travaillent pour éviter ces situations :

« Je n'ai pas l'impression d'être isolé puisque si je propose quelque chose à ma direction, j'ai plutôt l'impression qu'elle adhère et qu'elle peut être facilitante. Donc je ne me sens pas plus ou moins isolée. Par contre, je vois qu'il faut qu'on y travaille. Si on priorise cette thématique, c'est sur la vulgarisation de ce sujet. Il faut arriver à parler de ça un peu plus librement, sans que le salarié ne se sente jugé ou qu'il voit de la compassion ou de la tristesse. Et ça, ça peut être difficile pour le salarié. Donc voilà,

³ Hélène Garner, Dominique Méda, Claudia Senik, Conciliation entre vie professionnelle et vie familiale, les leçons des enquêtes auprès des ménages, In Travail et Emploi n° 102 • Avril-juin 2005

c'est un peu vulgariser les choses pour que chacun puisse en parler plus facilement. Mais non, moi, je ne me sens pas restreint ».

Une autre responsable des ressources humaines témoigne :

"On en connaît, on va dire, je pense deux, mais c'est notamment grâce ou à cause du COVID, dans tous les cas que ces personnes ont été identifiées. Alors, quand vous dites personne aidante, c'est d'enfants handicapés ou uniquement de personnes âgées à charge? Elle m'a indiqué qu'elle préférerait justement travailler ou être au bureau parce que ça lui permet aussi de souffler et d'avoir une vie à côté. Après, je pense que pour elle, la grande difficulté, c'est plutôt personnel. C'est gérer sa vie professionnelle, ses problématiques de santé, plus son enfant à charge. Je pense que ça fait beaucoup..."

Nous avons d'autres situations qui témoignent de cette difficulté à aborder sereinement ces situations entre salarié et responsable et qui gêne voire empêche toute expression favorisant la recherche de solutions :

"Maintenant, depuis quelque temps, j'évite d'en parler. J'évite d'en parler parce que j'ai toujours cette peur qu'on dise, tu ne fais pas ton travail, tu fais mal ton travail ou tu es en retard même si ce n'est pas pour ma mère. Ce n'est pas que j'ai de mauvaises pensées, mais j'ai l'expérience. Ça fait 30 ans que je travaille dans cette société. On voit. Quand j'entends la RH qui me dit "on ne fait pas du social ici" ou lorsque je lui parle de la possibilité de faire le télétravail, elle me dit "oui, mais si on va traiter tous les cas spécifiques, s'il y a une maman parce que son enfant est malade, elle va faire du télétravail, il y en a une qui a sa voiture est en panne, elle va faire du télétravail, il y en a une qui a son chien qui est malade, elle va faire du télétravail!". Je dis quoi ? C'est-à-dire ça ? Je leur dis, comment voulez-vous qu'il y ait un dialogue quand on te parle comme ça ?"

On peut faire plusieurs hypothèses et parmi elles :

- Les structures n'ayant pas la totale maîtrise des outils existants ne souhaitent pas interroger cette situation qui les oblige à prendre en compte les situations individuelles,
- Ou les situations ne sont pas connues en raison de relations tendues au sein de l'organisation qui ne favorisent pas l'expression,
- Ou encore l'on préfère ne pas exposer les arrangements ponctuels existants.

Pour les salariés : se dévoiler, pensé comme un risque

La demande d'aide est une étape cruciale du parcours des aidants qui tarde bien souvent à se manifester. Ce que nous avons pu observer c'est que cette demande d'aide, qu'elle soit effectuée auprès de son employeur ou d'autres services d'aides, dépend de nombreux facteurs et peut intervenir à différents temps. Si cette demande peut intervenir lorsque les aidants sont déjà à bout de force, ce n'est pas le cas de toutes les situations que nous avons recueillies.

Nous avons relevé plusieurs facteurs concourant à freiner la demande d'aide dans le milieu professionnel : le degré d'engagement de la personne dans son emploi provoque parfois une autocensure, un empêchement ou un déni du besoin, la place des salariés dans l'organisation professionnelle, la manière dont est perçue la place de la vie personnelle dans la culture de l'institution professionnelle et la peur anticipée du refus d'aide. On peut aussi relever que ne pas en parler serait aussi un moyen de se protéger et permettre de disposer d'un temps de travail qui soit en dehors du temps familial et d'aidance.

Les freins à la demande d'aide

Distanciation vie personnelle, vie professionnelle dans l'organisation

Du point de vue des salariés, c'est l'exposition de la situation personnelle qui semble le sujet problématique. Elle peut être connue de proches au sein de l'environnement de travail, mais elle franchit peu les échelons supérieurs. Il peut y avoir l'appréhension de se retrouver déclassé ou stigmatisé au sein de l'organisation et la difficulté qu'ont les salariés à s'exprimer sur leur situation d'aidant pourrait relever de cette crainte.

« Ils (mes collègues) ne sont pas au courant de tous les détails, ils savent que ma sœur est avec moi, de temps en temps, ils me demandent « comment va ta sœur », ils sont au courant du décès de mes parents, pas dans le détail, mais il y a eu quand même pas mal de choses à gérer et je ne suis non plus rentré dans le détail des rendez-vous médicaux. »

La situation de Mme A. est éloquente. Elle explique la difficulté de parler dans un contexte professionnel où on entend « les problèmes privés restent de l'ordre du privé » et montre bien que la frontière entre le privé et le professionnel est problématique.

« Une fois, j'ai entendu dire que les problèmes privés restent de l'ordre du privé. Donc c'est compliqué d'entendre ça aussi. Et je me dis, mais tôt ou tard, comment ces personnes-là ne sont pas touchées directement par ces situations-là. Il y aura juste cet aspect, distancié et professionnel qu'ils vont garder, quitte à être à la limite de l'inhumanité face à la personne qui est dans cette situation là et qui entend ce genre de discours ».

Mme A. exprime un sentiment de difficulté profonde de parler du personnel quand on connaît peu ses collègues personnellement. Elle exprime aussi la difficulté de parler d'une situation difficile pour elle, empruntée de beaucoup d'affect et de se retrouver face à un positionnement froid et distant. Parce que ce que révèlent les propos de Mme A., c'est que les aidants ont besoin d'être compris. Elle dit aussi plus loin dans l'entretien qu'elle trouve difficile le fait de devoir parler avec des gens qui eux ne souhaitent pas parler de leur vie privée, car ils ou elles ne le peuvent pas ou parce que la culture de l'organisation ne le permet pas. Dans la continuité de ces propos, Madame P souligne ce caractère

« J'allais parler régulièrement au curé de ma Paroisse, c'était lui mon psychologue ; Ils [ses employeurs] n'ont pas à prendre en compte vos problèmes parce qu'on est là pour travailler. On est là pour avoir des résultats ».

Ce que les entretiens révèlent c'est, le plus souvent, un processus par dévoilement successif : un.e collègue, qui parfois se trouve dans la même situation, est mis.e au courant ce qui permet de « couvrir », d'accepter les retards ou certains dysfonctionnements.

Dans bon nombre de situations, c'est la première étape et il est possible de ne rien faire remonter au niveau de la direction tant que l'arrangement au sein d'une équipe est satisfaisant. Personne au sommet de l'organisation n'est donc mis au courant, parfois par crainte d'un refus par la direction de l'arrangement trouvé ou par ignorance des dispositifs plus formels, souvent inconnus sur la manière d'être mis en place et pas toujours avantageux pour la personne.

Le déclenchement de l'annonce de la situation va donc être complexe à analyser. Nous pouvons faire l'hypothèse que les revenus de la personne, son statut, son ancienneté, la qualité de sa relation avec sa hiérarchie, avec son équipe, son sexe, l'importance du soutien nécessaire apporté à l'aidé, son vécu au sein de l'organisation et sa « qualité de vie au travail » sont autant de facteurs déclencheurs de l'apparition de la situation auprès des dirigeants.

Les questions financières

Pour les personnes qui s'occupent de leurs enfants, la peur de se voir retirer la garde de leurs enfants pèse sur elles notamment lorsqu'elles sont dans des situations de précarité économique. Par exemple Mme O. craint qu'on la déclare inapte à travailler et que par manque de moyen financier on lui retire la garde de ses enfants

« Je m'arrête de travailler parce que ce sont mes enfants. Bon, je me suis dit ces gens-là, ils ne sont pas pour nous. Et j'ai toujours eu peur qu'on m'enlève mes enfants. Parce que maman, on lui a retiré ses enfants ».

L'incompréhension de l'organisation et des collègues

Lorsque l'aidant est dans une situation d'absentéisme passager, mais récurrent, plusieurs de nos enquêtés relèvent que les incompréhensions proviennent souvent de collègues proches en termes de statut dans l'organisation. C'est ce que décrit très bien Mr B.

« Certaines collègues étaient dures et ne comprenaient pas le pourquoi et le comment ; avec mon employeur ça va, mais avec certains collègues c'est plus difficile. Avec des collègues je m'en fous parce que comment dire ça, je ne suis pas méprisant. Je n'ai pas de compte à rendre, mes encadrants sont au chantier et même quand je suis pris, j'ai mon téléphone et mes collègues m'appellent et je leur réponds, mais je n'ai pas forcément à leur dire mes problèmes. Après le problème c'est mon collègue proche qui a le même statut que moi. Dès fois ça peut être tendu, des pics qui balancent ou des trucs et même au directeur pourquoi il a le droit et il fait ce qu'il veut. Il y a une petite mesquinerie habituelle. Au début, je prenais ça un peu mal. Maintenant je m'en fous. C'est comme ça à partir du moment où on m'autorise ce que je fais. C'est vrai dans la forme même par exemple quand je vais m'absenter, je fais toujours signer mon absence par le directeur ».

Ce qui est intéressant dans cet extrait, c'est que Mr B semble avoir pu prendre du recul et se détacher de « ces petites mesquineries » comme il les appelle. Toutefois cette distanciation à ces réflexions rapprochées n'est pas toujours vécue de manière aussi facile.

Certains collègues des personnes que nous avons rencontrées ressentent un sentiment de jalousie, car ils estiment que les aidants ont des traitements de faveur. Sans pouvoir se positionner sur le comportement de ces collègues peu compréhensifs, on peut poser l'hypothèse que les difficultés liées à l'aidance sont peu connues et que cela peut aussi refléter certaines formes de mal-être au travail. Madame P, qui s'occupe de son fils handicapé doit par exemple subir les réflexions de son collègue par rapport à ses congés pour s'occuper de son fils.

« Il me dit encore un congé. Ah oui, je dis. Oui, encore un congé. J'ai rien dit d'autre »
».

Cette incompréhension induit aussi parfois un sentiment de culpabilité vis-à-vis des collègues comme l'exprime Mme V.

« C'est la frontière privée. Il y a bien un service de la ressource humaine, la QVT qu'ils essaient de mettre en place. L'aidant familial imaginez-vous, c'est la culpabilité que vous avez en posant une journée dans l'activité et l'impact que ça va avoir sur le collègue, cette culpabilité, vous le recevez en tant qu'aidant familial ».

Finalement, cette situation est presque plus mal vécue lorsque ce type de postures proviennent de collègues proches qui dans l'imaginaire de proximité devraient manifester plus de compréhension et de solidarité.

Ces situations douloureuses apparaissent le plus souvent en l'absence de règles formelles. Ce cadre informel permet certes dans de nombreux cas de posséder un cadre souple, mais la demande du salarié est aussi à la merci de l'ambiance ou de la charge de travail au sein de l'organisation. Mais surtout, cette absence de cadre dans certains cas oblige à justifier d'une absence en rappelant à chaque fois que la raison est liée à un problème d'aidance.

La question de la justification

La situation de cette salariée qui doit justifier des jours d'arrêt la met en difficulté illustre parfaitement le frein à se dévoiler. La salariée doit présenter la situation de ses parents, ce qu'elle ne parvient pas à faire en présentant simplement sa situation. Il nous semble que cette notion de justification qui revient dans son discours la met en difficulté, car l'intrusion est trop violente. Il lui faut prouver qu'elle est légitime pour assurer sa place d'aidant, mais devant qui ? Cette position paraît inconfortable parce qu'elle se répète (on est légitime une fois devant la même action) et la justification la met dans une situation de soumission, comme en témoigne cet extrait.

« Quand on prend une journée, vous êtes obligé de raconter cette histoire et ça me met vraiment mal. Il faut qu'on justifie quand on a besoin, on se sent de justifier pourquoi on a besoin de cette journée. Là, je prends une journée. C'est un choix, mais je suis obligée de justifier, moi je me sens obligée de justifier » pourquoi j'ai besoin de cette

journée ? » Oui, parce qu'actuellement quand je prends une journée, c'est obligé de justifier. »

Dès lors que les arrangements sont informels, la venue d'un nouveau supérieur replonge le salarié dans la justification :

« Alors, avec mes supérieurs hiérarchiques, c'est un peu compliqué. J'avais à l'époque, quand sa maladie avait été diagnostiquée, un supérieur hiérarchique qui était au courant et l'autre, elle est au courant aussi. Donc, elle sait que quand il y a une urgence ou quand elle va se sentir pas bien, elle me laisse quitter mon boulot. Sauf si je suis dans une réunion où là, il faudra chercher une autre solution. Mais sinon, là, comme on a changé de chef depuis, je ne peux pas installer ce genre de choses. Du coup, le nouveau chef n'est pas encore au courant de la situation, mais ça ne gêne pas mon travail, je dirais que pour l'instant ça n'empiète pas parce que les épisodes de problématiques sont terminés. »

En parler c'est aussi se confronter à l'autre

En parler c'est aussi accueillir le regard de l'autre qui peut être dérangement :

« Quand ça s'est passé, on était jeune, on avait la quarantaine tous les deux, 45 moi et toi 48. Ça fait 11 ans ; il avait 15 ans et demi quand il a eu son accident; parce que je ne vais jamais dire à quiconque que mon fils a eu un accident; les gens n'ont pas besoin de savoir ce qui ne va pas m'aider. Je déteste qu'on s'apitoie sur mon sort. »

Pourtant cette confrontation est facilitée avec un environnement bienveillant, comme en témoignent ces deux salariés :

« C'était difficile d'en parler la première fois. Mais là, à un moment donné, ça sort tout seul ; un chef qui nous suit, et il y a l'écoute de notre situation au boulot tout ça. »

« Voilà quand ça commençait et que j'ai eu besoin de m'absenter, avant de savoir quel est le traitement, le premier rendez-vous j'y vais, je pose une journée ou je dépose un après-midi parce que j'ai des choses à faire. Quand le diagnostic a été posé, il faut attaquer le traitement et puis le rendez-vous avec l'oncologue et compagnie. Là je lui dis la situation et .., même si on se connaît depuis un moment je ne sais pas trop sur quel pied danser, est-ce qu'il fallait que je pose la journée, est-ce que je pose des congés? Et très rapidement mon président m'a dit, « écoutes, pas de souci vu le temps de travail que tu fais, prends le temps qu'il faut quoi ».

Les soutiens à la demande

La capacité de s'exprimer pour affirmer un besoin d'aide ne peut pas reposer uniquement sur les capacités d'expression personnelle, sur les seules ressources individuelles du salarié. La difficulté de gestion de la vie privée et de la vie professionnelle est ressentie autant du côté de l'aidant que du côté de l'employeur.

Sans doute, cette expression du besoin d'aide est-elle aussi en rapport, dans le cas réunionnais (mais sans doute pas uniquement), à la maladie, au rapport au corps qui fait que la maladie, le handicap sont des choses qui doivent rester dans la sphère privée, intime, familiale.

Cet aspect du rapport au corps renvoie aussi à la capacité de pouvoir affirmer son besoin, le reconnaître comme tel et pouvoir demander de l'aide. Il s'agit presque d'une forme de transgression, de franchissement de la barrière de la sphère privée. Exposer la situation d'un proche dans le cadre professionnel semble aussi délicat que de recevoir la présentation d'une situation étrangère au cadre de travail. L'aidant est confronté à "comment le dire ?" et l'employeur est face à "qu'en faire?".

Plusieurs situations semblent propices à l'affirmation des besoins d'aide dans le milieu professionnel.

Des relations de confiance

Mme M., qui est coordinatrice de projets évoque la posture du « donnant donnant » :

« Une fois j'ai demandé à partir un peu plus tôt, j'ai dit que j'avais un rendez-vous médical sans le préciser, les chefs savent que je travaille plus que le nombre d'heures donc c'est la confiance, mais ils ne sont pas forcément au courant de cette problématique-là. Mais quand même ils ont vu, ils sont venus à l'enterrement [de ses parents], ils savent que j'ai une adulte handicapée, mais quand on la voit, le handicap, on ne mesure pas ».

Mme M. se sent légitime vis-à-vis de ses demandes de congés ou ses absences, car elle sait qu'elle travaille au-delà des heures prévues par son contrat. Mais elle a aussi une capacité de négociation propre aux catégories professionnelles plus privilégiées. Elle souligne également que pouvoir demander l'aide dont elle a besoin a été facilité par la flexibilité induite par le télétravail pendant la pandémie de Covid-19. D'après elle, cela est facilité lorsqu'il existe un contexte de confiance avec l'employeur (les RH lorsqu'elles existent), lorsque la structure est de taille humaine et lorsqu'il y a une levée des tabous.

Les notions de confiance et de bienveillance venant de la hiérarchie reviennent très souvent dans les discours des personnes qui ont eu le sentiment de pouvoir exprimer leurs besoins.

Le fait de se sentir soutenu est aussi indispensable pour permettre aux aidants d'exprimer leurs besoins dans le milieu professionnel. Madame M. le décrit très bien :

« Donc c'était vraiment le gros côté positif et vraiment le soutien qui m'a permis de tenir le temps. Et encore aujourd'hui, même si avec certains collègues je sens que c'est vu quand même une faveur. Les situations, il faut les vivre pour les comprendre. Si on ne les vit pas, il y a une catégorie de personnes qui ne sont jamais à même de juger des difficultés que ça peut représenter, de l'impact que ça peut avoir sur la santé et sur la vie des gens et on traîne le boulet derrière nous ».

Un besoin d'avoir des informations pour être sûr de sa démarche

La demande officielle peut aussi venir à la suite des démarches faites par le salarié qui sera allé chercher les aides existantes. Il s'ensuit parfois une négociation, sur un mode employeur-employé, car c'est l'organisation du travail, le salaire, les temps de travail qui sont discutés. Mais l'élément déclencheur a été que le ou la salariée a été informé de ses droits et est convaincu qu'ils sont facilement applicables. La personne se sent alors protégée dans sa demande, puisque les solutions qu'elle sollicite sont inscrites dans le Code du travail.

Le processus de réponses à la demande

Pour la structure, la déclaration n'est pas toujours simple à gérer. Selon leur taille, mais surtout au regard de la capacité d'écoute des situations sociales individuelles, le retour de la situation va prendre des formes assez différentes. Par exemple, une responsable de service plutôt attentive à son équipe :

« Elle ne nous a jamais vraiment rien dit, c'est nous qui avons détecté, N. et moi. Parce qu'on voyait que voilà, il y avait un truc qui, voilà. On l'a détecté. Après, à force de la mettre en confiance, elle a fini par nous le dire. Donc elle s'occupait de ses parents, mais elle ne le dira pas à tout le monde. »

Ou encore, ce chef d'entreprise qui est prêt à répondre aux besoins des salariés si ceux-ci viennent vers lui avec une demande précise :

« Voilà un salarié qui nous fait une demande. On va s'en occuper et on va lui permettre, dans la mesure du possible, d'adapter ses horaires ou sa situation professionnelle. Maintenant, est-ce que je vais vers les salariés ? Non. »

Répondre aux besoins du salarié aidant, c'est aussi modifier la relation salarié/supérieur

Ceux qui se livrent, et ce qui se livre, est une expérience privée qui est proposée au partage. Au moment de l'échange se joue aussi la construction d'un rapport intime entre le salarié et l'employeur (ou le « +1 »). Il y aurait une proximité qui s'établit entre ceux qui font partie de l'expérience parce qu'ils partagent des situations similaires, et les autres : *« c'est souvent trop long à expliquer ; vous ne comprendriez pas »*.

Des réponses informelles qui empêchent un cadre de référence.

Le ou la responsable peut être mis au courant, *« la cheffe adjointe est au courant ainsi que ses anciens supérieurs hiérarchiques, mais pas le nouveau chef »*. La situation a été dite *« mais de manière informelle »* et les situations restent invisibles, et une absence de marqueurs visibles en entreprise rend l'action de construction d'un cadre de référence difficile.

Selon le contexte, ce besoin d'adaptation des horaires pourra par exemple devenir un arrangement tacite au sein du collectif qui pourra être formalisé plus tard avec les RH (lorsqu'elles existent au sein des organisations).

Un questionnement sur la qualité de vie au travail ou sur le sens du travail.

L'interpellation du salarié aidant a comme effet de questionner le sens ou la qualité du travail. Les employeurs lors des négociations sur le travail en distanciel ont repéré des situations ignorées et ont souvent compris l'intérêt qu'avaient certaines personnes à venir travailler en présentiel. Ainsi confie un responsable d'entreprise : *« Son travail lui permet de sortir de chez lui, de ne pas y être enfermé, et sans doute de faire baisser la pression; il peut s'énerver contre sa mère ».*

Une autre salariée s'interroge aussi les bienfaits que lui procure le fait d'aller travailler

« Le plus difficile, c'est du coup quand vous êtes chez vous, ce n'est pas tellement de négocier avec votre employeur ; c'est quand je suis chez moi. » « On a hâte de retrouver son travail pour oublier un peu la case. Oui. Voilà où d'être dehors, tout simplement ».

Pourtant, aller au travail peut être source de souffrance pour d'autres.

« Au contraire, malgré cette situation, elle essayait de, entre guillemets, se faire remarquer le moins possible et de faire son travail de manière assidue, d'être présente et de trouver des solutions quand elle avait ces difficultés pour ne pas mettre en difficulté le bureau ... Donc je pense que quand on est dans ces situations-là, on a tendance justement à minimiser, mais à ne pas prendre ça comme excuse, comme rempart, alors qu'on traverse une vraie difficulté. Quand elle avait été en arrêt, c'est vrai qu'un jour elle avait appelé, elle était en pleurs au téléphone et m'avait dit qu'elle n'en pouvait plus, qu'elle était fatiguée et effectivement quand elle avait cette problématique avec son garçon, elle se débrouillait pour venir. Donc, ce qui avait déclenché, je crois que c'était bien ce problème de manque de personnel ou en tout cas de ne pas trouver des solutions par rapport à des absents et puis de... peut-être de ne pas avoir une meilleure entraide avec ses collègues. »

Ainsi, comme le fait remarquer un responsable RH

“On est dans des facteurs aussi de qualité de vie au travail, sur la conciliation des vies et je ne sais pas s'il faudrait distinguer les deux.”

Des questionnements techniques sans réponse de la part des organisations

La situation lorsqu'elle est connue doit faire l'objet d'un questionnement aussi technique que possible alors qu'il y a souvent beaucoup d'affects exposés. La structure souhaite aider, mais jusqu'où et comment ? *« Elle n'en parle qu'assez peu ; elle essaie que la situation n'empiète pas sur le travail ; elle n'abuse pas de la situation; elle met en distance son rôle d'aidante par rapport à son implication professionnelle. »*

S'il faut justifier l'absence, il faudra des justificatifs et les employeurs ou responsables des ressources humaines ont exprimé leur méconnaissance des situations :

« Là-dessus (la déclaration d'aidance), je pense qu'on a besoin d'être aiguillé sur les justificatifs qu'on peut demander. Dans le cas du Covid, il y avait la partie des personnes

vulnérables. Là c'était écrit, c'était plus simple. Donc je sais qu'on a fait la démarche, enfin N. a fait la démarche auprès de son médecin pour demander un justificatif de personnes vulnérables. Mais son médecin n'avait pas forcément voulu indiquer tout ce qui était indiqué dans le protocole national. Donc, on avait pu trouver un compromis, etc. Mais si on doit rentrer dans quelque chose de beaucoup plus pérenne, quels sont les documents qu'on peut demander ou qu'il faut demander justement aussi parce qu'il y a des choses qui sont quand même légales ? Si l'état de santé décline est-ce qu'il y a un document qui précise à hauteur de combien la personne est handicapée ou est non autonome, ou en termes de perte d'autonomie, etc. ? C'est très intéressant de le savoir parce que justement, dans le cadre de l'accord, je pense qu'il faudra qu'on précise ça. »

En l'absence de réponses claires sur le "comment", les preuves du besoin de l'aidé.e; la preuve de l'intimité et la preuve du besoin de l'aidant est renvoyé sur le salarié ce qui peut être plus ou moins bien vécu par ce dernier comme en témoignent ces deux commentaires :

« On a appris à se connaître et puis j'ai toujours parlé librement avec mon employeur, mais voilà il est sur l'écoute donc quand une chose c'est possible, c'est possible, mais si ce n'est pas possible, ce n'est pas possible. Voilà, les conditions sont réunies aussi pour que... »

« je lui ai demandé de faire un courrier en me demandant ce dont elle avait besoin, que moi je dirais. Et puis je la recevrai la semaine prochaine. »

Ce que sous-évaluent sans doute les managers dans l'organisation, c'est que la recherche de solutions vient encore rajouter des démarches administratives *« alors que les salariés sont déjà sous l'eau »*.

Des réponses stéréotypées et pas toujours adaptées aux besoins réels du salarié

Des solutions existent comme nous le verrons, mais les solutions proposées ne correspondent pas toujours à la situation des personnes. Proposer une diminution de son temps de travail, c'est automatiquement voir son salaire baisser. Proposer de prendre des congés, c'est souvent passer plus de temps à s'occuper de l'aidé et donc en réalité ne pas se reposer.

Ainsi, un salarié déclare :

« C'est l'assistante sociale qui avait dit qu'il existe des solutions et elle était partie voir l'entreprise. Et puis elle a eu le contact avec les personnes concernées. Mais du coup, le salaire ne suit pas ».

Un autre renchérit :

« Ça m'est arrivé de prendre des jours de congé ou bien des après-midis pour faire les démarches par rapport à mon activité, des démarches à faire, soit pour mes parents, soit pour mon frère ; et donc là-dessus, de prendre sur mes RTT ou congé ou des demi-journées pour faire ces démarches. »

Une RH souligne elle-même les limites de ces dispositifs, bien que depuis peu ils soient rémunérés.

« Il me semble qu'elle avait sollicité le Congé de "parents-enfants handicapés" il y a plusieurs années, mais il y a quand même un coût financier pour elle. Si elle doit diminuer son temps de travail ou s'arrêter pendant plusieurs mois, etc. Ok. Comme pour les proches aidants, je sais qu'il y a des dispositifs également pour les collaborateurs qui peuvent s'arrêter de travailler, mais je pense que la situation financière après les rattrape. Ce que je dis, c'est que j'avais eu une collaboratrice à l'époque qui avait amorcé la demande, mais qui finalement était revenue sur son souhait parce que financièrement, ce n'était pas compatible. »

Plus les situations se dégradent, plus les besoins deviennent importants et complexes à gérer pour le salarié :

« Le motif de mon aménagement avec les parents c'est essentiellement la dégradation des conditions de santé de mon père qui en fin de compte est de plus en plus demandeur en termes d'accompagnement. Il a de grosses pertes de mémoire. Il est diabétique, il a un Parkinson, quand il est en stress, ça se voit. Mais c'est surtout la perte de mémoire qui fait que ça a déclenché le fait que c'est le moment de bouger, d'aller accompagner ma mère dans les soins par rapport à lui. Et ma mère aussi, elle avait un diabète qui était très haut jusqu'à l'année dernière. Là, ça s'est stabilisé. Elle a fait une période à l'hôpital, ça s'est stabilisé. Là, elle est sous insuline, ça s'est dégradé parce qu'elle est passée en insuline, type II je crois. »

Et cette gestion du chantier de l'aidance a des répercussions sur l'organisation du travail salarié.

Une méconnaissance des aides qui nuit à l'accompagnement

La méconnaissance des aides existantes par les organisations, au-delà de leur efficacité, est également un frein à l'expression du salarié qui s'ajoute à une méfiance de celui-ci. Les responsables des ressources humaines se disent dépourvus, mais pas détachés de cette question, souvent parce qu'ils savent que ces situations peuvent survenir chez tout le monde :

« On facilite ce genre d'aménagement. Une souplesse ou en tout cas une flexibilité des horaires. Je pense qu'on ne connaît pas suffisamment les dispositifs qu'il y a. Je pense qu'elle (la salariée) les connaît beaucoup mieux que nous. Mais c'est vrai que pour nous, dans le privé, tout ça, c'est très opaque. En tout cas, on n'y connaît rien, donc on ne peut pas forcément aider le collaborateur ou le guider vers des dispositifs. On ne peut pas lui dire ben tiens, il existe tel dispositif ou telle chose, etc. Ce n'est pas des choses qu'on connaît ou qu'on maîtrise encore. Je ne savais pas qu'il existait des dispositifs comme ça. Bon, je pense qu'après, nous, on ne peut pas connaître tous les dispositifs pour toutes les spécificités, etc. Mais ça peut être intéressant d'avoir quand même un rappel ou d'avoir au moins le panel. Qu'on puisse dire aux collaborateurs, il existe des choses, etc. Si eux ne les ont pas. Quand on nous pose la question, on fait la recherche. Mais sinon, comme je vous le disais, moi, je considère que c'est vraiment plutôt méconnu. On cherche nous-

mêmes les réponses sur Internet ou sur les sites spécifiques, mais on n'a pas du tout de service qui s'occupe de ça, en particulier. »

Un autre responsable renchérit :

« Je sais qu'elle échange beaucoup avec son manager par rapport à ça, etc., puisqu'on n'a pas d'accords ou de conventions finies, on n'a rien, si ce n'est dans notre package social des jours enfants malades, mais qui concerne tout le monde. Mais sinon, on n'a pas de dispositif particulier par rapport à ça ».

Disposer des possibilités avec le salarié nécessite d'en maîtriser à minima quelques-uns et d'avoir des relais sur cette question. Si comme le dira une responsable des ressources humaines d'une grosse organisation, le sujet de l'aidance « fait partie de l'ADN de l'entreprise », que « ce n'est pas que pour faire joli, mais c'est vraiment important »; la veille sur ce sujet nécessite de la disponibilité et un temps conséquent pour traiter des questions individuelles.

« On reste en fait une petite structure donc mettre en place par exemple du temps partiel, oui sur une période on arrive à s'organiser ça veut dire recruter, recomposer après l'activité. Ce qui peut être difficile à gérer en fait c'est à partir des moments où on fait des cas particuliers. Du coup, ça génère forcément voilà des on dit, voilà il y a quelqu'un qui est dans une situation compliquée si on assouplit le cadre forcément que... »

Un maintien du déséquilibre dans la conciliation de l'aidance et de son activité professionnelle

Les conséquences de cette difficulté à exprimer la demande du côté des salariés et de cette difficulté à apporter des solutions du côté des organisations génèrent un déséquilibre dans la conciliation vie professionnelle / vie privée.

Les solutions : un bricolage plus ou moins informel

Ce processus semble amplifié par le fait que les solutions apportées, quand il y en a, soient une sorte de bricolage informel et ne sont pas vécues de la même manière entre selon les personnes. Le dialogue étant restreint, l'évaluation des situations est rarement faite, le besoin des salariés et des structures rarement analysés. De même, aucun des interlocuteurs ne réalise des rencontres pour évaluer la solution et faire des ajustements nécessaires.

Dans notre échantillon, les principaux dispositifs mis en place au sein des organisations et sollicités par les salariés aidants sont le télétravail, l'aménagement du temps de travail et la réorganisation du poste de travail. Les autres aides existantes sont soit méconnues, soit jugées insuffisamment adaptées aux besoins. Le récent congé proche aidant en est un exemple. Le niveau de rémunération de ce congé est par exemple insuffisant pour Mme M. qui est une mère célibataire et qui s'occupe en plus de sa mère. Si elle bénéficiait de ce congé, elle ne pourrait pas subvenir à ses besoins vitaux ni à ceux de sa fille, ce qui la freine dans le recours à ce congé. Même si ce nouveau dispositif est globalement assez peu connu, il semble peu adapté aux

profils d'aidants précaires (travailleurs précaires) ou celui de personnes ayant des dettes conséquentes ne pouvant pas se résoudre à diminuer le niveau de leur rémunération.

Le recours au télétravail est assez éclairant pour montrer la diversité des vécus face à un dispositif et la nécessité de disposer d'un éventail de solutions pour s'adapter à la situation de chaque aidant. S'adapter à ses besoins en fonction de son activité professionnelle, de la présence ou de l'absence de relais familiaux, de sa santé physique et psychologique, de ses ressources financières... Avec la pandémie de Covid-19, le télétravail s'est généralisé de manière très importante dans beaucoup de domaines. Bien sûr, certains travailleurs dont les tâches ne le permettent pas n'ont jamais connu le télétravail même aux temps forts de la pandémie. Comme en population générale, le télétravail est vécu de manière différenciée par les salariés aidants. D'un côté il permet une plus grande flexibilité de son organisation professionnelle et donc des ajustements avec la vie personnelle et dans notre cas l'aide et d'un autre côté, il peut isoler davantage.

Mme P. parle de son vécu du télétravail

« Voilà, l'élément déclencheur de mon burn-out, dans mon cas, ça a été le professionnel, la goutte d'eau qui a fait déborder le vase. Mais le vase était déjà bien plein.

Moi le télétravail me convenait, c'est-à-dire que je n'étais pas en situation de détresse parce que je n'avais pas de lien social. Pas du tout, je veux dire. En tout cas, j'ai aucun ressenti comme ça, tous les jours, j'appelais mes collègues, mon travail était fait. Enfin, dans l'état actuel des choses, je ne vois pas repartir là-bas ».

Ce que Mme P. explique c'est que c'est la fin du télétravail qui a conduit à son burn-out. Que cette situation lui convenait, qu'elle ne se sentait pas isolée, mais que la reprise de l'activité « normale » a été vécue de manière douloureuse, car elle avait trouvé un rythme beaucoup plus confortable pour concilier son activité professionnelle, sa vie personnelle dont son activité d'aide.

En lien avec l'expérience de Mme P., nous pouvons évoquer la situation de Mr K. à qui le télétravail lui a été refusé alors qu'il avait besoin de flexibilité et de temps pour sa santé mentale pour pouvoir aller voir une psy. Le télétravail aurait été d'après lui, la solution idéale. Il associe ce refus à son burn-out qui a suivi rapidement.

Pour Mme B., le télétravail a constitué un soutien organisationnel, mais les frontières n'ont pas été clairement définies donc cela n'a pas été très aidant, car il lui était difficile dans ces conditions de pouvoir anticiper et s'organiser.

« Faire la demande, ça a été facile, mais après le traitement de la demande a été compliqué. Moi je dirais qu'elle n'a pas été prise en considération en fait. Après comme je suis cadre, on considère que « débrouilles-toi, tu remplis des objectifs », voilà en gros c'est ça. Du coup, elle est où ma place ? Un aménagement du temps, tout ça, ce n'est pas fait, en fait. C'est comme si ça reposait sur moi, ça m'a donné un peu ce sentiment-là, je dois gérer ça. Normalement, c'était le responsable hiérarchique qui devait gérer.

Du coup, comme c'est moi qui gère, il n'y a pas de cadre qui était posé. C'est une situation qui n'était pas très confortable parce que comme en fait je dois demander à chaque fois. Je pense que si on avait réussi à dire par exemple 2 jours par semaine de télétravail et les autres jours en présentiel, j'aurais pu m'organiser. Mais là, c'est plutôt, démerde-toi j'ai ce sentiment-là et du coup où je ne sais pas où mettre le curseur. Après j'arrive à naviguer à temps et j'ai ce que je voulais, mais ce n'était pas confortable. »

Étant donné son statut de cadre, Mme B. a pu « négocier » facilement son télétravail, mais elle aurait souhaité une systématisation de ce télétravail en précisant par exemple qu'elle aurait deux jours par semaine. Ce qui semble difficile dans son cas, c'est finalement de devoir recourir au télétravail en cas de besoins ce qui semble revenir dans son esprit à demander de l'aide à chaque fois qu'elle en a besoin alors que si ces jours de télétravail étaient institués et bien elle pourrait s'organiser en fonction. Il faut noter que pour d'autres personnes, le fait d'avoir des jours fixes de télétravail peut être une contrainte, car limitant en cas de nombreux rendez-vous médicaux à suivre et dont les aidants n'ont pas la maîtrise.

Mme Ma. qui a beaucoup de télétravail nous dit aussi que « *le télétravail à 100% n'est pas une solution non plus, moi j'ai besoin de couper, de voir mes collègues* ».

On retrouve ici une deuxième posture face au télétravail qui est mal vécue, car elle renforcerait l'isolement. D'une manière générale, les aidants rencontrés manifestent un certain isolement : ne plus pouvoir sortir avec des amis par exemple. Et pour certains et certaines, le travail représente une des seules sources de sociabilité. Mme Ma. en particulier se dit très isolée surtout depuis qu'elle a eu sa fille seule et qu'elle s'occupe de ses parents (son père est décédé au moment de l'entretien, mais elle continue de s'occuper de sa mère). Elle manifeste le fait de ne plus avoir le temps pour voir quelqu'un. Et dans son cas, on comprend que le télétravail la prive d'un moment de sociabilité qui lui est nécessaire. On peut également évoquer le cas des personnes qui se sentent « accablées » par l'aide qu'elles apportent à leur proche et leur travail est en fait vécu comme une bulle pour soi. Le temps professionnel devient le temps à soi. Cette expression de la bulle a été empruntée à Mme Al. qui parle de son travail en ces termes : « *C'est ma bouée de sauvetage. C'est ma bulle de respiration, mon oxygène* ».

Comme nous venons de le voir, il y a des vécus différenciés d'un même dispositif. Ces différentes manières de s'emparer des dispositifs appellent donc une meilleure identification de la diversité des besoins en termes : d'organisation du temps, des espaces d'épanouissement à soi, des accompagnements corrélés aux besoins des aidés.

La tentation de tout arrêter

Lorsque le déséquilibre est trop fort, la tentation de tout arrêter survient. Certains franchiront le pas, d'autres non.

Le décrochage survient lorsque le cumul des deux fatigues, de l'aidance et du travail explose les capacités de remobilisation des compétences du salarié. Cette fatigue prend des formes différentes selon les situations, selon les capacités propres à l'aidant de mobilisation des compétences psychosociales au sein de sa sphère sociale et familiale, selon l'expérience

existante dans sa sphère professionnelle (celle du patron, celle du Drh...) sans oublier celles de ses collègues.

Il semble dès lors plus « facile » de songer à arrêter l'activité professionnelle. Certains prennent cette décision en dépit du quoi qu'il en coûte financièrement et l'aidant ne quitte pas le travail et ne demande pas un assouplissement de ses conditions de travail pour souffler, mais pour s'occuper de la personne aidée.

D'autres qui pourraient se sentir « au pied du mur » n'auront peut-être d'autres choix que de poser (voire d'imposer) le cadre avec l'employeur, parfois au risque de créer une tension relationnelle avec les services RH qui n'ont pas été en mesure de repérer les signaux faibles.

« Ce qu'il aurait aimé ? C'est que la direction « sache », « comprenne » et « détecte » sa situation pour l'accompagner dans la mise en œuvre de solutions. »

La question de la formation et de la sensibilité des managers dans leur capacité à appréhender cette question est ici interrogée. Ce qui est parfois qualifié de "bon patron", qui écoute le besoin de l'aidant sans le stigmatiser, sans l'obliger à justifier à chaque fois de son besoin, pourrait aussi faire référence à l'expérience individuelle. De même, tomber sur une "bonne équipe" qui assouplit ses conditions de travail pour aider l'aidant est sans doute aussi lié à l'expérience d'un ou plusieurs collègues qui se sont retrouvés dans cette situation. Ce ne sont que des hypothèses, notre petit échantillon ne nous permet pas évidemment de l'affirmer. Comme nous l'avons constaté dans notre échantillon, il y a aussi des personnes capables de comprendre les situations sans les avoir vécues. Mais on le voit, la complexité des parcours et l'hétérogénéité des situations ne rendent pas aisée la compréhension des difficultés du salarié aidant.

« Le refus de télétravail a été l'événement déclencheur, celui « qui a fait déborder le vase ». Aujourd'hui, il se sent mal et a peur de retourner au travail. Sa situation d'aidant et la fatigue liée à cette situation n'ont pas été saisies par son employeur. » « A la fin du confinement il a demandé à maintenir la situation de télétravail. Elle lui permettait de concilier les 2, car il ressent du stress à aller au travail. Sa demande et les raisons sous-jacentes n'ont pas été prises en compte par ses responsables : il n'a pas eu d'entretien pour s'expliquer et sa demande a fait des allers-retours entre la RH et sa responsable et cela s'est traduit par une réponse négative. Son arrêt n'est pas dû à un conflit avec son entourage professionnel, mais le résultat d'un épuisement physique et psychologique. »

Articulation, conciliation des temps dans les organisations

Tous nos entretiens montrent bien la multiplicité des situations possibles et les difficultés des uns et des autres à identifier les pratiques formelles et informelles des organisations réunionnaises à destination des salariés aidants.

La conciliation, vie personnelle et vie professionnelle, est liée à cette capacité d'expression des uns et des autres. Les facteurs de maintien ou de déséquilibre dans la conciliation de l'aidance

et de l'activité professionnelle sont dépendants à la fois à la capacité de la structure et à la capacité de l'aidant à inventer et/ou à intégrer les outils qui sont mis à la disposition des uns et des autres.

Les aides comme celles apportées par le GIP SAP, la Sécurité sociale, la médecine du travail, comme le télétravail, le répit-repos, etc., restent encore très floues pour les uns et les autres et pas toujours avantageuses pour le salarié. Le "qui fait quoi, quand, comment" reste encore peu maîtrisé par les différents acteurs. Cette situation "construit" énormément de situations de bricolage qui ont l'avantage de s'adapter de façon ponctuelle aux situations individuelles, mais qui ont parfois des contreparties négatives pour la structure et le salarié.

Il y a sans doute encore beaucoup de situations qui ne sont pas connues par l'organisation, en raison de la difficulté à s'exprimer sur cette question (est-ce que j'ai le droit de le faire? Est-ce que si je le fais, mes collègues vont m'en vouloir ou pas? etc.) et de la méconnaissance des dispositifs.

Cette conciliation vie privée et vie professionnelle outre le niveau d'information qui reste très faible et à un spectre d'actions quand même très limité est aussi une question de droit et de management.

On aurait pu penser que les structures étaient mieux armées que les aidants, mais finalement, les organisations renvoient cette connaissance sur le salarié (qui devrait savoir puisque cela concerne le domaine de la sphère du privé). L'accès à l'information et son mode de diffusion sont des demandes qui émanent à la fois des structures et des aidants.

Une grande partie des entretiens concerne l'évolution de la maladie des personnes aidées, ce que cela engendre comme nouvel environnement relationnel tant avec les proches qu'avec les institutions. Cette modification du temps du quotidien ne peut pas être intégrée dans / par les entreprises, mais elle fait partie de la double ou triple vie des familles et des salariés aidants.

« Des fois quand le grand est à la fac, en période d'examen, il ne peut pas chercher le petit à midi parce qu'il ne mange pas à la cantine. Les deux sont porteurs de handicaps, surtout le deuxième. Quand il ne peut pas le chercher le midi, moi je quitte le boulot à midi moins quart, je vais le chercher, je le fais manger, je le dépose à l'école et je vais retravailler. Et souvent quand c'est l'après-midi il peut le récupérer, du coup je reste plus longtemps au boulot. »

Nous parlons de conciliation, mais le terme d'organisation, de "chantier", cache en fait de nombreuses zones de turbulences, de conflits, et ses répercussions sur le quotidien du travail et de la vie personnelle.

La possibilité de prendre des jours de repos puise parfois dans des jours mis de côté en cas de coup dur. Ces "congés" lorsqu'ils peuvent être pris à la demande sont avant tout des jours pour aider l'aidé : *« j'essaie de les garder en cas de besoin, de coup dur, mais je sais que c'est les vacances scolaires en mars pour le petit et ça m'enlève l'épine du pied quoi et c'est la période*

des examens pour le grand. Si le grand doit passer ses examens, voilà je prends une semaine de congé donc quand il passe l'examen, je reste voilà. (...) »

La conciliation est un mode de gestion des ressources humaines qui s'est accentuée lors de la période Covid" avec le développement du télétravail. Cette possibilité de flexibilité n'a pas toujours été acceptée par certains dirigeants qui semblent l'avoir considéré parfois comme une situation de confort, alors qu'en apparence, *“on travaille plus quand on est à la maison, mais je crois aussi que ça c'est le problème peut-être des aidants il faut aussi se donner du temps pour soi. Et moi mon temps pour moi, c'est quand je viens au bureau, je gère d'autres problèmes et je gère autre chose. »*

Après avoir rappelé que la structure n'est pas toujours informée de la situation d'aidance de son salarié (*“monsieur H est resté discret sur sa situation, et n'en a pas parlé à la médecine du travail”*), que le salarié n'est pas toujours à l'aise pour évoquer avec l'organisation la situation d'aidance la conciliation au travail relève d'un véritable parcours du combattant alors qu'elle est censée apaiser la relation.

Le statut d'aidant : une solution très discutée ?

Le statut d'aidant, prolongement de la notion de « proche aidant », est une notion relativement jeune et complexe du point de vue législatif. En effet, c'est la loi du 28 décembre 2015 relative à l'adaptation de la société au vieillissement (Loi ASV) qui élargit le périmètre des personnes concernées à travers la notion de « proche aidant » à la reconnaissance d'un statut « juridique » ouvrant droit à des aides et des dispositifs formels proposés par les pouvoirs publics. Des droits à la retraite, au répit, à un relais, à un congé, ainsi qu'à une participation aux instances de représentation du domaine font partie des principales avancées liées à la reconnaissance du « travail du Care » des proches aidants.

L'article L113-1-3 du Code de l'action sociale et des familles, pose la définition suivante : *«Est considéré comme proche aidant d'une personne âgée son conjoint, le partenaire avec qui elle a conclu un pacte civil de solidarité ou son concubin, un parent ou un allié, définis comme aidants familiaux, ou une personne résidant avec elle ou entretenant avec elle des liens étroits et stables, qui lui vient en aide, de manière régulière et fréquente, à titre non professionnel, pour accomplir tout ou partie des actes ou des activités de la vie quotidienne»⁴*. Cette aide régulière (soins, démarches administratives, soutien psychologique, activités domestiques...) qu'elle soit permanente ou pas, peut se dérouler au domicile du proche aidé ou au domicile de l'aidant.

⁴ O. Giraud et B. Rist Projet de recherche contractualisé- Rémunérations et statuts des aidant.e.s – Parcours, transactions familiales et types d'usage des dispositifs d'aide (). Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique (Lise) UMR CNAM CNRS n° 3320, 2015 –

La Loi du 22 mai 2019 (Legifrance, JO 23/05/2019, p. 18228) visant à favoriser la reconnaissance des proches aidants a intégré dans la négociation collective des mesures destinées à faciliter la conciliation vie professionnelle-vie personnelle des aidants.

Structurée autour de quatre articles répartis en deux titres, cette loi incite les structures aidées de ses partenaires institutionnels à :

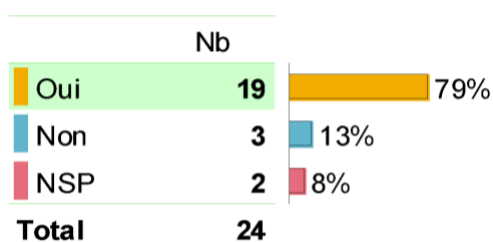
- Favoriser le recours au congé de proche aidant. Elle modifie plusieurs articles du Code du travail afin de prévoir qu'au moins tous les quatre ans les organisations liées par une convention de branche ou par des accords professionnels se réunissent pour négocier sur les mesures destinées à faciliter la conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle des salariés proches aidants.
- Sécuriser les droits sociaux de l'aidant dans son titre II. Elle étend l'application des mesures aux personnels et aux agents publics civils en proposant des “dispositifs de relayage” ayant pour but de à suppléer le proche aidant par des salariés d'établissements et services sociaux ou médico-sociaux.
- Faciliter la prise en compte par la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA) du soutien aux actions d'accompagnement des proches aidants des personnes âgées en perte d'autonomie.
- Prévoir dans le dossier médical partagé (DMP) un volet relatif aux personnes remplissant la qualité de proches aidants ou de proches aidés soit en raison de l'âge, d'une situation de handicap ou d'une maladie (l'article 3 modifie l'article L. 14-10-5 du Code de l'action sociale et des familles).

Mais par-delà les âges et les situations de vulnérabilité rencontrées (besoin de discrétion des aidants sur leur vie personnelle au travail, peur des retombées sur leur carrière, ouverture de l'employeur sur le sujet), même si la figure du “proche aidant” a toujours existé depuis la nuit des temps, un statut « officiel » d'aidant peine encore à s'imposer en France quand il s'agit de salariés ou d'actifs.

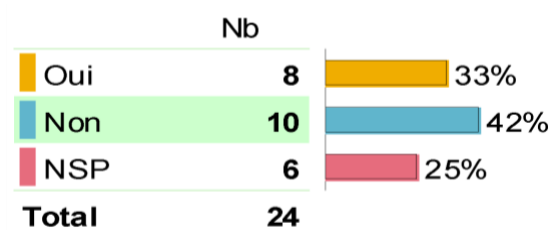
Commençons par évoquer ce que les aidants, eux-mêmes, disent de ce statut !

Si 79% se reconnaissent dans le rôle d'aidant, seul un tiers accepte de reconnaître que c'est un statut !

Vous reconnaissez-vous dans le rôle d'aidant ?



Est-ce pour vous un statut ?



Perception du rôle d'aidant par les aidants

Dans notre enquête, les interviewés définissent l'aidance à la fois par un contenu (la nécessité d'apporter d'une aide essentielle et quotidienne pour 78%), une prédisposition et un état d'esprit (56,5%), un lien d'attachement (48%) et une relation professionnelle pour une minorité. La question de la polysémie que recouvre la notion d'aide illustre bien la diversité des vécus que nous avons rencontrés.

Nom	Effectifs	%
↙ Contenu_de_laidance	18	78.3%
Aider	10	43.5%
Quotidien	10	43.5%
Tâche	5	21.7%
Soutien à l'aidé	5	21.7%
Organisation	5	21.7%
apprentissage	3	13%
Soutenu	2	8.7%
accompagnement	2	8.7%
↙ Etat_desprit	13	56.5%
Obligation	7	30.4%
Contrainte	7	30.4%
Naturel	6	26.1%
Responsabilité	1	4.3%
↙ Famille	11	47.8%
Filiation	11	47.8%
Mariage	2	8.7%
↙ Travail	2	8.7%
Professionalisation	2	8.7%
Rémunération	1	4.3%
Total observations : 23		

Dépouillement de la grille thématique

Paradoxalement, ce n'est pas parce que les aidants ont en charge les tâches quotidiennes qu'ils se retrouvent dans le rôle d'aidant tel qu'ils l'ont défini. On observe une superposition de rôles et de missions.

Le premier argument tient principalement à la nature du lien familial.

Pour certains c'est « naturel » ; *c'est moi la maman, je suis avec ma fille tous les jours, je ne vois pas pourquoi on va me dire encore que je suis aidant de ma fille... Je ne sais plus qui m'en avait parlé en me disant je suis aidant... Je n'ai pas compris ça... je n'ai jamais su ce que c'était !* (N, mère d'une fille de 12 ans autiste)

Dans notre échantillon, deux personnes sur trois considérant l'aidance comme « naturelle » sont cependant en faveur d'un statut.

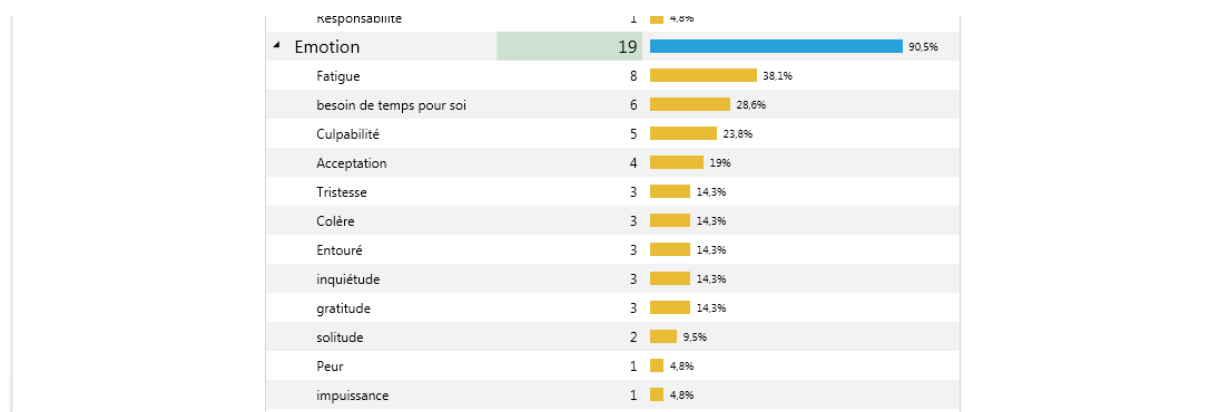
Pour d'autres, c'est une obligation, une responsabilité familiale qui fait partie de la vie ; *« Du fait que c'est ma mère et ma sœur, c'est normal, on se retrouve avec les mêmes problématiques.*

Je me suis posé la question (le statut d'aidant), mais j'avoue que je ne l'ai pas intégré à 100% en tant que tel et je ne m'affiche pas en tant qu'aidant. Parce que pour moi, c'est ma sœur, c'est ma mère, ça fait partie de la vie et de nos obligations en tant que parents » et des décisions qui s'imposent à soi au moment où les situations arrivent. « Je me pose beaucoup de questions sur l'avenir, car je me dis qu'elle ne va pas en s'améliorant, elle ne va pas rajeunir, je ne vais pas rajeunir non plus. Et par ailleurs, j'ai ma marraine, qui n'a pas d'enfant et qui compte sur moi et qu'elle a 79 ans et je m'occupe aussi de ses papiers ».

On observe aussi que celui qui endosse le rôle d'aidant est souvent l'ainé ; une sorte de continuité du schéma de fonctionnement de l'enfance dans lequel la responsabilité pèse sur les plus grands ; et pour 75% d'entre eux, c'est une femme, comme une forme de continuité de l'activité quotidienne du soin (care) conférée au sexe féminin.

Le fait de s'engager dans l'aidance ne laisse pas présager non plus de la difficulté que ces situations peuvent engendrer :

« Un aidant ce n'est pas moi. C'est trop dur, c'est une charge. Et puis il y a trop d'émotions... Pour moi un aidant ça doit être quelqu'un qui est émotionnellement libre et distant de l'aidé. Il n'y a pas de lien affectif. Enfin, c'est mon avis, mais après... »



L'analyse montre comment les personnes aux prises avec une activité d'aide font sens de ces enjeux et quels en sont les points problématiques ? Souffrances, satisfactions et gratifications narcissiques ; liberté de choix ou, au contraire, obligations ; solidarités croisées et entraides réciproques ; relations entre les proches et les professionnels ; formation, apprentissages et professionnalisation ; relations avec les institutions et accès aux droits ; rapports au genre !

En effet, le parcours de vie a parfois amené les personnes à aider sans forcément savoir ce qui les attendait. D'une proposition d'aide, elles se retrouvent parfois à être la seule solution pour la personne aidée de pouvoir subvenir à des tâches essentielles de la vie quotidienne.

La construction des parcours d'aidants telle qu'ils la décrivent, rend compte d'une succession de microdécisions découlant les unes des autres, prises au fil des événements, et dans lesquels

s'entremêlent libre choix, adaptation pragmatique à l'urgence, saisie d'opportunités ou soumission aux assignations sociales et culturelles.

La reconnaissance du statut : salarié, bénévole, naturel

L'analyse contextuelle des verbatims traduit des ressorts psychologiques de l'aidance variés selon la complexité de la situation.

Mais statut et rôle se retrouvent discutés autant dans la sphère familiale que dans la sphère du travail. L'espace économique remet en avant cette discussion ancienne et permanente des liens entre ces deux notions comme le rappelle encore récemment le sociologue Jean-Claude Passeron⁵ : « C'est parce qu'un individu occupe un «statut social», assigné ou acquis» (ascribed ou achieved), qu'il endosse un «rôle qui lui impose des comportements «modelés» par les «attentes» (expectations) des autres acteurs sociaux à l'égard de tout individu qui occuperait ce même statut. »

- Le statut d'aidant est parfois imposé, par les autres, en raison du sexe, de la place dans la fratrie, de la proximité avec l'aidé. *« C'est ma sœur qui m'a demandé de m'occuper de notre mère. C'est elle qui m'a confié « cette mission »... il y a quelque temps j'ai demandé à ma sœur de me la retirer, mais comme elle ne me l'avait pas donné, elle n'a pas répondu »;*

A noter que le regard admiratif ou désapprobateur de l'entourage pousse généralement les aidants à se surpasser, c'est ce que nous pouvons appeler la gratification narcissique de la relation d'aide. Il arrive aussi que certains aidants aient du mal à demander une aide professionnelle, car cela est vu comme un échec, et l'être aidé n'accepte parfois pas les soins d'une personne inconnue.

- Le statut d'aidant peut aussi être un choix de la personne aidée elle-même ; *« Elle m'a choisie... je n'accuse pas mes frères, c'est elle qui ne veut pas non plus, donc voilà c'est peut-être pour ça qu'elle s'est imposée à moi et qu'elle se sent plus à l'aise avec moi. »*

Sur ce point, il faut préciser qu'il peut être difficile pour l'entourage de s'insérer dans la relation parfois très fusionnelle entre l'aidant principal et l'aidé.

L'aidance d'un ascendant ou d'un conjoint est très souvent vécue comme naturelle. C'est le “contrat familial” qui peut expliquer dans ce cas l'aidance (filiation 47,8%, lien marital 8,7%). L'aidant est dans la continuité du lien relationnel et il se sent redevable de ce que l'aidé a fait pour lui.

⁵ J.C. Passeron, *Acteur, agent, actant: personnages en quête d'un scénario introuvable*, revue européenne des sciences sociales, 2001

« On ne peut pas laisser ses parents livrés à eux-mêmes, c'est parce qu'étant l'ainée, j'ai toujours tout fait. Je faisais tout, je m'occupais de leurs papiers, des rendez-vous médicaux, je les accompagnais, j'ai organisé les rendez-vous pendant les vacances. Je faisais tout et quand mes parents ont perdu leur autonomie, elles [mes sœurs] sont toujours les plus petites et c'est toujours moi qui ai la charge de tout faire. Ça n'a pas changé. Donc, je me sens un petit peu pris au piège du fonctionnement qui était là depuis toujours ».

Citons à ce propos la force du lien affectif dans la relation aidé/aidant et le refus radical du placement en maison de retraite qui viennent s'imposer à l'aidant de ne pas « abandonner » leurs proches vulnérables.

A La Réunion, il subsiste encore une forte culture de solidarité familiale et un lien intergénérationnel fort qui peut expliquer cet engagement envers des ascendants plus ou moins éloignés. Toutefois il ne faut pas ignorer la question des enjeux et des stratégies intra-familiales conscientes ou inconscientes qui sont à l'œuvre lorsqu'il s'agit de désigner qui, de la famille, va assumer la charge de prendre soin de l'aidé. Il est évident que les membres d'une famille ont intérêt à « pousser » le plus engagé à « se sacrifier » en temps et en énergie pour l'aidé.

L'aidance peut aussi être liée à des déterminations culturelles et religieuses selon les parcours de vie des aidants, une occasion de se dépasser et de donner un sens à sa vie : *« Comme moi je n'ai pas d'enfant, je m'organise toujours c'est-à-dire moi j'ai fait en sorte qu'aider ma famille il n'y a pas de souci. S'ils ont besoin de moi, je peux aider même la nuit. J'ai passé des nuits aux urgences, je rentrais à 4 heures du matin et je revenais travailler et personne ne le savait. Combien j'ai amené à SOS médecin, combien j'ai amené aux urgences, et je dis « merci à mon Dieu » moi je dis j'aime ma famille... »*

Dans la littérature, une notion de « carrière » de l'aidance a fait son chemin. Nous observons parmi nos interviewés qu'ils sont dans l'aidance depuis plus d'une dizaine d'années et souvent en situation de multi-aidance. Goffman (1961⁶) parle de « carrières morales » dans lesquelles l'aidant va vivre un processus de transformation des aspects de sa personnalité et une modification de son système de représentation. L'image que l'aidant se fait de lui-même au fil de ses interactions avec les institutions et de la perception de son entourage tend à renforcer son engagement et à le valoriser.

Le statut d'aidant se révèle donc plus complexe qu'une simple relation entre un aidant et un aidé ; cela est vrai lorsque l'aidant n'est pas ou plus salarié, mais cela est sans doute encore plus vrai dans les situations que nous avons suivies.

La nature des tâches accomplies par les aidants ainsi que la rémunération en elle-même semblent être les deux points de clivage déterminants de la reconnaissance du statut. En effet, les entretiens révèlent que ces enjeux principaux structurent la relation des aidants avec la rémunération : leur parcours de vie, le travail et l'emploi, l'argent, les activités d'aide et la famille.

⁶ Asiles. Études sur les conditions sociales des malades mentaux, trad. C. et L. Lainé, Minuit, Paris, 1972

Si l'on considère que le terme statut renvoie à « un ensemble de dispositions législatives fixant des garanties fondamentales, droits et devoirs pour une personne ou un groupe de personnes, accordé par une autorité publique, » ou « une position de fait par rapport à la société », il serait donc constitué par un corpus de droits et devoirs. Mais alors qui doit en être le garant ? L'employeur, l'Etat et les institutions de santé publique ?

Il s'avère que les proches aidants n'ont pas seulement et exclusivement besoin d'aides financières, mais aussi d'accueil, d'écoute, d'informations, de soins pour leur santé, de réponses pour pouvoir concilier leur fonction d'aidant et les autres domaines de leur vie (loisir, activités professionnelles ou bénévoles, vie familiale, repos...).

Au cours des entretiens nous avons remarqué que pour les interviewés, le statut questionne la validation administrative et l'absence d'un document formalisé de sa reconnaissance. Dans ce contexte, comment signifier à l'employeur sa qualité d'aidant sur un plan strictement administratif sans trop avoir à exposer sa situation personnelle ?

Plusieurs situations se sont présentées en entretien, mais les recherches menées en amont semblent montrer que ceux dont l'aidance est associée à un statut juridique doublé d'une rétribution financière se reconnaissent en tant qu'aidant (avec un statut de salarié(e) dans le cadre de dispositif porté par le Conseil Départemental). Ils aident soit une personne âgée dépendante bénéficiaire de l'APA, soit une personne en situation de handicap bénéficiaire de la prestation de compensation du handicap (PCH). Une autre situation concerne ceux qui ont eu recours au congé de proches aidants. Ils sont reconnus par la Caisse d'Allocations Familiales par le biais d'une attestation de demande d'allocation journalière (ALIJA)⁷, mais le fait que les aides/dispositifs actuels soient ponctuels (ici un maximum de 1 an dans une carrière) dénote aussi de la précarité associée à ce statut et ne le valorise pas aux yeux de ceux qui sont concernés. Pour ce qui est des aides non financières, comme les congés, elles sont perçues comme inadaptées, puisque le rôle de l'aidant s'inscrit dans la durée.

Sans généraliser ces quelques situations, cette reconnaissance administrative dans le milieu du travail semble permettre l'octroi de droits et l'accès à des dispositifs soutenant pour l'aidant et dans la durée.

Au Québec, il existe une attestation type pour reconnaître à un salarié la qualité d'aidant. C'est la CNESST, organisme auquel le gouvernement du Québec a confié la promotion des droits et des obligations en matière de travail, qui en assure le respect auprès des salarié-es et des employeurs québécois.

En France, à titre d'exemple, certains employeurs ont engagé le pas de cette reconnaissance. Le Groupe LA POSTE a créé depuis 2016 un guichet des aidants dont l'objectif est de venir en aide aux postiers aidants familiaux, de les informer sur les dispositifs mis en place pour les accompagner et de les soutenir dans leurs missions en recherchant des solutions, adaptées pour

⁷ Pour rappel, depuis 2020, un congé proche aidant élargi est proposé et indemnisé au Smic. Fin 2021, un amendement au projet de loi a été déposé pour revaloriser à 58 euros nets par jour (contre 52 actuellement pour une personne isolée). En France, ce sont moins de 5.000 personnes (sur les 11 millions de français qui sont des aidants) qui en bénéficient par an. Le congé est de trois mois fractionnables, et renouvelables jusqu'à une durée totale d'une année sur une carrière.

l'aidant comme pour l'aidé. A cet effet, l'aidant salarié doit se faire connaître et reconnaître via un certificat d'aidant. Pour ce faire, il doit respecter 2 prérequis :

- S'occuper d'une personne aidée bénéficiant d'une aide légale ou ayant un niveau de dépendance temporaire ou permanente à minima d'un degré équivalent au GIR 5 (GIR5: perte d'autonomie, situation de handicap).
- Avoir un lien de parenté avec l'aidé (enfant, petit-enfant, parent, grand-parent, beau-parent, frère, sœur, conjoint, concubin ou partenaire lié par un PACS), ou avoir un lien administratif avec la personne aidée via une prise en charge fiscale de l'aidé, ou être aidant de la personne aidée par une décision de justice.

En bref, si elle n'est pas spécifiquement accompagnée par l'employeur, la complexité qui entoure ce statut est vérifiée. Elle se double d'une difficulté propre à leur « mise en récit » du parcours par les aidants. Histoires subies ou décidées, d'enfermement ou d'accomplissement de soi, les discours sont souvent porteurs de contradictions. (Olivier Giraud, p 144, 2015-2019, CNSA)

CONCLUSION : UN GUIDE DES BONNES PRATIQUES POUR DÉVELOPPER LA SOLIDARITÉ DE L'AIDANT AU SEIN DES ORGANISATIONS

Les recherches sur la thématique des salariés aidants ont permis d'identifier et de développer les nombreux dispositifs d'aide. Concernant les services d'aide aux aidants existants, il existe des initiatives pour informer les aidants salariés en organisant des événements par exemple. Au regard du "chantier" auquel il, le plus souvent "elle", doit faire face seule, d'autres mesures de simplification de l'accès aux droits des aidants pour les rendre plus utilisables en situation de crise et d'imprévu pourraient se développer. D'autres actions sont envisageables comme la sensibilisation sur la question du "care" à la fois pour les aidants eux-mêmes, mais aussi pour les personnes qui les entourent, particulièrement dans le milieu professionnel, avec les supérieurs hiérarchiques et les collègues, pour la compréhension de la situation. La simple compréhension de la situation de l'aidant fournit dans de nombreux cas un soutien moral.

Enfin, il semble que les associations apparaissent comme des lieux d'information stratégiques pour les aidants, mais également des lieux de soutien voire d'entraide. Ces associations pourraient être mieux connues et reconnues comme associées aux organisations employeuses sur l'aide aux aidants, mais également sur l'aide aux personnes en situation de handicap ou en perte d'autonomie liée au vieillissement.

Mais les réponses n'apportent pas toujours des solutions aux problématiques des salariés aidants. La crise Covid a contraint, par exemple, certaines structures au télétravail. Lors de cette mise à l'écart du salarié de son poste de travail, des personnes aidantes ont été identifiées, soit parce qu'elles trouvaient cette situation plus confortable pour elles, en termes de gestion des situations, soit qu'elles ne souhaitent pas rester à temps plein en télétravail. Travailler au bureau « permet aussi de souffler et d'avoir une vie à côté ».

Avec l'épisode de la COVID, les membres de l'organisation ont parfois découvert qu'une salariée qui pouvait être qualifiée de discrète, un peu timide, ou de très investie, qui « essayait de « se faire remarquer » le moins possible et de faire son travail de manière assidue, d'être présente et de trouver des solutions quand elle avait ces difficultés pour ne pas mettre en difficulté le bureau » était en charge d'un aidant avec beaucoup de difficultés. Les responsables de service ou de ressources humaines ont pu découvrir que la ou le salarié doit par exemple « gérer sa vie professionnelle, ses problématiques de santé, plus son enfant à charge... ça fait beaucoup », mais également que les aidants peuvent minimiser leur charge et utiliser le travail comme « excuse, comme rempart, alors qu'ils traversent une vraie difficulté ».

L'annonce du besoin d'une solution par le ou la salariée doit au final construire un lien avec l'analyse de l'organisation des besoins au sein de celle-ci comme le souligne ce responsable d'entreprise : « à mon avis, elle n'arrivait plus à jongler avec toutes ces tâches en même temps. (...) Ou en tout cas, il lui fallait un moment pour peut-être (avoir) plus de calme, pour pouvoir traiter certains dossiers ».

Pour simplifier l'analyse, nous avons créé un parcours linéaire qui, dans les faits, dépend de l'aidé, de la qualité du dialogue, de l'environnement social de la personne, de la taille de la structure, du dialogue social... etc. Nous avons repris le parcours du salarié aidant en essayant de pointer des moments clés qui permettent d'agir et d'aider l'organisation et le salarié.

C'est à partir de ces moments clés que nous avons mis en relation des « solutions », des « bonnes pratiques », certaines existantes dans des conventions collectives et textes de Loi, d'autres mises en place sans référence à un cadre formalisé.

Les caractéristiques d'un guide

Suite aux échanges et à l'analyse des informations, ce guide devait avoir plusieurs caractéristiques :

- Être consulté aussi bien par les salariés aidants que les employeurs. Nous entendons dans la caractéristique “employeurs” aussi bien les supérieurs hiérarchiques, que les RH ou encore la direction. Les deux peuvent le consulter chacun dans leur coin, ou ensemble. La structure et la manière de s'exprimer doivent parler donc à ces deux acteurs.
- Doit être facilement mis à jour : aussi, des renvois vers les sites “officiels” très pratiques sont sollicités pour permettre aux visiteurs d'avoir l'information pertinente. Si on fait appel à des textes de Légifrance, le site “service public” est aussi sollicité, car il dispose également d'un descriptif clair des démarches, et des liens pour télécharger des lettres types ou les CERFA pour faire connaître sa situation à son employeur et aux différents organismes.
- L'information doit être claire et simple: dans la pratique, les structures attendent souvent que les salariés proposent des solutions, alors que ces derniers sont épuisés par leur double charge. Aussi, le site doit être intuitif et accessible à un grand large de profil et les solutions proposées concrètes.

Pour atteindre cet objectif de fluidité et d'intuition, nous avons fait appel à Anne Moreno web designer. Le travail de contenu a été réalisé avec les salariés aidants qui ont participé à l'étude.

Un guide conçu avec des aidants, des institutions et des organisations.

A la suite du travail d'analyse présenté ci-dessus, nous avons organisé un échange avec quelques-uns des aidants rencontrés ainsi que les associations, des acteurs institutionnels et des organisations. Cette dernière rencontre visait non seulement à faire un retour sur les conclusions de la recherche, mais également à tenter de répondre au besoin d'informations et de compréhension de ce qui se vit au quotidien.

Comme évoqué, la facilité d'accès à l'information est le principal critère. Aussi, nous avons proposé de déconstruire le parcours en milieu professionnel en 3 étapes :

- En parler : trouver un espace où chacun puisse exprimer ces besoins : le salarié aidant, mais la structure aussi
- Évaluer ensemble la situation : bien connaître les besoins de l'aidant, mais aussi ceux de la structure, qui sont souvent négligés ou non exprimés, conduisant à des incompréhensions... Une solution trouvée est rarement pérenne et la situation de l'aidé

et de l'organisation évoluant, les besoins de l'aidant et de la structure peuvent changer. Une solution mise en œuvre doit donc faire l'objet d'un suivi, même si elle fonctionne bien.

- Mobiliser les outils : en fonction des besoins, il s'agit de trouver la solution adéquate, dans la liste des outils. Ici, elles sont découpées en 3 grandes catégories : celles mises en place dans l'entreprise, celles à l'extérieur de l'entreprise et pouvant être financées par elle, et les dispositifs de droits communs.

Enfin, il ne semble pas y avoir de référencement centralisé des aides, accessible et bien communiqué. Les aidants interrogés ignorent pour la plupart l'existence de nombreuses aides disponibles, malgré le fait qu'ils pointent des dysfonctionnements et une certaine lourdeur dans leur quotidien.

Présentation du site internet : une aide concrète aux aidants et aux organisations employeuses

Se repérer dans le parcours des salariés aidants

Pour simplifier le repérage des besoins par les salariés et les chefs d'entreprise, pas toujours au fait avec la situation, nous avons créé un parcours circulaire qui, dans les faits, dépend de l'aidé, de la qualité du dialogue, de l'environnement social de la personne, de la taille de la structure du dialogue social... etc.

C'est à partir de ces moments clés que nous avons mis en relation des « solutions », des « bonnes pratiques », certaines existantes dans des conventions collectives et textes de Loi, d'autres mises en place sans référence à un cadre formalisé.

Au sein de la structure, une des principales demandes des salariés-aidants est de trouver du temps pour organiser les multiples chantiers qui sont en face d'eux. Quant aux demandes de l'employeur, elles sont surtout de ne pas être pris au dépourvu, et donc d'anticiper ce qui n'est pas prévu pour que l'activité puisse se poursuivre.

Le site internet propose donc une lecture “selon que vous soyez aidant ou employeur” sous une forme différente de celle qui est ici présentée en conclusion.

La décision de créer un site accessible aux personnes « aidant.e.s salarié.e.s » est particulièrement justifiée par les retours que nous avons eus des salariés et des entreprises. Nous avons donc fait appel à une spécialiste des usages, des modes de circulation au sein des sites internet, ce qui nous a obligés à réduire, synthétiser, simplifier les principaux résultats de notre recherche. En effet, dans le meilleur des cas, les informations destinées aux salariés se font soit sous la forme de prospectus ou de documents papiers informant sur les actions possibles à destination des salariés, soit les informations sont diffusées sous forme de mails. Les retours que nous avons eus semblent montrer que souvent ces documents ne sont pas lus et viennent « encombrer » les boîtes mails des salariés. Par ailleurs, ces informations arrivent souvent en

dehors de toute communication ciblée sur les besoins des aidants ou sur les solutions mises en place par l'organisation dans le cadre de la solidarité.

Nous reprenons en conclusion de notre rapport, l'architecture du parcours du salarié - aidant et de l'employeur en identifiant et en qualifiant les étapes par lesquelles ils passent quasi systématiquement.

La première étape est celle qui enclenche ou qui déclenche la visibilité de l'aidant. Nos entretiens ont montré que peu de salariés abordent facilement ce sujet. Souvent la demande arrive tardivement. De plus, le salarié a souvent analysé la situation avant d'en parler, et cela fait plusieurs mois, voire années, qu'il est confronté à cette situation.

En début de parcours, il y a un "initiateur" au dialogue qui peut être la structure ou la ou le salarié. Dans notre recherche, les expériences montrent que, pour permettre à tous les salariés de s'exprimer sur leur situation d'aidance, un climat de confiance favorise le dialogue. Comment créer ce climat de confiance qui permet que la parole se libère dans l'organisation et améliore le fonctionnement au quotidien ?

On en parle, mais à qui parler, de quoi et comment ? Employé ou employeur sont tous deux légitimes pour échanger sur l'aidance et leurs besoins respectifs. En parler est difficile pour le salarié pour des raisons que nous avons identifiées. Souvent, le salarié n'en parle pas parce qu'il est difficile de parler de soi et de ses problèmes personnels. Il n'en parle pas parce qu'il pense que cela peut nuire à sa carrière, l'aidant peut penser qu'il va être mis de côté pour qu'il soit aidé. On n'en parle pas parce que le salarié-aidant pense qu'il n'y a pas de solutions du côté de l'employeur. On n'en parle pas parce que le salarié aidant arrive encore à faire face, à tout faire...

La seconde étape nous semble correspondre à cette étape de sécurisation, de construction d'un cadre facilitant la co-construction de possibilités d'adaptation. Notre recherche montre que lorsqu'il est mis en place, et cela reste peu fréquent, l'accord sur la prise en considération de la situation permet que les possibles changements ou modifications soient pertinents, socialement et économiquement, pour toutes les parties, le salarié, l'employeur ainsi que le service ou l'équipe.

Dans ces conditions, identifier les signaux d'un besoin venant d'un salarié-aidant est délicat. Cela signifie accéder à un pan de sa vie privée, introduire des morceaux de vie personnelle dans la vie professionnelle, puis coconstruire des solutions pour valider la diffusion des informations. C'est aussi reconsidérer les absences, les retards, les fatigues, les demandes de changements de poste et d'horaire, reconsidérer certaines tensions au travail et les évaluer en questionnant les multiples tâches que doit réaliser le salarié, avant et après le travail et, parfois, pendant.

Définir les bonnes pratiques pour que ce cadre ne soit pas imposé par l'une ou l'autre des parties apporte un soutien à l'employeur et au salarié. Sans cette co-construction d'un diagnostic des besoins, les situations peuvent créer une tension relationnelle avec les services RH qui n'ont pas été en mesure de repérer les signaux faibles, et/ou créer des conflits au sein des équipes qui

peuvent jalouser ou ne pas comprendre les « avantages » donnés au salarié. Ce diagnostic partagé pourra être complété, accompagné par le délégué syndical (sur la réduction du temps de travail par exemple) ou par la médecine du travail (pour la réorganisation d'un poste ou le télétravail par exemple).

Avant d'envisager toutes les aides possibles, cette reconnaissance du double statut « salarié-aidant », qui peut rester confidentielle comme le souhaitent certains salariés, est essentielle pour envisager des solutions. Nous parlons de co-construction, car le salarié peut amener des solutions pour l'entreprise, sa connaissance du poste et des tâches étant essentielle.

Tous les employés peuvent être concernés, du directeur de l'entreprise à l'ouvrier en passant par la secrétaire, parfois non salariée et conjointe du dirigeant, et la négociation-conciliation devra être adaptée à chaque situation pour que la structure continue à travailler en garantissant une qualité de vie au travail.

Après l'identification des besoins, diffuser l'information auprès de l'équipe peut être fait par la personne elle-même, mais l'information ne pourra pas être diffusée sans l'accord du salarié aidant. Pour l'employeur, la situation au travail sera sans doute plus satisfaisante si l'accord trouvé avec le salarié est « acté » devant l'équipe de travail en prenant soin de respecter la vie privée du salarié. Pour l'employeur, comme pour le salarié, l'enjeu est d'accepter que les négociations reposent sur des situations qui peuvent évoluer, changer, parfois rapidement avec son lot d'imprévu ; ce qui a été négocié peut être renégocié, revu et corrigé. Ce n'est pas l'aidant qui change, c'est la situation de la personne aidée qui oblige à des réajustements.

Il convient de faire ici une remarque sur le diagnostic qui peut être mené lors des entretiens individuels. Nous ne revenons pas ici sur les dispositions du Code du travail qui organisent l'évaluation professionnelle du salarié. Cette étape nous semble pouvoir être améliorée en posant une question pour commencer un échange avec le salarié-aidant. Sans questionner directement la santé du salarié, il semble envisageable de demander si le salarié est dans une situation personnelle qui pourrait être améliorée avec une action de l'employeur. Certes, il n'est pas prévu de questionner la vie privée du salarié, mais le salarié pourrait indiquer, s'il le souhaite, si ce statut d'aidant est présent parce qu'il peut impacter ses fonctions, et ses aptitudes, comme nous l'avons souvent entendu. Rappelons que les résultats de cette évaluation doivent rester confidentiels. L'employeur a interdiction de communiquer à des tiers des renseignements concernant le salarié et recueillis au cours des procédures d'évaluation. Mais cette confidentialité n'est opposable qu'aux tiers et les salariés concernés peuvent demander à accéder aux résultats de leur évaluation.

La troisième étape de ce parcours est celle de la recherche des aides possibles. Les réponses dépendent souvent de situations très individuelles et l'enjeu est de maîtriser non seulement ce qui existe, mais surtout ce qui est adapté au cas individuel. Dans non-nombre de situations rencontrées, il faut distinguer les aides qui peuvent se situer au sein de la structure, celles qui se situent en dehors de la structure et celles qui n'existent pas et que l'on peut imaginer, inventer, construire pour répondre aux besoins.

Il faut pouvoir partir des besoins que l'on a repérés et que l'aidant, et l'aidé, acceptent une aide extérieure. Il y a des solutions, elles ne sont pas encore parfaites, elles peuvent venir aider ponctuellement ou plus durablement. Ces aides peuvent déjà exister dans les textes de Loi, ou être proposées au sein de l'entreprise, être financières, donner du temps, apporter des moyens humains, elles peuvent aussi changer la façon de travailler.

Mais, parce que les situations des aidants commencent à être mieux connues, les aides existantes devront aussi évoluer pour venir renforcer à la fois la solidarité qui est parfois de proximité (culturelle, identitaire, affinitaire) et la solidarité qui rattache plus largement le salarié-aidant au corps social de l'entreprise.

Les étapes reprises de façon schématique :



Annexes

Bibliographie - revue de littérature

Le présent document a été réalisé dans le cadre de la recherche appliquée « Formes et efficacité des dispositifs de solidarité dans les TPE/PME envers les salariés aidants » menée par l'ESOI – Etudes EthnoSociologiques de l'Océan Indien en partenariat avec Elfie Sociallab, Fabienne Ménelgado, économiste et Armelle Klein, sociologue. Cette recherche a été financée dans le cadre de l'appel à projets lancé par la Fondation Internationale de Recherche Appliquée sur le Handicap (FIRAH), le CCAH et Klésia.

L'objectif de ce dossier documentaire est de mieux replacer la problématique des aidants et particulièrement des aidants salariés dans leur traitement au sein des politiques publiques et en lien avec les expériences individuelles à différents niveaux : la dynamique de l'aide, la conciliation des temps sociaux et dispositifs formels et informels pratiqués au niveau des entreprises. Les ressources existantes au regard de la thématique traitée ont été rassemblées et étudiées. 9 de ces ressources sont présentées dans ce dossier.

Ces ressources sont particulièrement intéressantes au regard de leur capacité à être utilisables directement par les personnes handicapées ou par leurs familles et les professionnels qui les accompagnent. Elles peuvent contribuer à aider les acteurs de terrain à améliorer la qualité de vie et la participation sociale des personnes handicapées.

Ce travail ne vise pas l'exhaustivité, mais l'identification de résultats et de connaissances produits par des travaux de recherche pouvant être utiles aux acteurs de terrain pour améliorer la qualité de vie et la participation sociale des personnes handicapées.

Chaque titre de la bibliographie commentée contient un lien donnant accès à la recherche (en accès libre ou payant), et chacune des fiches de lecture contient un lien renvoyant vers la notice de la base documentaire de la FIRAH.

Le présent dossier documentaire a été diffusé par la FIRAH; il est accessible sur leur site (revue de littérature 36 (<https://www.firah.org/fr/revue-de-litterature.html>)):

1. Un **édito**
2. Une **bibliographie commentée** portant en priorité sur des recherches appliquées déjà réalisées sur le sujet traité et en lien avec les critères du Centre Ressources
3. Des **fiches de lecture** à partir d'une sélection des recherches extraites de cette bibliographie, et jugées comme étant les plus pertinentes par rapport aux critères du Centre Ressources

4. **Une note de synthèse** reprenant les éléments les plus importants des recherches ayant fait l'objet d'une fiche de lecture
5. **Une bibliographie complémentaire** contenant des documents identifiés par le partenaire de terrain et reprenant des ressources identifiées comme étant particulièrement utiles aux acteurs de terrain.

Edito

La présente revue de littérature s'intéresse à la problématique des aidants et notamment à celle des salariés aidants. Plusieurs ambitions ont animé cette revue de littérature. La première était de replacer la problématique des aidants dans son traitement historique au sein des politiques publiques à partir des années 2000 en France. La seconde était de rassembler de la connaissance sur la situation particulière des salariés aidants (qui est au cœur de notre projet) pour identifier, d'une part, la manière dont ces profils particuliers d'aidants sont accompagnés à l'heure actuelle, en proposant un recensement le plus exhaustif possible des dispositifs formels et informels mis en place par les aidants et leurs employeurs et d'autre part, la manière dont la science traite ce sujet dans les sciences sociales et en particulier dans les études en sociologie.

Cette présente revue de littérature a révélé qu'il existait encore assez peu de travaux, études et enquêtes sur le sujet, même si ceux-ci se sont multipliés ces dernières années. Il faut d'ailleurs noter le caractère précurseur des études canadiennes sur le sujet.

Aujourd'hui, entre 4 et 5 millions d'aidants en France seraient concernés par le cumul d'une activité d'aide à destination d'un proche et d'une activité professionnelle. Pour le vécu des aidants, la question de l'articulation et de la conciliation de ces deux sphères est cruciale, mais présente des limites qui seront détaillées dans la synthèse. La compréhension de l'écart entre les besoins de ces salariés aidants et les dispositifs qui sont à leur disposition est nécessaire eu égard à leur faible mobilisation (trop rigide, peu rémunérateur...). Pour accompagner mieux ces salariés aidants il semble ainsi déterminant de comprendre l'ensemble des dispositions (mise en place à différentes échelles : des aidants eux-mêmes, de leur organisation professionnelle et des pouvoirs publics) et leurs effets sur le couple aidant-aidé.

Synthèse

A. Les aidants : une nouvelle catégorie d'action publique à partir des années 2000

Alerté par l'épuisement et la santé des aidants, cette catégorie d'action publique devient un nouveau champ de recherche qui porte de nombreuses interrogations : parcours des aidants, leurs besoins et attentes, caractérisation des différents types d'aides professionnelles ou proches aidants, coordination des aidants, etc. L'accompagnement et le soulagement des aidants deviendront une priorité à partir des années 2000 (Bloch, 2012). Aujourd'hui c'est

véritablement la présence de l'aidant qui permet le maintien à domicile des personnes âgées ou en situation en handicap. Mais c'est également son épuisement et la dégradation de sa santé qui précipitent bien souvent l'entrée en institution (Fontaine, 2019).

Les 20 années de recherche sur les aidants ont permis de déterminer un certain nombre de paradoxes, notamment ceux parfaitement décrits par Besson et Dumais (2017) :

B. La famille est aussi un acteur politique

« La question de la juste place des aidants familiaux croise ainsi celle du pouvoir d'agir des familles, qui peuvent se regrouper en acteur collectif (ou citoyen-politique) et à titre "individuel", être financeurs, usagers de services, fournir elles-mêmes des services à domicile (à titre de proches aidants) qui permettront (ou pas) le maintien ou le soutien à domicile » (Besson et Dumais, 2017, p.48). Cela implique une imbrication complexe des solidarités privées et publiques.

C. Les accusations réciproques de désengagement

« Un deuxième paradoxe du recours aux aidants familiaux réside dans l'accusation réciproque entre les pouvoirs publics et les familles de désengagement puisque, quand une personne handicapée est trop peu aidée, chacun accuse l'autre de ne pas remplir sa mission de solidarité (publique ou privée) » (Besson et Dumais, 2017, p.48). Les aidants familiaux sont le plus souvent, mais non exclusivement, des femmes, épouses, filles ou belles filles, dans une certaine vision traditionnelle de la famille (Brody, 1990 ; Avril, 2014).

D. L'injonction paradoxale à l'efficacité par la réduction des coûts

Contexte de la nouvelle gestion publique, « new public management » pour améliorer le rapport coûts/bénéfices d'un service.

« Dans ce contexte, les familles sont à la fois mobilisées pour assurer un accompagnement technique et sanitaire de qualité et enjointes à assurer le lien humain et émotionnel que les professionnels ne peuvent plus forcément assumer (mais que beaucoup considèrent comme une composante à part entière de leur professionnalité). Soit un brouillage des frontières entre aidants familiaux, aidants professionnels et même, professionnels du soin en établissement qui peut contribuer à vulnérabiliser les acteurs » (Besson et Dumais, 2017, p.49).

E. La dimension privée et publique des services à domicile

« Il s'agit de la complexité et de l'entrecroisement des liens privé-public et, particulièrement, l'intrusion de l'intime dans les fonctionnements professionnels et des normes professionnelles dans les fonctionnements familiaux » (Ibid, p.49).

F. Les tiers aidants vulnérabilisés

La situation d'entre deux est un facteur de vulnérabilité (Besson et al, 2013). Un effet de précarisation est souvent observé quand une mise entre parenthèses de l'activité professionnelle ou une réduction de celle-ci est nécessaire. En même temps, certains aidants peuvent trouver

dans le statut d'aidant une forme de reconnaissance et acquérir ou réacquérir une place dans la société. Cela peut être par exemple un moyen d'obtenir une reconnaissance sociale, de légitimer l'accès à des ressources (logement, etc.) pour certaines personnes sans qualification ou sans emploi. La vulnérabilité est aussi psychologique du fait des multiples sollicitations qu'il rencontre.

Comme le précise Fontaine (2019), les questions actuelles concernant la problématique des aidants peuvent être résumées de la manière suivante : faut-il privilégier une politique de compensation des coûts supportés par les aidants ? Ou bien développer des modes de prises en charge alternatifs pour réduire leur implication ? On se rend de plus en plus compte qu'il y a une invisibilisation des coûts supportés par les aidants, car ils ne sont pas comptabilisés dans les comptes de la dépendance. Or plusieurs arguments d'ordre économiques encouragent la mutualisation des coûts supportés par les aidants notamment pour lutter contre le renforcement des inégalités économiques entre les hommes et les femmes, le renforcement des inégalités sociales, le renforcement des inégalités intrafamiliales, les externalités négatives importantes notamment concernant la santé des aidants et la réduction du temps de travail (baisse des cotisations...). Aujourd'hui on se situe davantage dans une logique de soutien par l'instauration de dispositifs permettant de réduire les coûts indirects que supportent les aidants : instauration de congés, idéalement indemnisés, dédommagements ou salariat des aidants, développement de services de répit. Cette politique ne cherche pas à réduire l'implication des aidants, mais réduire le coût de l'expression des solidarités de proximité par exemple sur la vie professionnelle, la santé ou le niveau de vie. L'autre logique qui consisterait à développer des solutions de prises en charge alternatives rencontre deux freins principaux : l'importance de la famille comme ressource de l'aide et la politique du maintien à domicile (Ibid).

Les difficultés rencontrées par les aidants dans la conciliation des temps sociaux sont particulièrement importantes pour les salariés aidants qui cumulent toutes les difficultés que connaissent les aidants auxquelles viennent s'ajouter les contraintes liées à la sphère professionnelle.

Les salariés aidants

Une étude menée en 2015 par la plateforme Responsage sur les salariés aidants de proches âgés révèle que les salariés qui aident un parent âgé sont souvent seuls face à leur problème. Dans 86 % des cas, ils n'ont pas contacté de structures de proximité type CLIC (Centre Local d'Information et de Coordination gérontologique), CCAS (Centre Communal d'Action Social) ou réseaux gérontologiques, car ils les méconnaissent pour l'essentiel, 95 % n'en ont pas parlé à leur manager ou à la DRH (Direction des ressources humaines). Les salariés accompagnant un parent âgé sont majoritairement des femmes de plus de 45 ans et des seniors. Ils utilisent l'aide mise à leur disposition une fois (80 %) ou plusieurs fois (20 %) dans leur parcours d'aidant.

A. Du point de vue des entreprises

Une typologie des entreprises semble particulièrement pertinente en la matière : les pratiques et les attitudes des entreprises peuvent être classées, selon la Ligue des droits de l'Homme et la Macif (2013), en six catégories^[1] :

1. La première attitude des entreprises se rattache à des pratiques discriminatoires, où les salariés-aidants sont désavantagés par rapport aux salariés non-aidants, notamment en termes d'évolution de carrière, que ce soit volontairement ou involontairement. Les aidants peuvent être invités à ne pas parler de leurs responsabilités à l'égard d'un proche.
2. La deuxième pratique, très répandue selon les auteurs, correspond à une « apparente neutralité » de l'employeur : l'aide est renvoyée à la « sphère privée » qui doit rester étrangère à la sphère de l'entreprise. Les aidants sont ainsi livrés à eux-mêmes, sans aides.
3. Troisième pratique repérée, celle de « l'engagement limité », où la perméabilité entre les deux sphères est reconnue, pouvant donner lieu à une aide de l'employeur, mais vécue par celui-ci sur le mode de l'arrangement informel et dérogatoire (absences).
4. Quatrième pratique : celle du « légalisme », où le Code du travail est appliqué de façon stricte (aménagements horaires, temps partiel, congé de soutien familial, etc.)
5. Cinquième pratique : la mise à contribution des salariés en matière de congés (redistribution de temps entre non-aidants et aidant, sur la base du volontariat, et sans effort particulier du côté de l'entreprise).
6. Sixième pratique, il y a un transfert de ressources de l'entreprise au profit des aidants (des congés, mais pas seulement, cela peut être une subvention par exemple à une association, une structure d'aide aux aidants).

Une étude très intéressante a été réalisée par Gagnon et ses collègues (2018) au Québec a montré que les employeurs étaient plus enclins à être conciliants lorsque :

- Le lien avec l'aidé est proche (enfant, conjoint, parent) ;
- Les demandes d'aménagements sont occasionnelles ;
- L'organisation le permet (en fonction des ressources financières, de la présence de syndicat, de la culture organisationnelle, du nombre insuffisant d'employés).

De plus, il a été observé que les employeurs étaient encore plus conciliants quand ils avaient eux-mêmes été aidant. Cette étude menée au Québec est très instructive, car elle permet de comprendre les représentations des employeurs et les pratiques organisationnelles qu'ils déploient à destination des salariés aidants pour les aider dans la conciliation des différents temps sociaux. Il s'agit d'une enquête par questionnaire sur un échantillon de 1910 employeurs québécois. Il est de plus mis en lumière que le recours à des pratiques de conciliation permet non seulement de réduire ces coûts, mais aussi d'améliorer le climat organisationnel. Une autre étude canadienne (Noguès et Tremblay, 2018) montre que l'instauration d'un climat de soutien social au sein des entreprises ou des structures employeuses (en l'occurrence des entreprises privées et publiques et des associations) est nécessaire au maintien en emploi de salariés aidants et que cela doit se faire au niveau de la structure globale et non pas seulement au sein d'un service de rattachement. De plus, lorsque cela s'impose l'innovation organisationnelle qui doit s'instaurer pour faciliter le travail d'un salarié aidant doit pouvoir se faire en concertation avec lui, or c'est encore assez rarement le cas (Murrer Dubois et Chauzal-Larguier, 2019).

B. Du point de vue des salariés aidants

A partir de l'enquête HID (Handicaps-Incapacités-Dépendance) de 2008, Cheneau (2019) met en lumière les caractéristiques sociologiques des salariés aidants. Ce sont majoritairement des femmes âgées en moyenne de 45 ans dont les 2/3 ont un diplôme inférieur au BAC ou aucun diplôme. Elles sont plutôt des personnes employées ou ouvriers. Parmi la population étudiée, 24% sont à temps partiel. Ils sont plus nombreux à aider plus de 3 heures par jour contre moins de 1 heure pour les salariés à temps plein. Les salariés à temps partiel semblent avoir des responsabilités plus importantes que les salariés à temps plein, ils sont plus nombreux à avoir au moins 3 enfants, à cohabiter avec la personne aidée et à accompagner des personnes plus dépendantes dans la vie quotidienne. Même si les salariés à temps partiel sont moins nombreux à déclarer un manque de temps pour l'aide, ils sont significativement plus nombreux à déclarer des impacts de l'aide sur leurs relations sociales et leur santé mentale.

Qu'il faille les concilier (lorsque l'on adopte une approche conflictuelle) ou bien les articuler (lorsque l'on adopte une approche plus neutre), les sphères privées et publiques présentent des formes de tensions temporelles et des impacts sur le bien-être des salariés aidants. Ce travail d'articulation nécessite de ressources qui ne sont pas mobilisables par tous les aidants de la même manière (Charlap et al, 2019) :

- Des ressources qui dépendent de l'aidant et de son entourage familial ;
- De ressources qui dépendent du contexte de l'activité professionnelle ;
- Des ressources qui dépendent des dispositifs publics.

Les salariés aidants sont amenés à recourir à différents droits sociaux (universels ou spécifiques), mais ces derniers sont souvent mal adaptés au besoin des salariés aidants (Ibid). Ce qui est observé ce sont, pour la grande majorité des cas, des arrangements locaux plus ou moins informels, mais ceux-ci dépendent des ressources du salarié (son statut, son ancienneté et son parcours professionnel), des attitudes du salarié (engagement, dosage des demandes) et des modes d'organisation du travail (Ibid ; Charlap et al, 2020).

En conclusion de cette synthèse bibliographique, un travail remarquable a été réalisé par la fondation Médéric Alzheimer dans leur étude datant de 2017 qui propose un tour d'horizon très complet de la problématique des salariés aidants.

I. LES BESOINS DES SALARIES-AIDANTS

- **Les salariés aidants ont besoin de** : reconnaître qu'ils sont aidants ; de temps disponible ; de souplesse dans l'organisation de leur travail ; d'avoir accès à des services de proximité, des services de répit, etc.
- **Les employeurs ont besoin de** : avoir des salariés qui révèlent accompagner un proche ; d'avoir de la stabilité et de la prédictibilité pour planifier l'organisation ; de connaître les meilleures pratiques en la matière.
- **Tous ont besoin de** : mieux faire connaître l'accompagnement à des proches ; créer une culture d'entreprise de bienveillance et de solidarité ; proposer des politiques adaptées, souples et évolutives ; de disposer d'aides de proximité.

- **Mesures en termes de temps disponible** : congés payés et non payés, y compris donc de jours entre salariés.
- **Mesures en termes de flexibilité ou de souplesse de l'emploi** : des heures de travail annualisées ; des semaines de travail comprimées ; des lieux de travail flexibles ; des horaires flexibles ; Le partage d'emploi ; des horaires volontairement non définis ; un temps partiel ou des heures de travail réduites ; une retraite progressive ; un travail par poste (quarts de travail).
- **Mesures en termes de télétravail** : du télétravail ou de la télécommunication ; des outils ou appareils pour travailler à distance : téléphone, ordinateur, tablette, possibilités de visioconférences... ; des logiciels.
- **Informations sur les aides disponibles en entreprises comme à l'extérieur** : des réseaux de pairs, de proches aidants ou de professionnels ; des guides ressources ; des formations, séances de sensibilisation ; outils en ligne : réseaux, applications, plateformes.
- **Besoins d'évaluer l'efficacité et la pertinence des mesures prises** : recueillir les retours des salariés aidants à intervalles réguliers.
- **Besoin d'un climat social favorisant la parole des salariés** : souplesse, flexibilité, mais aussi confiance, valorisation, partage, communication, dialogue social, etc.
- **Besoin de co-construction des mesures et des dispositifs imaginés** : des procédures formalisant chaque étape sont recommandées ; nécessité de faire participer les partenaires sociaux, les acteurs partie prenante, etc.
- **Besoin plus général de transformation des mentalités et des représentations sociales** : à l'égard du genre de l'aide : pouvoir faire en sorte qu'un homme qui aide un proche se reconnaisse comme aidant, à fortiori un responsable. Sur les différences entre accompagner un enfant ou un conjoint ou un parent. Sur ce qu'est la performance d'une entreprise. Sur la place des différences, de la fragilité et des vulnérabilités au sein des entreprises.

II. LES RETICENCES DES AIDANTS A SE DEVOILER ET A FAIRE APPEL A DE L'AIDE

- **Repérage de certains signaux d'alerte fréquents** : micro-absences, retards, demandes de congés fréquentes, demande d'aménagement du temps de travail sans motivations affichées, arrêts maladie cumulés à des périodes de congés, démobilisation au sein de l'équipe, retrait de la vie collective, etc.
- **Raisons fréquentes du silence des aidants en activité professionnelle** : pour ne pas se laisser « absorber » par le rôle d'aidant et ne pas basculer totalement dans l'aide (le travail vu comme une source de répit) ; pour ne pas être pénalisés par des baisses de la durée du travail (en termes de rémunération, de progression de carrière, etc.) ; sentiment que le sujet relève de la sphère privée ; pour ne pas avoir à faire face à la pitié des collègues, à la curiosité, aux questions gênantes (être un salarié « ordinaire ») ; peur de la stigmatisation, de la discrimination, voire de perdre son emploi. L'identification des hommes aidant étant encore plus difficile que chez les femmes.

III. LE RECENSEMENT DES REPONSES APPORTEES PAR LES ENTREPRISES

Actions menées par les Directions des Ressources Humaines :

- a) Regroupements, coalitions d'employeurs ;
- b) Prévoir la situation dans le contrat ou dans les entretiens d'évaluations ;
- c) Attribuer des places de parking en cas de départ en urgence ;
- d) Répartir les fonctions et responsabilités ;
- e) Moduler l'intensité de son travail ;
- f) Choisir son lieu de travail (y compris à l'étranger) ;
- g) Une journée sans déplacement ;
- h) Mise en place d'un système de transmission des horaires ;
- i) Créer des formulaires de demandes de mesures d'adaptation ;
- j) Choisir son horaire de travail ;
- k) Banque de congés ou dons de jours ;
- l) Activation d'un réseau interne de soutien par des pairs aidants ;
- m) Formation et sensibilisation de l'encadrement et des ressources humaines ;
- n) Mise à disposition de professionnels ;
- o) Mise à disposition de la base de données des accords relatifs aux salariés aidants ;
- p) Portefeuille d'avantages (virtuels ou non) ;
- q) Des jours parents malades ;
- r) Des services de conciergerie ;
- s) Mise en place de formations prévues pour la reprise du travail.

Actions menées par les associations et sociétés de services spécialisées :

- a) Charte ;
- b) Carte d'urgence ;
- c) Blogs ou sites d'aidants ;
- d) Prix ;
- e) Campagnes de sensibilisation ;
- f) Schémas, graphiques ;
- g) Calculateurs de coûts ;
- h) Kits, boîte à outils ;
- i) Livre blanc ;
- j) Informations sur les offres disponibles ;
- k) Observer ce qui se passe à domicile ;
- l) Mise en place de plateformes dédiées aux salariés aidants ;
- m) Grille pour évaluer combien un lieu de travail est un lieu « soutenant » pour les salariés aidants.

Actions menées en matière de santé :

- a) Recommandations de la Haute Autorité de Santé ;

- b) Relais du médecin du travail (passation de test afin d'évaluer l'épuisement des aidants) ;
- c) Mesures de prévention.

Actions menées par les groupes de protection sociale :

Baromètre, kits d'informations, offre de couverture de l'aidant (bilan, services, accompagnement, formation, etc.), réseau d'entraide, groupes de parole, maison des aidants

Actions des pouvoirs publics :

Stratégies nationales vis-à-vis de l'aide (notamment permettant la baisse de la diminution temporaire de l'activité des aidants, droit légal à la flexibilisation, appel à la collaboration avec les organisations d'employeurs en vue de faciliter les pratiques souples en milieu de travail, etc.), lois accordant des congés légaux aux aidants (parfois rémunérés), plans de soutien aux employeurs, informations et sensibilisation (dont trousse d'informations pour les employeurs, lutte contre les discriminations), mise à disposition de professionnels (« conseillers dépendance » en Allemagne, « conseillers en prévention des soins » aux Pays-Bas, etc.), etc.

Fiches de lecture

Ces 9 fiches de lecture sont extraites de la bibliographie générale. Elles ont été choisies pour leur pertinence.

Chaque fiche contient un lien vers la notice complète et les documents sur la base documentaire de la FIRA.

FICHE 1 : La conciliation travail-famille-soins : analyse du soutien organisationnel

[Accéder à la fiche de lecture complète et à l'ensemble des documents en lien avec cette recherche sur la base documentaire](#)

Références : NOGUES, S & TEMBLAY, DG. La conciliation travail-famille-soins : analyse du soutien organisationnel. Pauvreté et Intervention sociale en milieu rural : portrait, bilan et perspective. Université du Québec à Montréal. Vol30, N01, Fall 2018. Pp 1-30

Mots clés : Sciences humaines et sociales, Emploi, Toutes incapacités, Amérique du Nord.

Résumé de l'auteur : De nombreux Canadiens vivent un conflit entre emploi et responsabilités de soin à un proche dépendant, entraînant des difficultés à se maintenir sur le marché du travail. La recherche concernant le soutien organisationnel aux employés proches aidants étant encore jeune, nous avons entrepris une recherche exploratoire visant à identifier les formes de soutien auxquelles les proches aidants ont réellement accès en milieu de travail. Des entrevues semi-dirigées ont été menées entre 2014 et 2015 auprès d'employés proches aidants québécois (N=23). Notre analyse indique que l'accès aux mesures de conciliation travail-famille dépend presque exclusivement de la relation avec le supérieur.

Commentaire :

Employeurs, acteurs de terrains, l'une des premières mesures utilisées pour accompagner un salarié aidant est la flexibilité des horaires et du temps de travail. Si effectivement, la mesure peut sembler facile à mettre en œuvre, elle soulève un certain nombre de questionnements, notamment la mise en place ou non d'un cadre formel, ou encore l'impact sur la cohésion d'équipe, dans le sens où la mise en place de ce soutien pourrait être perçue comme une faveur auprès des autres équipes, pas toujours informées de la situation de l'aidant.

L'article souligne également la nécessité de mettre ce soutien. En effet, « le fait d'être aidant n'est pas incompatible avec le fait de travailler et n'impacte pas systématiquement une perte de productivité » (p.5) et qu'un soutien adéquat en milieu de travail amoindrit les « conséquences négatives du rôle proche aidant sur le rôle d'employé » (p.5). En même temps, il souligne la nécessité que ce soutien se fasse au niveau de l'entreprise, plutôt qu'au niveau d'un service.

Enfin, cet article est intéressant à 2 niveaux.

- Premier niveau, il présente 4 dispositifs de soutien :
 - 1) Réduction du temps de travail ;
 - 2) Flexibilité horaire ;
 - 3) Télétravail ;
 - 4) Les congés.

Les auteurs ont analysé à partir d'un échantillon de 22 cas concrets, les facteurs facilitants la mise en œuvre de ces dispositifs et les obstacles.

- Deuxième niveau : il aborde la question du soutien social perçu par les salariés aidants. Ici, aussi, l'analyse permet d'identifier les facteurs facilitateurs et ceux qui peuvent faire obstacle. Il met aussi l'accent sur les difficultés des « jeunes recrues aidantes ».

Cette analyse peut être un guide pour une structure souhaitant mettre en place un soutien aux salariés aidants.

Cet article s'intéresse donc à la manière de maintenir en emploi des salariés, également aidants, et ceci quelle que soit la forme de l'incapacité de l'aidé. L'étude se focalise sur les entreprises publiques ou privées canadiennes, ou encore les associations canadiennes, mais les résultats peuvent être étendus à toutes les parties du globe.

FICHE 2 : Créativité organisationnelle en faveur des salariés aidants : quelle innovation sociale ?

[Accéder à la fiche de lecture complète et à l'ensemble des documents en lien avec cette recherche sur la base documentaire.](#)

Références : MURER DUBOISSET, A & CHAUZAL-LARGUIER, C., Créativité organisationnelle en faveur des salariés aidants : quelle innovation sociale ? Dixièmes journées du Groupe Thématique Innovation de l'AIMS. Octobre 2019, Grenoble

Mots clés : Sciences humaines et sociales, Emploi, Toutes incapacités, Europe.

Résumé de l'auteur : Dans les entreprises françaises, le nombre de salariés aidants ne cesse de croître. Méconnus, souvent discrets, les salariés aidants interpellent l'entreprise. Entre neutralité, légalisme, répression ou créativité, pour une gestion plus globale du problème, la démarche des entreprises diffère. La dernière option, la plus soutenable à long terme, est au cœur de ce travail. Plus précisément, c'est à la question de la co-construction de solutions en faveur des salariés aidants afin de construire une innovation sociale que ce travail de recherche entend apporter des éléments de réponse. La méthodologie repose sur une étude de cas unique et une étude documentaire. Deux principaux résultats sont mis en évidence. D'une part, la manière dont l'entreprise co-construit cette innovation sociale avec différents acteurs (sélection et structuration des idées individuelles et collectives) est repérée. D'autre part, une première représentation du processus d'innovation sociale d'un dispositif d'aide aux salariés aidants est proposée.

Commentaire :

Cet article s'intéresse à la possibilité pour une structure de mettre en place ses propres réponses, au regard de ses particularités à travers un processus de co-construction de réponses organisationnelles, qui va au-delà du cadre légal souvent insuffisant.

Le process est illustré avec un cas particulier, grande entreprise. 4 acteurs sont fondamentaux : les instances représentatives du personnel, les dirigeants, les salariés eux-mêmes, enfin les services sociaux.

Il semblerait toutefois que les salariés aidants ne soient pas réellement associés à cette créativité organisationnelle. Elle est avant tout un choix et une volonté des dirigeants de l'entreprise, qui vont au-delà du cadre juridique.

L'article peut être intéressant pour les associations d'accompagnements des aidants et tout particulièrement les aidants salariés, en identifiant des personnes ressources permettant de venir en aide aux entreprises et leurs salariés lorsque des situations, du fait de leur spécificité, nécessite une innovation organisationnelle. L'idée est que les processus de co-construction organisationnelle des grandes entreprises puissent être accessibles à des PME (petites et moyennes entreprises) avec un accompagnement externe.

Ce travail concerne le soutien à l'emploi des salariés aidants et ceci quelle que soit l'incapacité de l'aidé. Ici encore, si l'analyse se fait pour la France, la réflexion peut être facilement transposée vers d'autres pays, et ceci d'autant plus que le cadre législatif est faible.

FICHE 3 : Effets du temps partiel sur la conciliation des temps sociaux des aidants

[Accéder à la fiche de lecture complète et à l'ensemble des documents en lien avec cette recherche sur la base documentaire.](#)

Références : CHENEAU A., 2019, « Effets du temps partiel sur la conciliation des temps sociaux et des aidants », Direction Générale du Trésor, CAIRN 2019/2 n°216, p 65 -89.

Mots clés : Sciences humaines et sociales, Aidants en emploi et temps partiel, Toutes incapacités, France.

Résumé de l’auteur : Face à la difficulté de concilier vie professionnelle et vie privée du fait de la charge de responsabilités qui pèse sur les salariés aidants, cette étude s’intéresse à la corrélation entre le travail à temps partiel et ses effets sur le bien-être et le relationnel des aidants.

Des congés spécifiques pour les aidants existent depuis 2007, mais force est de constater qu’ils ne sont pas mobilisés principalement parce qu’ils ne sont pas rémunérés et que le travail peut être une source d’épanouissement social et de « répit » par rapport à l’activité d’aide.

En comparant les données sur l’allocation des temps sociaux entre salariés aidants à temps partiel et à temps plein, les résultats montrent une augmentation significative du temps libre qui profite à l’accompagnement de l’aidé, mais qui, à contrario, contribue à isoler plus encore l’aidant qui travaille à temps partiel de son tissu relationnel et à le « renfermer dans son activité d’aide ».

L’article vise donc à éclairer les pouvoirs publics sur les potentiels effets négatifs d’une politique de temps partiel sur les aidants qui plus est, sont renforcés par une inégalité de genre notamment dans le cas de mères de jeunes enfants.

Commentaire :

Cet article présente une étude originale et récente (inédite) qui interroge, à partir de données statistiques de l’enquête de la Drees « Handicap-Santé » de 2008, les effets du temps partiel sur la conciliation des temps sociaux des aidants et les répercussions de l’aide sur leur état de santé et leur bien-être. C’est cette dichotomie entre emploi et aide qui nous intéresse dans l’évaluation des dispositifs de soutien des salariés aidants et l’étude est enrichissante à plusieurs titres.

En effet, si les études précédentes (2000, 2011) avaient pu établir un lien positif permettant la réduction dans la surcharge des rôles, cela ne concernait que les parents et les mères de jeunes enfants qui profitaient pour consacrer ce temps « libéré » à la parentalité, à l’éducation et aux travaux domestiques.

L’étude porte sur un échantillon de 1.574 aidants en emploi qui accompagnent aussi bien des personnes âgées que des personnes en situation de handicap ou atteinte de maladie chronique quel que soit leur âge. Or, la nature même de l’aide montre d’importantes répercussions sur la santé psychologique des aidants (troubles du sommeil, fatigue morale, dépression et stress).

Enfin, l’étude est aussi originale dans sa manière d’aborder la conciliation des temps sociaux qui, au lieu d’opposer travail et famille analyse 3 dimensions : vie professionnelle, vie sociale (temps domestique/parental et temps personnel et de loisirs) et activité d’aide.

L’étude est descriptive pour les acteurs de terrain, car elle a permis de dégager de grandes tendances sur les salariés aidants en emploi : Ce sont majoritairement des femmes âgées en moyenne de 45 ans dont les 2/3 ont un diplôme inférieur au BAC ou aucun diplôme, sont plutôt

des personnes employées ou ouvriers. Parmi la population étudiée, 24% sont à temps partiel. Ils sont plus nombreux à aider plus de 3 heures par jour contre moins de 1 heure pour les salariés à temps plein.

Les salariés à temps partiel semblent avoir des responsabilités plus importantes que les salariés à temps plein, ils sont plus nombreux à avoir au moins 3 enfants, à cohabiter avec la personne aidée et à accompagner des personnes plus dépendantes dans la vie quotidienne.

Même si les salariés à temps partiel sont moins nombreux à déclarer un manque de temps pour l'aide, ils sont significativement plus nombreux à déclarer des impacts de l'aide sur leurs relations sociales et leur santé mentale.

Enfin, l'ajustement des biais, la mise en place de variables de contrôle et d'indicateurs, les limites de l'interprétation des résultats démontrent la rigueur méthodologique de l'étude et son sérieux.

L'étude est utile pour les pouvoirs publics, les institutions et les associations de défense des personnes vulnérables, car elle apporte une analyse complète et nuancée sur les ajustements du temps de travail pour les aidants et ses effets directs sur l'aide et prône plutôt un développement des dispositifs d'aides professionnelles à destination des personnes aidées pour ne pas renforcer les inégalités sociales et les rapports de genre au travail.

Les lecteurs s'attarderont sur la revue de littérature et la présentation des résultats de l'analyse offrant une large description des données d'étude et de la population caractéristique du temps partiel (p67 -72).

FICHE 4 : La nouvelle Directive « Equilibre » sur les congés parentaux, de paternité et d'aidant : Une avancée de l'Europe sociale ?

[Accéder à la fiche de lecture complète et à l'ensemble des documents en lien avec cette recherche sur la base documentaire.](#)

Références : Catherine Collombet & Antoine Math, La nouvelle directive « équilibre » sur les congés parentaux, de paternité et d'aidant : une avancée de l'Europe sociale ? , Chronique Internationale de l'IRES, CAIRN 2019/2 n°166 ; pages 3 à 15

Mots clés : Sciences humaines et sociales, Europe sociale, directive Équilibre, Conciliation vie professionnelle et vie privée, Droit aux congés de paternité et au congé d'aidant, Toutes incapacités, Europe.

Résumé de l'auteur : Cet article porte sur le processus de négociations de l'Union Européenne de textes législatifs européens qui ont abouti à l'adoption le 4 avril 2019 de la directive «Équilibre » sur les congés parentaux, de paternité et d'aidants dans un contexte de fin de législature et de défiance des citoyens face à l'Union Européenne (UE).

A partir de septembre 2018 et sur un mode de concertation très particulière – pendant une durée de 4 mois, six séances à huis clos nommées trilogues – l'article décrit les avancées et reculs des discussions entre les différentes instances constitutives sur cette directive dont l'entrée en vigueur ne se fera que dans les 3 ans suivants sa publication.

Cette publication présente aussi le contenu de la directive qui repose sur 4 piliers : le congé parental, la congé paternité, le congé d'aidant et le droit de demander un aménagement du temps.

Les auteurs s'interrogent sur la volonté de cette institution d'exercer une pression législative sur les états afin de « bâtir une Europe Sociale forte » alors qu'en réalité les politiques sociales se décident plutôt au niveau des états. Un effort pour mettre ses sujets en première ligne et faire évoluer les conditions de vie et de travail des européens au travers d'un « socle européen des droits sociaux ».

Commentaire :

L'article montre les travaux entamés depuis 2017 par l'UE sur la proposition de directive et sa volonté de présenter des résultats tangibles sur les dimensions sociales des politiques européennes notamment sur l'évolution du congé parental et du congé des aidants qui s'inscrit dans une initiative en faveur de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Notre recherche portant sur l'accès au droit, il est intéressant de voir comment évoluent les textes législatifs sur ce point pour faire avancer les dispositifs de soutien aux salariés aidants et la sensibilité des États européens pour s'accorder sur ces questions. Il ressort des disparités et des positions très antinomiques entre eux notamment l'opposition de la France à l'allongement de la durée du congé de maternité à 18 semaines, à la rémunération du congé parental et veto de l'Allemagne contre le principe même du congé de paternité.

Alors que la Directive a essayé de faire progresser les textes en vigueur depuis la directive de 2010 notamment sur la rémunération des congés (proposition faite à 78%, recommandations aux états de d'adapter les conditions pour les parents isolés aidant un enfant handicapé), le texte adopté à l'issue des trilogues apporte peu de choses nouvelles au droit en vigueur par rapport aux nombreuses propositions. Le compromis a porté sur la création du droit au congé paternité d'une durée de 10 jours ouvrables, sa rémunération au moins à hauteur des congés maladie pour les pays ne l'ayant pas adopté, le droit à des congés pour les aidants d'enfants ou de proches d'une durée de 5 jours qui dans sa version définitive n'est pas rémunéré, et le droit du salarié aidant à demander à son employeur des « formules souples de travail » pour faciliter la conciliation.

Malgré quelques avancées, l'article montre les limites de l'évolution législative européenne sur le plan social qui restent des prérogatives fortement défendues par ses États membres.

Par rapport à l'objet de notre recherche, ce sont les évolutions du droit depuis la directive de 2010 (pages 9 à 15) à l'adoption de la directive Equilibre en 2019 qui présentent le plus d'intérêt pour la connaissance des dispositifs existants au niveau européen.

FICHE 5 : Les petites entreprises face aux risques psychosociaux au travail. Quelles spécificités, quelles actions, quel droit ?

[Accéder à la fiche de lecture complète et à l'ensemble des documents en lien avec cette recherche sur la base documentaire.](#)

Références : Lerouge Loïc, Les petites entreprises face aux risques psychosociaux au travail. Quelles spécificités, quelles actions, quel droit ? Octares Editions, 2021, 187 p.

Mots clés : Sciences humaines et sociales, sciences de l'ingénieur ou réadaptation

Résumé de l'auteur : L'ouvrage reprend les communications, recherches réalisées dans le cadre du projet PERPS financé de 2015 à 2019 par la Région Nouvelle-Aquitaine. Ce projet faisait également l'objet d'un axe coordonné par la professeure Nicole Rascle du projet-pilote « risques psychosociaux au travail » (Université de Bordeaux). La recherche a convoqué outre le champ juridique, la psychologie, la gestion, la sociologie et l'épidémiologie, et elle a également eu recours à la comparaison avec des regards canadien (Université de Laval) et Norvégien.

« Juridiquement, les PME et les TPE, comme les grandes entreprises sont tenues de mettre en œuvre des moyens de prévention adéquats et de répondre à des risques pour la santé au travail encourus collectivement et concomitants à un contexte de tensions sociales et de crise économique (article L4121-1 et L4121-2, -3 du Code du travail) » (p. 12-13).

« ... l'environnement, et surtout le contexte de travail, est différent selon le format de l'entreprise, notamment quand il s'agit d'aborder le thème de la prévention des risques psychosociaux. Sous cet angle, on observe dans les petites entreprises :

- Un déficit de ressources pour mettre en œuvre une véritable politique de prévention ;
- Des relations de subordination différentes avec davantage de proximité, des enjeux et des modes de résolutions des conflits différents ;
- Des conditions de travail spécifiques selon les secteurs et les métiers. » (p. 13-14).

Commentaire :

Les petites entreprises et les grandes entreprises sont tenues de mettre en œuvre des politiques et des moyens de prévention adéquats pour lutter contre les atteintes à la santé au travail. Toutefois, la reconnaissance des risques psychosociaux et le même niveau de protection de la santé au travail ne sont pas garantis à tous les travailleurs selon la taille de l'entreprise. En d'autres termes, les petites entreprises échappent pour l'essentiel au droit de la santé et de la sécurité au travail alors même que les obligations de sécurité et de prévention sont les mêmes, peu importe la taille de l'entreprise ou de l'établissement. En outre, l'amélioration des conditions de travail dans les petites entreprises et la prévention des risques professionnels constituent aujourd'hui un enjeu majeur tant en termes de politique de l'emploi (attractivité), de justice sociale que de santé publique. L'approche et la prévention des risques psychosociaux (RPS) diffèrent selon la taille de l'entreprise. L'objectif de l'ouvrage est donc de mieux

comprendre leurs spécificités dans les petites entreprises afin d'envisager quelles actions sont possibles et comment le droit du travail peut s'en saisir.

Notre objet de recherche (ESOI-FIRAH) n'est pas directement les risques psychosociaux, mais nous avons souligné dès le départ de la recherche deux aspects : d'une part, nous avons fait l'hypothèse que le fonctionnement, l'organisation, le mode de management, pouvaient avoir un impact sur l'expression des solidarités différent parce que nous étions dans une TPE ou une entreprise de petite taille ; d'autre part, nous avons souligné que l'expression des difficultés pouvait aussi être rendue difficile dans une entreprise du fait de la proximité existante entre les salariés voire avec le directeur, et que la situation de salarié-aidant pouvait avoir un impact sur la productivité et sur les conditions de travail de la personne.

Dans la première partie de l'ouvrage, deux articles donnent des informations susceptibles d'être introduites dans cette recherche ; d'une part, les données nationales sur les RPS dans les petites entreprises rassemblées par 3 chercheuses, N. Rasclé, C. Lagabriele et G. Encrenaz (p. 75-90) ; d'autre part, les éléments liés à « l'expression et la régulation de la plainte de stress professionnel » décrit par la sociologue DeedeSall (p. 33-43) qui peuvent être utiles dans l'analyse des situations et des discours des salariés.

Pour le premier article, retenons qu'après une analyse d'enquêtes quantitatives, «la taille de l'entreprise constitue une propriété qui influence la santé des travailleurs (...) si l'on retrouve en moyenne des conditions meilleures dans les très petites entreprises, comparativement aux autres, la présence de situations spécifiques de détérioration de ces conditions pénalise plus fortement les professionnels qui y travaillent. (« c'est en effet dans les petites entreprises que l'impact de ces violences sur la santé des personnels est le plus fort ») » (p. 86)

Dans la seconde partie de l'ouvrage, le lien étroit avec notre démarche concerne plus particulièrement les différentes démarches de prévention qui ont été mises en œuvre dans différents pays ainsi que l'article final proposant un certain nombre de prescriptions adaptées aux petites entreprises.

FICHE 6 : L'amélioration des conditions de travail des aidants par le prisme de la conciliation des temps sociaux : vecteur d'un meilleur climat organisationnel et de la rétention des employés

[Accéder à la fiche de lecture complète et à l'ensemble des documents en lien avec cette recherche sur la base documentaire.](#)

Références : Gagnon, M., Beaudry, C. et Boies, J. (2018). L'amélioration des conditions de travail des aidants par le prisme de la conciliation des temps sociaux : vecteur d'un meilleur climat organisationnel et de la rétention des employés. *Ad Machina*, 2(1). doi: 10.1522/radm.no1.915

Mots clés : Sociologue, Conciliation travail-famille-soins, conditions de travail, proches aidants, rétention de la main-d'œuvre, temps sociaux, Québec.

Résumé de l'auteur : Cet article rend compte d'une recherche menée auprès d'un vaste échantillon de 1910 employeurs québécois par l'entremise d'une enquête électronique. Les résultats permettent de dégager les perceptions des employeurs à l'égard de la main-d'œuvre proche aidante, ainsi que les mesures et les pratiques que ces employeurs déploient afin de s'ajuster aux besoins de leurs salariés et d'aider ces derniers à articuler leurs responsabilités de soins avec celles du travail, ces deux sphères étant des vases communicants. Les résultats évoquent les principales contraintes organisationnelles soulevées par les employeurs et qui constituent un frein à la mise en place de pratiques de conciliation travail-vie personnelle. Ceux ayant embauché des proches aidants au cours des cinq dernières années ont remarqué des effets bénéfiques pour les aidants ayant eu recours à des pratiques de conciliation : amélioration du moral, de la loyauté et de l'engagement organisationnel. Parallèlement, des effets négatifs sont observés, à savoir la surcharge de travail pour l'employé et la réduction salariale. Au final, les effets positifs perçus par les employeurs sont plus souvent évoqués que les effets négatifs.

Quant aux effets organisationnels positifs découlant des mesures de conciliation offertes aux proches aidants, ceux-ci sont reliés à l'amélioration du climat organisationnel et à la réduction du taux de roulement et des coûts liés à l'absentéisme, effets positifs plus souvent évoqués que les conséquences négatives perçues que sont la surcharge de travail pour le supérieur immédiat et les collègues ainsi que l'impact financier lié aux pratiques de conciliation.

Commentaire :

Cette étude menée au Québec est très instructive, car elle se place du point de vue des employeurs. Elle permet de comprendre les représentations des employeurs et les pratiques organisationnelles qu'ils déploient à destination des salariés aidants pour les aider dans la conciliation des différents temps sociaux.

Il s'agit d'une enquête par questionnaire sur un échantillon de 1910 employeurs québécois.

Cet article présente une synthèse des pratiques de conciliation très intéressante et met en lumière que le recours à des pratiques de conciliation permet non seulement de réduire ces coûts, mais aussi améliore le climat organisationnel.

Résultats : les employeurs sont plus enclins à être conciliants lorsque :

- Le lien avec l'aidé est proche (enfant, conjoint, parent) ;
- Les demandes d'aménagements sont occasionnelles ;
- L'organisation le permet (en fonction des ressources financières, de la présence de syndicat, de la culture organisationnelle, du nombre insuffisant d'employés).

Ces différents résultats amènent des éléments pour sensibiliser les employeurs aux avantages des pratiques de conciliation et encouragent un approfondissement plus qualitatif de ces pratiques.

FICHE 7 : Être salarié et aider un proche âgé dépendant : droits sociaux et arrangements locaux

[Accéder à la fiche de lecture complète et à l'ensemble des documents en lien avec cette recherche sur la base documentaire.](#)

Références : Charlap Cécile, Caradec Vincent, Chamahian Aline et al., « Être salarié et aider un proche âgé dépendant : droits sociaux et arrangements locaux », Revue française des affaires sociales, p. 181-198.

Mots clés : Sociologue, Aidants salariés, France, Travail d'articulation.

Résumé de l'auteur : Fondé sur une enquête qualitative auprès de trente-cinq aidants en emploi (ou récemment retraités) dont le proche âgé est atteint de troubles cognitifs et/ ou de déficiences motrices, cet article s'intéresse au « travail d'articulation » que ces aidants réalisent pour pouvoir effectuer l'ensemble des tâches auxquelles ils doivent faire face. Il porte, plus spécifiquement, sur le travail d'articulation qui prend place dans la sphère professionnelle et sur les ressources qu'il mobilise dans la gestion des temps. Ce travail d'articulation passe, d'une part, par le recours à des droits sociaux communs à tous les salariés (comme les congés payés ou les congés maladie) et, d'autre part, par des négociations et arrangements locaux, souvent assez peu officialisés. Ces assouplissements informels du contexte de travail engendrent de fortes inégalités entre les aidants, car ils dépendent d'un ensemble de facteurs : les ressources dont dispose le salarié, l'attitude qu'il adopte face à l'organisation dans laquelle il travaille, les modes d'organisation du travail, l'attitude compréhensive ou indifférente de l'organisation à l'égard des aidants. Quant au dispositif de congé de proche aidant, il est mal connu et jugé inadapté.

Commentaire :

A partir du concept de « travail s'articulation » de Strauss (1985), les auteurs analysent les réglages qui sont opérés par les aidants pour faire coexister les sphères familiales et professionnelles. Ce travail s'inscrit dans une enquête qualitative menée entre l'automne 2016 et le printemps 2017 auprès de trente-cinq proches aidants.

Cet article soulève les liens complexes qui existent entre l'activité d'aide et l'activité professionnelle notamment à partir des travaux de Crarmichael et Charles (1998) qui dégagent 3 effets possibles de cette relation :

- Effet de substitution ;
- Effet revenu ;
- Effet de répit.

Ce travail d'articulation nécessite de ressources qui ne sont pas mobilisables par tous les aidants de la même manière :

- Des ressources qui dépendent de l'aidant et de son entourage familial ;
- De ressources qui dépendent du contexte de l'activité professionnelle ;

- Des ressources qui dépendent des dispositifs publics.

Les auteurs dégagent 2 modèles d'articulation dans la sphère professionnelle :

- Le recours aux droits sociaux (généraux ou spécifiques aux aidants) ;
- La mise en place d'arrangements locaux (informels, officiels ou de contournement de la règle).

Les facteurs dont dépendent les arrangements locaux :

- Les ressources du salarié (son statut, son ancienneté et son parcours professionnel) ;
- Les attitudes du salarié (engagement, dosage des demandes).

FICHE 8 : Les paradoxes du recours aux aidants familiaux. L'exemple des politiques de soutien à domicile dans le champ du handicap en France et au Québec

[Accéder à la fiche de lecture complète et à l'ensemble des documents en lien avec cette recherche sur la base documentaire.](#)

Références : Besson M., Dumais L., 2017, Les paradoxes du recours aux aidants familiaux. L'exemple des politiques de soutien à domicile dans le champ du handicap en France et au Québec, Revue de politiques sociales et familiales, n°124, pp. 43-52

Mots clés : Sociologue, Aidants, Québec, Handicap, Soutien à domicile, Accompagnement.

Résumé de l'auteur : Question d'actualité en raison du vieillissement des populations, le recours aux aidants familiaux interroge plus largement la dynamique d'accompagnement des personnes dans les politiques publiques, y compris des personnes handicapées. S'appuyant sur des recherches récentes menées en France et au Québec sur les politiques « hors les murs », cet article propose un regard croisé sur les réponses aux défis que le recours aux aidants entraîne en termes d'arrangements institutionnels et de partage des rôles dans le champ du handicap. Cinq paradoxes sont soulevés, qui conduisent à relativiser les accusations réciproques de « désengagement ». L'institution publique et les services sociaux ou médicaux ne peuvent remplacer complètement l'aidant qui a ses propres fonctionnements (affectivité, intimité, proximité), et l'État doit tenir compte des réalités des familles contemporaines (solidarité publique, répit, aspirations).

Commentaire :

Les 5 paradoxes :

- 1) **La famille est aussi un acteur politique** ; Imbrication complexe des solidarités privées et publiques
- 2) **Les accusations réciproques de désengagement** ; Les aidants familiaux sont le plus souvent, mais non exclusivement, des femmes, épouses, filles ou belles filles, dans une certaine vision traditionnelle de la famille (Brody, 1990 ; Avril, 2014)

3) **L'injonction paradoxale à l'efficacité par la réduction des coûts** ; Contexte de la nouvelle gestion publique, « new public management » pour améliorer le rapport coûts/bénéfices d'un service.

4) **La dimension privée et publique des services à domicile** ; D'une part, la famille dans son fonctionnement « naturel » est profondément transformée par les attentes des politiques lorsque l'aidant respecte les normes de sécurité et est capable de gestes techniques et sanitaires quasi professionnels ; D'autre part, les politiques et les normes professionnelles peuvent aussi être bousculées, voire transformées par les exigences et les fonctionnements intimes des aidants familiaux à domicile – remettant encore un peu plus en cause la fausse évidence du partage entre les politiques et les solidarités publiques et institutionnelles d'un côté, la famille et la solidarité privée naturelle, de l'autre.

5) **Les tiers aidants vulnérabilisés** ; La situation d'entre deux est un facteur de vulnérabilité (Bresson et al, 2013). Précarisation quand il y a une mise entre parenthèses de l'activité professionnelle ou réduction. En même temps, certains aidants peuvent trouver dans le statut d'aidant une forme de reconnaissance et acquérir ou réacquérir une place dans la société. Cela peut être par exemple un moyen d'obtenir une reconnaissance sociale, de légitimer l'accès à des ressources (logement, etc.) pour certaines personnes sans qualification ou sans emploi.

La vulnérabilité est aussi psychologique du fait des multiples sollicitations qu'il rencontre.
Négligence de la santé des aidants

« Si la présence de l'aidant est ce qui permet le maintien à domicile, son épuisement voire sa mortalité est aussi ce qui précipite souvent l'entrée en institution de la personne en perte d'autonomie » (p. 51).

FICHE 9 : Quelles solidarités vis-à-vis des proches aidants ?

[Accéder à la fiche de lecture complète et à l'ensemble des documents en lien avec cette recherche sur la base documentaire.](#)

Références : Fontaine R., 2019, « Quelles solidarités vis-à-vis des proches aidants ? », Adsp, n°109, p. 4.

Mots clés : Sociologie.

Résumé de l'auteur : L'aide informelle représente le travail d'un million d'aidants en équivalent temps plein, et donc un avantage économique important. Il est nécessaire de soutenir à la fois la mobilisation des aidants et d'offrir l'accès à une aide professionnelle pour réduire la charge pesant sur les proches aidants.

Commentaire :

L'aide informelle représente l'équivalent d'un million d'aidants en ETP (équivalent temps-plein). Notion d'économie cachée de l'aide informelle.

Questions actuelles concernant la problématique des aidants : faut-il privilégier une politique de compensation des coûts supportés par les aidants ? Ou développer des modes de prises en charge alternatifs pour réduire leur implication ?

Les coûts portés par les aidants ne sont pas comptabilisés dans les comptes de la dépendance ce qui invisibilise leurs actions. Ce constat induit « la remise en question de l'efficacité et de l'équité du partage actuel entre ce qui relève des solidarités publiques et ce qui relève des solidarités familiales » (p.41).

Différents arguments d'ordre économique encouragent pourtant la mutualisation des coûts supportés par les aidants :

1. Renforcement des inégalités économiques entre les hommes et les femmes ;
2. Renforcement des inégalités sociales : « on peut vraisemblablement supposer que les familles ayant les niveaux de vie les plus modestes sont plus fréquemment mises à contribution que les familles plus aisées » ;
3. Renforcer les inégalités intrafamiliales ;
4. D'un point de vue de l'efficacité, cette situation entraîne des externalités négatives importantes notamment concernant la santé des aidants et la réduction du temps de travail (baisse des cotisations, ...).

Deux logiques d'actions publiques : la première revient à placer les solidarités publiques en soutien des solidarités familiales alors que la seconde placerait les solidarités publiques en alternative possible aux solidarités familiales ». La manière dont le débat public présente la question du soutien aux aidants est une version ambiguë de la première, car cela revient à structurer une action publique visant à soutenir les aidants dans leur rôle de producteurs de prise en charge. Ce soutien se traduit par l'instauration de dispositifs permettant de réduire les coûts indirects que supportent les aidants : instauration de congés, idéalement indemnisés, dédommagements ou salariat des aidants, développement de services de répit.

Dispositifs d'aide aux aidants : cette politique ne cherche pas à réduire l'implication des aidants, mais réduire le coût de l'expression des solidarités de proximité par exemple sur la vie professionnelle, la santé ou le niveau de vie.

L'autre logique vise à améliorer et consolider l'offre de prise en charge dite formelle comme une alternative à la prise en charge par l'entourage familial. Développer par exemple des structures intermédiaires entre le domicile et l'institution. Demande non satisfaite à ce niveau (cf étude UNA, 2018). Cette logique reçoit assez peu d'écho pour deux raisons principales :

- A. Fonction sociale de la famille de se prendre en charge. Institution familiale menacé par l'individualisme ;
- B. Raison d'ordre économique : lié à la politique de maintien à domicile, volonté de rester à domicile.

Synthèse des aides

Le cadre juridique

A. L'aidant ou le proche aidant

La cadre juridique implique une différenciation entre l'aidant d'une personne âgée et l'aidant d'une personne handicapée.

En effet, le statut d'aidant d'une personne dite handicapée est bien antérieur à celui l'aidant d'une personne âgée. En 2005, par le biais de la loi N°2005-370 du 22 avril 2005, « *une personne durablement empêchée, du fait de limitations fonctionnelles des membres supérieurs en lien avec un handicap physique, d'accomplir elle-même des gestes liés à des soins prescrits par un médecin* » peut désigner une personne qui l'accompagnera au quotidien. Cette personne est alors un aidant « naturel ». La même année, cette notion d'aidant est reconnue par le Code de l'action sociale par le décret N°2005-1588 du 18 décembre 2005, notamment dans le cadre de la prestation de compensations du handicap. La notion d'aidant est alors définie clairement par l'article R 245-7 du code de l'action sociale des familles : *de l'article L. 245-12, le conjoint, le concubin, la personne avec laquelle le bénéficiaire a conclu un pacte civil de solidarité, l'ascendant, le descendant ou le collatéral jusqu'au quatrième degré du bénéficiaire, ou l'ascendant, le descendant ou le collatéral jusqu'au quatrième degré de l'autre membre du couple qui apporte l'aide humaine définie en application des dispositions de l'article L. 245-3 du présent code et qui n'est pas salarié pour cette aide* ».

Pour la personne âgée, le cadre de référence est autre.

La loi 2015-1776 du 28 décembre 2015, relative au vieillissement de la société, introduit la notion de « proche aidant », mais c'est l'article L113-1-3 du Code de l'action sociale et des familles qui la définit : « *Est considéré comme proche aidant d'une personne âgée son conjoint, le partenaire avec qui elle a conclu un pacte civil de solidarité ou son concubin, un parent ou un allié, définis comme aidants familiaux, ou une personne résidant avec elle ou entretenant avec elle des liens étroits et stables, qui lui vient en aide, de manière régulière et fréquente, à titre non professionnel, pour accomplir tout ou partie des actes ou des activités de la vie quotidienne.* »

A côté de la réglementation française, L'Union européenne travaille pour une reconnaissance du statut d'aidant pour l'ensemble de ses membres. Sa définition est autre « *un travailleur qui apporte des soins personnels ou une aide personnelle à un membre de la famille ou à une personne qui vit dans le même ménage que le travailleur et qui nécessite des soins ou une aide considérable pour raison médicale grave telle qu'elle est définie par chaque État membre* ».

Notons que l'aidant ne doit pas être salarié de la personne aidée. Or en France, une partie des aidants sont aussi salariés de la personne aidée.

B. Les congés pour les aidants

Ici il semblerait qu'il existe 7 dispositifs mobilisables :

- **Plus de 24 jours de congés consécutifs** (Code du travail, art L3141-17) : les salariés ayant dans leur foyer un enfant, un adulte handicapé, ou une personne âgée peuvent prendre plus de 24 jours de congés consécutifs.
- **Le congé proche aidant** (Article L3142-16 du Code du travail) : ce dispositif existe depuis le 1 janvier 2017 pour toute personne, qui vient en aide de manière régulière et non professionnelle à une personne âgées en perte d'autonomie (handicap de plus de 80%, ou personne âgée dépendants classés GIR 1 à 3). Pour un salarié du privé, il faut 1 an d'ancienneté pour activer ce dispositif. Celui-ci permet au salarié de prendre jusqu'à 3 mois de congé (renouvelable dans la limite d'1 an dans la carrière du salarié). Ce dispositif peut être étendu dans le cadre d'une convention collective, d'un accord de branche ou de convention d'entreprise. Le congé est fractionnable ou permettre la mise en place d'un temps partiel. Le congé n'est pas rémunéré. Le salarié peut être toutefois employé de la personne aidée durant ce congé notamment si elle perçoit l'allocation personnalisée d'autonomie. L'Union européenne impose à ses membres d'ici le 02/08/2022, une généralisation du congé d'aidant de 5 jours par an. De même, une allocation journalière de proche aidant est prévue (AJPA) et réservée aux aidants non employés par l'aidé. AJPA sera limité à 66 jours par an pour l'ensemble de la carrière de l'aidant.
- **Le congé de solidarité familiale** (Code du travail art L3142-6 à 15) : ce congé est pour accompagner un proche en fin de vie (ascendant, descendant, frères, sœurs, personnes vivant au domicile). Il est également de 3 mois, il peut être fractionné, pris de façon discontinue ou sous forme de temps partiel et est renouvelable 1 fois. Ce congé donne droit à une indemnité de la part des assurés sociaux pendant 21 jours maximum. L'aidant ne peut être salarié de la personne aidée, même à temps partiel.
- **Le congé de présence parentale** (Code du travail L1225-62 à 65) : le salarié bénéficie d'un congé exceptionnel pour s'occuper d'un enfant malade, victime d'un handicap ou d'un accident, nécessitant la présence parentale du fait des soins contraignants. L'enfant doit avoir moins de 20 ans et ne doit pas percevoir un salaire supérieur à 943,44 euros bruts ou tout autres prestations sociales. La durée maximale est de 310 jours ouvrés par enfant et par maladie, accident, handicap. La durée maximale par enfant pour une même maladie est limitée à 3 ans. Le congé de présence parentale n'est pas fractionnable, même si en 2020, une évolution est prévue dans ce sens : il sera fractionnable en demi-journée ou en temps partiel. Le congé n'est pas rémunéré (contrat de travail suspendu), mais le parent peut bénéficier de l'AJPP (allocation journalière de présence parentale), dans la limite de 22 jours par mois pour une durée maximum de 3 ans. Cette aide n'est pas cumulable avec la prestation compensatoire du handicap. Le parent sera aussi affilié gratuitement à l'assurance vieillesse du parent au foyer. La mise en œuvre de ce dispositif doit se faire auprès de l'employeur au moins 15 jours avant le début du congé de présence parentale. Il est prévu de réduire ce temps en cas de dégradation soudaine de la santé de l'enfant ou en situation de crise. Lorsque le congé est fractionnable, le salarié doit prévenir son employeur 48h à l'avance pour prendre ses jours de congés de présence parentale. A la fin du dispositif, le salarié retrouve son emploi ou similaire avec la même rémunération. S'il souhaite reprendre son poste plus tôt (cas de décès de

l'enfant ou encore baisse des revenus du foyer) le salarié devra faire la demande de réintégrer son poste dans les 1 mois avant.

- **Le don de jours de repos** (code du travail loi 20144-59 du 9 mai 2014, art L1225-65-1 et L 1225-65-2) : ce dispositif est dédié aux parents d'enfants gravement malades. Tout salarié d'une entreprise peut renoncer de manière anonyme à des jours de repos non pris au bénéfice d'un autre salarié ayant une enfant malade de moins de 20 ans. Le salarié bénéficie de sa rémunération habituelle et cette période d'absence est considérée comme du travail effectif. La gravité de la situation est attestée par le médecin qui suit l'enfant.
- **Congé suite à l'annonce d'un handicap d'un enfant** (Code du travail art L3142-4) : le salarié peut bénéficier de 2 jours supplémentaires de congés payés. Les accords de branche ou d'entreprise peuvent augmenter sa durée.
- **2,5 jours de congés supplémentaires / an pour tout enfant handicapé** (code du travail art L3141-8) : les salariés ont droit à 0,5 jours supplémentaires par mois et par enfant à charge, dans la limite des 30 jours ouvrables. L'enfant doit avoir moins de 15 ans, ou plus dès lors qu'il vit dans la famille.

C. La réglementation relative à l'organisation du travail

Le travail de nuit est non obligatoire pour les aidants (code du travail, art L3122-12). Si le travail de nuit n'est pas compatible avec la prise en charge d'une personne dépendante ou la garde d'enfant, le refus de travailler de nuit n'est pas une cause de licenciement.

D. Les mesures

Patrick Gaston, DRH de la société NOVOFERM compare l'aidant au pompier salarié volontaire. Alors que l'entreprise qui a un pompier volontaire l'intègre dans son organisation, les choses sont quelquefois plus difficiles pour l'aidant, bien que la situation soit similaire⁸.

Les aides en entreprises

A. Aménagement du temps de travail

Le cadre juridique prévoit, en vertu de l'article L3123-2 du code du travail, la possibilité pour un salarié de bénéficier d'un temps partiel pour une durée minimale de 8 jours, quelle que soit la raison. Le temps de travail ne peut pas être inférieur à 24h par semaine. Cette demande doit se faire dans les 6 mois précédant le début de la mise en œuvre, l'employeur a 3 mois pour y répondre.

En revanche, rien n'encadre pour les salariés du temps de travail la possibilité d'un aménagement des horaires de travail.

⁸ « Aider et travailler » (2017) livre blanc p37. <https://fr.calameo.com/read/0062813764ac9d88ffee2>

Le Crédit foncier propose des horaires relativement souples à ses salariés aidants ou non : ils peuvent arriver jusqu'à 10h et repartir à 16h15.

Petit Bateau offre ainsi à ses salariés l'autorisation de s'absenter 14h pour les démarches administratives nécessaires à la situation d'aidance. Ces heures sont rémunérées. A cela, petit bateau a aussi assoupli les heures, avec des plages incompressibles.

Notons que l'Union européenne prévoit de permettre aux aidants de solliciter leur employeur pour mettre en place « des formules souples de travail » afin de concilier au mieux vie professionnelle et vie personnelle.

C'est l'une des mesures les plus faciles à mettre en place en entreprise, avec notamment le télétravail offrant une plus grande flexibilité à l'aidant. Cette mesure est souvent mise en place de manière informelle, et laissée à l'appréciation de l'aidant.

B. Réorganisation du poste de travail

La réorganisation du poste de travail est également une piste qu'il est possible de mettre en place en entreprise. Elle consiste à :

- Déléguer des missions sans « date impérative » ;
- Être en binôme avec un collègue, notamment sur les postes de cadre.

Il faut un accompagnement des autres salariés dans cette démarche, qui ne doivent pas subir non plus cette réorganisation. Leur avis compte, et c'est nécessaire pour induire le sentiment de maîtrise de l'environnement (1 des 3 piliers de la motivation au travail).

C. Le don de RTT

Le code du travail permet de mettre en place cette démarche, mais elle n'est en aucun cas obligatoire. La mesure est encadrée par les articles L3142-25 et L1225-65-1 du code du travail. Un salarié peut renoncer à ces jours de repos de manière anonyme pour en faire profiter un autre salarié qui est proche aidant, ou en charge d'un enfant âgé de moins de 20 ans en situation de handicap ou atteint d'une maladie ou encore victime d'un accident ou pour le décès d'un enfant de moins de 25 ans.

Si l'entreprise connaît ce dispositif, elle ne sait pas toujours comment le mettre en œuvre.

D. Le don de CP qui risquent d'être perdus

L'important est de le faire de manière anonyme. Le Crédit foncier le propose, mais surtout les réserve pour les aidants pour prendre des jours de congés pour se reposer. Comme le note Sophie Pons, la chargée de prévention des Risques psychosociaux du Crédit foncier : « les aidants prennent tous leurs jours de congés pour aider leur proche et n'en ont plus pour eux, ils sont fatigués, épuisés »⁹. Par ailleurs, la loi du 9 mai 2014 prévoit ce don pour les parents d'enfants gravement malades.

⁹ ibid. p38

Cet outil est aussi mis en place par le Crédit agricole (abondé par l'entreprise).

E. Le télétravail

Le télétravail est aussi encadré par la législation : article L1222-9 du Code du travail. Le télétravail n'est toutefois pas obligatoire. Cependant en cas de refus pour un aidant, l'employeur doit motiver sa décision.

Qui peut être difficile avec une personne ayant besoin d'attention constante.

Les DRH soulignent aussi le risque d'injustice si le télétravail est réservé à un profil de salariés. Il semble judicieux de l'étendre à l'ensemble des salariés.

Au regard de la situation sanitaire, le télétravail s'est largement répandu et devrait permettre son utilisation plus régulière pour les aidants. Cette mesure doit cependant garder à l'esprit, que certains aidants voient leur souffrance augmenter dès lors qu'ils sont en situation de télétravail.

F. La valorisation du statut d'aidant

Si cette mesure est évoquée dans la littérature, avec notamment la valorisation des compétences acquises du fait de la situation d'aidance, peu d'entreprise en sont réellement conscientes. Nous n'avons pas identifié ce type de situation.

G. Outils d'information

Le groupe Casino a mis en place des **ateliers mensuels d'information** à l'attention de leurs salariés, notamment pour libérer la parole.

A côté des groupes de paroles, il est possible aussi d'accueillir en entreprise **une assistante sociale**. Comme le souligne le DRH de Novoferme, sa présence à un coût, mais fait gagner du temps au chef d'entreprise. Elle a les compétences pour orienter les salariés vers des organismes et institutions pour les prendre en charge, ce qui n'est pas le métier du directeur ou du manager. Il va perdre du temps à trouver des solutions. L'entreprise est aussi gagnante, car l'absentéisme est réduit et le climat social est plus serein. Enfin, elle est un facteur d'attractivité et de fidélisation des salariés. L'assistante sociale est aussi présente chez Petit Bateau. On retrouve aussi la présence d'assistante sociale chez Air France.

Le Crédit foncier de son côté avait un projet en 2017 de mettre en place **un Café des aidants** avec des intervenants extérieurs, qui se déroulerait durant la pause déjeuner.

Le Crédit Agricole Assurance a, de son côté, mis en place un **service dédié** pour permettre aux salariés aidants d'obtenir les informations. Par la suite, **un guide de l'aidant salarié** a été rédigé, avec la collaboration des aidants de l'entreprise.

H. Soutien psychologique

Le groupe Casino est à nouveau un exemple.

Le Crédit Agricole propose aussi un service de prévention santé.

I. Congés payés supplémentaire

Le groupe Casino a offert cette possibilité à ses salariés aidants, 12 jours supplémentaires. Le crédit foncier propose également des jours de congés supplémentaires.

Les aides extérieures à l'entreprise et financées par elle

A. Les SAP

Selon Claudie Kulak, fondatrice de la Compagnie des aidants « 80% des soins sont prodigués par les aidants alors qu'ils pourraient être faits par les SAP ».¹⁰ La raison de la sous-utilisation de ses services est leurs coûts qui sont trop importants au regard des ressources des familles et ceci malgré les aides.

Les SAP peuvent être financés par les CESH que les entreprises achètent. C'est ce que fait le Crédit agricole.

B. Le congé proche aidant

Un congé possible, sauf qu'il est non rémunéré, pas de relais du côté de l'entreprise, CGSS, ou mutuelle. Selon Claudie Kulak, la conséquence est une démission de l'aidant, qui se retrouve sans travail, peine à retrouver du travail après, n'a plus de cotisation retraite et se retrouve au RSA, etc.

Cependant le groupe Casino a fait le choix de maintenir les salaires de l'aidant en cas de congé proche aidants.

C. Les structures de soutien

Les structures de soutien peuvent être internes ou externes à l'entreprise.

Des entreprises développent du soutien aux aidants salariés. Ce soutien qui peut proposer un accompagnement global (écoute psychologique, mise en de solution...) est pris en charge par les entreprises. Ces dernières sont bien sûr, très souvent, de grandes entreprises du CAC40 et principalement basées en région parisienne. L'idée est que par le biais d'une application et/ou une plateforme téléphonique, les aidants puissent trouver des ressources à leurs situations. Cela peut aller de l'écoute à la mise en relation avec des professionnels (type conciergerie par exemple) à un accompagnement à la résolution de problèmes. Ces plateformes ont été sollicités notamment durant les périodes de confinement ou certains aidants ont rencontré des problèmes financiers, par exemple.

¹⁰ « Aider et travailler » (2017) livre blanc p16. <https://fr.calameo.com/read/0062813764ac9d88ffee2>

Les études empiriques

A. La situation en métropole

Septembre 2020, Interfacia, Tilia, Responsage et le Lab RH publient le baromètre des aidants. 600 salariés aidants et anciens aidants ont été interrogés ainsi que leurs managers et leurs collègues. Cette étude estime à 20% le nombre de salariés aidants dans les entreprises en France. Le livre blanc « travailler et aider » de 2017 estime à 50% la proportions d'aidants en situation d'emplois.

En 2021, la société d'accompagnement des salariés aidants, Responsage, publie également son propre rapport avec un sondage réalisé auprès des 3000 personnes accompagnées par la structure.

B. Qui sont-ils ?

L'étude d'Interfacia montre que les aidants peuvent être aussi bien des seniors que des jeunes. L'âge médian étant de 50 ans. Pour 65% des sondés, cela fait plus de 6 ans qu'ils accompagnent une personne et 39% depuis plus de 10 ans. Par ailleurs, le nombre de personnes aidées semble augmenter : 39% s'occupent d'au moins 2 personnes dépendantes, soit une augmentation de 19 points par rapport à 2017.

L'étude de Responsage montre aussi que la situation COVID accentue les difficultés des aidants. L'activité de Responsage ayant augmenté de 79% entre 2020 et 2021 avec des aidants de plus en plus en difficultés. Parmi ce public en difficulté, 69% sont des femmes, 55% avaient entre 40 et 60 ans, mais surtout 12% avaient entre 20 et 30 ans. Les difficultés rencontrées par ces salariés, n'avaient pas forcément de lien direct avec le travail. Le budget et les difficultés financières étaient la première raison des appels auprès de Responsage (32%), suivi des questions autour du logement (22%) et enfin, viennent les interrogations liées au grand âge des aidés (11%). Cet accroissement des difficultés pour ces personnes sont en général liées à d'autres facteurs que celui de la situation d'aidance. Mais le fait qu'elles bénéficient d'un accompagnement, financé par leurs entreprises, leur a permis de trouver une écoute et éventuellement des solutions.

Si l'étude des responsage, se fait sur sa clientèle (essentiellement des salariés de grandes entreprises installés en région parisienne), elle met en lumière également le fait qu'une partie des aidants familiaux sont éloignés géographiquement de leurs aidés. Le ¾ des aidants résidant en région parisienne aident une personne âgée habitant en province. Les demandes attendues des aidants et la mise en place ou l'augmentation de l'aide à domicile. Et 12% des demandes vont s'orienter vers des demandes de placement en Ehpad. Enfin, 14% des salariés éprouvent un sentiment d'épuisement, et ce chiffre est en hausse de 10% par rapport à la période précédente.

C. Des aidants qui parlent avec leur supérieur

Cette étude remet en cause certains points de vue selon laquelle les aidants ne se dévoileraient pas auprès de leurs employeurs. 77% des salariés concernés par la problématique de l'aisance ont parlé de leur situation sur leur lieu de travail. Près de la moitié en ont parlé avec leur manager direct, et 30% avec la DRH. Cette volonté d'en parler avec ses supérieurs est la conséquence d'une nécessité d'aménager son temps de travail.

Il faut dire que la situation professionnelle des aidants est difficile. 78% considèrent que leur rôle d'aidant a un impact négatif sur leur avenir professionnel : +19 points par rapport à 2017. 3 raisons invoquées : la dégradation de leur état de santé (79%), la désorganisation de leur travail (et de celui de leur équipe) et la baisse de la vie sociale.

D. L'aménagement du temps de travail le principal accompagnement

Les employeurs semblent être plus conscients de la nécessité d'adapter le cadre de travail à ce type de salariés. 45% des responsables sont d'accord sur la question d'aménagement du temps de travail, et ce chiffre est en hausse de 18 points depuis 2017. Cependant, 40% des aidants déclarent déjà travailler à temps partiel et pour les $\frac{3}{4}$ c'est un choix subi.

Pourtant, le Baromètre 2017 « aider et travailler » montre que 81% des non aidants pensent que leur entreprise doit trouver des solutions concrètes pour les aidants et leurs collègues, alors qu'en même temps 75% des aidants travaillant dans les entreprises où il existe des mesures n'y ont pas eu recours. Sont-elles adaptées aux besoins des aidants ? Le rapport ne nous apporte pas la réponse. L'ajustement se fait le plus souvent au niveau des collègues ou de managers de proximité, qui propose des solutions de types « rustines », mais non pérenne dans le temps.

E. Un impact sur le lieu de travail non négligeable, mais une amélioration de la cohésion d'équipe

50% des collègues et des managers qui travaillent avec un aidant pensent que l'aidance a un impact sur leur activité et notamment sur l'organisation du travail (80%). En revanche, la situation d'aidance a un impact positif, car il améliore la cohésion d'équipe (63%). De même, 34% des aidants pensent que cette situation améliore les relations avec leurs collègues.

L'impact sur l'entreprise est analysé du point de vue des risques sociaux (notamment le risque de burn-out des collègues qui absorbent le travail et doivent se réorganiser en fonction). Le taux d'absentéisme est évalué à 16 jours en 2017 ¹¹. Mais il y a aussi le présentéisme, qui lui est estimé 5 fois supérieur à celui de l'absentéisme.

Est-ce que les entreprises sont seulement conscientes des inconvénients, ou aussi des avantages des salariés aidant ? En effet, les études montrent que les salariés aidants développent des Soft skills, (compétences qui ne s'acquièrent pas uniquement par des formations, mais aussi par la pratique), comme l'empathie, la patience, la ténacité, la capacité à gérer les conflits et les situations complexes, prendre des décisions en situation difficiles.

¹¹ Travailler et aide (2017) Livre blanc des aidants <https://fr.calameo.com/read/0062813764ac9d88ffee2>

Articles et ouvrage scientifiques

1) Les enjeux de solidarités

EYNAUD P., FILHO G.C. DE F., 2019, « 1. La solidarité : un impensé de la théorie des organisations ? », *Sociologie économique*, p. 19-62.

GUERIN S., 2016, « Les aidants au cœur de la solidarité sociale », *Vie sociale*, n° 15, 3, p. 159-173.

2) Le contexte général des aidants

BELORGEY N., PINSARD É., ROUSSEAU J., 2016, « Naissance de l'aidant », *Geneses*, n° 102, 1, p. 67-88.

BLOCH M-A., 2012, « Les aidants et l'émergence d'un nouveau champ de recherche interdisciplinaire », *Vie sociale*, Vol. 4 (N° 4), p. 11-29. DOI : 10.3917/vsoc.124.0011. URL :

BONNAMI A., 2019, « La reconnaissance des savoirs expérientiels dans la formation de pairs aidants », *Vie sociale*, n° 25-26, 1, p. 225-242.

BRESSON M., DUMAIS L., 2017, « Les paradoxes du recours aux aidants familiaux. L'exemple des politiques de soutien à domicile dans le champ du handicap en France et au Québec », *Revue des politiques sociales et familiales*, 124, 1, p. 43-52.

CAMPEON A., BIHAN B.L., MALLON I., ROBINEAU-FAUCHON I., 2020, « « Le moindre grain de sel, et c'est la pagaille » : retour sur la condition des proches aidants », *Gerontologie et société*, 42 / n° 161, 1, p. 13-29.

CAPPELLARI A., 2017, « La reconnaissance juridique des proches aidants : introduction du projet ANR/FNS Proxijuris », extrait du site internet du projet [www.proches-aidants.fr],

CHENEAU A., 2019, « La diversité des formes d'aide et des répercussions de l'aide sur les aidants », *Revue française des affaires sociales*, 1, p. 91-113.

DORKEL M., 2018, « Le soutien aux aidants familiaux : quelles réflexions pour une juste adaptation de nos pratiques professionnelles ? », *Éthique & Santé*, 15, 4, p. 216-224.

DUBOIS A.-C., SCHELL M., BOLAND M., GERRIENNE H., JAVAUX A., AUJOLAT I., 2020, « L'éducation thérapeutique des proches aidants : une réponse émergente aux besoins de répit des parents d'un enfant malade ou en situation de handicap Résultats d'une recherche participative en Région wallonne (Belgique) », *Education Thérapeutique du Patient - Therapeutic Patient Education*, 12, 1, p. 10203.

DUBOST N., 2019, « Que peut apporter l'éthique du care aux recherches en management ? », *Gestion 2000*, Volume 36, 4, p. 69-85.

FONTAINE R., 2019, « Quelles solidarités vis-à-vis des proches aidants ? », *Adsp*, n°109, 4p.

GIORGI D., SAINTOYANT V., 2018, *La solidarité en quête de sens*, Presses de l'EHESP, « Controverses », 252 p. ISBN : 9782810906505. DOI : 10.3917/ehesp.giorg.2018.01.

LEDUC F., 2020, « Les proches aidants en France », *Gerontologie et societe*, 42 / n° 161, 1, p. 31-35.

LOUSTALOT E., 2012, « L'importance des aidants familiaux dans l'organisation des aides humaines des personnes lourdement handicapées : une situation paradoxale ? », *Vie sociale*, N° 4, 4, p. 147-161.

MASOTTI B., HUGENTOBLE V., 2020, « La réception de l'aide informelle au grand âge : entre solidarité et ambivalence », *Gerontologie et societe*, 42 / n° 161, 1, p. 71-86.

PAIGNON A., LAVERRIERE S., RAEMY S.L. D'ÉPINAY, CINTER F., 2020, « Parents d'adultes avec une déficience intellectuelle : un engagement pour la vie », *Gerontologie et societe*, 42 / n° 161, 1, p. 87-99.

PEVENAGE I.V., DAUPHINAIS C., DUPONT D., BOURGEOIS-GUERIN V., 2020, « Proche aidance et conjugalité aux âges avancés : motivations et postures », *Gerontologie et societe*, 42 / n° 161, 1, p. 37-54.

RENAUT S., 2020, « Vieillir en couple, rôle du conjoint aidant et (non-)recours aux professionnels », *Gerontologie et societe*, 42 / n° 161, 1, p. 117-132.

SCHNITZLER M., 2019, « Handicap, vieillissement et vieillesse. Revue de la littérature à partir de la France », *Gerontologie et societe*, 41 / n° 159, 2, p. 45-60.

TALPIN J.-M., 2020, « Les aidants dans les représentations des professionnels de la gériatrie », *Gerontologie et societe*, 42 / n° 161, 1, p. 101-116.

THOMAS J., BANENS M., 2020, « Conjoint.e comme avant : genre et frontières des aides conjugale et filiale », *Gerontologie et societe*, 42 / n° 161, 1, p. 55-69.

3) Aidants et politiques publiques

ALBERIO M., 2020, « Aider les aidants : quel espace pour l'innovation sociale dans le soutien aux proches aidants en région ? », *Revue Organisations & territoires*, 29, 2, p. 93-103.

CAMPEON A., BIHAN-YOUIYOU B.L., 2016, « Le développement des dispositifs d'aide aux aidants : une démarche d'investissement social ? », *Informations sociales*, n° 192, 1, p. 88-97.

Giraud O. et RistB., Rémunérations et statuts des aidant.e.s – Parcours, transactions familiales et types d'usage des dispositifs d'aide, CNSA-CNAM, 2019

TRABUT L., WEBER F., 2009, « Comment rendre visible le travail des aidants ? », *Idees économiques et sociales*, N° 158, 4, p. 13-22.

WEBER F., HALPERN C., 2010, *Les aidants familiaux : une réalité contrastée*, Dans : Catherine Halpern éd., *La Santé. Un enjeu de société*. Auxerre, Éditions Sciences Humaines, « Synthèse », pp. 140-147. DOI : 10.3917/sh.halpe.2010.01.0140.

TOUAHRIA-GAILLARD A., TRENTA A., 2019, « La rémunération des aidants profanes dans les politiques du handicap et du vieillissement : entre enrôlement et libre choix des proches de personnes dépendantes », *Revue française des affaires sociales*, 1, p. 199-215.

4) La problématique des salariés aidants

a) En France

BOUDRA L., 2019, « Dynamiques collectives entre employeurs âgés et salariés aidants : une coconstruction du bien vieillir au domicile », *Travailler*, n° 42, 2, p. 141-167.

BRESSE S., 2017, « Devenir employeur de ses aidants pour gagner en autonomie : le choix de 70 000 personnes en situation de handicap », *Vie sociale*, n° 17, 1, p. 159-170.

CHARLAP C., CARADEC V., CHAMAHIAN A., KUSHTANINA V., 2019a, « Être salarié et aider un proche âgé dépendant : droits sociaux et arrangements locaux », *Revue française des affaires sociales*, 1, p. 181-198.

CHARLAP C., CARADEC V., CHAMAHIAN A., KUSHTANINA V., 2020, « Trajectoires d'aide au fil du temps. Articuler, désarticuler, réarticuler », *Gerontologie et société*, 42 / n° 161, 1, p. 147-170.

COLLOMBET C., MATH A., 2019, « La nouvelle directive « équilibre » sur les congés parentaux, de paternité et d'aidant : une avancée de l'Europe sociale ? », *Chronique Internationale de l'IRES*, N° 166, 2, p. 3-15.

FAU-PRUDHOMOT P., CHADILI N., COLL-CABARUS M., LE-JEUNE C., LOCHER F., MONTELEON P.-Y., NOYE M., SANCHEZ-BRECHOT M.-L., WARGON C., 2016, « Retentissement de la situation d'aidant non professionnel sur le travail et la santé », *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 77, 6, p. 1006-1007.

GUYARD A., LACHENAL M., IHL S., BAKEL M. VAN, FAUCONNIER J., CANS C., 2013, « Déterminants et fréquence du non-emploi chez des mères d'enfant en situation de handicap », *Alter*, 7, 3, p. 176-192.

SANTORO G., 2020, « L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée des parents et des aidants en droit français au regard de la Directive 2019/1158 du 20 juin 2009 », *Revue de droit comparé du travail et de la sécurité sociale*, 2020-3, p. 34.

SIRVEN N., NAIDITCH M., FONTAINE R., 2015, « Être aidant et travailler : Premiers résultats d'une enquête pilote », Université Paris Descartes, Macif, 24 p.,

ZERRAR N., 2019, « Entre besoins d'aides et obligations familiales et professionnelles : les aidants sont-ils libres d'aider leur(s) parent(s) en situation de perte d'autonomie ? », *Revue française des affaires sociales*, 1, p. 159-179.

b) Au Québec

CHADILI N., COLL-CABARRUS M., FAU-PRUDHOMOT P., LE JEUNE C., LOCHER F., MONTELEON P.-Y., SANCHEZ-BRECHOT M.-L., WARGON C., 2017, « Effets de la situation d'aidant non professionnel sur le travail et la santé », *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 78, 3, p. 239-251.

CHAUZAL-LARGUIER C., ROUQUETTE S., 2016, « Le don de RTT, révélateur des enjeux de la solidarité salariale », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, n° 23, 5, 4, p. 87-100.

CHAUZAL-LARGUIER C., ROUQUETTE S., 2018, *La solidarité, une affaire d'entreprise ? Une dynamique en émergence*, Blaise Pascal (Presses universitaires), Clermont Ferrand, Coll Communication Cultures et lien, 293 p.

DUBOISSET A.M., CHAUZAL-LARGUIER C., 2019 « Créativité organisationnelle en faveur des salariés aidants : Quelle innovation sociale ? », Dixièmes journées du Groupe Thématique Innovation de l'AIMS, Grenoble, 13 p.

DUBOISSET A.M., CHAUZAL-LARGUIER C., 2019 « L'entreprise et ses salariés aidants : construction et déploiement d'une innovation sociale territoriale responsable », RIODD, La Rochelle, 14p.

Fast J., 2015, "Caregiving for Older Adults with Disabilities: Present Costs, Future Challenges". IRPP Study 58. Montreal: Institute for Research on Public Policy, 36 p.

GAGNON M., BEAUDRY C., 2019, « Le bras de fer de la conciliation vie professionnelle-responsabilités de soins des aidantes en emploi : entre équilibre et décrochage », *Enfances Familles Générations. Revue interdisciplinaire sur la famille contemporaine*, [En ligne], 32 | mis en ligne le 15 mai 2019, consulté le 27 mai 2021.

GAGNON M., BEAUDRY C., BOIES J., 2018, « L'amélioration des conditions de travail des aidants par le prisme de la conciliation des temps sociaux : vecteur d'un meilleur climat organisationnel et de la rétention des employés », *Ad machina*, 2, p. 19-34.

NOGUES S., s. d., « Concilier emploi et soins à un proche dépendant : du soutien organisationnel et personnel au soutien communautaire », *Mémoire, Université du Québec à Montréal*, 322p.

NOGUES S., TREMBLAY D.-G., 2018, « La conciliation travail-famille-soins : analyse du soutien organisationnel », *Nouvelles pratiques sociales*, Vol 329, n°2, 25p.

5) Rapports, enquêtes et livres blancs

AG2R LA Mondiale (2019) *Etude exploratoire opérationnelle sur l'accès à l'emploi des proches aidants-e-s*, CRC & Crédit Agricole de La Réunion (2020) *Aidons ceux qui aident*, 4p.,

CRC & Crédit Agricole de La Réunion (2020) *Salariés aidants & Management de l'aidance*, 68p.,

Crédit Agricole de La Réunion (2020), « *Enquête Aidance en entreprise* », Etude menée par le cabinet Interfacia

Interfacia (2020) « *Salariés aidants : inclusion professionnelle & Management de l'aidance* » - livre blanc, 64p.

Interfacia (2020) « *Aider et travailler : Baromètre 2020* »

MALAKOFF MEDERIC (2017), *Concilier vie familiale et vie professionnelle – enquête « Agir pour les salariés aidants »*, 155p.

Révéléateur de Richesse Immatérielle (2017) *Livre blanc des aidants : Travailler et aide*, 48p.,

Bibliographie complémentaire

Textes réglementaires

Lois :

Loi n°2005-370 du 22 avril 2005 relative aux droits des malades et à la fin de vie, 22 avril 2005. République Française. Mise à jour le 04 février 2016 (consulté le 15 décembre 2020)

La loi n°2010-209 du 2 mars 2010 visant à créer une allocation journalière d'accompagnement d'une personne en fin de vie, 4 mars 2010, République française, (consulté 15 décembre 2020)

Loi n°2015-1776 du 28 décembre 2015 relative à l'adaptation de la société au vieillissement, 28 décembre 2015, République Française, Mise à jour le 24 juillet 2019 (consulté 15 décembre 2020)

Loi n°2019-1446 du 24 décembre 2019 de financement de la sécurité sociale pour 2020, 24 décembre 2019, République Française, Mise à jour le 16 décembre 2020 (consulté le 15 janvier 2021).

Le code de la santé publique :

Article L. 1111-6-1 du code de la santé publique, 11 février 2005, République Française Mise à jour 23 avril 2005 (consulté le 15 décembre 2020).

Le Code l'action sociale et des familles

Article L.113-1-3 du code de l'action sociale et des familles, 28 décembre 2015, République Française (consulté le 15 décembre 2020).

Le Code du travail

Article ,L.1222-9 du code du travail, 22 mars 2012, République Française, Mis à jour le 05 septembre 2018 (consulté le 15 décembre 2020).

Article L. 1225-62 à L. 1225-65 du code du travail, 01 mai 2008, République Française, Mis à jour le 10 aout 2016 (consulté le 15 décembre 2020).

Article L3122-12 du code du travail, 13 mars 2007, République Française, Mis à jour 08 Aout 2016 (consulté le 15 décembre 2020)

Article L3141-8 du code du travail, 13 mars 2007, République Française, Mis à jour 08 Aout 2016 (consulté le 15 décembre 2020)

Article L.3141-17 du code du travail 13 mars 2007, République Française, Mis à jour 08 Aout 2016 (consulté le 15 décembre 2020)

Article L. 3142-6 à L. 3142.13 du code du travail, 13 mars 2007, République Française, Mis à jour 01 janvier 2020 (consulté le 15 décembre 2020)

Article L. 3142-15 code du travail, 13 mars 2007, République Française, Mis à jour 10 Aout 2016 (consulté le 15 décembre 2020)

Article L. 3142-16à L3142-27 du code du travail, 13 mars 2007, République Française, Mis à jour 17 juillet 2019 (consulté le 15 décembre 2020)

Le Code de la sécurité sociale

Article L. 168-1 à L. 168-7 du code de la sécurité sociale, 4 mars 2010, République Française, Mise à jour le 12 juin 2018, (consulté le 15 décembre 2020)

Article L.544-1 à L 544-10 du code de la sécurité sociale, 20 Décembre 2005, République Française, Mise à jour le 30 Septembre 2020 (consulté le 15 décembre 2020)

Décrets et Règlements

Le décret n°2005-1588 du 19 décembre 2005 relatif à la prestation de compensation à domicile pour les personnes handicapées et modifiant le code de l'action sociales et des famille (dispositions règlementaires) et le code de la sécurité sociale (deuxième partie : Décret en Conseil d'Etat), 20 décembre 2005 ; République Française, (consulté le 15 décembre 2020)

Le Code l'action sociale et des familles

Article R.245-7 du code de l'action sociale et des familles, 26 octobre 2004, République Française, Mise à jour 7 mai 2008 (consulté le 15 décembre 2020)

Le Code du travail

Article D. 1225-16 du code du travail, 01 mai 2008, République Française, Mis à jour le 1^{er} octobre 2020 (consulté le 15 décembre 2020).

Article D. 3142-2et D. 3142-6 du code de travail, 30 décembre 2015, République Française, Mis à jour le 18 novembre 2016, (consulté le 15 décembre 2020).

Article D. 3142-7et D. 3142-13 du code de travail, 18 novembre 2016, République Française, Mis à jour le 01 octobre 2020, (consulté le 15 décembre 2020).

Le Code de la sécurité sociale

Article D168-1 à D168-10 du code de la sécurité sociale, 11 janvier 2011, République Française, Mis à jour le 30 septembre 2020 (consulté le 15 décembre 2020)

Article D544-1 à D544-10 du code de la sécurité sociale, 05 février 2001, République Française, Mis à jour le 4 janvier 2013 (consulté le 15 décembre 2020), disponible à l'adresse suivante : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006073189/LEGISCTA000006106031/#LEGISCTA000006106031

1 chemin Vandas
97417 La Montagne
SIREN: 430381095
APE :7220Z
e-mail : ethnosocio@gmail.com



30 rue de la compagnie
97400 Saint Denis
SIREN : 812110310
NAF 7320Z
e-mail : contact@runconseil.re



Espace Tamarun
8 rue des argonautes
97434 Saint-Paul
SIREN : 502892656
NAF 8690F
e-mail : contact.sociallab@gmail.com



138 Rue d'Avron
75020 Paris
SIREN : 892055831
NAF en cours
e-mail : armellekl1@gmail.com