

# Observatoire OCIRP

SALARIES AIDANTS



## Etude OCIRP / VIAVOICE 2023 :

« Les salariés aidants : coût ou richesse pour l'entreprise ? »

### SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

**OCIRP**  
protéger. agir. soutenir

**VIAVOICE**  
AGIR POUR UN FUTUR MEILLEUR

En partenariat avec :

**andrh**  
Anticiper Partager Inspirer

 la compagnie  
des aidants

 Observatoire  
de la responsabilité  
sociétale  
des entreprises

<b>LES DONNÉES CLÉS DE L'ÉTUDE 2023</b>	<b>p.3</b>
<b>DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE</b>	<b>p.6</b>
<b>PHASE 1 : ENTRETIENS QUALITATIFS</b> AVEC 20 SALARIÉS PROCHES AIDANTS LA DIFFICILE CONCILIATION VIE PERSONNELLE/VIE PROFESSIONNELLE	<b>p.8</b>
<b>PHASE 2 : ETUDES QUANTITATIVES</b> SALARIÉS PROCHES AIDANTS : LE POINT DE VUE DES SALARIÉS ET DES DRH	<b>p.12</b>
– Le vécu des salariés	p.12
– Le regard des DRH	p.16
<b>PHASE 3 : LA VISION DES PARTENAIRES SOCIAUX</b>	<b>p.22</b>
<b>LES PARTENAIRES DE L'ÉTUDE :</b> <b>L'ANDRH, LA COMPAGNIE DES AIDANTS ET L'ORSE</b>	<b>p.27</b>

# LES DONNÉES CLÉS

**SALARIÉ(E) PROCHE AIDANT(E)** : personne qui exerce une activité salariée et qui « 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 d'une personne en perte d'autonomie, du fait de l'âge, de la maladie ou d'un handicap. » (Article 51 de la loi du 28 décembre 2015 relative à l'adaptation de la société au vieillissement.)

## SOUTIEN AUX SALARIÉS AIDANTS : LES POINTS DE CONSENSUS ENTRE SALARIÉS, DRH ET PARTENAIRES SOCIAUX

Des compétences utiles, à valoriser :

- > **POUR + DE 8 DRH ET PARTENAIRES SOCIAUX SUR 10,** LES SALARIÉS AIDANTS DÉVELOPPENT DES COMPÉTENCES UTILES À L'ENTREPRISE
- > **POUR 65% DES SALARIES AIDANTS ET 51% DES DRH,** LES COMPÉTENCES DES SALARIÉS AIDANTS DEVRAIENT ÊTRE DAVANTAGE RECONNUES DANS LEUR ENTREPRISE



Il coûte + cher de ne rien faire que d'agir pour les salariés aidants

- > CETTE CONVICTION EST PARTAGÉE PAR **86% DES SALARIES AIDANTS ET 76% DES DRH. 61% DES PARTENAIRES SOCIAUX** INTERROGÉS PARTAGENT ENTIÈREMENT CE POINT DE VUE (25% PARTIELLEMENT)

### Les solutions partagées

**SOLUTIONS PRIORITAIRES POUR LES SALARIÉS AIDANTS, LES DRH ET LES PARTENAIRES SOCIAUX :**

- aménagements horaires
- information sur les droits et dispositifs d'aide aux aidants
- congés intermittents

**UN SALARIÉ « RÉFÉRENT » POUR LES AIDANTS**

- une solution efficace pour les DRH
- une bonne idée pour 74% des SALARIES AIDANTS – Les PARTENAIRES SOCIAUX partagent majoritairement ce point de vue, mais des réserves sont exprimées.

Plus de 70% des SALARIES et des DRH sont favorables à un **DISPOSITIF DE PRÉVOYANCE COLLECTIVE** pour les salariés aidants. 61% des PARTENAIRES SOCIAUX y sont entièrement favorables (31% partiellement favorables)

**UN DISPOSITIF PERSONNALISÉ D'ORIENTATION ET D'INFORMATION POUR LES SALARIÉS AIDANTS**

(droits, démarches, interlocuteurs, aides et services disponibles ...)  
Une solution approuvée par 85% des SALARIES AIDANTS et près de 8 PARTENAIRES SOCIAUX sur 10.

**ORIENTATION ET INFORMATION PERSONNALISÉE DES SALARIÉS AIDANTS :**

UNE SOLUTION APROUVÉE PAR

**85%**  
**DES SALARIÉS AIDANTS**

ET PRÈS DE **8/10**  
**PARTENAIRES SOCIAUX**



# LES DONNÉES CLÉS

## SALARIÉS AIDANTS ET DRH : DIFFÉRENCES ET PARADOXES

### ➤ SALARIÉS/DRH : UN DIAGNOSTIC DIFFÉRENT

LES SALARIÉS AIDANTS : UN SUJET PRIORITAIRE OU IMPORTANT  
POUR VOTRE ENTREPRISE ?

**SALARIÉS AIDANTS :** OUI > **47%**  
**DRH :** OUI > **83%**



### ➤ IMPACT NÉGATIF DE L'AIDANCE SUR LA PRODUCTIVITÉ :

**LES DRH + SÉVÈRES** (QUANTITÉ, QUALITÉ, EFFICACITÉ DU TRAVAIL, ATMOSPHÈRE DE TRAVAIL)

**SALARIÉS AIDANTS :** OUI > **40 à 45%**  
**DRH :** OUI > **75 à 83%**

### ➤ LES SALARIES AIDANTS DEVELOPPENT DES COMPÉTENCES UTILES POUR L'ENTREPRISE

**SALARIÉS AIDANTS :** OUI > **44%**  
**DRH :** OUI > **81%**

### ➤ SALARIÉS /DRH : UN DIFFÉRENTIEL D'INFORMATION

DIRIEZ-VOUS QUE VOUS ÊTES SUFFISAMMENT INFORMÉ SUR LE SUJET DES SALARIÉS AIDANTS ?

**SALARIÉS AIDANTS :** OUI > **37%**  
**DRH :** OUI > **73%**

### ➤ L'EXISTENCE D'UN CLIMAT DE CONFIANCE POUR LES SALARIÉS AIDANTS DANS L'ENTREPRISE

LES SALARIÉS AIDANTS SE SENTENT ILS EN CONFIANCE POUR FAIRE PART DE LEURS BESOINS  
OU DEMANDER DES AIDES ?

**SALARIÉS AIDANTS :** OUI > **52%**  
**DRH :** OUI > **72%**

# LES DONNÉES CLÉS

## FOCUS SALARIÉS AIDANTS

- CHARGE MENTALE : **57%** DES SALARIÉS AIDANTS SONT MIS EN DIFFICULTÉ
- **51%** DES SALARIÉS AIDANTS ONT RENONCÉ À CONSULTER UN MÉDECIN ALORS QU'ILS EN AVAIENT BESOIN
- **35 ANS** : C'EST L'ÂGE MOYEN DU DÉBUT DE L'AIDE CHEZ LES SALARIÉS AIDANTS
- **25%** SEULEMENT DES SALARIÉS AIDANTS ONT INFORMÉ LEUR EMPLOYEUR DE LEUR SITUATION (CHIFFRE STABLE DEPUIS 2021)



## LES 5 PREMIÈRES ATTENTES DES SALARIÉS AIDANTS :

- MOYENS FINANCIERS
- AMÉNAGEMENTS HORAIRES
- INFORMATION SUR LES DROITS ET DISPOSITIFS D'AIDE
- CONGÉS INTERMITTENTS
- CONGÉS PROCHE AIDANTS MIEUX RÉMUNÉRÉ

## FOCUS DRH

- POUR **81%** DES DRH LE SOUTIEN AUX AIDANTS EST UN LEVIER DE PERFORMANCE POUR L'ENTREPRISE (+3 POINTS / 2022)
- POUR **9 DRH SUR 10** L'INSCRIPTION DU SOUTIEN AUX SALARIÉS AIDANTS DANS LES CRITÈRES DE LA RSE EST UNE BONNE IDÉE
- **55%** DES DRH ESTIMENT QUE LE NOMBRE DE SALARIÉS AIDANTS DANS LEUR ENTREPRISE N'EST PAS OU MAL ÉVALUÉ
- **LIMITER LES COÛTS CACHÉS** DE L'AIDANCE : C'EST POSSIBLE POUR **63%** DES DRH. MAIS SEULS **25%** D'ENTRE EUX DÉCLARENT QUE LEUR ENTREPRISE A ÉVALUÉ CES COÛTS



## FOCUS PARTENAIRES SOCIAUX

- **9** PARTENAIRES SOCIAUX INTERROGÉS SUR **10** SONT FAVORABLES AU DÉVELOPPEMENT DE LA **NÉGOCIATION COLLECTIVE** SUR LES SALARIÉS AIDANTS POUR CONDUIRE CES NÉGOCIATIONS, ILS ONT BESOIN D'INFORMATION ET DE FORMATION
- LA MAJORITÉ DES PARTENAIRES SOCIAUX INTERROGÉS ESTIME QUE LES **COÛTS CACHÉS** LIÉS À L'AIDANCE SONT SOUS-ÉVALUÉS
- POUR LA MAJORITÉ LES PARTENAIRES SOCIAUX, L'**IDENTIFICATION** DES SALARIÉS AIDANTS EST UN ENJEU MAJEUR.



## La démarche de l'étude



### Phase 1

#### Entretiens avec les salariés proches aidants

Enquête qualitative auprès de 20 salarié.e.s proches aidant.e.s

#### La difficile conciliation vie personnelle/vie professionnelle

- Le poids de la charge mentale
- Impacts de l'aide sur le travail
- Les solutions évoquées par les salariés aidants

### Phase 2

#### Le point de vue des salariés (aidants et non aidants) et des DRH

Enquêtes quantitatives auprès de 3154 salariés et 206 DRH

- Les impacts personnels et professionnels
- Les attentes des salariés proches aidants
- Les coûts cachés
- Les compétences des aidants
- Un levier de performance

### Phase 3

#### La vision des partenaires sociaux

(organisations de salariés, organisations patronales)

51 représentants des partenaires sociaux interrogés

- Les réactions aux résultats de l'étude
- Les salariés aidants : coût ou richesse ?
- Quelles négociations collectives ?

## MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE

LES TRAVAUX MENÉS PAR VIAVOICE ET L'OCIRP ONT ÉTÉ CONÇUS EN 3 PHASES COMPLÉMENTAIRES

**Phase 1: Enquête qualitative.** 20 entretiens téléphoniques réalisés en février 2023 auprès d'un échantillon varié (âge, ancienneté, type d'aide) de profils de salariés proches aidants. Entretiens exploratoires permettant de mieux comprendre le vécu des salariés aidants concernant la conciliation de leur vie personnelle et de leur vie professionnelle et les impacts de la situation d'aide sur le travail.

**Phase 2: 2 enquêtes quantitatives.**

• **Enquête salariés :** échantillon de 3154 salariés du secteur privé, représentatif des salariés du secteur privé en France, dont 1000 proches aidants. Représentativité assurée par la méthode des quotas appliquée aux critères suivants : âge, sexe, profession, région et secteur d'activité. Interviews effectuées en ligne du 30 mai au 14 juin 2023.

• **Enquête DRH :** 206 directrices et directeurs des ressources humaines du secteur privé, en charge des enjeux liés aux salariés aidants dans l'entreprise. Entretiens effectués en ligne du 1er au 19 juin 2023.

**Phase 3 :** Entretiens avec 51 représentants des partenaires sociaux (27 représentants des organisations syndicales et 24 représentants des organisations patronales) pour recueillir leurs réactions aux principaux enseignements de l'enquête auprès des salariés et des DRH et leur vision de la question des salariés aidants. Entretiens effectués en ligne du 1er août au 12 septembre 2023.

## POURQUOI UN OBSERVATOIRE DES SALARIÉS AIDANTS ?

Les proches aidants (non professionnels) d'une personne en perte d'autonomie du fait de l'âge, d'une situation de handicap ou d'une maladie chronique, sont 8 à 11 millions en France. 61 % d'entre elles et d'entre eux travaillent. Aujourd'hui, les proches aidants représentent 15% de la population active (INSEE). 1 actif sur 4 sera proche aidant en 2030.

Ces proches aidants en activité sont confrontés à des difficultés pour concilier leurs vies personnelle et professionnelle. Leur santé, leur qualité de vie au travail et leurs performances (productivité, absentéisme, présentéisme) peuvent être affectées.

La situation de celles et ceux qui aident et travaillent émerge comme sujet de société et constitue une préoccupation croissante pour les pouvoirs publics (1), le monde du travail et les acteurs de la protection sociale, compte tenu de la transition démographique que nous vivons : le nombre de personnes en perte d'autonomie va doubler entre 2013 et 2060, selon l'INED et la DREES. Dans le monde du travail, le soutien aux salariés proches aidants est un enjeu qui concerne la santé au travail, la qualité de vie et les conditions de travail, la gestion des ressources humaines et la RSE (2). C'est aussi un chantier pour le dialogue social et la protection sociale.

## LA SEULE ÉTUDE QUI INTERROGE SALARIÉS, DRH ET PARTENAIRES SOCIAUX

Comment les entreprises et les branches professionnelles peuvent-elles mieux aider les salariés aidants, au bénéfice de tous ?

C'est pour contribuer à cette réflexion que l'OCIRP, union d'institutions de prévoyance à gestion paritaire, a lancé l'Observatoire OCIRP Salariés aidants et conduit depuis 2021 une étude annuelle avec l'institut Viavoice. Il s'agit de la seule étude sur les salariés aidants qui interroge toutes les parties prenantes du monde du travail : les salariés proches aidants et non aidants, les DRH, en première ligne dans les entreprises et les partenaires sociaux, décideurs en matière d'accords collectifs de branche et d'entreprise et de protection sociale complémentaire. L'étude révèle les points de consensus mais aussi les différences de perception entre les différents acteurs (voir : les données clés).

(1) *Agir pour les aidants, Stratégie de mobilisation et de soutien 2022/2022, publiée par les services du Premier Ministre le 23 octobre 2019.*

(2) *Engagement des entreprises pour leurs salariés aidants : avis de la Plateforme RSE, France stratégie, février 2022.*

## L'ÉTUDE 2023 : « LES SALARIÉS AIDANTS : COÛT OU RICHESSE POUR L'ENTREPRISE ? »

Le soutien aux salariés aidants devient de plus en plus urgent dans un contexte de forte transition démographique. Il peut aussi constituer un investissement rentable pour les entreprises.

La présence de salariés aidants au sein de l'entreprise induit des coûts cachés : absentéisme et présentéisme, impact sur la productivité, cohésion au sein de l'entreprise, organisation du travail. Compte tenu de ces coûts, les dépenses consacrées au soutien aux salariés proches aidants (souplesse dans l'organisation et le temps de travail, information et prévention, services, congés, répit, indemnisation ...) peuvent être un investissement qui, en améliorant le bien-être des salariés, leur productivité et l'organisation du travail, réduit les coûts cachés, valorise les compétences acquises par les salariés aidants, la marque employeur, la fidélisation et la performance globale de l'entreprise. Favoriser la résilience de salariés proches aidants reconnus pourrait ainsi devenir une source de richesse pour l'entreprise.

La 3<sup>ème</sup> étude de l'Observatoire de l'OCIRP salariés aidants, publiée à l'occasion de la Journée Nationale des Aidants du 6 octobre 2023, explore ces questionnements.

## Phase 1: Entretiens qualitatifs avec les salariés proches aidants.



### La difficile conciliation vie personnelle/vie professionnelle

En 2023, l'OCIRP et Viavoice ont réalisé des entretiens approfondis avec 20 salarié.e.s en situation de proche aidant pour mieux saisir leur vécu et la manière dont ils concilient leur vie personnelle et leur vie professionnelle. Si chaque situation individuelle est spécifique, cette enquête qualitative permet de dégager plusieurs traits communs.

### › Le poids de la charge mentale

Assumer, à titre non professionnel, l'aide régulière d'un proche en situation de handicap, de perte d'autonomie liée à l'âge ou atteint d'une maladie chronique provoque des bouleversements dans la vie quotidienne. Devenir aidant peut provoquer une véritable déflagration familiale (séparation du couple, tensions entre l'aidant et les membres de la famille, souffrance psychologique, décrochage scolaire ...). Au-delà des coûts économiques du rôle d'aidant, qui ne sont pas à négliger (trajets, déménagements, achats d'équipements, structures d'accueil, recours aux professionnels de santé, auxiliaires de vie, impacts sur la carrière, la retraite ...), les entretiens confirment que les salariés aidants supportent **une charge mentale qui peut être très importante**.

#### « Je suis vraiment épuisée »

Cette charge mentale peut impacter la santé (santé physique et mentale, surmenage), se répercuter sur la vie professionnelle et provoquer une **spirale négative**.

Être aidant.e est très souvent **une expérience solitaire** : les aidant.e.s déplorent le **manque de conseil et d'accompagnement** pour faire face. **L'isolement social** et relationnel peut aussi s'installer et risquer d'aggraver le poids émotionnel de la situation d'aide.

#### « Ce qui est insupportable, c'est cette incertitude »

Le fait de devoir s'adapter à une **situation instable** – qu'il s'agisse de l'état de la personne aidée ou de la précarité des solutions mises en place par l'aidé est un facteur de **stress permanent**. Les aidant.es doivent gérer l'urgence chaque jour.

#### « Je ne peux pas me projeter, car ça dépend d'elle. On vit au jour le jour »

L'aidant est placé dans **une logique d'immédiateté** qui l'empêche de se projeter, même à court terme. Les évolutions de l'état de santé de l'aidé sont imprévisibles, ce **qui conduit l'aidant à s'adapter plus qu'à anticiper**. Par ailleurs, se projeter implique d'affronter les appréhensions de la charge à venir et les angoisses ou le refus d'envisager la perte de son proche.

#### « C'est difficile de faire la part des choses entre le rôle de parent et le rôle d'aidant »

Dans ce contexte, **la prise de recul est souvent difficile**, d'autant que le proche aidant, en fonction de son histoire personnelle et familiale, peut s'autocensurer en refusant d'emblée certaines solutions et se culpabiliser vis-à-vis du proche aidé et/ou de son entreprise.



## ➤ Les impacts de l'aidance sur le travail et la vie dans l'entreprise

### Une typologie : salariés aidants autonomes, accompagnés ou désemparés



*« Ma n+1 est informée et je peux demander une journée de télétravail au besoin. Ce qui importe, c'est que je tienne mes objectifs »*

**Les salariés aidants autonomes** sont celles et ceux qui bénéficient d'une prise en charge efficace de l'aidé : structure d'accueil, équipe de professionnels ... Cette organisation, lorsqu'elle est en place, décharge l'aidant.e des charges les plus lourdes et autorise une relation avec son proche dominée par la présence affective plus que par les obligations. La conciliation du rôle de proche aidant avec la vie professionnelle est favorisée par des aménagements de l'organisation et du temps de travail : temps partiel choisi ou temps plein souple (horaires libres, télétravail). Cette organisation et le poste occupé (plus souvent un poste de cadre dans une grande entreprise) font qu'ils n'ont pas nécessairement informé leur hiérarchie de leur statut de salarié aidant.

*« Ma direction a eu une réaction positive et bienveillante. On est plus en confiance pour dire les choses »*

**Les salariés aidants accompagnés** sont ceux qui bénéficient d'une prise en charge professionnelle et d'un contexte professionnel facilitateur. L'aide d'un proche peut être source de stress et d'inquiétude, mais la conciliation avec la vie professionnelle est facilitée. Ils et elles travaillent dans des entreprises (souvent de grande taille) qui présentent un niveau de maturité élevé en matière d'accompagnement social des salariés. L'attitude bienveillante de l'entreprise (dialogue, souplesse horaires, autorisations d'absence, télétravail ...) renforce le sentiment de reconnaissance et d'appartenance.

*« C'était devenu invivable. Si je n'avais pas arrêté de travailler, j'aurais fait un burn out »*

**Les salariés aidants qu'on peut qualifier de désemparés sont en réelle souffrance.** Ils font face à un haut niveau de contraintes d'aide et de vie professionnelle qui rend très difficile la conciliation des temps de vie. Il peut s'agir de nouveaux aidants ébranlés dans leur équilibre mental et familial qui cherchent des solutions, ou d'aidants plus anciens, dont la perte d'autonomie du proche aidé vient de franchir un nouveau palier. Dans tous les cas, leur présence auprès de leur proche est indispensable. Ces salariés occupent des postes qui n'autorisent pas le télétravail, aux horaires non aménageables et ne bénéficient pas d'une écoute ou d'une souplesse dans leur environnement professionnel. Ces situations sont un terrain pour des attitudes parfois vexatoires et une posture défensive de la part des salariés aidants. Tensions et conflits peuvent faire apparaître la démission comme la seule issue pour s'occuper de son proche. Ce risque de désinsertion professionnelle est source de précarité sociale et financière. Maintenir ces aidants dans l'entreprise apparaît comme un enjeu social fort.

## La volonté de ne pas faire peser la situation d'aidant sur l'entreprise

*« Même si le manager est compréhensif, il y a des échéances »*

Les salariés aidants composent aujourd'hui avec les dispositifs existants, en ayant très souvent la préoccupation de ne pas faire peser leur situation sur l'entreprise et les équipes. Aucune personne interviewée n'a eu recours à un arrêt maladie pour répondre à leur besoin de disponibilité. Les seuls arrêts maladie contractés étaient consécutifs à leur état de santé physique et mentale comme conséquence de l'aide apportée (burn out, dépression). Le souci de maintenir le volume de travail, de tenir les échéances est fréquemment évoqué.

## La perception du temps partiel et du télétravail

*« Je peux rentrer chez moi et finir en télétravail ou prendre un temps pour un rendez-vous pour mon fils, travailler plus le soir. Ça contribue à ce que je puisse continuer à travailler »*

Le recours au **temps partiel** est perçu positivement mais est aussi vu comme économiquement peu tenable (sauf dans le cas du mi-temps thérapeutique), lourd d'impact sur la retraite, peu adapté à certains postes et pour faire face aux situations d'urgence exigeant une disponibilité immédiate.

Le **télétravail** - qu'il soit intégré à l'organisation du travail ou accessible en cas de besoin - apparaît comme véritablement facilitateur, offrant souplesse et confort aux salariés. Il contribue à réduire le niveau de fatigue et de stress de l'aidant et à réduire son exposition aux risques (chutes, accidents, burn out). Mais il suppose un poste compatible et un mode de management fondé sur la confiance.

## Une pression importante au travail : négocier au coup par coup, assumer la charge de travail

*« Je m'arrange avec mes collègues, mais ça me demande beaucoup et je travaille sur des rythmes nuit/jour »*

Même lorsqu'ils parviennent à concilier aide et vie professionnelle, les salariés aidants conservent une charge mentale et une pression importante au travail. Ils doivent souvent négocier au coup par coup leur besoin de disponibilité, avec la part d'aléatoire et de stress qui entoure cette demande. Le rythme de travail est souvent affecté et le salarié aidant doit s'arranger pour maintenir sa performance. Les salariés aidants sont d'autant plus stressés qu'ils ont conscience d'être sujets à une baisse de concentration et d'efficacité.

## Garder le silence ou « quémander » des droits

*« C'est un sujet tabou au travail, car c'est un signe de faiblesse »*

Pour certains salariés aidants, il est plus pertinent de ne rien dire pour ne pas se fragiliser, soit parce que la situation économique de l'entreprise est difficile, soit parce que leur poste ne les autorise pas à être perçus comme « fragile » et qu'ils ne veulent pas être stigmatisés. Les salariés concernés ont souvent dû informer et convaincre les ressources humaines de l'existence de droits spécifiques (congés aidants). Ils ont fréquemment le sentiment de devoir « quémander » des droits.

## Une reconnaissance perçue comme insuffisante

*« Les aidants ont développé des soft skills et une capacité de résilience qui va au-delà de ce qu'on peut développer dans une situation ordinaire »*

Certains salariés aidants ont aussi le sentiment d'être dépréciés, alors même qu'ils ont conscience d'avoir acquis des compétences utiles pour l'entreprise : **capacités d'organisation et de coordination d'acteurs multiples, gestion de projets, écoute et empathie, gestion du stress, maîtrise administrative**. Toutefois, une écoute et une collaboration est parfois recherchée et obtenue auprès des responsables RH et RSE (livret, plateforme) et est favorablement perçue. La reconnaissance des compétences acquises par les salariés proches aidants du fait même de leur situation personnelle reste selon eux à promouvoir.

## › Les solutions évoquées par les aidants

« Ils mettent en place une plateforme avec un care manager que je peux solliciter »

› Pour les salariés aidants, **l'information est un enjeu essentiel**. De l'avis général, **l'information adaptée à chaque salarié n'est pas facile à trouver**. Ils sont en attente d'une **information précise sur les droits des aidants de la part des services RH**, au lieu d'avoir à rechercher eux-mêmes les informations et à en informer les ressources humaines. Les salariés aidants expriment aussi un besoin de **centralisation de l'information** sur le statut d'aidant, jugée peu accessible, éclatée et incomplète. La mise en place de **plateformes d'information et d'accompagnement** est très favorablement évoquée.

› **L'aménagement des horaires** est vécu comme un facteur clé de la conciliation vie personnelle/vie professionnelle.

› **Sensibiliser les responsables des ressources humaines et les managers**, à travers des formations ou des colloques, sur les aspects juridiques et psycho-sociaux est également considérée comme une piste pertinente par les salariés proches aidants.



## Phase 2: Etudes quantitatives.

Salariés proches aidants :  
le point de vue des salariés et des DRH



## Le vécu des salariés aidants : poids de l'aide, déni et attentes vis à vis de l'entreprise

Echantillon de **3154 salariés du secteur privé**, représentatif des salariés du secteur privé en France, dont 1000 salariés proches aidants.

### › Des salariés aidants jeunes, une aide intense

- › **35 ANS** C'EST L'ÂGE MOYEN DU DÉBUT DE L'AIDE CHEZ LES SALARIÉS AIDANTS (36 ANS EN 2022, 39 ANS EN 2021)
- › **42,2 ANS** : C'EST L'ÂGE MOYEN DES SALARIÉS AIDANTS
- › **9,8 HEURES** : C'EST LE TEMPS MOYEN D'AIDE PAR SEMAINE. IL EST + ÉLEVÉ CHEZ LES FEMMES (10,6 HEURES) QUE CHEZ LES HOMMES (9H)
- › UN AIDANT AIDE EN MOYENNE **1,4 PERSONNE**

### SITUATION DES PERSONNES AIDÉES :

- › DANS **86%** DES CAS, L'AIDANCE CONCERNE UN MEMBRE DE LA FAMILLE (ENFANT, CONJOINT, PARENT, AUTRE MEMBRE DE LA FAMILLE)
- › PERTE D'AUTONOMIE LIÉE AU GRAND ÂGE : **46%**
- › MALADIE CHRONIQUE OU INVALIDANTE : **24%**
- › SITUATION DE HANDICAP : **20%**

### NATURE DE L'AIDE APPORTÉE :

- › **64%** APPORTENT UN SOUTIEN MORAL, UNE PRÉSENCE AFFECTIVE
- › **59%** AIDENT AUX ACTIVITÉS DOMESTIQUES (COURSES, MÉNAGE, REPAS)
- › **49%** AIDANT ACCOMPAGNENT LES TRAJETS (RENDEZ-VOUS MÉDICAUX) ET PLUS DE LA MOITIÉ LES FINANCENT EUX-MÊMES

### › La persistance du déni

- › LA MAJORITÉ DES SALARIÉS ONT ENTENDU PARLER DES « SALARIÉS EN SITUATION DE PROCHES AIDANTS » : **61%** DES SALARIÉS NON-AIDANTS ET **73%** DES SALARIÉS AIDANTS ONT ENTENDU PARLER DES « SALARIÉS EN SITUATION DE PROCHES AIDANTS »
- › **52%** DES SALARIÉS PROCHES AIDANTS NE SE CONSIDÈRENT PAS SPONTANÉMENT DANS CETTE SITUATION.
- › **A NOTER : UN TIERS SEULEMENT** DES DRH ESTIMENT QUE, DANS LEUR ENTREPRISE, TOUS LES SALARIÉS AIDANTS OSENT PARLER DE LEUR SITUATION.

## ➤ Les impacts sur la santé et la vie sociale

➤ **UNE CHARGE MENTALE ÉLEVÉE : 57%** DES SALARIÉS AIDANTS SE DISENT EN DIFFICULTÉ (63% CHEZ LES FEMMES)

➤ **UN IMPACT NOTABLE SUR LA SANTÉ : + D'1 SALARIÉ AIDANT SUR 2** A DÉJÀ RENONCÉ À CONSULTER UN MÉDECIN ALORS QU'IL EN AVAIT BESOIN (D'ABORD PAR MANQUE DE TEMPS POUR 54% D'ENTRE EUX). 45% DES AIDANTS CONSTATENT UNE DÉTÉRIORATION DE LEUR ÉTAT DE SANTÉ.

➤ **UN IMPACT SUR LE LIEN SOCIAL ET LE RÉPIT : 65%** DES SALARIÉS AIDANTS ONT RENONCÉ À DES ACTIVITÉS SPORTIVES, ASSOCIATIVES OU À DES SORTIES POUR ASSUMER LEUR RÔLE. **44%** ONT RENONCÉ À UN DÉPART EN VACANCES.

➤ **A NOTER : SEULEMENT 27% DES SALARIÉS AIDANTS ONT DÉJÀ EU RECOURS AUX STRUCTURES D'ACCUEIL** POUR LA PRISE EN CHARGE DU PROCHE AIDÉ



## ➤ Les impacts sur la vie professionnelle

➤ PRÈS **D'1 AIDANT SUR 3** ESTIME AVOIR PERDU EN PRODUCTIVITÉ AU TRAVAIL (ET DEVOIR COMPENSER EN AUGMENTANT SON TEMPS DE TRAVAIL)

➤ POUR LES SALARIÉS, **LE FAIT D'ÊTRE AIDANT IMPACTE DE FAÇON IMPORTANTE :**

- L'ORGANISATION DU TRAVAIL : **45%** DE RÉPONSES POSITIVES

- LA QUANTITÉ, L'EFFICACITÉ, LA QUALITÉ DU TRAVAIL, L'ATMOSPHÈRE DE TRAVAIL, LA CAPACITÉ À INNOVER : **40% à 45%** DE RÉPONSES POSITIVES

➤ **A NOTER :** LES DRH ONT UN DIAGNOSTIC PLUS SÉVÈRE, AVEC **75% à 83%** DE RÉPONSES POSITIVES

### LES SALARIÉS AIDANTS DANS L'ENTREPRISE

**37% DES SALARIÉS AIDANTS ONT PU OPÉRER DES AMÉNAGEMENTS D'HORAIRES**

➤ **PARMI EUX :**

- **37%** ONT PU FAIRE DES AMÉNAGEMENTS D'HORAIRES SELON LEURS SOUHAITS (ARRIVÉE ET DÉPART SELON LES BESOINS)

- **25%** ONT ACCÈS AU TÉLÉTRAVAIL RÉGULIER (38% DANS LES ENTREPRISES DE + DE 500 SALARIÉS)

- **19%** SONT PASSÉS À MI-TEMPS

- **14%** SONT PASSÉS À **80%**

➤ **POUR ASSURER LEUR RÔLE D'AIDANT :**

- **49%** PRENNENT SUR LEURS CONGÉS ET RTT

- **29%** ONT EU RECOURS À UN ARRÊT MALADIE

- **27%** À UN CONGÉ SANS SOLDE

- **21%** À UN CONGÉ PROCHE AIDANT

LES SALARIÉS AIDANTS  
DONNENT UNE NOTE DE

**5,9/10**

À LEUR EMPLOYEUR  
SUR LA SOUPLESSE  
ACCORDÉE DANS  
LES HORAIRES DE TRAVAIL

## LE CLIMAT DE CONFIANCE DANS L'ENTREPRISE

**53% DES SALARIÉS AIDANTS SE SENTENT À L'AISE POUR EXPRIMER LEURS BESOINS OU EXPRIMER DES DEMANDES (AIDES, AMÉNAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL ...)**

➤ LES FEMMES SONT MOINS À L'AISE QUE LES HOMMES POUR DEMANDER DE L'AIDE OU DES AMÉNAGEMENTS DU TEMPS DE TRAVAIL DANS L'ENTREPRISE : **47%** DES FEMMES DÉCLARENT ÊTRE À L'AISE, CONTRE **59%** DES HOMMES

➤ **A NOTER : 72%** DES DRH ESTIMENT QUE LES SALARIÉS AIDANTS SONT EN CONFIANCE POUR FAIRE PART DE LEURS BESOINS.

## L'ENGAGEMENT DE L'ENTREPRISE

➤ LES SALARIÉS AIDANTS : UN SUJET PRIORITAIRE OU IMPORTANT **À L'AVENIR** POUR L'ENTREPRISE POUR **67%** DES SALARIÉS PROCHES AIDANTS ET **53%** DES SALARIÉS NON-AIDANTS

➤ **AUJOURD'HUI**, LE SUJET N'EST PRIORITAIRE OU IMPORTANT DANS LEUR ENTREPRISE QUE POUR **47%** DES SALARIÉS AIDANTS.

➤ **62%** DES SALARIÉS AIDANTS ET **78%** DES NON-AIDANTS NE SONT PAS SUFFISAMMENT INFORMÉS SUR L'AIDANCE

## ➤ L'identification des salariés proches aidants : un enjeu central

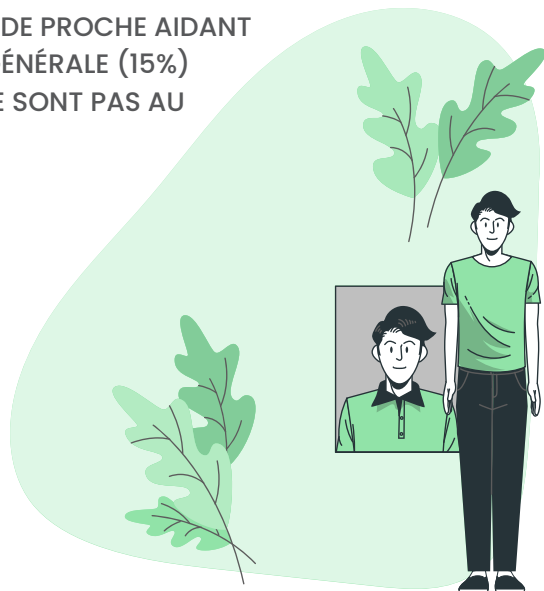
➤ **75%** DES SALARIÉS AIDANTS N'INFORMENT PAS LEUR EMPLOYEUR DE LEUR SITUATION (NIVEAU STABLE DEPUIS 2021)

➤ **17%** NE L'ONT PAS FAIT MAIS AIMERAIENT LE FAIRE

➤ **52%** NE SOUHAITENT PAS INFORMER LEUR EMPLOYEUR (MAJORITAIREMENT PARCE QU'ILS ESTIMENT QUE C'EST UNE QUESTION PERSONNELLE).

➤ LES COLLÈGUES SONT LES PREMIERS INFORMÉS DE LA SITUATION DE PROCHE AIDANT (44% DES CAS), LOIN DEVANT LE MANAGER (21%), LA DIRECTION GÉNÉRALE (15%) ET LA DRH (14%). POURTANT, **77%** DES SALARIÉS NON-AIDANTS NE SONT PAS AU COURANT DE LA SITUATION D'ÉVENTUELS COLLÈGUES AIDANTS.

➤ **59%** DES SALARIÉS NON-AIDANTS SE DISENT CONCERNÉS PAR LE SUJET DE L'AIDANCE.



## ➤ **Salariés aidants : des compétences à valoriser**

- **44%** DES SALARIÉS AIDANTS ESTIMENT DÉVELOPPER DES COMPÉTENCES UTILES POUR L'ENTREPRISE.
- **A NOTER : LES DRH SONT BEAUCOUP PLUS NOMBREUX (81%) À LE PENSER**  
LES COMPÉTENCES DES AIDANTS PAR ORDRE DÉCROISSANT : EMPATHIE ET ÉCOUTE, SENTIMENT D'UTILITÉ, RÉSISTANCE AU STRESS, ORGANISATION DU TRAVAIL ET DU TEMPS, COORDINATION D'ACTEURS MULTIPLES, PRODUCTIVITÉ, GESTION DE BUDGET...
- **65%** ESTIMENT QUE CES COMPÉTENCES DEVRAIENT ÊTRE DAVANTAGE RECONNUES DANS LEUR ENTREPRISE
- **51%** PENSENT QUE CES COMPÉTENCES PEUVENT FAIRE L'OBJET D'UNE VAE
- **38%** ESTIMENT QUE CES COMPÉTENCES SONT UN LEVIER DE PERFORMANCE POUR L'ENTREPRISE CONTRE **81% DES DRH**

## ➤ **Salariés aidants : quelles attentes ? Quelles solutions ?**

QUI DOIT INTERVENIR POUR INFORMER LES SALARIÉS AIDANTS ? LES AVIS SONT PARTAGÉS CHEZ LES SALARIÉS AIDANTS

- **LA DIRECTION OU LA DRH : 46%**
- **UN INTERVENANT EXTÉRIEUR : 44%**
- POUR **74%** DES SALARIÉS AIDANTS : METTRE EN PLACE UN « **RÉFÉRENT SALARIÉS AIDANTS** » DANS L'ENTREPRISE EST UNE BONNE IDÉE.

### **LES 5 PREMIÈRES ATTENTES DES SALARIÉS AIDANTS :**

- MOYENS FINANCIERS
- AMÉNAGEMENTS HORAIRES
- INFORMATION SUR LES DROITS ET DISPOSITIFS D'AIDE
- CONGÉS INTERMITTENTS
- CONGÉS PROCHE AIDANTS MIEUX RÉMUNÉRÉS

### **L'ACCÈS À DES AIDES PROFESSIONNELLES :**

- POUR **77%** DES SALARIÉS PROCHE AIDANTS, CES AIDES SUPPLÉMENTAIRES POURRAIENT LES SOULAGER (OU LES REMPLACER POUR 61% D'ENTRE EUX)

### **UN SYSTÈME D'AIDE DÉDIÉ DANS L'ENTREPRISE PERMETTANT UNE PERSONNALISATION DU SOUTIEN :**

**C'EST LA SOLUTION PRÉFÉRÉE DES SALARIÉS (AIDANTS OU NON), DEVANT UN SYSTÈME D'AIDE STANDARD OU DES SOLUTIONS INFORMELLES AU CAS PAR CAS.**

- **85% DES SALARIÉS AIDANTS SONT FAVORABLES À UNE SOLUTION PERSONNALISÉE D'INFORMATION ET D'ORIENTATION (DROITS, DÉMARCHES, INTERLOCUTEURS, AIDES ET SERVICES DISPONIBLES ...)**

### **LA PREVOYANCE :**

- **PLUS DE 70% DES SALARIÉS (AIDANTS ET NON AIDANTS) SONT FAVORABLES À UNE PROTECTION DE TYPE PRÉVOYANCE**

# Le regard des DRH : des convictions à l'action

ECHANTILLON DE 206 DIRECTRICES ET DIRECTEURS DES RESSOURCES HUMAINES DU SECTEUR PRIVÉ,  
EN CHARGE DES ENJEUX LIÉS AUX SALARIÉS AIDANTS DANS L'ENTREPRISE

## › Des DRH conscients des enjeux

LES SALARIÉS PROCHES AIDANTS : POUR LES DRH, UN SUJET PRIORITAIRE OU IMPORTANT DANS LEUR  
ENTREPRISE

AUJOURD'HUI : OUI À **83%** (+6 POINTS / 2022) (CONTRE SEULEMENT 47% DES SALARIÉS PROCHES AIDANTS)  
A L'AVENIR : OUI À **89%** (+ 4 POINTS/2022) (CONTRE 67% POUR LES SALARIÉS)

**POUR 44% DES DRH, LES SALARIÉS AIDANTS SONT UN SUJET DE + EN + IMPORTANT CES  
DERNIÈRES ANNÉES.**

POURQUOI ?

- › PARCE QUE **DE + EN + DE PERSONNES** SONT CONCERNÉES
- › POUR LA **SANTÉ MENTALE**, FACTEUR DE COHÉSION ET DE BON FONCTIONNEMENT
- › POUR LA **CONCILIATION** VIE PRIVÉE/VIE PROFESSIONNELLE
- › POUR FAVORISER LE **RECRUTEMENT**
- › POUR NE PAS PERDRE EN **PRODUCTIVITÉ**
- › PARCE QUE C'EST UNE **POLITIQUE** DE L'ENTREPRISE

## ETRE AIDANT : QUELS IMPACTS SUR LE TRAVAIL ?

POUR LES DRH, LA SITUATION D'AIDANT IMPACTE D'ABORD :

- › L'ORGANISATION DU TRAVAIL DU SALARIÉ : **83%** DE RÉPONSES POSITIVES
- › LA QUANTITÉ DE TRAVAIL FOURNIE : **80%**
- › L'ATMOSPHÈRE ET LES RELATIONS AU TRAVAIL : **78%**
- › L'EFFICACITÉ DU TRAVAIL : **77%**



## DES DRH MIEUX INFORMÉS SUR LA QUESTION DES AIDANTS

› **73%** SE CONSIDÈRENT TOUT À FAIT OU PLUTÔT INFORMÉS : **+ 5 POINTS/2022**  
(CONTRE 37% DES SALARIÉS PROCHES AIDANTS)

## DRH : POURQUOI TRAITER L'ENJEU DES SALARIÉS AIDANTS ? (PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES)

- › LE SOUCI DU **CAPITAL HUMAIN** (50% DE RÉPONSES POSITIVES)
- › LA RESPONSABILITÉ DE L'**EMPLOYEUR** EN MATIÈRE DE **SANTÉ AU TRAVAIL** : **42%**
- › L'AMÉLIORATION DE L'**IMPACT SOCIAL**, DE L'AMBIANCE AU TRAVAIL : **40%**
- › LE **POTENTIEL** DES SALARIÉS AIDANTS : **35%**
- › L'**ATTRACTIVITÉ** DE L'ENTREPRISE, LA MARQUE EMPLOYEUR : **35%**



## › L'identification des salariés aidants reste à concrétiser

- › **40%** DES DRH SONT CERTAINS QUE LEUR ENTREPRISE DISPOSE D'OUTILS POUR IDENTIFIER LES SALARIÉS EN SITUATION D'AIDANCE
- › TOUTEFOIS, **55%** ESTIMENT QUE LEUR NOMBRE EST MAL OU NON ÉVALUÉ
- › POUR **34%** DES DRH, LES SALARIÉS AIDANTS OSENT EN PARLER DANS LEUR ENTREPRISE (+ 7 POINTS/2022)
- › MAIS **37%** PENSENT L'INVERSE (-3 POINTS/2022)

### ÊTRE AIDANT RESTE UN SUJET TABOU POUR 53% DES DRH (- 4 POINTS/2022)

#### POURQUOI ?

- › LA PEUR D'ÊTRE STIGMATISÉ EN RAISON D'UNE POSSIBLE PERTE DE PRODUCTIVITÉ
- › C'EST UN SUJET « DIFFICILE », « INTIME », « LIÉ À LA VIE PRIVÉE »
- › LA VOLONTÉ DE PRÉSERVER SA DIGNITÉ

### POUR LES DRH, LES 3 ACTIONS LES + EFFICACES POUR ENCOURAGER LES AIDANTS À FAIRE CONNAÎTRE LEUR SITUATION

- › CRÉER UNE CULTURE DU DIALOGUE ENTRE MANAGERS ET SALARIÉS AIDANTS
- › METTRE EN PLACE UN SALARIÉ RÉFÉRENT DANS L'ENTREPRISE
- › METTRE EN PLACE UN DISPOSITIF DÉDIÉ AUX SALARIÉS PROCHES AIDANTS (INFORMATION, SERVICES OU AUTRES ...)

## › Coûts cachés de l'aide

### EVALUER LES COÛTS OCCASIONNÉS PAR L'AIDANCE : UN CHANTIER À APPROFONDIR

RAPPEL : L'ÉDITION 2022 DE L'ÉTUDE « SALARIÉS AIDANTS ET DIALOGUE SOCIAL » A IDENTIFIÉ « LA DIFFICULTÉ D'ÉVALUER LES COÛTS CACHÉS LIÉS À L'AIDANCE » COMME L'UNE DES RAISONS PRINCIPALES FREINANT LES DIRECTIONS DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE TRAITEMENT DE LA QUESTION DES SALARIÉS AIDANTS.

- › **25%** DES DRH DÉCLARENT QUE LEUR ENTREPRISE A ÉVALUÉ LES COÛTS CACHÉS LIÉS À L'AIDANCE POUR **44%** D'ENTRE EUX, C'EST EN PROJET.
- › TOUTEFOIS, SEULEMENT **31%** DES DRH SONT CERTAINS QUE LEUR ENTREPRISE A LES OUTILS POUR ÉVALUER LE COÛT CACHÉ DES SITUATIONS D'AIDANCE (ABSENTÉISME, PRÉSENTÉISME, BAISSSE DE PRODUCTIVITÉ)

### LIMITER LES COÛTS CACHÉS : C'EST POSSIBLE POUR 63% DES DRH

#### COMMENT ?

- › PAR L'IDENTIFICATION PRÉCOCE ET PRÉCISE DES AIDANTS
- › 100% **TÉLÉTRAVAIL** ET HORAIRES DE CONNEXION LIBRES
- › PARCE QU'AIDER LES SALARIÉS AIDANTS PERMET DE LES GARDER AU TRAVAIL ET DE LES **FIDÉLISER**
- › EN REPÉRANT ET EN UTILISANT TOUS LES **DISPOSITIFS** EXISTANTS
- › EN IDENTIFIANT TOUS LES POSTES EN TERMES DE **COÛTS HUMAINS** ET DE **PRODUCTIVITÉ**
- › PAR LA NÉGOCIATION D'UNE **COUVERTURE MUTUALISÉE**, UNE PARTIE RESTANT À LA CHARGE DU SALARIÉ

## LE RAPPORT COÛT/BÉNÉFICE DU SOUTIEN AUX AIDANTS

- > POUR **84%** DES DRH (+ 3 POINTS/2022) LE COÛT DES DISPOSITIFS DE SOUTIEN AUX SALARIÉS AIDANTS EST UN CRITÈRE IMPORTANT
- > + GÉNÉRALEMENT, « LES CHARGES EXISTANTES ET LE COÛT DES DISPOSITIFS DE SOUTIEN AUX SALARIÉS AIDANTS » RESTENT EN 2023 LE **1<sup>ER</sup> FREIN** ÉVOQUÉ PAR LES DRH : **37%** DE RÉPONSES POSITIVES SUR CE POINT (+11 POINTS/2022), DEVANT LE MANQUE D'INFORMATION ET LA DIFFICULTÉ D'ÉVALUER LES COÛTS CACHÉS DE L'AIDANCE ET D'IDENTIFIER LES SALARIÉS CONCERNÉS.
- > MAIS POUR **76%** DES DRH, LE COÛT DU SOUTIEN AUX AIDANTS PEUT ÊTRE INFÉRIEUR AUX COÛTS CACHÉS DE L'AIDANCE : **27%** EN SONT « CERTAINS », **49%** RÉPONDENT « OUI, JE PENSE »

## > Les salariés aidants : pour les DRH, une richesse pour l'entreprise

### LE SOUTIEN AUX AIDANTS : UN LEVIER DE PERFORMANCE POUR L'ENTREPRISE POUR 81% DES DRH (+3 POINTS / 2022)

#### POURQUOI ?

- > « **C'EST UTILE ET NÉCESSAIRE** », « C'EST IMPORTANT SUR LE LONG TERME », « ÇA NOUS AIDERAIT RÉELLEMENT »
- > « CELA PERMET DE **GAGNER EN PRODUCTIVITÉ ET DE FAIRE DES ÉCONOMIES.** » « UN SALARIÉ QUI SE SENT BIEN DANS SON POSTE ET SON ENTREPRISE SERA PLUS PRODUCTIF QU'UN SALARIÉ QUI SE SENT MAL. »
- > « CELA FAVORISE LE **BIEN-ÊTRE DES SALARIÉS**, LEUR RECONNAISSANCE. » « CELA AMÉLIORE LE QVCT, LA SATISFACTION DES CLIENTS ... »
- > « CELA RENFORCE LE **CAPITAL SOCIAL DE L'ENTREPRISE** ». « LES SALARIÉS SONT LA RICHESSE DE L'ENTREPRISE ». « L'HUMAIN EST UN CAPITAL ». « CELA RENFORCE LE BIEN-ÊTRE SOCIAL ET L'IMAGE DE L'ENTREPRISE. »
- > « C'EST **UNE NOUVEAUTÉ ET UN PROGRÈS** ».



## FOCUS : LE RÔLE DES AMÉNAGEMENTS D'HORAIRES ET D'ORGANISATION DU TRAVAIL

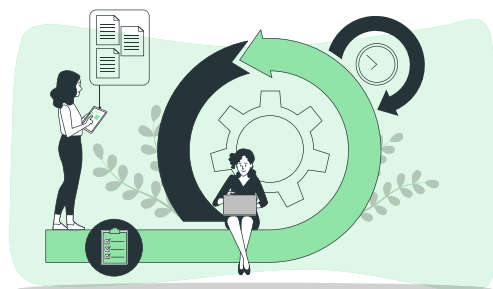
### PRINCIPALES SOLUTIONS MISES EN OEUVRE DANS LES ENTREPRISES DES DRH INTERROGÉS :

- RÉAMÉNAGEMENT ET FLEXIBILITÉ DES HORAIRES : **73%**.
- A NOTER** : SEULEMENT **37%** DES SALARIÉS AIDANTS DÉCLARENT EN AVOIR BÉNÉFICIÉ
- POSSIBILITÉ D'UN RECOURS ACCRU AU TÉLÉTRAVAIL : **67%**
- RÉAMÉNAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL (MI-TEMPS, 80%) : **66%**
- CONGÉS PROCHE AIDANT : **61%**

### POUR 58% DES DRH, CES AMÉNAGEMENTS ONT EU UN IMPACT POSITIF SUR LE RYTHME ET L'ORGANISATION DU TRAVAIL

#### POURQUOI ?

- IMPACTS POSITIFS SUR LE BIEN-ÊTRE
- BAISSÉ DU STRESS
- MEILLEURE DISPONIBILITÉ PENDANT LE TEMPS DE TRAVAIL



## FOCUS : VALORISER LES COMPÉTENCES DES SALARIÉS PROCHE AIDANTS

- **LES COMPÉTENCES MISES EN AVANT PAR LES DRH PAR ORDRE DÉCROISSANT** : L'EMPATHIE ET L'ÉCOUTE, L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET DU TEMPS, LE SENTIMENT D'UTILITÉ, LA RÉSISTANCE AU STRESS, LA PRODUCTIVITÉ, LA COORDINATION D'ACTEURS MULTIPLES, LA GESTION D'UN BUDGET.
- POUR LA MAJORITÉ DES DRH, **CES COMPÉTENCES DEVRAIENT ÊTRE DAVANTAGE VALORISÉES AU SEIN DE L'ENTREPRISE** - ILS REJOignent LES SALARIÉS PROCHE AIDANTS SUR CE CONSTAT.
- LES DRH ESTIMENT QUE LES COMPÉTENCES DÉVELOPPÉES PAR LES AIDANTS SONT **MIEUX VALORISÉES DANS L'ENTREPRISE** QUE DANS LA SOCIÉTÉ EN GÉNÉRAL.
- **81%** DES DRH PENSENT QUE CES COMPÉTENCES PEUVENT ÊTRE **UN LEVIER DE PERFORMANCE POUR L'ENTREPRISE** (53% PENSENT QU'ELLES PEUVENT L'ÊTRE À CONDITION DE SAVOIR LES EXPLOITER).

## SOUTENIR LES SALARIÉS AIDANTS : LES SOLUTIONS PRÉCONISÉES PAR LES DRH

### DRH : LES 2 PRIORITÉS DE MON ENTREPRISE POUR AMÉLIORER LA SITUATION DES SALARIÉS AIDANTS

- CRÉER DE NOUVEAUX DISPOSITIFS
- CRÉER DES OUTILS POUR MIEUX IDENTIFIER LES SALARIÉS EN SITUATION D'AIDANCE

### DRH : LES 5 MESURES PRIORITAIRES POUR LES SALARIÉS AIDANTS DANS LES ENTREPRISES :

- 1 ➤ AMÉNAGEMENT ET FLEXIBILITÉ HORAIRE
- 2 ➤ ACCOMPAGNEMENT POUR IDENTIFIER LES ACTEURS ET AIDER DANS LES DÉMARCHES ADMINISTRATIVES
- 3 ➤ AIDES ET SERVICES PERSONNALISÉS EN FONCTION DE LA SITUATION PERSONNELLE DU SALARIÉ AIDANT
- 4 ➤ INFORMATION SUR LES DROITS, LES AIDES DISPONIBLES DANS L'ENTREPRISE ET À L'EXTÉRIEUR
- 5 ➤ DES CONGÉS PAR INTERMITTENCE

### RAPPEL : LES 5 PREMIÈRES ATTENTES DES SALARIÉS AIDANTS :

- 1 ➤ MOYENS FINANCIERS
- 2 ➤ AMÉNAGEMENTS HORAIRE
- 3 ➤ INFORMATION SUR LES DROITS ET DISPOSITIFS D'AIDE
- 4 ➤ CONGÉS INTERMITTENTS
- 5 ➤ CONGÉS PROCHE AIDANT MIEUX RÉMUNÉRÉS

### LES DRH FAVORABLES À DES SYSTÈMES D'AIDE DÉDIÉS POUR LES AIDANTS

- UN SYSTÈME D'AIDE DÉDIÉ OUVERT À TOUS LES SALARIÉS CONCERNÉS

**SALARIÉS : 42%**    **DRH : 30%**

- UN SYSTÈME D'AIDE DÉDIÉ OUVERT À TOUS LES SALARIÉS CONCERNÉS PERMETTANT UNE PERSONNALISATION

**SALARIÉS : 25%**    **DRH : 36%**

- DES SOLUTIONS INFORMELLES AU CAS PAR CAS

**SALARIÉS : 29%**    **DRH : 22%**

### LA PRÉVOYANCE

- **74%** DES DRH FAVORABLES À UN DISPOSITIF DE PRÉVOYANCE COLLECTIVE POUR MUTUALISER LE COÛT DE L'AIDE AUX SALARIÉS AIDANTS

### LES CESU

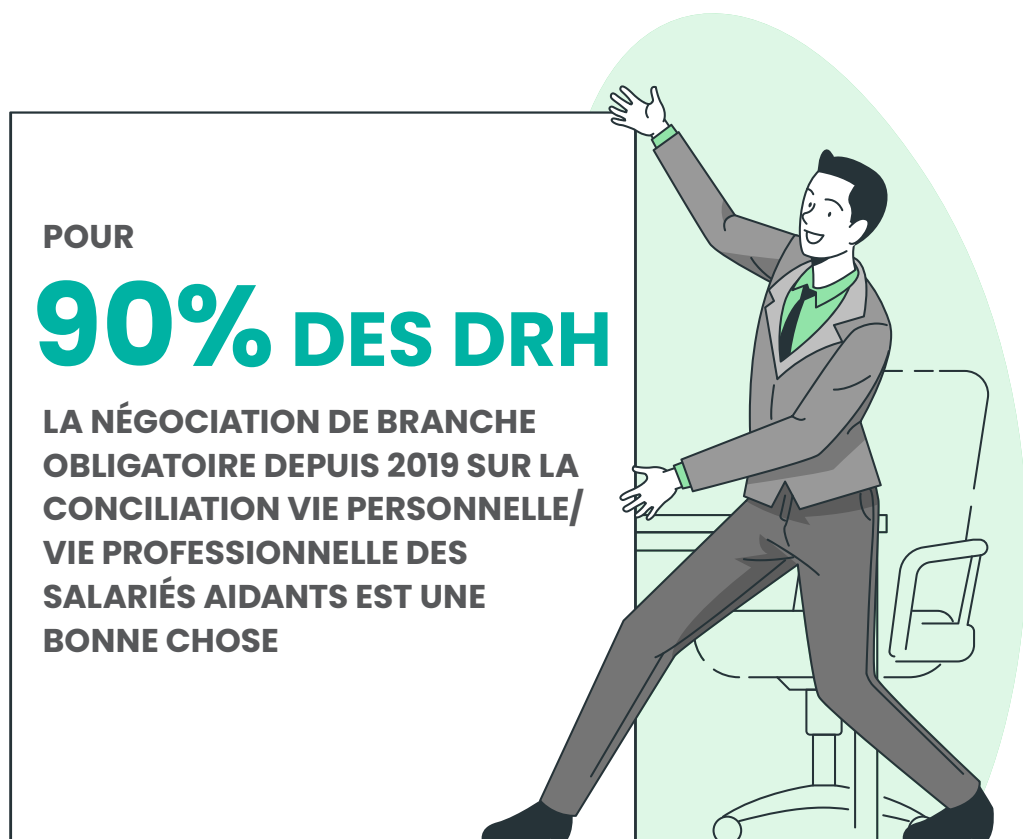
- LE RECOURS AUX CESU DE LA PART DES SALARIÉS PROCHES AIDANTS (À L'INITIATIVE DU SALARIÉ OU DE LA DRH) EST ÉGALEMENT FRÉQUENT : **62%** DES DRH DÉCLARENT QUE C'EST LE CAS DANS LEUR ENTREPRISE.

## AIDANTS, RSE ET NÉGOCIATION COLLECTIVE : LE CONSENSUS DES DRH

**POUR 90% DES DRH, L'INSCRIPTION DU SOUTIEN AUX SALARIÉS AIDANTS DANS LES CRITÈRES DE LA RSE EST UNE BONNE IDÉE (TRÈS BONNE IDÉE : 34% - PLUTÔT BONNE IDÉE : 53%)**

- POUR LA QVCT (QUALITÉ DE VIE ET CONDITIONS DE TRAVAIL)
- POUR L'ÉTHIQUE DE L'ENTREPRISE
- POUR LA MARQUE EMPLOYEUR
- POUR LA FIDÉLISATION DES ÉQUIPES
- POUR LA RÉPUTATION EXTERNE DE L'ENTREPRISE

**POUR 90% DES DRH, LA NÉGOCIATION DE BRANCHE OBLIGATOIRE DEPUIS 2019 SUR LA CONCILIATION VIE PERSONNELLE/VIE PROFESSIONNELLE DES SALARIÉS AIDANTS EST UNE BONNE CHOSE**



## Phase 3: Salariés proches aidants : la vision des partenaires sociaux

Entretiens avec **51 représentants des partenaires sociaux**  
(27 représentants des organisations syndicales  
et 24 représentants des organisations patronales).



### ➤ Les partenaires sociaux réagissent aux résultats de l'étude

#### 35 ANS, ÂGE MOYEN DU DÉBUT DE L'AIDE CHEZ LES SALARIÉS : UN CHIFFRE SURPRENANT

Les représentants des organisations patronales et syndicales sont surpris et interpellés par ce chiffre.

« C'est plus jeune que je ne le pensais. De plus en plus de personnes vont être concernées. »

« Ce n'est donc pas seulement un problème de sénior : cela touche tous les salariés. »

Explications et enseignements : les facteurs démographiques (« on fait des enfants plus tôt et l'espérance de vie en bonne santé diminue »), le rôle des jeunes aidants, l'hétérogénéité des situations d'aidance (aide à une personne âgée, à un enfant en situation de handicap ...), prise de conscience accrue du rôle d'aidant, urgence à agir.

#### 51% DES SALARIÉS AIDANTS ONT RENONCÉ À CONSULTER UN MÉDECIN : MANQUE DE TEMPS, CHARGE MENTALE, DÉVOUEMENT ET DIFFICULTÉ À S'OCCUPER DE SOI-MÊME

« Quand vous consacrez la majorité de votre temps à l'autre, vous n'avez plus de temps pour vous. »

« La difficulté à prioriser sa santé au quotidien. »

Explications et enseignements : outre le manque de temps, les partenaires sociaux soulignent que le fait pour l'aidant de négliger sa propre santé recoupe la question du **déni** et de la difficulté à reconnaître sa situation. La question plus globale de l'accès aux soins et des déserts médicaux est également évoquée.

#### SEUL 1 SALARIÉ AIDANT SUR 4 A FAIT PART DE SA SITUATION À SON EMPLOYEUR : COMMENT RENFORCER LA CONFIANCE ?

##### ➤ FAIRE ÉVOLUER LE MANAGEMENT ET FAVORISER LA CULTURE DU DIALOGUE DANS L'ENTREPRISE

« Un changement profond au niveau du management »

« Il faut que l'entreprise soit non seulement bienveillante mais aussi empathique. »

##### ➤ RENFORCER L'INFORMATION DANS L'ENTREPRISE POUR FAIRE PRENDRE CONSCIENCE DE LEUR SITUATION AUX AIDANTS FRAPPÉS PAR LE DÉNI.

« Mettre en place un dispositif d'écoute et d'information pour les salariés et le faire connaître. »

« Mieux informer sur la situation et le rôle des aidants qui concernent potentiellement tout le monde. »

##### ➤ AVANCER SUR LA QUESTION D'UN « STATUT DE L'AIDANT », DANS L'ENTREPRISE OU PAR VOIE LÉGISLATIVE

« Que la situation de l'aidant soit institutionnalisée. »

« Un statut qui donne certains droits, sans l'impression de devoir se justifier. »

## › Les salariés aidants : coût ou richesse pour les entreprises ?

### LES COÛTS CACHÉS LIÉS À L'AIDANCE

Considérés comme élevés par **43%** des répondants (54% des représentants patronaux et 33% des représentants syndicaux), les coûts cachés liés à la situation d'aide (absentéisme, présentéisme, baisse de productivité, désorganisation du travail ...) sont majoritairement considérés comme **sous évalués**, notamment pour les représentants patronaux (63%).

### COMMENT MIEUX ÉVALUER LES COÛTS CACHÉS ?

- › LUTTER CONTRE L'ABSENCE DE DÉCLARATION DES AIDANTS : « **DIFFICILE D'ÉVALUER QUELQUE-CHOSE QUE L'ENTREPRISE NE CONNAÎT PAS.** »
- › PRIVILÉGIER UNE APPROCHE HUMAINE À LA MISE EN PLACE D'« Outils » : « **PAS D'OUTIL ! DE L'ACCOMPAGNEMENT RH DE LA PERSONNE CONCERNÉE.** »
- › AU-DELÀ DE LA PRISE DE CONSCIENCE DES COÛTS CACHÉS, FAVORISER LES APPROCHES RSE, QVCT : « **LE MARCHÉ DU TRAVAIL EST EN MUTATION. LES NOUVEAUX PROFESSIONNELS ACCORDENT UNE IMPORTANCE PARTICULIÈRE À L'ARTICULATION VIE PROFESSIONNELLE/VIE PERSONNELLE.** »

### « IL COÛTE PLUS CHER À L'ENTREPRISE DE NE RIEN FAIRE QUE D'AGIR »

Les partenaires sociaux interrogés partagent largement (à plus de 80%) ce point de vue avec les DRH.

« Une situation de rupture va être plus coûteuse en temps et financièrement. Il vaut mieux accompagner en amont. »  
« L'inaction engendre la dégradation des situations ». « Pour l'entreprise, ce sont des pertes de productivité ».

### « LES SALARIÉS AIDANTS DÉVELOPPENT DES COMPÉTENCES UTILES DANS LE TRAVAIL »

Les partenaires sociaux partagent entièrement ou partiellement (près de 9 personnes interrogées sur 10) cette conviction avec les DRH.

« Des soft skills comme la faculté d'adaptation, d'organisation ou encore d'empathie peuvent probablement se développer. »

« La prise en charge d'un malade nécessite de l'organisation, de la rigueur mais aussi de l'écoute : des compétences utiles en entreprise. »



## ➤ Quelles solutions pour les salariés proches aidants ?

### UN « RÉFÉRENT » SALARIÉS AIDANTS ?

#### ➤ UNE MAJORITÉ DES PARTENAIRES SOCIAUX INTERROGÉS Y VOIT UNE BONNE IDÉE SUR LE FOND

« Oui, à l'instar du référent handicap. »

« Une bonne idée pour guider les salariés et les aider à s'identifier comme aidants. Faire savoir que le salarié sera soutenu et non écarté. »

#### ➤ MAIS ENCORE FAUT-IL QUE LE « RÉFÉRENT SALARIÉS AIDANTS » SOIT FORMÉ ET DISPOSE DE MOYENS POUR AGIR

« On crée des référents pour un oui ou pour un non mais leur rôle est aujourd'hui mal évalué, souvent faute de moyens. »

#### ➤ UN OUTIL SOUVENT PERÇU COMME INADAPTÉ POUR LES TPE

#### ➤ POUR CERTAINS PARTENAIRES SOCIAUX, LE « RÉFÉRENT » RISQUE DE GÊNER LES AVANCÉES SUR LA QUESTION DES SALARIÉS AIDANTS

« Cela ne présente pas d'intérêt. »

« Cela ne fonctionnera pas plus que le référent harcèlement, rarement sollicité par les salariés. »

### UN DISPOSITIF PERSONNALISÉ D'ORIENTATION ET D'INFORMATION POUR LES SALARIÉS AIDANTS (SOLUTION APPROUVÉE PAR 85% DES SALARIÉS AIDANTS).

#### ➤ LA TOTALITÉ DES PARTENAIRES SOCIAUX INTERROGÉS APPROUVE CETTE IDÉE, QUI RÉPOND À UN SOUCI DE SIMPLIFICATION, QU'ILS APPELLENT DE LEURS VŒUX. **78%** D'ENTRE EUX Y SONT TOTALEMENT FAVORABLES, **22%** PARTIELLEMENT FAVORABLES.

« Les dispositifs sont multiples et complexes, en simplifier l'accès est forcément une bonne chose. »

Une telle démarche permet également de lutter contre le manque d'information et d'accès aux droits

« Une bonne chose, parce que bien des droits sociaux ne sont pas revendiqués par ignorance. »

### UN DISPOSITIF DE PRÉVOYANCE POUR LES SALARIÉS PROCHES AIDANTS

#### ➤ LES PARTENAIRES SOCIAUX RÉSERVENT UN ACCUEIL POSITIF À L'IDÉE D'UN DISPOSITIF DE PRÉVOYANCE COLLECTIVE AU BÉNÉFICE DES SALARIÉS AIDANTS, NOTAMMENT AU NIVEAU DES BRANCHES PROFESSIONNELLES ET DANS LE CONTEXTE DE VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION. **61%** Y SONT ENTIÈREMENT FAVORABLES; **31%** PARTIELLEMENT FAVORABLES.

« C'est un des domaines où la prévoyance a un rôle à jouer, car cela a une incidence sur la santé de l'aidant.

D'autant plus avec le vieillissement de la population de la France. »

« Favorable à une mutualisation de branche pour ratisser large. »

#### ➤ CEPENDANT, LES PARTENAIRES SOCIAUX SOULIGNENT LA NÉCESSITÉ D'ENCADREMENT ET FONT PART DE QUESTIONNEMENTS SUR LE FINANCEMENT DU DISPOSITIF.

« A bien encadrer. Tout dépend comment est construit le dispositif de prévoyance et la charge que cela représente pour les entreprises. »

« Tout dépend s'il est obligatoire et comment il est financé. »



## ➤ La négociation collective sur le soutien aux salariés proches aidants

**LES PARTENAIRES SOCIAUX SONT TRÈS LARGEMENT FAVORABLES AU DÉVELOPPEMENT DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE SUR LES SALARIÉS AIDANTS (9 SUR 10 S'Y DISENT TOUT À FAIT OU PLUTÔT FAVORABLES).**

### **LES RAISONS INVOQUÉES À L'APPUI DE CETTE POSITION :**

➤ C'EST UNE THÉMATIQUE APPELÉE À PRENDRE DE L'AMPLEUR EN TOUCHANT UN NOMBRE CROISSANT DE SALARIÉS

➤ LA DISCUSSION COLLECTIVE FAVORISERA LA RECHERCHE DE SOLUTIONS.

« C'est une bonne chose d'échanger avec les IRP sur ces questions. »

« C'est un bon sujet de négociation »

« On est en plein dans le rôle des partenaires sociaux, surtout au niveau de la branche, d'impulser des politiques sociales. »

### **CERTAINS PARTENAIRES SOCIAUX NUANCENT :**

Le développement de la négociation collective sur les salariés aidants n'est une bonne chose que si elle prend en compte les contraintes directes de l'entreprise.

### **POUR LES PARTENAIRES SOCIAUX, LES ÉLÉMENTS PRIORITAIRES QUI DEVRAIENT FIGURER DANS LES ACCORDS SONT :**

l'aménagement des horaires, les congés, l'information, devant l'indemnisation, les services et le répit.

### **POUR MENER CES NÉGOCIATIONS, LES PARTENAIRES SOCIAUX EXPRIMENT UN BESOIN D'INFORMATION ET DE FORMATION :**

Les dispositifs disponibles, leurs forces et leurs faiblesses, leur coût, un retour sur les actions mises en place sur le terrain et dans les branches, des formations et rencontres avec les salariés concernés et les associations spécialisées ... Ils indiquent aussi manquer d'enquêtes sur les besoins des salariés et de solutions concrètes, avec « un canevas solide des solutions à mettre en place ». Enfin ils soulignent qu'ils ont besoin de temps. L'évaluation et l'accord de branche sont perçus par certains représentants comme un moyen de mettre le sujet des aidants à l'agenda.

### **LES PRINCIPAUX FREINS AU DÉVELOPPEMENT DE LA NÉGOVIATION COLLECTIVE SUR LES SALARIES AIDANTS MIS EN AVANT PAR LES PARTENAIRES SOCIAUX :**

Le manque de volonté ou la priorité donnée à d'autres thématiques, le frein financier - la prise en compte de l'aidance impliquant des coûts que les entreprises ne sont pas toujours prêtes ou en mesure de porter - ou le manque de maturité du sujet, son caractère protéiforme et complexe à appréhender.



## ► La loi du 19 juillet 2023 et ses avancées

*La loi visant à renforcer la protection des familles d'enfants atteints d'une maladie, d'un handicap ou victimes d'un accident d'une particulière gravité est porteuse de plusieurs changements pour les salariés parents aidants (protection contre le licenciement • allongement des congés légaux • simplification de l'allocation journalière de présence parentale) et pour tous les salariés proches aidants dans les entreprises où le télétravail a été mis en place par une charte ou un accord collectif (• accès facilité au télétravail • l'obligation pour l'employeur de motiver sa décision lorsqu'il refuse d'accorder le passage en télétravail à l'ensemble des salariés aidants).*

Ce texte fait globalement l'objet d'un bon accueil de la part des partenaires sociaux interrogés, qui y perçoivent un bon début dans l'amélioration des conditions de vie et de travail des salariés aidants. Les réactions soulignent néanmoins les limites identifiées : cet encadrement légal, qui demeure insuffisant, devra être suivi dans son application et ne remplace pas le dialogue social.

**La question de l'identification** préalable des aidants est à nouveau soulevée à propos de ce texte et apparaît aux partenaires sociaux comme l'enjeu central.





1<sup>ère</sup> communauté de professionnels des ressources humaines, l'ANDRH association de loi 1901, défend depuis plus de 70 ans les intérêts de ses membres et accompagne les grandes mutations qui impactent le monde du travail et la fonction RH. L'ANDRH réunit aujourd'hui plus de 5000 membres, DRH, RRH, expertes et experts RH, issus de tous les secteurs. Une diversité de profils et d'âges qui constitue une richesse au sein de nos 70 groupes locaux, partout en France.

[www.andrh.fr](http://www.andrh.fr)



L'association La Compagnie des Aidants a pour objectif de développer l'entraide et les échanges entre les aidants. Grâce à différents outils, elle rassemble et fédère une communauté d'aidants, dont le rôle se doit d'être mieux connu par la société dans son ensemble.

La Compagnie des Aidants a donc pour mission de :

- Accompagner et soutenir les aidants en leur apportant un réseau, des conseils, une écoute ou encore des informations pratiques, grâce aux nombreux outils proposés par l'association (annuaire des aidants, newsletter, vidéos, etc.) ;
- Mettre en lumière le rôle indispensable des aidants dans le parcours de vie, de santé du proche, dans l'organisation du domicile et dans toutes les dimensions du quotidien de la personne aidée ;
- Porter la voix des aidants auprès des pouvoirs publics et des acteurs du monde de la santé pour que l'aidant soit davantage considéré. En effet, la Compagnie des Aidants est convaincue que soutenir les aidants permettra de faciliter la vie du proche aidé mais aussi des professionnels de santé qui interviennent au domicile.

[www.lacompagniedesaidants.org](http://www.lacompagniedesaidants.org)



L'Observatoire de la RSE est une organisation multi-parties prenantes qui accompagne les stratégies RSE dans les entreprises.

Cette vision s'articule autour de 3 missions :

- Anticiper et animer les dynamiques émergentes de la RSE
- Fédérer autour de la RSE toutes les fonctions dans les organisations et faire évoluer nos membres vers un modèle d'entreprise durable en s'appuyant sur l'ensemble de nos expertises
- Mettre à disposition des acteurs de la RSE des clés de compréhension, des outils et une analyse des bonnes pratiques en France, en Europe et à l'international

[www.orse.org](http://www.orse.org)

**CONTACTS  
OCIRP**

**Jean-Manuel KUPIEC**

kupiec@ocirp.fr

06 09 50 11 00

**Laurent DUVIOLS**

duviols@ocirp.fr

07 85 07 18 30

**Restons  
connectés**



**OCIRP.FR**