

TOUS ENSEMBLE !

Les aidants, les entreprises et les pouvoirs publics devront faire front commun pour relever les défis de la chronicisation et du vieillissement.



La France abrite onze millions de proches aidants, dont une bonne moitié exerce une activité professionnelle. Tout sauf anodine, cette double responsabilité est une source de fatigue et d'anxiété, souvent négligée. Elle est parfois même la cause de troubles psychologiques, plus ou moins sévères. Longtemps ignorée, leur situation deviendra bientôt la nôtre. Les projections démographiques et épidémiologiques laissent peu de place aux doutes : un actif sur quatre sera directement concerné en 2030. Des solutions pérennes devront être rapidement trouvées, tant sur le plan organisationnel que financier, pour mieux concilier les exigences du travail et les impacts de la maladie. Symbole du chemin qui reste à parcourir : un salarié sur deux ne connaît pas le mot aidant. Un chiffre d'autant plus préoccupant que certains d'entre eux ignorent leur propre "condition".

Aller plus loin

Depuis une dizaine d'années, nombre d'entreprises ont développé des dis-



Alain Coulomb, président de Coopération Santé :
« Le sujet n'est pas d'être aidé, mais de coordonner les aidants ! »

« La France compte onze millions d'aidants. Face au poids croissant du vieillissement et des pathologies chroniques, ce nombre va exploser dans un avenir proche. Universelle, cette problématique questionne notre système de protection sociale, mais aussi notre modèle de société. Pour absorber ce choc programmé, les organisations et les modes de financement devront être rénovés. Faute de solutions adaptées, les aidés et les aidants sont souvent contraints de se débrouiller seuls. La qualité des dispositifs et des intervenants n'est pas en cause, mais rien ne sera possible sans une meilleure coordination des acteurs et des actions. Force de propositions, Coopération Santé facilitera la mise en réseau des différentes parties prenantes. Ce colloque est une première étape, forcément insuffisante, mais néanmoins indispensable pour faire avancer la cause des aidants. »

positifs et des services innovants pour soutenir leurs collaborateurs aidants. Malgré leur pertinence, ces solutions demeurent confidentielles. Globalement méconnues des salariés, elles sont encore trop peu exploitées. Très générales, les politiques sociales des entreprises devront mieux tenir compte des situations et des besoins, fluctuants par essence. Les cas les plus complexes devront certainement être priorités. Plus personnalisé, cet accompagnement devra également être pensé et adapté dans la durée. Une chose est sûre, le sort des entreprises et des aidants sera étroitement lié, que ce soit en termes

de performance ou de productivité, voire d'attractivité. Ecouter, informer, former, orienter, accompagner et communiquer : tels seront les maîtres-mots de la transformation.

Un enjeu politique

Les experts réunis par Coopération Santé sont catégoriques : la place des aidants doit devenir une priorité politique. Les impératifs actuels et futurs nécessitent des moyens humains, techniques et financiers renforcés. Complexe et durable, la problématique interroge notre modèle de société. Le statut de l'aidant devra être davantage reconnu et valorisé, y compris au sein de l'entreprise, où ses compétences spécifiques seront de plus en plus recherchées... dans un monde promis aux régimes d'incertitude. Plus que jamais, les pouvoirs publics devront repenser les organisations et les modes de prise en charge, et raisonner en termes de parcours de vie pour relever les défis du handicap, du vieillissement et de la perte d'autonomie. Comme beaucoup semblent le penser, la révolution sera collective ou ne sera pas.



Patrick Martin, président délégué du Medef :
« Un défi humaniste et entrepreneurial »

« Les attentes et les besoins des aidants devront être mieux pris en compte, notamment dans les entreprises, qui devront impérativement promouvoir les dispositifs existants, très largement méconnus, et aller plus loin dans les accompagnements. Les aspects légaux, règlementaires et organisationnels sont importants, mais la dimension humaine doit primer sur les considérations techniques. L'entreprise doit assumer une partie des responsabilités, en proposant des conditions de travail adaptées aux salariés aidants, fragilisés par une lourde charge mentale, affective et physique.

Résolument tourné vers ces enjeux, le Medef sensibilisera et mobilisera ses adhérents pour faire bouger les lignes. Accentué par les transitions démographiques et épidémiologiques, le sujet sera abordé avec détermination et humanité. L'heure n'est plus à la prise de conscience. Il est temps d'agir ! »

Des initiatives exemplaires

Certaines entreprises innovent pour accompagner leurs aidants salariés, mais les besoins sont encore loin d'être satisfaits.



De gauche à droite : Marina AL RUBAEE, journaliste et co-fondatrice du cabinet de conseil RH « Les Aidantes & Co » ; Raphaële HAUZY, DRH France du Groupe Casino et membre du Codir ; Hélène BONNET, responsable du programme « cancer et travail : agir ensemble » au sein du département RSE de Sanofi France ; Clémentine CABRIÈRES, directrice de l'Association Française des aidants.

Depuis la signature de son premier « accord aidant » en mars 2014, Sanofi multiplie les dispositifs de soutien pour accompagner ses salariés, directement ou indirectement concernés par la maladie. Sous l'impulsion de six collaborateurs, une initiative inédite sera lancée trois ans plus tard. « Nous voulions créer des espaces confidentiels pour libérer une parole, chercher une aide ou trouver une information », souligne Hélène Bonnet, responsable du programme « cancer et travail : agir ensemble » au sein du département RSE de Sanofi France. Constitués sous la forme d'antennes, implantées sur la quasi-totalité des sites de l'entreprise, ces lieux de proximité réunissent des équipes pluridisciplinaires combinant des savoirs expérimentiels et des expertises métiers. Les « antennistes » accueillent, écoutent et identifient les besoins. Ils soutiennent, informent et orientent le salarié demandeur, et construisent avec lui dans la durée. Très apprécié en interne, ce programme affiche un bilan prometteur : 260 personnes ont déjà bénéficié de cet accompagnement personnalisé.

Un programme solidaire

Précurseur en la matière, le Groupe Casino développe une politique sociale ambitieuse en faveur de ses collaborateurs aidants depuis octobre 2011. An-

née après année, cette démarche a été enrichie par de nouveaux accords et de nouveaux partenariats, notamment avec Juris Santé, AG2R La Mondiale et Malakoff Humanis, pour proposer des services de plus en plus complets. Guide pratique, conférences thématiques, ateliers d'information, groupes de parole, lignes d'écoute, d'aide ou d'assistance... Plusieurs initiatives salutaires ont été déployées dans le cadre du programme « Aidons les aidants », dont le point culminant aura été la création du congé de l'aidant familial en janvier 2013. « Alimenté par des salariés donateurs, ce fonds solidaire permet aux salariés aidants de s'absenter douze jours ouvrables par an pour prendre soin d'un proche handicapé, dépendant ou malade, sans perte de rémunération », explique Raphaële Hauzy, DRH France du Groupe Casino et membre du Codir. En 2021, 4 000 jours ont été offerts par 1 200 collaborateurs. Plus de 500 bénéficiaires ont pu en profiter.

Vers une performance sociétale ?

Malgré les nombreux progrès réalisés ces dernières années, les attentes des aidants salariés sont encore loin d'être comblées. « Le sujet ne se réduit pas aux normes et aux statuts ni aux dispositifs globaux. Chaque situation est unique, et réclame des actions spécifiques. Le

REGARDS CROISÉS



Jean-René Lecerf,
président du Conseil de
la CNSA* :

« Au regard des besoins actuels et futurs, les aidants seront indispensables pour relever les défis du grand âge et de la perte d'autonomie.

Particulièrement complexe, tant sur le plan organisationnel que financier, la problématique ne concerne pas uniquement les pouvoirs publics et les entreprises, mais la société dans son ensemble. Le sujet a été très peu évoqué durant la campagne présidentielle, mais notre pays ne pourra pas faire l'économie d'un débat démocratique sur une question aussi sensible que la vulnérabilité de nos aînés. Loin des querelles partisans et des intérêts personnels, nous devons œuvrer collectivement pour trouver des solutions efficaces et pérennes qui répondent aux attentes de chacun. »

(*) Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie - CNSA.



Diane Deperrois,
directrice générale d'Axa
Santé et Collectives,
et co-présidente de la
commission « protection
sociale » du Medef :

« Les actions de communication seront essentielles pour faire avancer la cause des aidants. Elles permettront de sensibiliser les entreprises les moins impliquées, mais aussi de valoriser les initiatives les plus pertinentes. Une chose est sûre : les salariés devront être mieux écoutés et mieux accompagnés. Les dispositifs existants devront être mieux connus et mieux reconnus. Le dialogue social devra être renforcé, et de nouveaux accords devront être négociés. La problématique ne relève pas de la seule responsabilité des entreprises. La société doit s'emparer du sujet, avec le soutien de toutes les parties prenantes, dont le législateur, le régulateur et le payeur. »

cadre général est important, mais il doit pouvoir évoluer en fonction des besoins exprimés », relève Clémentine Cabrières, directrice de l'Association Française des aidants, qui plaide ouvertement pour une « politique du cas par cas ». Selon elle, plusieurs freins persistants devront être levés pour franchir une étape supplémentaire. Parmi d'autres leviers, les entreprises devront banaliser leurs actions sans les normaliser. Elles devront également innover, en explorant de nouveaux champs d'intervention. Elles devront surtout penser leur accompagnement dans la durée, loin des impératifs économiques et financiers, et envisager la performance dans sa dimension sociétale.

Les leviers du changement

Les besoins et les compétences des aidants salariés devront être mieux considérés par les entreprises... et les pouvoirs publics.



De gauche à droite : Morgane HIRON, déléguée générale du Collectif Je t'Aide ; Thierry CALVAT, sociologue et co-fondateur du Cercle Vulnérabilités et Société ; Philippe MOUILLER, sénateur LR des Deux-Sèvres et vice-président de la Commission des affaires sociales du Sénat ; Thomas BOUQUET, directeur général du groupe Place pour Tous.

Aidance peut rimer avec performance. Comme le démontrent certaines études récentes, les aidants présentent des compétences de plus en plus recherchées par les employeurs. Auto-organisation, travail collaboratif, gestion des situations complexes, maîtrise des technologies... Ils possèdent tout ou partie des qualités requises à l'horizon 2025. Autre constat statistique, les entreprises qui soutiennent leurs aidants ont identifié des bénéfices concrets dans le fonctionnement de leur organisation, comme la réduction de l'absentéisme ou encore l'amélioration de la qualité du service fourni par les collaborateurs. Un signal plutôt encourageant dans un monde promis aux régimes d'incertitude. « Les aidants sont parfaitement adaptés à des situations de mouvements et de contraintes qui pourraient devenir la norme. L'entreprise doit miser sur ces ressources dans son propre intérêt », confirme Thierry Calvat, sociologue et co-fondateur du Cercle Vulnérabilités et Société.

Prioriser les cas les plus complexes

Propres à chaque situation, les besoins exprimés par les salariés aidants sont très variables. Faute de solution unique, les entreprises devront concentrer leurs efforts sur les cas les plus complexes. « Il faut prioriser les multi-aidants et les employés les moins diplômés, dont les ressources financières sont limitées. Ces

personnes devront être mieux identifiées, mais aussi mieux écoutées, mieux informées et mieux accompagnées », affirme Morgane Hiron, déléguée générale du Collectif Je t'Aide. Elle plaide notamment pour un accès élargi aux droits et aux dispositifs existants, qui devront par ailleurs être renforcés. Direction, management, ressources humaines, salariés... La formation des parties prenantes sera indispensable pour franchir un cap supplémentaire. A tout le moins, le sujet des aidants devra faire partie des grands thèmes de négociation de l'entreprise.

Un enjeu de proximité

L'entreprise ne peut pas et ne doit pas tout. Le cas échéant, elle devra réorienter les aidants vers les associations et/ou les professionnels du secteur sanitaire et médico-social. Plus ciblées et mieux coordonnées, les actions menées devront

être davantage pensées dans une logique de proximité. « Le territoire est le meilleur échelon pour déployer des projets et des financements qui correspondent réellement aux besoins du quotidien », estime Thomas Bouquet, directeur général du groupe Place pour tous, qui mise sur les réseaux experts pour y répondre plus rapidement et plus efficacement. Dans le scénario décrit, bien-veilleurs, antennistes et autres centres ressources devront relever un défi majeur : donner du choix à des personnes qui n'en n'ont pas. Essentiels, ces opérateurs devront également contribuer au partage et à la diffusion du savoir expérientiel.

Un nouveau paradigme

Comme souvent, le politique sera l'instigateur du changement. Les experts sont formels : les transitions épidémiologiques et démographiques réclament des ajustements structurels pour réussir le virage du maintien à domicile. « Les pouvoirs publics doivent repenser les modèles de prise en charge du vieillissement et du handicap, et raisonner en termes de parcours de vie », assure Philippe Mouiller, sénateur LR des Deux-Sèvres et vice-président de la Commission des affaires sociales du Sénat. Selon lui, la situation exige de redéfinir les priorités, les financements et les statuts, dont celui des aidants. Leur « rôle central » dans le processus d'accompagnement devra être consolidé et accentué, et celui des entreprises reconnu et valorisé. Actrices incontournables de la transformation, elles devront notamment bénéficier de moyens plus importants.

TÉMOIGNAGE



Anne-Laure Thomas, co-fondatrice et vice-présidente de l'association Autour des Williams* :

« Conjuguer vie professionnelle et vie privée n'est pas une sinécure, surtout quand on est multi-aidant. Ce mode de vie réclame souplesse et agilité pour concilier au mieux les agendas et les temps de présence. En fonction des situations, des métiers et des envies de chacun, ce n'est pas toujours possible. Selon ma propre expérience, il est préférable d'en parler - naturellement et librement - avec son employeur pour trouver les solutions les plus adaptées. De nombreux dispositifs existent, mais il faudra aller au-delà. Sous-exploitées, les compétences des aidants devront être mieux reconnues. A plus large échelle, les entreprises devront mettre en place une politique dédiée aux aidants. Une chose est sûre : elles devront faciliter le retour à l'emploi, quand il est souhaité ! »

(*) Anne-Laure Thomas est également directrice « diversité, équité et inclusion » chez L'Oréal France, co-présidente de l'Association française des managers de la diversité et membre de l'association Tous en stage.

Ils ont dit...



Clémentine Cabrières, directrice de l'Association Française des aidants :

« Il faut déconstruire certaines représentations bien ancrées dans les mentalités. Il n'y a pas de salarié aidant, sinon des professionnels de l'aide et du soin à domicile. Les salariés aidants n'existent pas. Ce sont des proches aidants qui travaillent. Les implications et les conséquences sont très différentes. »



Héléne Bonnet, responsable du programme « cancer et travail : agir ensemble » au sein du département RSE de Sanofi France : « Nos antennes sont formés aux impacts de la maladie, aux dimensions du rétablissement et à une écoute active de type counseling. Une technique d'accompagnement personnalisé, dispensée par l'agence "Comment Dire". »



Raphaële Hauzy, DRH France du Groupe Casino et membre du Codir : « Notre programme "Aidons les aidants" va bien au-delà des exigences imposées par le législateur. Nous poursuivons et développerons ces actions essentielles dans les enseignes Casino, et nous les élargirons progressivement aux autres enseignes du groupe. »

Morgane Hiron, déléguée générale du Collectif Je t'Aide : « Il faut défendre et améliorer les droits des aidants dans les politiques publiques, et consolider leur statut. Il faut aussi rendre



plus visibles les solutions existantes. Il faut surtout repérer, aider et accompagner les aidants vers les dispositifs existants. »



Thierry Calvat, sociologue et co-fondateur du Cercle Vulnérabilités et Société :

« Le taux de recours aux services et aux dispositifs existants est relativement faible dans les entreprises. Les aidants ont des demandes très précises et des besoins très particuliers, mais beaucoup ne se reconnaissent pas dans cette situation. »



Philippe Mouiller, sénateur LR des Deux-Sèvres et vice-président de la Commission des affaires sociales du Sénat : « Appuyées par le pouvoir politique, les différentes parties prenantes devront trouver des solutions adaptées pour soulager rapidement les proches aidants. Directement concernées, les entreprises devront y contribuer. »

Thomas Bouquet, directeur général du groupe Place pour tous :

« Mieux écoutés et mieux intégrés, les aidants deviendront des acteurs clefs de leur environnement, y compris dans leur entreprise. Le partage et la diffusion du savoir expérientiel seront deux paramètres déterminants dans la conduite du changement. »



Marina Al Rubaee, journaliste et co-fondatrice du cabinet de conseil RH « Les Aidantes & Co » :

« Toutes les entreprises sont ou seront touchées par la problématique des aidants. Le phénomène n'est pas anodin. Il impacte leurs organisations et leurs performances, et doit les pousser à repenser leurs politiques sociales. »



Avec le soutien institutionnel de :  Bristol Myers Squibb



SANOFI

Avec le partenariat de : Association Française des aidants, Autour des Williams, Collectif Je t'Aide, Les Aidantes & Co, Pharmaceutiques

www.cooperationsante.fr - annedeboismenu@cooperationsante.fr - cooperation.sgt@gmail.com

Document réalisé par la rédaction de Pharmaceutiques / Novembre 2022
Photos : © Eric Durand