

# GUIDE PRATIQUE DES ENTREPRISES RÉUNIONNAISES



## Salariés aidants & Management de l'aidance

L'Action Sociale du Groupe CRC et  
le Crédit Agricole Mutuel de La Réunion  
accompagnent les entreprises  
réunionnaises.





## S O M M A I R E

L'engagement social et sociétal du Groupe CRC .....	4
Le Crédit Agricole Mutuel de La Réunion un modèle de banque coopérative et mutualiste .....	5
Pourquoi un tel guide ? .....	6

### CHAPITRE 1

#### Découvrir l'aide en entreprise ..... 7

Les salariés aidants .....	8
<b>Aide aux aidants et management de l'aide</b>	
Quels enjeux pour l'entreprise ? .....	9
1. Évolution de la population active aidante sur l'ensemble de la France .....	9
2. Les salariés aidants en chiffres .....	9
3. Quelles différences entre l'aide aux aidants et le management de l'aide ? .....	10
4. Aidance et impacts "négatifs" : quelle répartition ? .....	14

#### Les chiffres de l'aide

Focus sur le territoire de l'Île de La Réunion .....	15
1. Sensibilité des entreprises sur le sujet .....	16
2. Les solutions proposées pour les salariés aidants .....	16
3. 65 % des employeurs indiquent avoir besoin d'outils pour les accompagner .....	18

### CHAPITRE 2

#### Ce qu'il faut savoir ..... 19

##### Et si l'aide concernait votre entreprise ?

###### Déconstruire les croyances :

1. S'il n'y a pas de demande, il n'y a pas d'aidant .....	20
2. Si les collaborateurs aidants avaient des besoins, ils en parleraient ! .....	21
3. Les collaborateurs aidants sont les plus âgés .....	22
4. Le sujet n'intéresse pas les collaborateurs non-aidants .....	23
5. L'aide n'a aucun impact budgétaire sur l'entreprise .....	25

## CHAPITRE 3

### **Passer à l'action ..... 27**

#### **Faire son diagnostic de situation**

<i>Rappel</i> .....	28
1. Préparer le positionnement du sujet de l'aide dans votre entreprise.....	29
2. L'importance de la communication interne .....	32
3. Compléter vos outils de recueil de données .....	34
4. S'obliger à une restitution des éléments constitutifs de votre diagnostic .....	35
Cas pratiques .....	36

#### **Le processus du management de l'aide**

<i>Concilier respect de la vie privée et gestion des impacts sur l'entreprise .....</i>	38
1. L'ignorance : informer les collaborateurs .....	39
2. La latence : laisser le temps au temps .....	39
3. Le dialogue : donner un espace de parole .....	40
4. Les besoins : faciliter l'expression .....	41
5. La distance .....	42

#### **Les premiers pas du management de l'aide**

<i>Informier et orienter vos salariés aidants .....</i>	44
1. L'un de vos collaborateurs aidants vous sollicite ? .....	44
2. L'accompagnement individualisé par le Groupe CRC .....	44
3. Sensibiliser, former les managers pour parler de l'aide .....	47

#### **Le temps : une ressource essentielle**

<i>Rappel</i> .....	49
1. Première modalité : l'aménagement du temps de travail .....	49
2. Deuxième modalité : le don de jours de congés .....	51
3. Troisième modalité : le temps partiel .....	54

#### **Acteurs sanitaires et sociaux au service de l'entreprise**

<i>Des parties prenantes soutenantes .....</i>	56
1. Médecin du travail & aide .....	56
2. Psychologue du travail & aide .....	56
3. Assistant de Service Social & aide .....	59

## CHAPITRE 4

### **Le cadre juridique spécifique aux salariés aidants ..... 62**

#### **Dialogue social, organisation du travail et congés**

1. Dialogue social .....	63
2. Organisation du travail .....	63
3. Organisation des congés .....	64
4. Organisations spécifiques pour les salariés aidants .....	64

# L'engagement social et sociétal du Groupe CRC



Association réunionnaise paritaire à but non lucratif et seul groupe de protection sociale à La Réunion, le Groupe CRC (Caisses Réunionnaises Complémentaires) œuvre chaque jour pour les métiers de la retraite, la santé, la prévoyance et l'action sociale et s'engage à accompagner et protéger tous ses clients, entreprises, salariés, particuliers et retraités.

## Nos valeurs guident nos actions.

### Trois impératifs constituent les valeurs fondamentales partagées par les acteurs du Groupe :

#### Proximité

pour répondre aux besoins et attentes avec une expertise et une présence locale.

#### Solidarité

pour renforcer le lien social et favoriser le bien-être de chacun.

#### Protection

pour accompagner l'Humain à chaque étape de sa vie, même dans les moments difficiles.

## Notre mission est de vous conseiller, vous protéger, vous accompagner à chaque étape de votre vie et d'être à vos côtés.

### La Caisse Réunionnaise de Retraites Complémentaires Agirc-Arrco

La CRR Agirc-Arrco gère, depuis 1977, le régime de retraite complémentaire sur le territoire de La Réunion au bénéfice des salariés du secteur privé. Elle est membre adhérent de la fédération Agirc-Arrco qui met en œuvre la retraite complémentaire des salariés du secteur privé. Ce régime de retraite est obligatoire au même titre que la retraite de base gérée par la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse.

#### <sup>1</sup>Agir pour :

- bien vieillir ;
- soutenir et accompagner les proches aidants ;
- accompagner le grand âge en perte d'autonomie ;
- soutenir le retour à l'emploi des actifs les plus fragiles.

Le Groupe CRC contribue au travers de l'Action Sociale de la CRR Agirc-Arrco à l'émergence de nouvelles réponses et de partenariats permettant le déploiement d'actions innovantes pour répondre au mieux aux axes prioritaires<sup>1</sup> 2019-2022.

### La Caisse Réunionnaise de Prévoyance (CRP)

La CRP est une institution de Prévoyance créée par les partenaires sociaux de La Réunion. Ses activités ont pris effet au 1<sup>er</sup> janvier 1994 par transfert des opérations de Prévoyance initiées par la Caisse Réunionnaise de Retraites complémentaires, depuis 1977.

Régie par le code de la Sécurité sociale, la CRP relève des directives européennes "Assurance". Elle est soumise aux mêmes règles techniques que toute entreprise d'assurance.

La CRP consacre ses résultats de gestion à mieux servir ses assurés en améliorant ses prestations, en développant des garanties supplémentaires, en augmentant la sécurité des engagements, en développant son action sociale.

#### <sup>2</sup>Agir pour :

- donner les clés de la prévention ;
- soutenir et accompagner les proches aidants ;
- soutenir les associations pour la prévention.

Le Groupe CRC contribue au travers de l'Action Sociale de la CRP à l'émergence de nouvelles réponses et de partenariats permettant le déploiement d'actions innovantes pour répondre au mieux aux axes prioritaires<sup>2</sup>.

# Le Crédit Agricole Mutuel de La Réunion

## un modèle de banque coopérative et mutualiste



Notre modèle de banque coopérative et mutualiste unique, fait du Crédit Agricole Mutuel de La Réunion un acteur engagé pour soutenir les associations locales en leur proposant des dispositifs solidaires d'accompagnement adaptés à leurs besoins.

**Depuis 70 ans, le Crédit Agricole Mutuel de La Réunion est fier d'agir chaque jour dans votre intérêt et celui de la société. Cette raison d'être porte haut les valeurs mutualistes du Crédit Agricole sur les territoires de La Réunion et de Mayotte.**

**Des valeurs guidées par la conscience des défis qui marquent les territoires.**

**Responsabilité**  
par son accompagnement auprès de tous les acteurs socio-économiques.

**Solidarité**  
par le soutien d'initiatives dans l'intérêt des territoires et de ses clients en difficultés.

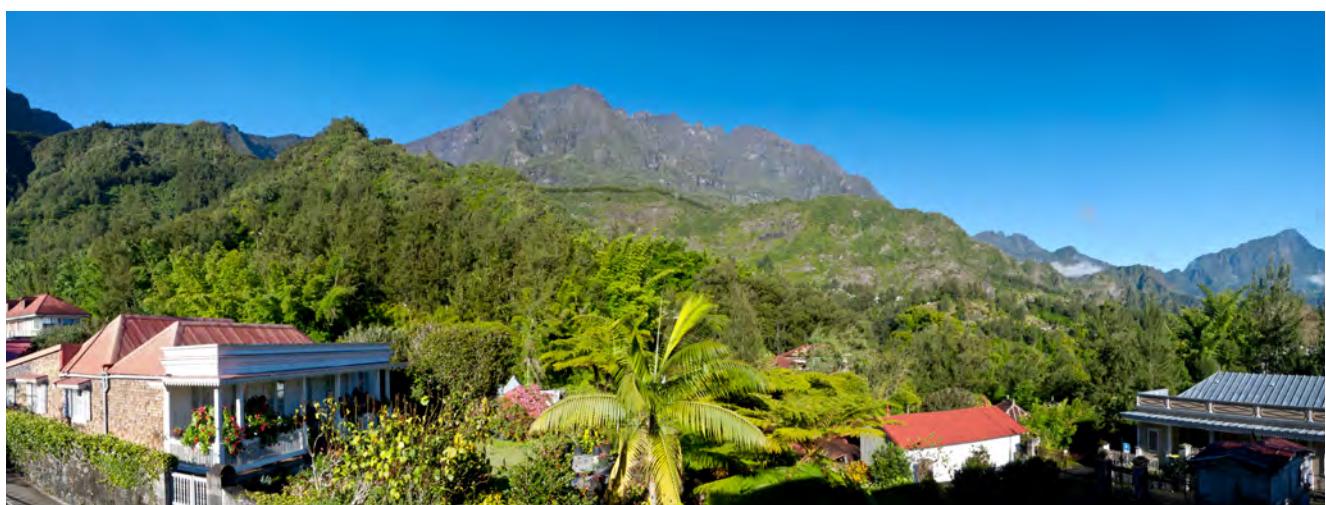
**Proximité**  
par son écoute auprès de ses clients et de ses territoires.



Le Crédit Agricole œuvre chaque jour à construire avec les associations du territoire et ses clients une relation globale et durable, leur garantissant ainsi un accompagnement personnalisé.

Bâti sur un socle de valeurs fortes, son modèle place l'intérêt collectif et l'homme au cœur de son organisation.

Fortement sensibilisée par la situation des proches aidants (plus de 50 000 à La Réunion), notre banque souhaite en 2020 apporter sa contribution à cette cause régionale.



# Pourquoi un tel guide ?

Il y a tout juste un an, en octobre 2019, le Premier Ministre annonçait la mise en place d'un plan stratégique national en faveur des aidants. Cette [stratégie de mobilisation et de soutien 2020-2022 en faveur des aidants](#) comprend dix-sept mesures, dont trois concernent directement les employeurs :

## MESURE N°5

Le congé de proche aidant indemnisé pour les salariés, les travailleurs indépendants, les fonctionnaires et les chômeurs indemnisés, dès octobre 2020.

## MESURE N°9

L'assouplissement du congé de présence parentale et de l'allocation journalière de présence parentale, qui pourront être pris de façon fractionnée, par demi-journées, dès janvier 2020.

## MESURE N°11

Le soutien aux proches aidants inscrit parmi les thèmes de la négociation obligatoire dans les entreprises et parmi les critères de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, en 2020.<sup>1</sup>

De surcroît, l'évolution démographique de notre territoire montre que le phénomène de l'aidance augmente sensiblement d'année en année. De fait, il nous faut prendre conscience du défi sociétal que représente l'aidance en entreprise et mettre en place les dispositifs d'accompagnement adaptés.

Ainsi, le Crédit Agricole Mutuel de La Réunion, lauréat du prix « Entreprise et Salariés Aidants » 2019 et le Groupe CRC, groupe de protection sociale de La Réunion ont souhaité joindre leurs efforts pour proposer aux entreprises réunionnaises le premier guide pratique territorial sur l'inclusion professionnelle des salariés aidants et le management de l'aidance.

L'ambition de ce guide est double.

Il s'agit, tout d'abord, de proposer un outil d'information. Vous découvrirez donc ici quelques définitions relatives à l'aidance ainsi que leurs subtilités, des chiffres nationaux et territoriaux ainsi que des témoignages de salariés aidants et de managers réunionnais.

Ensuite, parce que ce guide pratique se veut... pratique, il contient de nombreux outils, conseils d'experts locaux et témoignages de dirigeants d'entreprise et Directeur des Ressources Humaines (DRH) réunionnais. Ces derniers partagent avec nous leur vision de l'aidance et leur expérience en la matière. Certains d'entre eux se sont prêtés à l'exercice de la conduite d'un « diagnostic interne », en interrogeant leurs salariés sur le sujet. Trois nous ont fait le privilège de partager ici un extrait de leurs résultats.

Nous avons donc le plaisir de partager avec vous cet outil, dont l'ensemble des témoins est issu du territoire réunionnais.

Nous tenions d'ailleurs à remercier chacun d'entre eux, car leurs contributions, au-delà d'illustrer pleinement les formidables capacités d'innovation sociale de notre territoire, nous permettent de vous proposer un document empreint de pragmatisme et véritablement ancré sur notre territoire.



**Frédéric BRETTE**

Directeur Général du  
Crédit Agricole Mutuel  
de La Réunion



**Thierry BENBASSAT**

Directeur Général  
du Groupe CRC

<sup>1</sup> - Mesure qui, pour être effective, doit voir modifier l'article L. 2242-1 du Code du travail. Cette modification n'est toutefois pas encore effective à date (octobre 2020).



CHAPITRE 1

# Decouvrir l'aidance en entreprise

# Les salariés aidants

En milieu professionnel, lorsque l'on fait référence aux salariés aidants, les appellations « proche aidant » et « aidant familial » sont utilisées sans distinction, ce qui, sur la base de la « définition sociale » de l'aidance, est correct, mais incorrect en matière de droit<sup>2</sup>.



**Découvrez ici, les deux définitions officielles relatives aux aidants :**

---

## Qu'est-ce qu'un aidant familial ?

L'article R245-7 du Code de l'action sociale et des familles donne la définition suivante : «*Est considéré comme un aidant familial, pour l'application de l'article L. 245-12, le conjoint, le concubin, la personne avec laquelle la personne handicapée a conclu un pacte civil de solidarité, l'ascendant, le descendant ou le collatéral jusqu'au quatrième degré de la personne handicapée, 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.*»

---

## Qu'est-ce qu'un proche aidant ?

L'article L113-1-3 du code de l'action sociale et des familles donne 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.*»

---

## En droit du travail, les dispositions légales relatives aux salariés aidants utilisent différents vocables (cf. dispositions légales à la fin du guide).

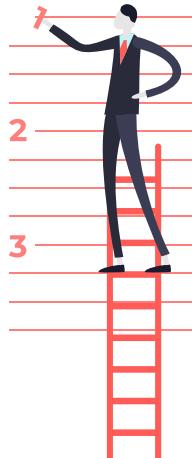
- Le proche aidant ;
- Le parent ;
- La personne de confiance ;
- Le salarié qui accueille au sein du foyer un proche en perte d'autonomie ;
- Le travailleur avec des obligations familiales.



2 - Historiquement, l'appellation « aidant familial » fait référence aux personnes apportant une aide à une personne dépendante en situation de handicap, et celle de « proche aidant » aux personnes apportant une aide à une personne dépendante âgée.

# Aide aux aidants et management de l'aidance

## Quels enjeux pour l'entreprise ?



### Anticiper la courbe démographique

Aurélien Daubaïre, Directeur Interrégional La Réunion-Mayotte, INSEE

Les dernières projections montrent une trajectoire ascendante du nombre de personnes âgées. À l'horizon 2050, nous estimons qu'il y aura autant de jeunes de moins de vingt ans que de personnes âgées de soixante ans et plus. Le nombre de personnes âgées de soixante-quinze ans et plus passera ainsi à 138 000 (13 % de la population contre à peine 4 % aujourd'hui). L'essentiel du vieillissement se fait sur la période 2020/2030. Par ailleurs, il y a des enjeux en termes de maintien à domicile comme de développement du nombre d'établissements d'accueil de personnes âgées. Cette courbe démographique aura des conséquences sur la vie des entreprises.

## 1 Évolution de la population active aidante sur l'ensemble de la France

En cinq ans, la proportion du nombre d'aidants en activité professionnelle a sensiblement augmenté (+10 pts). Cette trajectoire démographique appelle les employeurs, soucieux de la bonne gestion des risques et de leurs ressources humaines, à anticiper les effets de la présence de collaborateurs aidants au sein de leurs effectifs.

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Total aidants actifs<sup>3</sup></b>	53 %	58 %	51 %	52 %	61 %
<b>Total aidants salariés</b>	42 %	50 %	41 %	44 %	53 %

Source : Fondation April – BVA, 2019 (périmètre France entière)



## 2 Les salariés aidants en chiffres (France entière)

Selon les dernières études, les salariés aidants représentent au moins 20 % des effectifs<sup>4</sup>.

- **93 % des aidants en activité professionnelle n'ont pas choisi de devenir aidant ;** » 78 % constatent un impact négatif sur leur travail ;
- **58 % sont des femmes ;** » 76 % constatent un impact négatif sur leur santé ;
- **46 % ont entre trente-cinq ans et quarante-neuf ans.** » 48 % aident tous les jours [33 % plus de trois heures quotidiennement] ;
- » 61 % aident financièrement leur proche [17 % plus de 500 €/mois] ;
- » 39 % aident deux personnes dépendantes ou plus.

3 - La population active regroupe la population active occupée (appelée aussi « population active ayant un emploi ») et les chômeurs.

4 - Source Baromètre Aider et Travailleur 2020.

## Mme D., 50 ans, aidante de sa fille de 10 ans atteinte d'un trouble du spectre autistique.

### Quand avez-vous découvert votre « statut » d'aidante ?

C'est lorsque j'ai fait les démarches administratives auprès de la MDPH (Maison Départementale des Personnes Handicapées), ils m'ont dit que j'étais aidante. Je ne savais pas avant. Moi, je suis juste une maman, c'est normal que je m'occupe de ma fille.

### Avez-vous parlé de votre situation à votre employeur ?

Jusqu'à ses six ans, ma fille a été prise en charge par une assistante maternelle, mais après un temps, je n'arrivais plus à suivre le rythme, avec l'épuisement, j'ai été arrêtée souvent. Au travail, la tête et la motivation sont là, mais le corps ne suit plus. Depuis trois ans, ma fille est en IME (Institut Médico-Éducatif), cela soulage un peu, mais comme je suis maman solo, à force, je suis épuisée.

Pour accompagner quotidiennement ma fille chez le médecin, j'ai demandé à mon service RH de me laisser partir régulièrement trente minutes plus tôt. La demande a été acceptée immédiatement et sans problème. Je récupérerai les trente minutes sur ma pause-déjeuner.

Cela a duré deux ans. Le service RH a simplement fait une information dans ce sens à mon manager. Ensuite, nous nous sommes organisés dans le service.

### Vous évoquez les conséquences pour votre santé, qu'en est-il ?

Après deux ans de course quotidienne entre mon travail et les rendez-vous médicaux, mon corps a craqué. J'ai dû être arrêtée trois mois, suivis de trois mois à temps partiel thérapeutique.

Dès le début, il aurait fallu que je puisse travailler à mi-temps, cela aurait épargné ma santé, tout en étant financièrement soutenable. Mais à l'époque, mon entreprise ne m'aurait pas laissé faire, mon responsable aurait dit non.

Alors, maintenant, je fais de l'hypertension. Et finalement, depuis quelques mois, j'ai dû passer à temps partiel (80 %). Le médecin m'a dit qu'il fallait absolument que je ralentisse.

J'ai bien pensé à changer d'entreprise, mais avec mon état de santé et les besoins de ma fille, si je quitte mon entreprise, qui va m'embaucher ? Il faut que je fasse le maximum pour tenir encore quelques années.

”

## 3 Quelles différences entre l'aide aux aidants et le management de l'aidance ?

### Complémentarité entre aide aux salariés aidants et management de l'aidance.



L'aide aux salariés aidants comprend l'accompagnement des collaborateurs aidants de l'entreprise. Elle englobe l'ensemble des dispositifs permettant aux salariés aidants de faciliter la conciliation des temps de vie professionnelle et de vie personnelle (information, orientation, aménagement des horaires de travail, dons de jours de repos, etc.).

Le management de l'aidance ajoute à l'aide aux aidants, la gestion de l'ensemble des impacts de l'aidance sur l'entreprise (absentéisme, organisation du travail, climat social, productivité, innovation RH, inclusion, Qualité de Vie au Travail (QVT), impacts sur les collaborateurs non-aidants, etc.).

La différence entre les deux périmètres est essentielle, car jusqu'à présent, la littérature professionnelle parle essentiellement des salariés aidants et de la nécessité de les accompagner.

Si cette approche décrit une réalité certaine, elle propose un traitement déséquilibré du sujet et fait percevoir les salariés aidants comme des personnes en situation de faiblesse, ce qui est parfois le cas, mais pas toujours.

Le management de l'aidance propose une approche équilibrée de l'aidance en entreprise.

En premier lieu, il reconnaît que si une partie des salariés aidants a besoin de soutien, ou d'aménagements professionnels spécifiques, ils sont également des collaborateurs aux expériences et aptitudes riches d'enseignements pour l'entreprise.

De plus, le management de l'aidance s'attache à prendre en compte les impacts (positifs et négatifs) de l'aidance sur les collaborateurs non-aidants (cf. répartition des impacts de l'aidance, page 24).



### Les impacts positifs de l'aidance : l'exemple du développement des soft-skills.

82 %  
des salariés aidants  
déclarent avoir acquis de nouvelles  
connaissances et compétences.

#### Top des softs-skills 2020<sup>5</sup> attendues par les entreprises versus soft-skills développées par les aidants<sup>6</sup>.



7 des "top" softs-skills attendues sont développées par les salariés aidants<sup>6</sup> :

- Persuasion
- Collaboration
- Adaptabilité
- Intelligence émotionnelle
- Résolution de problèmes complexes
- Coordination du travail
- Souplesse cognitive (adaptabilité)

Trois catégories de softs-skills acquises par les salariés aidants sortent du lot, elles concernent la relation à l'autre, la relation à soi-même et à son environnement, ainsi que la capacité à gérer des projets.

[easyrecrue.com/fr/blog/softskills-recherches](https://easyrecrue.com/fr/blog/softskills-recherches)

5 - Sources : LinkedIn & World Economic Forum.

6 - Source : Baromètre Aider et Travailler 2020.

7 - Catégories les plus citées par les collaborateurs aidants dans le Baromètre Aider et Travailler 2020.

---

## Communication et collaboration : la relation à l'autre.

Être aidant, c'est souvent réinventer sa relation à l'autre, dans sa manière d'écouter, de comprendre, et de se faire comprendre. Cette exigence nécessite d'appréhender de nouvelles compétences en matière de communication interpersonnelle et de communication non violente.

Au-delà des compétences empiriques acquises dans la pratique de l'aide, telles que l'empathie, l'assertivité ou la prise de recul, un certain nombre d'aidants choisit de se former pour mieux interagir avec la personne aidée.

Parmi ces domaines de formation, figurent notamment les techniques de communications alternatives, la gestion de situations conflictuelles, ou encore les sciences du comportement.

Autant de savoir-faire dont l'entreprise bénéficie.

---

## Résilience : la relation à soi et à son environnement.

65 % des aidants le sont pendant plus de six ans (39 % pendant plus de dix ans).

Ce temps long est parsemé d'épreuves, de difficultés et de complications face auxquelles l'aidant n'a pas la possibilité de faillir, sans quoi la personne dont il a la responsabilité en souffrira.

Et lorsque l'aidant faiblit, parce qu'il est humain (problème de santé, moral en berne, découragement administratif, etc.), il ne s'autorise pas l'échec.

L'augmentation progressive de son niveau de résilience débute dès qu'il devient aidant. Elle passe par l'acceptation du handicap, de la maladie, ou du niveau croissant de dépendance de son proche. Elle passe aussi parfois, par la répétition de situations engageant le pronostic vital de la personne aidée. Tout ceci sans compter les obstacles administratifs, financiers, juridiques ou logistiques rencontrés, mais face auxquels il faut toujours se relever, et persévérer.

Ainsi, au fur et à mesure du temps, la résilience, cette capacité à surmonter les chocs et les événements traumatisques, devient plus qu'une compétence, c'est une seconde nature.

---

## Efficacité : la gestion de projet(s).

Coordination des intervenants (aides à domicile, rendez-vous chez les médecins, passage des infirmiers, réservation des véhicules de mobilité adaptée, etc.), démarches administratives (MDPH, Centre Communal d'Action Sociale -CCAS-, établissement d'accueil permanent ou temporaire, banques, impôts, juge des tutelles, etc.), les impératifs logistiques (courses, travaux d'adaptation du logement, visites quotidiennes ou hebdomadaires, etc.), imprévus du quotidien (fugue de son parent atteint de la maladie d'Alzheimer, crise de son enfant atteint de troubles du spectre autistique, poussée de SEP (sclérose en plaques) de son conjoint, etc.). Autant de défis à relever chaque semaine tout au long des années d'aide qui poussent, souvent à pas forcés, à l'acquisition de compétences fortes en matière de gestion de projet(s) : priorisation et programmation,

coordination des spécialités, gestion budgétaire, anticipation et résolution de problèmes, prise de décision en situation incertaine, implication des parties prenantes, etc.

Tant de compétences appréciées des entreprises performantes.

Mais comment blâmer les employeurs de ne pas avoir identifié et mis en valeur ces atouts, lorsque les salariés aidants eux-mêmes ont rarement conscience de leurs acquis ?

**Finalement, lorsque l'on sait que le succès des individus et des entreprises repose à 20 % sur les *hard-skills* et à 80 % sur les *softs-skills*<sup>8</sup>, la considération et la valorisation de ces dernières s'avèrent être des atouts à ne peut-être pas négliger.**

---

**« Je préfère que les salariés aidants restent dans l'entreprise.»**



« Notre entreprise propose différentes solutions aux collaborateurs qui en expriment le besoin, qu'il s'agisse d'un passage à temps partiel, aménagement du temps de travail, proximité géographique, d'une aide financière ponctuelle, de chèques emploi-service (CESU), etc. Nous avons également mis en place un dispositif de don de jours de repos, mais les collaborateurs ne s'en saisissent pas encore.

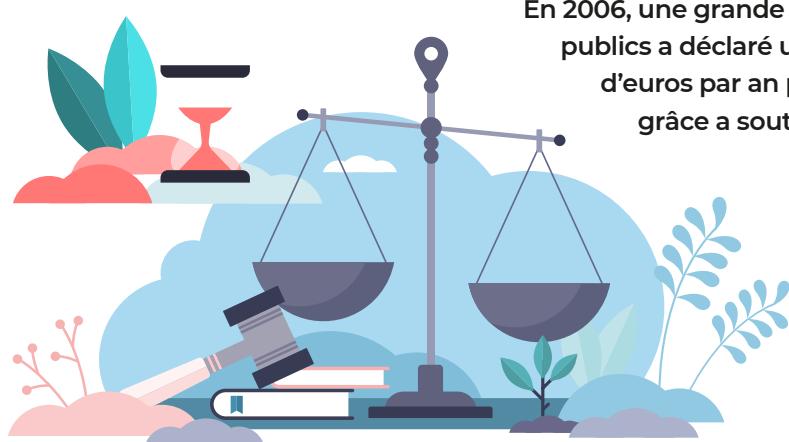
*La sensibilisation des managers sur le sujet est essentielle. Nous ne souhaitons pas que des salariés quittent l'entreprise parce que nous n'avons pas été à l'écoute d'une situation personnelle. Nous devons proposer un climat de confiance et des espaces de dialogue qui permettent aux collaborateurs d'évoquer les préoccupations qui sont les leurs, afin de trouver ensemble une solution.*

*La solidarité interne est importante, tout comme notre solidarité avec le territoire. C'est dans ce sens que nous avons créé une fondation en 2006. »*

**Adam RAVATE,**  
Directeur Général du Groupe Ravate,  
1 500 collaborateurs

---

**En 2006, une grande entreprise britannique de services publics a déclaré une économie de plus d'un million d'euros par an par le maintien des aidants en emploi grâce à soutien reçu sur leur lieu de travail<sup>9</sup>.**



8 - Source : learnlight.

9 - Yeandle, S., Bennett, C., Buckner, L., Shipton, L., Suokas, A., Who Cares Wins: The Social and Business Benefits of Supporting Working Carers (2006), Centre for Social Inclusion, Sheffield Hallam University report for Carers UK.

## 4 Aidance et impacts "négatifs" : quelle répartition ?

78 %

des salariés aidants indiquent que leur situation d'aidance impacte négativement leur travail.

### Les impacts négatifs de l'aidance.

En préambule, il est important de noter que les impacts négatifs de l'aidance sont particulièrement présents lorsque l'employeur ne prend pas en compte le sujet dans sa politique managériale.

En effet, dès lors que les salariés aidants peuvent parler de leur situation et coopérer avec leur employeur pour trouver des solutions, une large majorité des impacts négatifs disparaît.

Lorsque l'on regarde de plus près la répartition de ces effets, deux catégories émergent particulièrement : les conséquences sur la santé (78 % des salariés aidants) et celles sur l'organisation du travail<sup>10</sup> (69 % des salariés aidants).

#### Impacts négatifs sur les salariés aidants :

**78 %** Santé

**69 %** Organisation du travail

**55 %** Évolution de carrière

**30 %** Rémunération

**8 %** Cohésion d'équipe

### « L'aidance, un sujet de société et d'entreprise.»



#### Salariés aidants, une diversité de situations

« Lorsque l'on parle des aidants, il faut prendre conscience que chaque situation est différente, qu'elle soit ponctuelle ou durable.

Être aidant, c'est parfois organiser précisément chaque minute de son temps, mais c'est aussi, de temps à autre, être confronté à des difficultés impensables. Il suffit d'une rupture de la chaîne administrative pour perdre le droit à une prise en charge de la personne dépendante. Cela peut conduire à des détresses financières incroyables conduisant certaines personnes à se retrouver sans pouvoir payer leur loyer ou acheter de quoi se nourrir. »

#### L'aidance, un sujet personnel aux impacts professionnels

« On peut effectivement penser que l'aidance est un sujet personnel, mais ce serait négliger les impacts que de telles situations peuvent générer au sein de l'entreprise. Une personne dans la situation évoquée à l'instant, et ce n'est qu'un exemple parmi d'autres, peut difficilement se concentrer sur son travail et avoir des relations quotidiennes apaisées et détendues avec ses collègues. Lorsque vous passez votre vie dans l'entreprise, il ne m'apparaît pas normal que celle-ci ne soit pas à l'écoute. »

#### L'importance du rôle des représentants du personnel

« Les représentants du personnel ont un véritable rôle à jouer sur le sujet. Ils peuvent tout autant nourrir le dialogue social au bénéfice de l'ensemble des collaborateurs, qu'accompagner individuellement les salariés qui en ont besoin. Un collaborateur aidant dans l'embarras va parfois avoir des difficultés à mobiliser sa direction des ressources humaines sur un sujet

qui le touche aussi personnellement. Dans certains cas, on se sent en situation de faiblesse et de fragilité, et ce n'est pas ce que l'on a envie de montrer à son employeur.

À ce titre, l'aidance en entreprise devrait être traitée dans le Comité Social et Économique -CSE- des entreprises afin de penser un traitement équilibré de la question. »

#### **Les nombreux atouts des salariés aidants**

« Pour se rendre compte des atouts des salariés aidants, il faut aller à leur rencontre. Les témoignages et le dialogue donnent à découvrir des personnes souvent résilientes, courageuses et dévouées. Sans compter la nécessaire efficacité dont ils font fréquemment preuve dans la gestion du temps et des tâches qui leur incombent. Des qualités qui sont une chance pour l'entreprise. »

**Jacques BHUGON,**  
Président du Groupe CRC  
et de la commission d'Action Sociale de la CRR Agirc-Arrco

## **Les chiffres de l'aidance**

### **Focus sur le territoire de l'Île de La Réunion**

Entre le 16 juin et le 2 juillet 2020, le Crédit Agricole Mutuel de La Réunion et le Groupe CRC ont réalisé une enquête auprès d'entreprises réunionnaises. Environ cinquante représentants d'entreprises (dirigeants ou DRH) ont répondu aux dix questions.

En complément de l'enquête en ligne, un entretien a été conduit auprès d'une douzaine d'entre eux ainsi qu'avec des salariés aidants et d'autres parties prenantes de l'aidance en entreprise. Vous retrouverez leurs témoignages et contributions tout au long de ce guide.

#### **Les 4 chiffres clés à retenir du panorama 2020.**



#### **Sensibilité des entreprises sur le sujet**

2/3 des entreprises ne traitent pas encore du sujet.

#### **Typologie de solutions proposées aux collaborateurs non-aidants et aidants**

4 solutions se détachent

#### **Niveau d'information des managers**

68 % pensent que leurs managers ne sont pas sensibilisés, ou très peu.

#### **Besoins d'outils de management de l'aidance**

Les 2/3 souhaitent pouvoir disposer d'outils.

Cette première prise de température auprès des entreprises réunionnaises est révélatrice d'une période transitoire : les entreprises ne sont pas encore passées à l'action, mais leur intérêt pour les outils afférents au management de l'aidance montre qu'elles ont conscience qu'elles vont devoir bientôt se saisir pleinement du sujet.

## 1 Sensibilité des entreprises sur le sujet

### Près des deux tiers des entreprises ne traitent pas du sujet de l'aideance.

Les entreprises les plus actives sont les toutes petites entreprises comptant moins de dix collaborateurs et les entreprises de deux cent cinquante salariés et plus.

En ce qui concerne le secteur d'activité, toutes les entreprises du secteur de la construction, ayant répondu à notre enquête ont indiqué traiter le sujet. Le deuxième secteur d'activité le plus actif est celui des activités financières et des assurances.

Ce premier constat repose probablement sur l'histoire de ces secteurs. Les entreprises de la construction ont développé une forte culture de prévention et de sécurité auprès de leurs salariés. Connexe au thème du handicap et du vieillissement des travailleurs, il apparaît naturel que l'aideance soit un thème abordé par ces entreprises.

De même, avec une forte culture de prévention et de limitation des risques, les entreprises du secteur financier et des assurances font partie des premières à s'être imprégnées de la question, tant pour leurs clients que pour leurs propres collaborateurs. C'est ce que l'on appelle la symétrie des attentions.



### L'information et la sensibilisation des managers.

68 %

des managers ne sont pas, ou très peu, sensibilisés au sujet de l'aideance.

Sur ce point, la taille et le secteur d'activité des employeurs semblent ne faire (presque) aucune différence. Ce constat est cohérent avec le chiffre relatif à la proportion des entreprises qui ne proposent pas de dispositif spécifique aux salariés aidants.

## 2 Les solutions proposées pour les salariés aidants

### Les solutions mises en place.

Un certain nombre de solutions mises en place par les employeurs ont retenu notre attention, car elles apportent un véritable « plus » aux salariés aidants, notamment celles concernant la gestion du temps de travail.

C'est une bonne nouvelle, puisque c'est la première demande des salariés aidants : avoir plus de temps et de souplesse dans la gestion de leur emploi du temps.

## 1 L'aménagement du temps de travail

(hors temps partiel)

65 %

des entreprises.

L'aménagement du temps de travail est mis en place quelle que soit la taille des entreprises.

Cette appellation peut regrouper différentes modalités, telles que la « prise de quelques heures » que le collaborateur compensera en travaillant davantage les jours précédents ou suivants le moment de son absence ; les horaires « décalés » en arrivant plus tard le matin ou en partant plus tôt le soir ; la répartition du temps de travail sur une période supérieure à la semaine, etc.

## 2 Le don de jours de repos

41 %

des entreprises.

Si le don de jours de repos relève de la solidarité entre collègues, de nombreuses entreprises abondent les dons réalisés par les salariés.

Fait marquant : 2/3 des entreprises répondantes de moins de dix salariés ont mis en place le dispositif.

## 3 Le temps partiel

30 %

des entreprises.

Cette solution, réductrice de revenu est souvent utilisée en dernier recours. Les salariés aidants ayant besoin de ressources financières relatives à la santé de la personne qu'ils aident (reste à charge des soins, aides spécialisées partiellement prises en charge, frais d'adaptation des équipements du domicile, etc.).

En 2020, le Baromètre Aider et Travailler, montre que plus de la moitié des aidants aide financièrement la personne dont ils ont la charge (entre 150 et 500€/mois pour 70 % d'entre eux).

## 4 La réorganisation des tâches

53 %

des entreprises.

Cette réorganisation peut être proposée de manière ponctuelle ou pérenne. Elle s'organise entre le salarié aidant et son manager. Une tâche difficile, puisque près de 70 % des managers ne sont pas sensibilisés au sujet de l'aide.

Ainsi, chaque salarié aidant négocie avec son manager les meilleures dispositions à prendre pour concilier respect des objectifs professionnels et contraintes imposées par la situation d'aidance. Une démarche qui impacte parfois l'organisation du travail de toute une équipe...



### 3 65 % des employeurs indiquent avoir besoin d'outils pour les accompagner

46 %

ont besoin de mise à disposition d'éléments d'information, de sensibilisation et de formation.

32 %

ont besoin d'outils opérationnels tels que les guides pratiques, accords d'entreprise, etc.

10 %

ont besoin de soutien en ligne de type plateforme.

Une dizaine d'entreprises ont manifesté leur intérêt pour la réalisation d'un diagnostic interne.

### Mme M., aidante de son époux, travaille dans une entreprise de 170 salariés.

#### Avez-vous pris des congés pour vous occuper de votre époux ?

Mon mari a subi une opération à cœur ouvert il y a quelques mois.

Pendant les dix jours de son hospitalisation, c'était un peu compliqué, parce que l'hôpital se situe à cinquante kilomètres de notre domicile et que j'allais le voir tous les jours.

Cependant, j'ai pris des congés pour être présente le plus souvent possible à ses côtés pendant et après son hospitalisation.

#### Comment s'est passé le retour au travail ?

Le cœur n'y était pas, car je souhaitais être auprès de mon mari afin de l'aider du mieux que je pouvais. Il a bien fallu reprendre le travail. J'ai dû m'organiser pour gérer la santé de mon mari, le travail et les tâches ménagères.

Ce sont des moments intenses physiquement et psychologiquement.

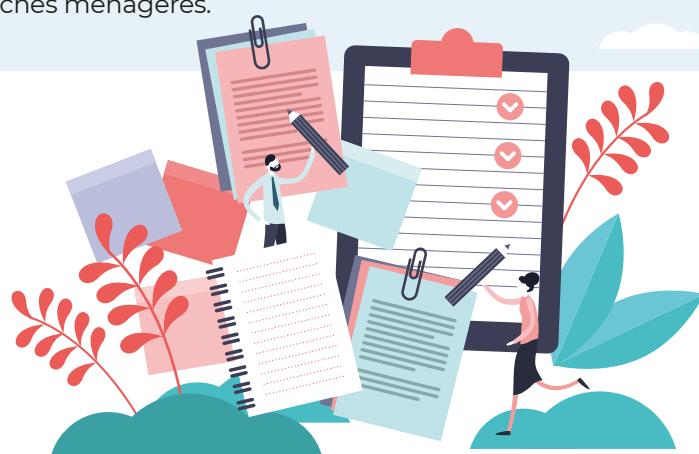
À mon retour au bureau, j'ai pu constater que ma collègue a tout fait pour que je n'aie pas trop de dossiers à rattraper. J'ai eu des paroles réconfortantes. Ce qui pouvait que m'encourager, car comme elle me disait je n'avais pas le choix et qu'il fallait avancer malgré tout.

#### Votre entreprise vous a-t-elle accompagnée ?

Oui, mon entreprise a été à l'écoute. Qu'il s'agisse de mon manager direct ou de mon N+2, la compréhension a été de mise.

Par ailleurs, j'ai pu bénéficier de l'aide au répit proposée par l'Action Sociale du Groupe CRC, car mon entreprise est adhérente. Cela apporte un peu d'aide de souffler le week-end, même s'il faut veiller à échelonner cette aide dans le temps.

”





## CHAPITRE 2

# Ce qu'il faut savoir

# Et si l'aide concernait votre entreprise ?



## Ce que les dernières études nous révèlent

Si la courbe démographique des personnes âgées dépendantes influe (et influera encore davantage demain) sur les employeurs et leur gestion des ressources humaines, elle ne doit pas occulter l'impact des données démographiques relatives aux personnes en situation de handicap et dépendantes (500 000 en institution<sup>11</sup>), qui, elles aussi, auront un effet sur le nombre de collaborateurs aidants dans les années à venir.

En 2050, l'âge moyen des réunionnais sera de quarante-et-un ans, ce qui impactera fortement l'organisation du travail, puisque la moitié des salariés aidants ont entre trente-cinq et quarante-neuf ans.



**S'il n'y a pas de demande,  
il n'y a pas d'aidant**

### 1 Déconstruire les croyances

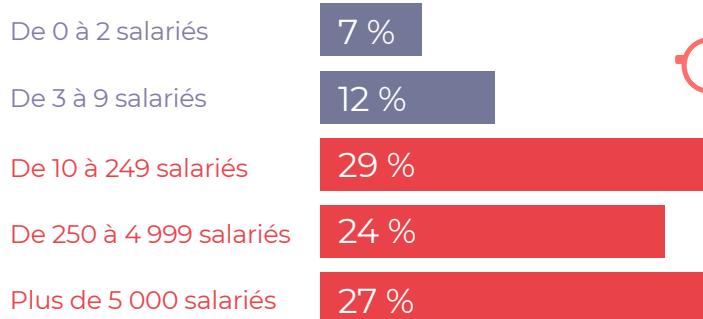
L'absence de demande peut signifier que votre entreprise ne compte aucun collaborateur aidant, et que les 20 % de collaborateurs aidants présents dans la population en activité professionnelle ne sont peut-être pas dans votre entreprise. Mais les dernières études disponibles montrent que cela semble peu probable.

#### Où sont les 20 % de collaborateurs aidants ?

Le Baromètre Aider et Travailler 2020 valide le constat qu'ils sont présents au sein des entreprises de toute taille.



#### Répartition des salariés aidants par taille d'entreprise<sup>11</sup>.



**« Se reconnaître comme aidant nécessite d'en connaître l'appellation. »**



« Le terme « aidant » n'est pas bien connu par les aidants eux-mêmes, et encore moins par les collaborateurs qui ne sont pas concernés par la question.

Par ailleurs, nos collaborateurs ne nous dévoilent pas forcément ce qui se passe dans leur sphère privée. Et il n'est pas aisé, ni naturel de confier à son employeur ses contraintes personnelles et familiales, par peur du « qu'en dira-t-on ? » et peut-être par crainte des conséquences sur leur évolution professionnelle.

Lors de la crise sanitaire de la Covid-19, des collaborateurs aidants qui ne s'étaient jamais manifestés, nous ont indiqué vivre avec un proche ayant une pathologie grave nécessitant d'éviter tout risque d'exposition au virus. S'intéresser aux salariés aidants concourt à la qualité du climat social de l'entreprise et à l'esprit d'équipe. C'est donc un sujet important lorsque l'on a l'ambition d'être l'entreprise préférée des Réunionnais. »

**Sabrina RIVIÈRE,**  
DRH Groupe Excellence,  
2 000 salariés

## 2 Déconstruire les croyances

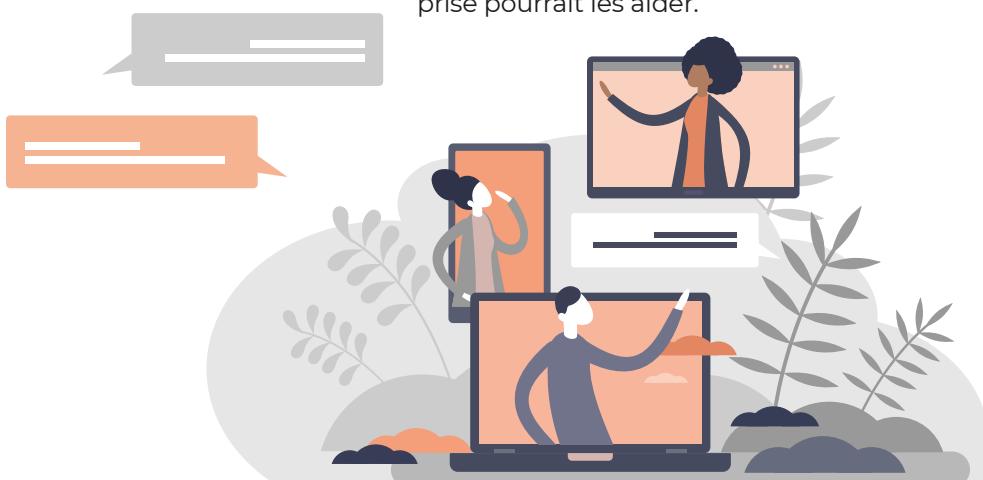
**Si les collaborateurs aidants avaient des besoins, ils en parleraient !**



**Plus des deux tiers des demandes échappent aux Ressources Humaines (RH).**

Alors que plus de 77 % des collaborateurs aidants parlent de leur situation à leur(s) collègue(s), seuls 30 % d'entre eux en parlent à la direction des Ressources Humaines. Ainsi, plus des deux tiers des demandes échappent aux RH. Rien d'étonnant lorsque l'on sait que 71 % des salariés aidants sont inquiets de l'impact que leur situation pourrait avoir sur leur activité professionnelle.

Bien sûr, le climat social, la culture d'entreprise et la qualité du dialogue social au sein de l'entreprise font varier les données d'une entreprise à l'autre. Mais l'aidance étant intimement liée à la sphère privée du collaborateur, la prise de parole n'est pas facile, même si le besoin est réel. D'autant que bon nombre de collaborateurs n'imaginent pas que leur entreprise pourrait les aider.



**« Créer un groupe de réflexion interentreprises et échanger entre pairs. »**



« Dans notre entreprise, le sujet des salariés aidants est apparu en 2016, lors d'une demande faite par l'une de nos salariés. À cette occasion, nous avons sollicité le Groupe CRC, et c'est dans ces circonstances que nous avons pu découvrir tout un ensemble d'informations à propos des aidants. Nos salariés disposent de droits d'accompagnement puisque nous sommes affiliés au Groupe CRC. Depuis, nous informons une fois par an nos salariés sur le sujet.

De nombreux aidants ne parlent pas de leur situation avec leur employeur, laissant ainsi place à l'illusion qu'il n'y a pas d'aidants dans l'entreprise puisque personne ne se manifeste.

Il pourrait être intéressant de constituer une commission de travail avec le Medef ou le Groupe CRC sur le thème des salariés aidants et du management de l'aide.

Nous aurions ainsi la possibilité d'échanger entre pairs, mais également de dialoguer avec des salariés aidants afin que les DRH puissent prendre la pleine mesure du sujet et imaginer des solutions pertinentes pour les salariés et socio-économiquement acceptables pour les employeurs. »

**Gloria CADY,**  
DRH Société CIRANO GROUP

### 3 Déconstruire les croyances

49 %  
des salariés aidants  
ont entre 35 et 49 ans.

**Les collaborateurs aidants  
sont les plus âgés**



Parce qu'il est fréquemment fait référence à l'aide pour des parents, on pense souvent que ce sont les collaborateurs de cinquante ans et plus qui sont les seuls concernés. Mais ce n'est pas le cas. Même s'ils représentent effectivement, la majorité des aidants (51%) l'autre moitié ont entre trente-cinq et quarante-neuf ans.

Rien d'étonnant puisque la moitié des salariés aidants s'occupent de leur conjoint ou de leur enfant dépendant (maladie invalidante, handicap, accident de la vie).

**C'est notamment, au regard de cette répartition familiale de la dépendance parmi les salariés aidants que le management de l'aide est un sujet à fort enjeu pour les entreprises.**

Parce qu'elle implique plusieurs conséquences :

- En premier lieu, les collaborateurs aidants qui ont la charge d'un conjoint dépendant sont non seulement confrontés aux charges (mentale, physique et logistique) liées à l'état de santé de leur conjoint, mais ils ont en plus la responsabilité d'être l'unique ressource financière du foyer.

- Ensuite, parce que les collaborateurs aidants qui ont la charge d'un enfant gravement malade, ou en situation de handicap sévère, trouvent difficilement des lieux d'accueil adaptés, ou sont confrontés à des prises en charge médicales géographiquement éloignées. À cela s'ajoute souvent la charge mentale vis-à-vis de la situation, notamment concernant l'anticipation de l'avenir de leur enfant dépendant en cas de décès.
- Enfin, parce que ces collaborateurs aidants de trente-cinq à quarante-neuf ans vont rejoindre très prochainement le groupe statistique des cinquante ans et plus qui aident un parent dépendant. **Dès lors, les 50 % d'aidants d'un conjoint ou d'un enfant dépendant sont susceptibles d'avoir la charge de deux personnes dépendantes au cours des prochaines années.** Une évolution sociodémographique à anticiper au regard des impacts socio-économiques pour les collaborateurs et les entreprises.



### La prochaine décennie s'avère décisive pour les entreprises.

Aujourd'hui déjà, 39 % des salariés aidants aident au moins deux personnes dépendantes.

## 4 Déconstruire les croyances

**Le sujet n'intéresse pas les collaborateurs non-aidants**



### En 2030, un quart des salariés sera aidant.

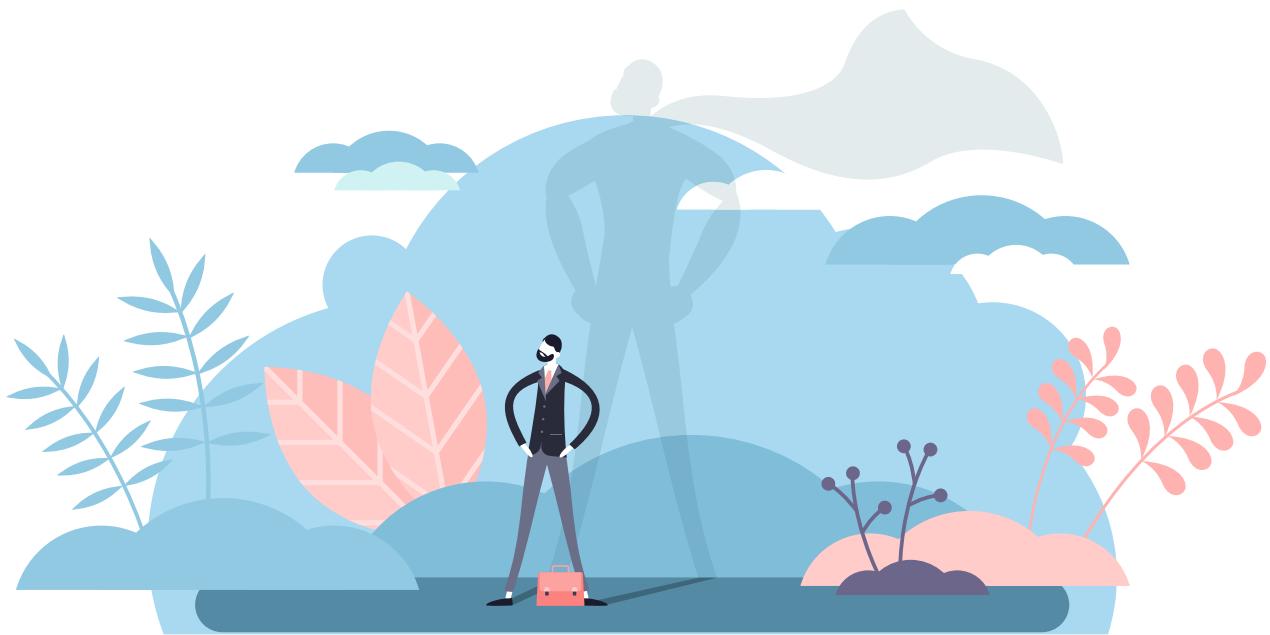
Effectivement, le sujet est loin d'être au cœur des préoccupations des salariés non-aidants de l'entreprise. La majorité ne connaît, ou ne s'intéresse pas au sujet.

Néanmoins, les dernières données montrent qu'ils ont conscience qu'ils pourraient être concernés au cours des prochaines années. Une observation tout à fait exacte, puisqu'en 2030, un quart des salariés sera aidant, contre 20 % aujourd'hui<sup>12</sup>.

Mais, **sans attendre demain, les collaborateurs non-aidants indiquent d'ores et déjà être affectés par l'aide de leurs collègues.**

50 % des salariés travaillant avec un collègue aidant indiquent que la situation les impacte, positivement ou négativement. Cet impact est négatif pour 31 % des non-aidants et positif pour 48 % d'entre eux.

Le périmètre des impacts positifs et négatifs est particulièrement intéressant à souligner. Les principaux effets sont organisationnels ou liés au climat social ; deux dimensions particulièrement importantes lorsque l'on recherche à développer l'agilité de son entreprise.



---

### Impact de l'aidance pour les collègues et managers non-aidants.

#### Impacts positifs

- 63 %** Cohésion d'équipe
- 46 %** Organisation du travail
- 4 %** Relation avec sa hiérarchie

#### Impacts négatifs

- 81 %** Organisation du travail
- 21 %** Relation avec sa hiérarchie
- 6 %** Cohésion d'équipe
- 5 %** Impact sur sa santé

En matière d'aidance, l'accent est souvent mis sur les effets négatifs induits, plus rarement sur les effets positifs. Ces nouvelles données conduiront sûrement certaines entreprises à creuser la question des impacts positifs afin de les valoriser, les capitaliser et les partager au bénéfice de l'ensemble des collaborateurs. Ce sera **une nouvelle manière de contribuer à la performance globale de l'entreprise puisque les impacts auprès des collaborateurs non-aidants concernent essentiellement l'organisation du travail et le climat social.**

NB : 17% des non-aidants<sup>13</sup> indiquent qu'ils seront, de manière certaine, aidants au cours des cinq prochaines années.

<sup>13</sup> - 17 % c'est certain, 53 % probablement - Source Baromètre Aider et Travailler 2020.

**« Je me demande régulièrement si ma collègue n'est pas au bord du burn-out. »**

**Mme C. Collègue d'une salariée aidante.**

Je ne sais pas depuis combien de temps ma collègue est aidante, mais nous travaillons ensemble depuis deux ans.

**Travailler avec une collègue aidante a-t-il changé quelque chose pour vous ?**

Je ne sais pas si je dois attribuer ma perception au fait qu'elle soit aidante, mais il est certain qu'elle est plus sereine, plus attentive et plus altruiste que ma collègue précédente. Ce fut une surprise, car l'équipe avec laquelle elle travaillait précédemment critiquait son attitude en faisant référence à de l'agressivité ou à un manque de cohésion d'équipe. Je ne l'ai pas constaté.

Devenir aidant est parfois difficile, cela ne se fait pas toujours du jour au lendemain, et j'ai l'impression que son ancienne équipe n'a pas compris l'évolution de sa situation, ils ont rompu le dialogue. De fait, elle n'a pas pu demander d'aide.

**Saviez-vous que votre collègue était aidante lorsqu'elle a intégré l'équipe ?**

Non, nous ne le savions pas. Nous l'avons appris quelques mois plus tard.

À ce moment-là, j'ai compris. Elle semblait avoir toujours un poids sur les épaules, toujours préoccupée, parfois très fatiguée ou moins réactive. Tout s'expliquait. Je ne sais pas si elle a conscience de cela.

**Un collègue aidant dans l'équipe, est-ce une difficulté pour vous ?**

Non, c'est une collègue tout simplement.

Mais certains jours, elle est tellement fatiguée, que je me demande si elle sera là le lendemain matin. Il faut que l'on soit davantage attentif sur la prévention du burn-out.

J'ai l'impression que parfois notre manager allège un peu ses tâches, ce n'est pas dit officiellement, mais c'est sûrement une manière de l'aider.

Il me paraît important que l'entreprise contribue à ce que les salariés s'identifient comme aidant, cela permettrait de pouvoir mieux les accompagner dans et en dehors de l'entreprise.

99



**L'aidance n'a aucun impact budgétaire sur l'entreprise**

## 5 Déconstruire les croyances

En France, les chiffres sont encore peu nombreux sur le sujet.

Néanmoins, la transposition internationale des données relatives à l'impact financier de l'aidance permet d'estimer l'ampleur de la situation.



Deux types d'impacts budgétaires sont à prendre en compte. En premier lieu, ceux relatifs au turn-over, puis ceux associés à la productivité.

## Absentéisme, pertes de talents et impacts.

- En matière d'absentéisme<sup>14</sup>, les salariés aidants ne représentent pas systématiquement la population la plus absente ; ils figurent néanmoins parmi les 36 % de collaborateurs en « arrêts maladie récurrents » d'une année sur l'autre<sup>15</sup>. De plus, selon les secteurs d'activité (métiers industriels, manuels ou en « front office »), le recours à l'intérim pour pallier les absences impromptues génère des surcoûts qui peuvent être significatifs (selon la taille de l'entreprise). Ainsi, si l'absentéisme est une problématique importante pour votre entreprise, le management de l'aide peut contribuer à maîtriser la question ;
- Le turn-over ne concerne pas nécessairement les salariés aidants (même si cela peut être le cas) ; **il semblerait porter davantage sur leurs collègues et managers non-aidants**. Notamment lorsque l'entreprise n'apporte aucun accompagnement sur les situations durables ou complexes. Une préoccupation importante à prendre en considération, surtout si votre entreprise est sur des métiers dits « en tension ». Ceci sans compter que, même dans les conditions les plus favorables du marché, le remplacement d'un collaborateur génère des coûts supplémentaires (entre 25 % et 250 % du salaire annuel selon son niveau de qualification), et ceci sans oublier la perte de production entre son départ et son remplacement.

## Productivité et impacts.

- Les retards ou départs précoces non anticipés désorganisent le travail des équipes ;
- Le présentéisme et la préoccupation mentale (souvent causés) par un imprévu de santé ou administratif et bien que souvent négligés, représentent **un coût supérieur à ceux relatifs à l'absentéisme**<sup>16</sup> ;
- La reprise des dossiers par les collègues pour pallier l'absence ponctuelle, impromptue ou plus durable d'un aidant désorganise le travail et génère des tensions dans l'équipe.

Si l'estimation exacte de ces coûts n'a pas été faite, il n'en demeure pas moins qu'ils existent, qu'ils sont significatifs, et qu'ils impactent négativement la performance des entreprises.

1/4  
des effectifs  
est impacté  
par l'aide.

En 2020



14 - Selon l'Institut Alma Consulting Group, le coût direct de l'absentéisme, en prenant en compte la valeur ajoutée, s'élèverait à 45 milliards € pour les entreprises françaises, soit 5,8 % de leur masse salariale. En ajoutant les coûts indirects, le coût de l'absentéisme atteindrait au final 60 milliards € en France.

15 - Absentéisme : Les salariés & les dirigeants face à l'arrêt de travail, Malakoff Médéric, 28 novembre 2019.

16 - Le coût du taux de présentéisme serait de 1,4 à 2 fois plus élevé que le taux d'absentéisme.



## CHAPITRE 3

# Passer à l'action



# Faire son diagnostic de situation



## Rappel

Sont considéré(e)s comme salariés aidants, les collaborateurs qui travaillent et apportent une aide humaine à une personne dépendante.

La dépendance de la personne aidée peut être de différente nature : handicap, maladie invalidante ou grand-âge. Le lien entre le salarié aidant et la personne dépendante peut être d'ordre familial<sup>17</sup> ou social<sup>18</sup>, et l'aide apportée est régulière et fréquente. L'aide est réalisée à titre non professionnel, pour accomplir tout ou une partie des actes ou des activités de la vie quotidienne.

20 %  
des effectifs  
des entreprises sont  
des salariés aidants,  
  
25 %  
d'ici 2030<sup>19</sup>.

78 %  
des salariés aidants  
déclarent que  
cette situation impacte  
négativement sur  
leur santé (20 % très  
négativement).

50 %  
des salariés non-aidants  
travaillant avec un aidant  
sont impactés par  
l'aide.

## Prévention des Risques PsychoSociaux (RPS) des aidants et non-aidants.

Lorsque l'on parle d'aidance en entreprise, l'une des premières questions des employeurs est de savoir si leurs effectifs comptent plus ou moins de 20 % d'aidants en activité professionnelle. La réponse leur permettrait d'identifier les besoins prioritaires, ainsi que l'étendue des mesures à prendre.

Si cette question est légitime, il n'en demeure pas moins que les obligations des employeurs en matière de prévention des Risques Psycho-Sociaux<sup>20</sup> (RPS) des aidants et non-aidants les invitent à prendre la mesure du sujet ([Article L. 4121-2 du Code du travail](#) : Vigilance en matière d'organisation du travail et facteurs ambients).

Pour autant, l'existence présumée de quelques cas dans l'entreprise, fussent-ils inconnus des Directions des Ressources Humaines, devrait suffire à mettre en place les mesures minimales : information et orientation.

## Réussir son diagnostic de situation.

Si la justesse d'un diagnostic s'assoit sur le choix d'indicateurs pertinents, il repose également sur le contexte, la culture d'entreprise et sur le climat de confiance entre l'employeur et ses collaborateurs.

Selon la taille de votre entreprise, l'implication des représentants du personnel pourra se faire à différentes étapes du diagnostic.

17 - Conjoint, concubin, pacte civil de solidarité, ascendant, descendant ou le collatéral jusqu'au quatrième degré, ou ascendant, descendant ou le collatéral jusqu'au quatrième degré de l'autre membre du couple qui apporte l'aide humaine.

18 - Allié, ou une personne résidant avec l'aidant ou entretenant avec lui des liens étroits et stables.

19 - Malakoff Médéric, 2018.

20 - Accord national interprofessionnel « stress au travail » du 2 juillet 2008, réf. ASET0950010M, indique que les partenaires sociaux souhaitent concourir à la préservation de la santé des travailleurs de différentes manières, parmi lesquelles figure « la prise en compte de l'équilibre entre vie professionnelle, vie familiale et personnelle ».

**« Le sujet a émergé avec une première demande. »**



« Un jour un collaborateur nous a fait part de sa situation et a souhaité bénéficier du congé proche aidant. C'est à cette occasion que nous avons commencé à nous intéresser au sujet.

Pour le moment nous n'avons pas été proactifs sur le sujet, mais nous relayons l'information mise à disposition par le Groupe CRC, comme le programme de la tournée des aidants qu'ils organisent chaque année.

Pour avancer sur le sujet, nous allons réaliser un premier diagnostic flash auprès de nos collaborateurs. »

**Laurence VIRACAOUNDIN,**

*DRH Antenne Réunion,*

*120 salariés*

## 1 Préparer le positionnement du sujet de l'aide dans votre entreprise

Pour aboutir à un résultat empreint de sens, le diagnostic doit non seulement s'inscrire dans une démarche légitime pour l'entreprise (Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), QVT, performance managériale, performance sociale, etc.), mais il doit aussi proposer une ambition et/ou une vision.

La réflexion menée sur le positionnement du sujet de l'aide dans se conduit en trois temps, à partir :

- 1) Des réponses à cinq questions stratégiques (ci-dessous) ;
- 2) Des résultats de votre diagnostic (ci-dessous) ;
- 3) Le rapprochement des réponses aux questions stratégiques et des résultats de votre diagnostic vous permettront de positionner avec pertinence le sujet de l'aide dans votre entreprise.

Une réponse complète et ajustée à la question du positionnement nécessite une analyse singulière et le recours à des experts (internes ou externes selon votre organisation). Ils vous apporteront les méthodologies et outils nécessaires à la bonne prise de décision. Néanmoins, les réponses aux cinq prochaines questions pourront nourrir votre réflexion.

### Quel est l'enjeu majeur de votre entreprise ?

**Réponses possibles :**

Rentabilité et réduction des coûts cachés, croissance, modèle économique pérenne, attraction et fidélisation des talents, transition numérique, innovation et anticipation, QVT, RSE ...

**Réduire les coûts cachés (exemple 1) :**

Agir sur les facteurs d'influence tels que l'absentéisme, le présentéisme et la désorganisation du travail, dont l'aide est l'une des causes, pourra aider l'entreprise à atteindre cet objectif.

- L'aide pourrait, à ce titre, être positionnée comme un sujet de performance globale de l'entreprise.

---

## Attractivité et fidélisation des talents (exemple 2) :

L'aide ayant un impact sur la qualité du climat social des équipes, valoriser, capitaliser et partager les expériences des collaborateurs pourra impacter l'image et la réputation de votre entreprise. De même, la gestion des impacts de l'aide sur l'organisation du travail réduira les nuisances et améliorera l'agilité organisationnelle de vos équipes.

- ▶ L'aide pourrait, à ce titre, être positionnée comme un sujet de QVT ou de performance managériale.

---

## Quels sont vos principaux enjeux RH ?

---

### Selon la taille et l'organisation de votre entreprise, les données disponibles pour votre analyse sont variées :

- **Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) ou données RH :** quels sont les indicateurs dissonants ? (causes d'absence, les courbes d'évolution de carrière, etc.) ;
  - **Enquête(s) "climat social" (lorsqu'elles existent) :** focus sur les données relatives à la conciliation des temps de vie professionnelle et de vie personnelle, qualité du dialogue avec le n+1 et qualité du dialogue avec le RH référent ;
  - **Médecin du travail (assistant social et psychologue du travail, le cas échéant) :** ces interlocuteurs ont la possibilité de vous faire remonter les données anonymisées relatives au climat sanitaire, psychologique et social de votre entreprise.
- ▶ Les différentes données recueillies à ce stade vous permettront d'identifier les sujets sur lesquels il faut intervenir et pour lesquels il se pourrait que l'aide ait un impact. Cela influera sur le choix des outils de votre diagnostic.

---

## Combien de collaborateurs comptez-vous et quelle est la répartition par genre ?

---

### Selon la taille et l'organisation de votre entreprise, les données disponibles pour votre analyse sont variées :

Considérant qu'il y a 20 % des effectifs des entreprises qui sont aidants, que 58 % des aidants sont des aidantes. Si vos effectifs comprennent davantage de femmes, il est possible que le nombre de salariés aidants parmi vos effectifs soit supérieur à la moyenne nationale.

- ▶ L'aide pourrait, à ce titre, devenir un sujet de performance RH et de Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC). Notez, toutefois, que si vos effectifs sont majoritairement composés d'hommes, ils représentent 42 % des salariés aidants.



## Quel est votre métier, la répartition géographique et la densité des équipes ?

### **Agir selon votre contexte.**

Selon que l'ensemble de vos effectifs est présent ou non sur un même lieu, la gestion du sujet et des situations sera sensiblement différente.

Si vos effectifs sont sur plusieurs implantations, en petites équipes, il est probable que le sentiment d'isolement puisse parfois apparaître, et que la culture d'entreprise et l'alignement des pratiques soient pour vous un enjeu.

- ▶ Exemple de conséquence côté management : l'aideance (au même titre que d'autres sujets managériaux complexes ou perçus comme tels) peut servir de catalyseur de liens et de valeurs. Le fait qu'il s'agisse d'un sujet nouveau facilite la coopération. C'est pourquoi, il peut servir de sujet d'innovation RH.
- ▶ Exemple de conséquence côté collaborateurs : la culture d'entreprise passant non seulement par les pratiques managériales, mais également par ce qui constitue la fierté d'appartenance, les collaborateurs des « équipes locales » apprécieront la possibilité de recourir à un service à distance ou mobile (application d'assistance personnelle, assistance sociale, etc.).

Selon vos enjeux, le service proposé sera positionné comme un simple service aux collaborateurs, pris entièrement ou non en charge par l'entreprise, ou sera positionné comme un outil stratégique de politique managériale pouvant faire l'objet de discussion avec les partenaires sociaux.

## Quelles sont vos pratiques de coopération interne ?

---

### **Prise en compte de vos habitudes d'implication des collaborateurs.**

La mise en œuvre de votre dispositif d'accompagnement des salariés, quel que soit son positionnement, prendra en compte vos habitudes d'implication des collaborateurs.

Si la coopération fait partie de vos habitudes, l'aidance est une nouvelle opportunité pour mobiliser vos collaborateurs et d'agir ensemble : identification des situations problématiques, identification et recherche de solutions, expérimentations, élaboration de plans d'actions, etc.

Si la période n'est pas encore propice, à l'introduction d'un nouveau sujet RH, de nombreuses opportunités d'information pourront préparer l'arrivée du sujet de l'aidance : conférences, ateliers-débats, information ponctuelle lors de moments légitimes tels que la Journée Nationale des aidants le 6 octobre, la Semaine de la QVT au mois de juin, la Journée du travail invisible au mois d'avril, ou encore la semaine de la diversité (...).

**Pour autant, quel que soit le positionnement du sujet pour votre entreprise, celle-ci peut d'ores et déjà se saisir du guide « Aidons ceux qui aident » 2020, réalisé par le Crédit Agricole Mutuel de La Réunion et le Groupe CRC.** De plus les entreprises adhérentes aux entités membres du Groupe CRC peuvent orienter leurs collaborateurs vers le Pôle Engagement Social et Sociétal du Groupe CRC (cf. pages 44-45).

## **2 L'importance de la communication interne**

---

### **Comment communiquer sur le sujet ?**

La communication interne passe par la fonction du même nom, lorsqu'elle existe, ainsi que par la communication managériale. Elle aidera à poser les prémisses du sujet (définition, enjeux, ambition), ainsi que son positionnement dans l'entreprise (simple information, QVT, RSE, dialogue social, pilote managérial, etc.).

Qu'elle soit organisée selon les pratiques habituelles de l'entreprise, ou complétée par des outils dédiés impliquant les collaborateurs (pastilles théâtrales, ateliers-conférences lors de la pause déjeuner, quizz, etc.), **la communication devra au moins remplir les trois objectifs suivants :**

- sensibiliser et partager** les fondamentaux du management de l'aidance avec les managers et les équipes : définition, enjeux, ambition et positionnement du sujet dans l'entreprise ;
- donner les éléments d'information** nécessaires pour pouvoir se reconnaître en tant qu'aidant ;
- renforcer le climat de confiance** et de non-discrimination.

---

**« Parler de l'aide, un sujet délicat. »**



« Différents moments donnent l'opportunité d'ouvrir un espace de dialogue. Cela peut se faire en confiance lors des entretiens réglementaires réalisés par les managers.

De mon côté, je conduis des entretiens systématiques au moment du retour des arrêts maladie de moyenne et longue durée.

À ces occasions, nous avons déjà identifié des situations d'aide, mais si la personne ne veut pas s'ouvrir à nous sur le sujet, nous ne pouvons pas l'y obliger.

Lorsque nous identifions des cas, nous les orientons vers le Groupe CRC. Et à notre niveau, il y a un aménagement du temps de travail. Cela s'organise entre le salarié aidant et le manager. »

**Martina LAÏ-SHUN-MAN,**

*Groupe de Santé Clinifutur,*

*600 collaborateurs et près de 100 médecins libéraux*

---

**« L'information et ses canaux de diffusion sont importants. »**



« Pour le moment, nous traitons les situations d'aide au cas par cas. Nos collaborateurs peuvent obtenir un rapprochement de leur domicile ou solliciter l'accompagnement de l'assistante sociale du personnel s'ils le jugent nécessaire.

Mais force est de constater que cette appellation et les droits qui y sont associés sont encore mal connus. Les salariés aidants ne savent pas toujours qu'ils sont dans une situation d'aide.

Et ils n'identifient pas toujours l'entreprise comme un acteur en mesure d'apporter une solution sur ce sujet.

Pour pallier cela, la communication interne est essentielle. Les canaux de communication en la matière ne sont pas encore formalisés, contrairement à d'autres sujets, comme le handicap, où chacun sait où trouver de l'information, voire une solution. »

**Liliane PAUSE,**

*Directrice de Cabinet*

**et Emilie BRAJON,**

*DRH, Caisse d'Allocations Familiales de La Réunion*

---



### 3 Compléter vos outils de recueil de données

Les outils spécifiques au diagnostic de situation en matière de management de l'aide viennent en complément des outils de suivi RH habituels de l'entreprise. Ils s'organisent autour de trois outils complémentaires suivants : une enquête interne structurée, l'analyse des données relatives à la couverture sociale de l'entreprise et des entretiens thématiques.

---

#### L'enquête interne structurée.

##### Les 7 items de l'enquête<sup>21</sup>

1. Connaissance du sujet ;
2. Sensibilité au sujet ;
3. Connaissances des dispositifs proposés par l'entreprise (nb : même s'ils ne concernent pas uniquement les salariés aidants) ;
4. Situation des collaborateurs (aidant/non-aidant) ;
5. Impact professionnel ;
6. Usages des dispositifs ;
7. Besoins non couverts.

L'entreprise disposera d'un panorama complet de la situation des collaborateurs en matière d'aide. La bonne formulation des questions est essentielle.

---

#### Les données de l'entreprise en matière de couverture sociale.

Rapprochez-vous de vos fournisseurs de couverture sociale (assurance maladie, prévoyance, dépendance, retraite) ; ceux-ci pourront vous indiquer si vos collaborateurs utilisent ou non les solutions liées à la dépendance. Ces données sont communiquées de manière globale et anonyme, garantissant ainsi la confidentialité des données individuelles. Notez que ces informations ne constituent qu'une indication partielle de la situation de vos collaborateurs, car ils connaissent rarement l'entièreté de leurs droits en la matière.

---

#### Les entretiens (sur la base du volontariat).

Pour limiter les biais de recueil et d'analyse, ils seront réalisés par une personne extérieure à l'entreprise.

**Individuels** (aidants ou non) ;

**Collectifs**, sous la forme de groupe de parole (aidants, managers).

Les groupes de parole pourront être dédiés à la QVT et/ou à la conciliation des temps de vie (sans mélange de niveaux hiérarchiques et animés par un intervenant externe). Ils vous permettront d'approfondir qualitative-ment l'analyse des données recueillies.

Il vous faudra organiser deux groupes de parole minimum pour les entre-prises de moins de cent collaborateurs (un pour les managers, un pour leurs collaborateurs) et trois minimum au-delà.

L'un des sujets pourra porter sur l'existence, ou non, de conséquences négatives (réelles ou perçues) sur l'évolution de carrière face à la diversité, ou les difficultés personnelles.

<sup>21</sup> - Méthodologie Interfacia. L'ensemble de vos enquêtes par questionnaire en ligne doit être conforme au Règlement Général de la Protection des Données ([RGPD](#)).

## 4 S'obliger à une restitution des éléments constitutifs de votre diagnostic

La restitution auprès de l'ensemble des collaborateurs peut se faire selon vos modalités habituelles.

Que vous choisissiez de faire votre restitution par une infographie envoyée par email, par l'intermédiaire d'un document PowerPoint lors des réunions d'équipes, ou au travers d'ateliers, l'important est de faire une restitution et d'évoquer la suite que vous allez donner au diagnostic (calendrier pour élaborer un plan d'action collaboratif, ou premières actions, etc.).

### « Des dispositifs pour tous. »



#### Une acceptation large du mot aidant

« Nous appelons salarié aidant, tout collaborateur qui aide volontairement un proche fragile ou une association caritative. Chacun apportant son aide, qu'il s'agisse d'une personne ou d'une cause d'intérêt général. »

#### Un comité dédié

« Depuis quatre ans, l'organisation de notre soutien aux collaborateurs et au territoire s'organise au sein d'un comité<sup>22</sup> dédié. Chaque trimestre, le comité se réunit pour recueillir les demandes faites par l'un ou l'autre de nos salariés, qu'il s'agisse d'une sollicitation pour lui-même, l'un de ses proches ou pour la société civile.

Notre soutien se traduit de différentes manières. Il peut tout autant s'agir d'un appui financier à une association, de dons d'heures, d'aménagement d'horaires, que d'un appel à bénévolat pour soutenir une cause ou une structure. »

**Jean-François ALLIN,**  
Directeur Transition Énergétique,  
EDF,  
615 salariés



22 - Composition du comité : directeur adjoint, responsable communication, responsable Environnement et RSE, juriste, DRH, responsable des Relations avec les Collectivités locales, Service client et une fois par trimestre, le directeur.



## CAS PRATIQUES

### Entreprises implantées à La Réunion

#### Extraits des résultats de trois diagnostics « flashs » : la proportion des aidants dans les effectifs.

Lors de la conception de ce guide pratique, nous avons proposé à chaque dirigeant d'entreprise et DRH interrogés, s'il voulait bénéficier d'un diagnostic « flash » sur le sujet de l'aide.

Le diagnostic « flash » consistait en une enquête de dix questions à diffuser aux collaborateurs. Les questionnaires ont été réalisés sur une à deux semaines (un envoi + deux relances).

**Voici les résultats relatifs à deux des dix questions posées :**

Êtes-vous aidant ?

Travaillez-vous avec un aidant ?



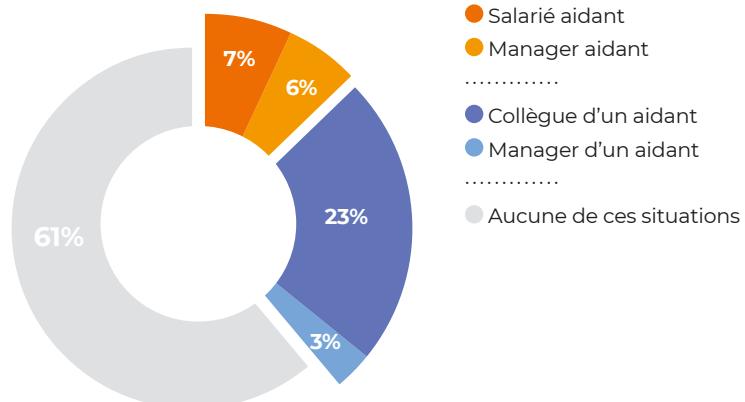
#### Entreprise A moins de 150 collaborateurs

Répondants : 13%

Profil des répondants :

Genre: 50% de femmes et 50% d'hommes

Âge : 62 % ont < 45 ans (37 % > 46 ans)



Malgré un faible taux de mobilisation autour du questionnaire (administré en une semaine), l'entreprise sait qu'elle compte au moins 13% de salariés aidants.

13 %  
de collaborateurs  
aidants

26 %  
travaillent  
avec un aidant



## Entreprise B

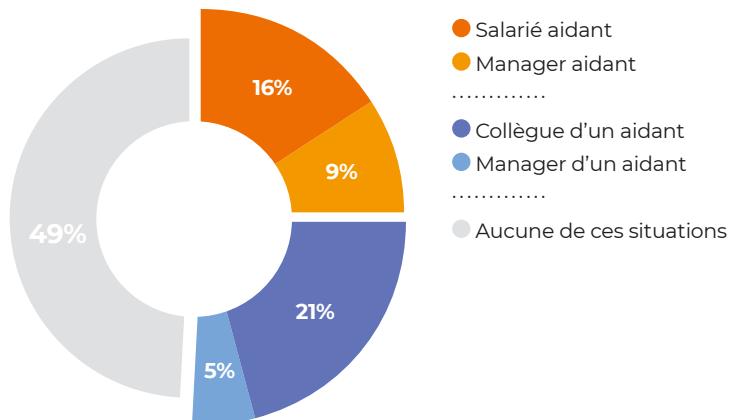
### Plus de 150 collaborateurs

Répondants : 38%

Profil des répondants :

Genre : 65% de femmes et 35% d'hommes

Âge : 70 % ont < 45 ans (30 % > 46 ans)



25 %  
de collaborateurs  
aidants

26 %  
travaillent  
avec un aidant



## Entreprise C

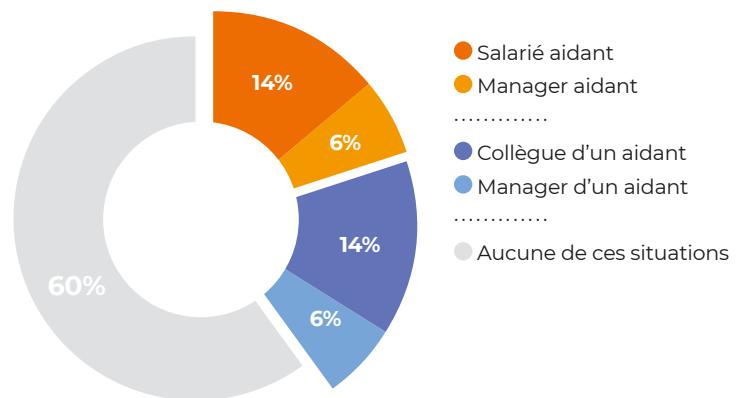
### Plus de 700 collaborateurs

Répondants : 51%

Profil des répondants :

Genre : 65% de femmes et 35% d'hommes

Âge : 63 % ont < 45 ans (37 % > 46 ans)



20 %  
de collaborateurs  
aidants

20 %  
travaillent  
avec un aidant

# Le processus du management de l'aide



## Concilier respect de la vie privée et gestion des impacts sur l'entreprise

À l'instar des sujets touchant à certaines dimensions de la vie privée (diversité et orientation sexuelle, violences faites aux femmes, handicap, etc.), le management de l'aide nécessite une démarche conciliant respect de la vie privée et gestion des impacts sur l'entreprise et ses collaborateurs.

Ces deux exigences astreignent l'entreprise à structurer et mettre en œuvre une démarche du management de l'aide en y intégrant non seulement les processus RH et organisationnels, mais également les mécanismes psychologiques de l'acceptation.

Sept étapes<sup>23</sup> de l'acceptation :

- |  |   |
|--|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> choc et déni ;           | <input checked="" type="checkbox"/> dépression et douleur ; |
| <input checked="" type="checkbox"/> douleur et culpabilité ; | <input checked="" type="checkbox"/> reconstruction ;        |
| <input checked="" type="checkbox"/> colère ;                 | <input checked="" type="checkbox"/> acceptation.            |
| <input checked="" type="checkbox"/> marchandage ;            |   |

Ce postulat permet à l'entreprise de bien comprendre les raisons pour lesquelles les réactions des collaborateurs aidants peuvent être similaires ou différentes. Ces réactions ne reflètent pas forcément une critique de la manière dont l'entreprise procède.

En effet, les réactions, parfois vives, peuvent être aussi la résultante de la phase d'acceptation dans laquelle se situe le collaborateur au moment où l'entreprise communique. Cela l'est d'autant plus que le collaborateur aidant doit non seulement accepter la situation de dépendance dans laquelle se trouve son proche, mais il doit aussi accepter son rôle d'aidant et les contraintes qui y sont associées.

Ce constat a conduit Interfacia à élaborer un processus de mise en œuvre du management de l'aide en cinq étapes. Il est le fruit d'un travail collaboratif entre l'ensemble des parties prenantes du management de l'aide (collaborateurs aidants, collègues, managers, DRH, psychologues, etc.).

**5 ÉTAPES  
DU MANAGEMENT  
DE L'AIDANCE**  
 interfacia



23 - Les appellations peuvent varier selon les « écoles », mais elles sont toutes sensiblement similaires. Notez que, bien que linéaire, le processus de l'acceptation peut nécessiter parfois un retour en arrière pour reprendre ensuite le processus en vue d'une reconstruction plus solide.

## 1 L'ignorance : informer les collaborateurs

**Tous les aidants ne savent pas qu'ils sont aidants.**



Comme nous l'avons précédemment évoqué, les aidants se considèrent en premier lieu comme un parent, un enfant ou un conjoint. De fait, les collaborateurs aidants ne peuvent pas exprimer de besoin s'ils ne se reconnaissent pas en tant que tels.

Ainsi, l'entreprise peut-elle jouer un rôle informatif sur le sujet. Les renseignements qu'elle fournit ne sont pas nécessairement engageants. Par exemple, il peut s'agir de relayer et promouvoir les informations issues des acteurs de la protection sociale (assurance, prévoyance, caisse de retraite...).

Bien entendu, l'impact du processus d'information et de sensibilisation sera d'autant plus significatif qu'il ne se limite pas à un message annuel.

Concernant les collègues et managers, l'information est également essentielle, car eux aussi sont impactés par l'aidance (climat social et organisation du travail), et ne savent pas toujours de quelle manière aborder le sujet.

## 2 La latence : laisser le temps au temps

**Prendre conscience d'être aidant n'est pas chose facile.**



Être aidant, c'est effectivement admettre que son proche est malade, dans une situation de dépendance, parfois souffrant, voire même en fin de vie.

De plus, être aidant, c'est aussi admettre que l'on puisse avoir besoin d'aide face à cette situation (même si ce n'est pas le cas pour tous les aidants).

Ainsi, rien de surprenant à ce que la mobilisation des collaborateurs aidants prenne un peu plus de temps que d'autres sujets moins impliquants personnellement.

De leur côté, les collègues et managers d'aidants nécessitent du temps, non seulement pour entendre et comprendre l'aidance, mais également pour « confirmer » que leur collègue est effectivement aidant, en trouvant le bon moment et les bons mots pour en parler.

Cette étape est parfois longue, il est donc tout à fait normal que certains programmes de dons de jours de congés, ou autres dispositifs d'aide ne soient pas saisis rapidement par les collaborateurs.

Une stratégie de communication longue sera un atout pour la réussite de vos démarches.

## « Don de jours de repos : un accord élargissant le dispositif légal. »



« Signé le 30 mars 2015 au périmètre du Socle Social Commun de Total, cet accord collectif a élargi le dispositif légal permettant le don de jours de repos à un parent d'un enfant gravement malade. Il ouvre notamment la possibilité pour le salarié de renoncer à des jours de repos au bénéfice d'un autre salarié en cas de grave maladie, handicap ou accident de son enfant ou de son conjoint, concubin ou partenaire de PACS. »

**Elisa COEURU,**  
Présidente de Total Réunion  
150 collaborateurs



### 3 Le dialogue : donner un espace de parole

#### **L'écoute davantage qu'une faculté, une compétence.**

Selon vos habitudes et votre culture d'entreprise, les canaux de recueil de la parole des collaborateurs sont variables : avec le n+1, avec les RH, avec les représentants du personnel, etc.

Néanmoins, la particularité du sujet rend parfois le dialogue délicat pour un certain nombre de personnes. C'est pourquoi le recours à des parties prenantes extérieures peut compléter vos dispositifs internes. En l'espèce, les mieux placés sont les services d'assistance sociale et les psychologues.

Passer par ces acteurs permet de garantir la confidentialité des informations personnelles des collaborateurs mais également de proposer une aide personnalisée immédiate.

Enfin, les managers étant les premiers acteurs du management de l'aide, ils doivent être formés.

## 4 Les besoins : faciliter l'expression

### Vient alors le temps des demandes.

L'anticipation est le maître mot. L'identification de critères d'acceptation et de refus d'accompagnement est essentielle. Les services d'assistance sociale sont de grands facilitateurs sur ce point.

Si vous avez choisi de faire du management de l'aide un sujet de négociation dans le cadre de votre dialogue social, les principaux critères d'accompagnement peuvent être intégrés à l'un de vos accords d'entreprise : conciliation des temps de vie, handicap, égalité professionnelle, Négociations Annuelles Obligatoires (NAO), etc.

Quels que soient vos critères, plus ceux-ci seront explicites et transparents, plus il sera facile de gérer les situations, en particulier les refus.

Comme pour chaque étape du processus du management de l'aide, le manager est partie prenante. À ce stade, il est susceptible d'être sollicité par l'un ou l'autre de ses collaborateurs pour évoquer la possibilité d'un accompagnement. L'accompagnement du manager lui permettra d'accueillir la parole du salarié aidant sans subir une charge émotionnelle et professionnelle dont il ne saurait quoi faire.

**« Des talents développeurs au service des salariés. »**

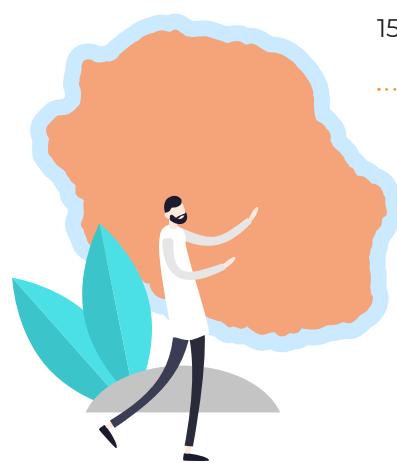


« Les collaborateurs ont la possibilité de parler de leur situation avec leur hiérarchie directe ou avec des « talents développeurs ». Ces derniers ont pour mission de suivre le développement professionnel d'un certain nombre de collaborateurs, de former et accompagner les managers dans leur mission.

À ce titre les managers sont formés pour considérer les absences, qu'elles soient directement liées à la santé du collaborateur ou à sa situation d'aide.

Au quotidien, les « talents développeurs » accompagnent les managers sur les sujets complexes de management. Les solutions sont trouvées de manière collaborative. »

**Elisa COEURU,**  
Présidente de Total Réunion  
150 collaborateurs





## 5 La distance

### La charge émotionnelle du manager au quotidien.

Une fois l'accompagnement du collaborateur aidant mis en place, les salariés ne reviennent que très rarement sur le sujet auprès de leur direction ou des DRH. Ainsi, c'est le manager qui gérera la situation au quotidien, tout comme les acteurs médico-sociaux sur les questions qui les concernent.

La distance, c'est également envisager le décès de la personne accompagnée. La plupart des entreprises ont mis en place des dispositifs d'accompagnement liés au décès d'un proche. Pour être adaptés aux salariés aidants, ces dispositifs pourront intégrer qu'en situation d'aide, le décès de la personne accompagnée s'accompagne de paradoxes émotionnels forts.

Deux catégories de questions se différencient de celles relatives à un décès survenant « hors-aidance ». En premier lieu, le paradoxe des émotions liées à la perte de la personne proche (peine, soulagement, culpabilité, colère, etc.) ; en second lieu l'impact sur la fonction existentielle (fonction sociale) du salarié aidant (que va-t-il faire de tout ce temps ? Comment retrouver son énergie ? etc.).

Lorsque l'on sait que les salariés aidants sont aidants pendant plusieurs années<sup>24</sup>, avec un rythme quotidien soutenu qui s'arrête du jour au lendemain, le retour à une nouvelle normalité est parfois compliqué. Si votre entreprise ne dispose pas d'intervenant spécialisé, certaines associations [accompagnent le deuil](#) et proposent des [outils pour les collègues et managers](#) par une simple connexion sur le web (ressources, chat, ligne téléphonique).

24 - 65 % pendant plus de six ans, 39 % pendant plus de dix ans. Source Baromètre Aider et Travailler 2020.

**« J'ai découvert que 45 % de mon équipe est en situation d'aidance. »**

**Mme H., manager aidante et manager d'aidants – 11 salariés.**

### **L'influence de la posture managériale**

Avec mon précédent manager, je n'ai pas pu en parler, ou m'absenter. C'est le papa de ma fille qui a géré. Heureusement, sinon j'aurai été confrontée à une situation professionnelle très compliquée.

Aujourd'hui, la situation a évolué, je suis aidante de deux personnes. J'ai pu parler de ma situation à mon nouveau manager, il a été à l'écoute et a très bien compris. Cela n'a pas été facile de faire la démarche, mais c'était nécessaire. Il sait qu'il est tout à fait possible que je sois appelée et que j'aie à partir sur le champ.

### **Parler de ma situation a libéré la parole**

Avec ma situation, j'ai souhaité informer mon équipe. Je les ai donc informés un à un. Ils m'ont fait part de leur compréhension, et j'ai découvert à cette occasion que cinq d'entre eux étaient aidants. En tant que manager, j'ai mieux compris certaines absences. Ils n'avaient jamais évoqué leur situation bien que la charge soit parfois difficile à porter.

### **S'absenter pour son proche est parfois urgent et impératif**

Si l'un de nous doit partir en urgence, on s'organise, quel que soit le moment, même si ce n'est pas toujours facile, car nous sommes un organisme de formation. Sur les douze derniers mois, j'ai eu cinq absences de ce type, alors que j'ai la chance de partager mon rôle d'aidante avec ma sœur. Une de mes collaboratrices a dû s'absenter trois fois.

Lorsque c'est une personne de mon équipe qui est appelée en urgence, nous évoquons en priorité les urgences sur lesquelles moi-même ou une personne de l'équipe devons prendre le relais, et le reste est traité au retour du collaborateur (le jour même ou le lendemain).

### **L'important est de faire confiance**

En tant que manager, c'est mon rôle d'aider mes collaborateurs à atteindre leurs objectifs tout en faisant preuve de bienveillance. Et cela fonctionne.

Je bénéficie de la même bienveillance de la part de mon supérieur hiérarchique. Je pense que si j'étais ailleurs, j'aurais été mise « au placard », je l'aurais mal vécu et j'aurais sûrement eu besoin d'aide pour supporter la situation, d'autant qu'il n'existe pas de statut d'aidant et que les accords de branches ne suffisent pas.

”



# Les premiers pas du management de l'aide

## Informer et orienter vos salariés aidants

### 1 L'un de vos collaborateurs aidants vous sollicite ?

**Un guide mis à disposition des aidants « Aidons ceux qui aident ».**

En juin 2020, le Groupe CRC et le Crédit Agricole Mutuel de La Réunion ont publié un guide à destination des aidants de La Réunion, « Aidons ceux qui aident ».

Cet ouvrage aide à s'orienter vers le bon interlocuteur administratif selon les besoins, tout en dressant le paysage des droits auxquels peuvent prétendre les aidants et leur proche dépendant. Enfin, il fournit de nombreuses adresses de lieux d'hébergement temporaires ou permanents.



Ce guide est gratuit et peut être mis à la disposition de tous les collaborateurs.

### 2 L'accompagnement individualisé par le Groupe CRC

**Sur simple appel au :**  
02 62 900 100

**ou par email :**  
[action.sociale@groupecrc.com](mailto:action.sociale@groupecrc.com)

Bien qu'importante et nécessaire, la remise d'un guide peut être perçue comme rudimentaire si elle n'est pas complétée par un accompagnement personnalisé.

Pour pallier ce sentiment, le Groupe CRC propose un accompagnement dédié aux salariés aidants de ses entreprises clientes.

Sur simple appel (02 62 900 100) ou par email ([action.sociale@groupecrc.com](mailto:action.sociale@groupecrc.com)), votre salarié est orienté pour une prise en charge globale de sa situation.

---

## **Un dispositif d'accompagnement, d'information.**

Le Pôle Engagement Social et Sociétal du Groupe CRC met en place un dispositif d'accompagnement, d'information et de partage des bonnes pratiques à destination des aidants pour :

- **repérer, informer, accompagner** les proches aidants tout au long des différentes phases de la relation avec l'aidé ;
- **développer et diversifier** les solutions de soutien et de répit ;
- **soutenir** le maintien en emploi des proches aidants ;
- **informer et former** les proches aidants ;
- **proposer** du soutien psychologique aux proches aidants ;
- **prendre en compte** l'impact de la relation d'aide sur la santé physique, psychologique et sociale du jeune aidant.

---

## **Quelques exemples d'interventions.**



### **Le +**

Certaines de ces aides peuvent être mises en œuvre en moins d'une semaine.

- Prise en charge ponctuelle des solutions pratiques qui soulagent le quotidien des aidants (portages de repas, aides ménagères...) ;
- financement de solutions de répit (accueil de jour, hébergement temporaire, aide au répit...) ;
- aides techniques ;
- adaptation de l'habitat ;
- service de relève pour remplacer l'aidant lors de son hospitalisation ;
- soutien psychologique pendant et après la relation d'aide ;
- l'accompagnement du deuil suite au décès de son aidé.

---

## **Votre collaborateur peut-il bénéficier des dispositifs aux aidants du Pôle Engagement Social et Sociétal du Groupe CRC ?**

### **Six questions pour vous en assurer :**

- Votre collaborateur a-t-il cotisé ou cotise-t-il à l'Agirc-Arrco ou est-il adhérent de la complémentaire santé /prévoyance de la Caisse Réunionnaise de Prévoyance (CRP) ?
- Votre collaborateur vient-il en aide à un proche ou un parent en perte d'autonomie ?
- Votre collaborateur partage-t-il sa vie avec un conjoint malade ?
- Votre collaborateur consacre-t-il du temps (au moins une fois par semaine) à un membre de sa famille ou à un proche qui a des problèmes de santé ?
- Votre collaborateur accompagne-t-il une personne en situation de handicap psychique et/ou physique ?
- Votre collaborateur soutient-il un parent ou un proche qui a été victime d'un accident ayant des conséquences sur sa vie quotidienne ?

**Oui**

► Si votre collaborateur répond « Oui » à l'une ou l'autre de ces questions, il s'agit bien d'une situation d'aide.

**contactez le ☎ 02 62 900 100**

## « Nous informons nos collaborateurs. »



« Nous informons nos collaborateurs sur le sujet de l'aide-ménagère depuis 2016, lorsque nous avons reçu des documents d'information de la part du Groupe CRC. Nous avons partagé cette information avec nos collaborateurs et organisé des conférences-débats. Par ailleurs, chaque année nous relayons le calendrier de la Tournée des aidants organisée par l'Action Sociale du Groupe CRC. »

**Martina LAÏ-SHUN-MAN,**  
Groupe de Santé Clinifutur,  
600 collaborateurs et près de 100 médecins libéraux

## Mme M., 51 ans, aidante de sa maman, travaille dans une entreprise d'une centaine de salariés.

Je suis aidante de ma maman depuis quatre ans, elle est atteinte de la maladie d'Alzheimer. Maman vit en alternance chez moi et chez ma sœur et l'on s'organise avec deux aides à domicile. Mais avec la crise sanitaire liée à la Covid-19, maman s'est installée à plein temps chez moi, car ma sœur a des enfants.

### Est-il compliqué de concilier vie professionnelle et votre situation d'aidante?

J'ai informé ma hiérarchie de ma situation, car à certains moments, ma mère part seule et je dois quitter mon poste pour aller à sa recherche. Cela est arrivé deux fois. Mais sinon, j'évite d'en parler, je ne veux pas que l'on interprète mon travail au regard de ma situation personnelle.

Je travaille pour mon entreprise depuis trente-cinq ans, au quotidien, je ne vois pas de conséquence sur mon travail, mais lors des évaluations de fin d'année et de la négociation des augmentations, on ne me dit rien, mais on me le fait comprendre.

### Nous sommes plusieurs à être aidant(e)s

Sur la vingtaine de personnes de l'étage, nous sommes quatre. Nous sommes trois à nous occuper de l'un de nos parents et l'une d'entre nous s'occupe de son enfant en situation de handicap. Nous partageons des informations entre nous. Nous nous sommes rapprochées lors d'un atelier proposé par le Groupe CRC et animé par la Croix-Rouge. Le fait de pouvoir échanger ensemble, on se sent moins seules. Et puis avec le Groupe CRC, j'ai pu bénéficier d'un « carnet d'aide », ce qui est bien, mais nous ne pouvons pas l'utiliser avec l'aide-ménagère habituelle.

”



### 3 Sensibiliser, former les managers pour parler de l'aide

Il ne s'agit pas de faire des managers des experts de l'aide, cela n'aurait pas grand intérêt, mais de leur permettre d'accueillir la parole des collaborateurs aidants, sans pour autant se retrouver à porter la charge émotionnelle inhérente à la situation.

Les actions de sensibilisation et de formation des managers peuvent prendre plusieurs formes, en commençant par deux sujets importants :

- **Qu'est-ce que l'aide ?**
- **Parler aide en entreprise.**

---

**Deux outils complémentaires pourront aider dans ce sens :**



**L'intégration d'un 1<sup>er</sup> module de sensibilisation à l'aide dans votre programme de formation des managers portant sur la diversité, la QVT, la conciliation des temps de vie professionnelle et de vie personnelle, la réussite de ses entretiens annuels, etc. Les opportunités sont nombreuses, qu'elles soient en présentiel ou à distance ;**

**L'ajout d'une « fiche management de l'aide » dans votre « livre des bonnes pratiques managériales ». Sur celle-ci, figureront les étapes que le manager peut suivre pour conduire un premier entretien avec un aidant, afin qu'il ne reparte pas accablé par la situation ou lié par le sceau de la confidence. Votre psychologue du travail ou tout autre spécialiste du management de l'aide pourra vous aider à concevoir un tel outil.**

Ensuite, selon votre politique RH, vos managers pourront avoir recours à l'ensemble des dispositifs mis en place par votre entreprise et votre branche afin d'orienter correctement les salariés aidants de leur équipe.

Enfin, la mise à disposition auprès de vos managers, de ressources documentaires pour l'aide aux aidants pourra sûrement les aider à ne pas se sentir démunis (cf. Guide « Aidons ceux qui aident »).

« Transformer ces situations en opportunités pour l'équipe. »



**Michel SWIETON,**  
Directeur Régional,  
Pôle Emploi,  
700 salariés

**N'est-il pas compliqué pour les managers de trouver des solutions adaptées ?**

« Il ne faut pas le nier, les solutions ne sont pas toujours faciles à mettre en œuvre, mais le rôle du manager est aussi de transformer ces situations de manière positive, voire en opportunités pour l'équipe. La fonction managériale doit souvent gérer non seulement la complexité mais aussi des incertitudes.

La difficulté réside dans la mise en place d'une culture d'entreprise qui permette aux managers d'avoir suffisamment d'autonomie et de marge de manœuvre pour trouver un équilibre entre les différentes missions qui lui sont confiées (respect des objectifs et climat social serein, notamment). C'est la performance par la confiance.

**Pensez-vous que les ateliers de co-développement pourraient aider les managers face à l'augmentation de l'aide en entreprise ?**

« Tout à fait, j'y vois deux intérêts : en premier lieu, cela donne l'opportunité de traiter d'une réalité sociétale ; ensuite, cela fait un « cas d'école » pour les modes de management.

Si on arrive à bien gérer un sujet tel que celui de l'aide en entreprise, on peut en gérer bien d'autres. Cela envoie un message positif aux salariés ; cela incarne les valeurs managériales dans lesquelles nous souhaitons nous inscrire. »

« On trouve toujours une solution. »



« Lorsqu'il s'agit de dégager du temps pour du bénévolat sur le temps de travail, il est certain que l'accueil de la décision et la mise en œuvre ne sont pas toujours évidents pour le manager concerné. Certains d'entre eux perçoivent cela comme une « atteinte » au bon déroulement de l'organisation du temps de travail, notamment pour les fonctions en contact direct avec le public, mais on trouve toujours une solution. »

**Jean-François ALLIN,**  
Directeur Transition Énergétique,  
EDF,  
615 salariés

**Pour former vos managers :**



#### ► Sensibilisation et formation des équipes :

Des ateliers de trois heures pour une dizaine de personnes, conçus dans l'objectif de permettre aux entreprises, comme à leurs managers et à l'ensemble de leurs salariés, de trouver l'occasion de parler d'aide en entreprise et de chercher, en interne, des solutions qui conviennent à tout le monde. C'est une manière d'aborder ce sujet sensible de façon ludique et déculpabilisante.

[Avec porte-voix](#) pour l'inclusion professionnelle des salariés aidants ou avec [Interfacia](#) pour le management de l'aide en entreprise.

# Le temps : une ressource essentielle

## Rappel

Pour les entreprises implantées sur La Réunion, l'aménagement du temps de travail est mis en place par de nombreuses entreprises, quelles que soient leurs tailles. Cette solution peut regrouper différentes modalités, telles que **la prise de quelques heures que le collaborateur compensera** en travaillant davantage les jours précédents ou suivants le moment de son absence ; **les demandes de disponibilités** ; **les horaires « décalés »** en arrivant plus tard le matin ou en partant plus tôt le soir ; **la répartition du temps de travail sur une période supérieure à la semaine**, etc.

## Toutes les études convergent : le principal besoin des aidants, c'est le temps.

### Mais qu'en est-il concernant spécifiquement les aidants en activité professionnelle ?

Sans surprise, le cumul des heures de travail et des heures d'aide rend le besoin de temps accru pour des salariés aidants. Rien d'étonnant, puisque près **d'un tiers d'entre eux (33%) aide plus de 3 heures par jour** leur proche dépendant, en plus de leur travail.

Un certain nombre d'entreprises agissent d'ores et déjà sur cette problématique et proposent des solutions. Nous vous proposons ci-après quelques exemples.

À noter, le cumul des dispositifs d'aménagement du temps de travail est possible s'ils ne sont pas exclusifs les uns des autres et qu'ils sont tous respectés.

## 1 Première modalité : l'aménagement du temps de travail

### LES HORAIRES INDIVIDUALISÉS

#### L'employeur est autorisé à déroger à la règle de l'horaire collectif de travail.

L'employeur peut pratiquer des horaires individualisés pour répondre aux demandes de certains salariés.

Le salarié aidant n'est alors pas tenu d'arriver et de quitter son poste à la même heure que les autres collaborateurs. **Des plages horaires d'arrivée et de départ peuvent être établies**, tout comme des plages horaires fixes de travail obligatoire (pour préserver les possibilités de travail collectif).

#### Une demande est à anticiper.

Si l'employeur accepte la mise en place d'un dispositif d'horaires individualisés, **il consulte pour accord le Comité Social et Économique (CSE)**. En l'absence de représentants du personnel, **l'inspection du travail doit autoriser la mise en place du dispositif** dans les 2 mois suivant le dépôt de la demande par l'employeur.

[Article L. 3121-49 du Code du travail](#) fait explicitement référence aux aidants pour l'application de ce dispositif.

En savoir plus : <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F74>

## LA RÉPARTITION DU TEMPS DE TRAVAIL SUR UNE DURÉE SUPÉRIEURE À LA SEMAINE

**Une entreprise peut organiser la répartition de la durée du travail.**

La période de référence du calcul du temps de travail peut être allongée. Il est désormais possible, pour une entreprise, d'organiser la répartition de la durée du travail **dans la limite de trois ans par accord collectif**, et jusqu'à neuf semaines par décision unilatérale de l'employeur.

**Pour les entreprises de moins de cinquante salariés : la durée du travail peut alors être organisée** sous forme de périodes de travail d'une **durée maximale de neuf semaines** (cf. [Articles D. 3121-27 et D. 3121-28 du Code du travail](#)). Pour les petites entreprises, ce dispositif peut s'avérer tout à fait intéressant, car il encadre les obligations de l'employeur et de l'employé, tout en permettant l'anticipation du calcul de la rémunération et des heures supplémentaires.

**Attention, plus la taille de votre entreprise est importante, plus ce dispositif peut être long et complexe.**

Ce dispositif nécessitera la mobilisation de vos partenaires sociaux, ainsi qu'une démarche globale sur la durée du temps de travail.

Réf. [Loi 2008-789 du 20.08.08](#) portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail (cf. [Articles D. 3121-27 et D. 3121-28 du Code du travail](#)).

## LE CONGÉ PROCHE AIDANT

**Créé en 2017, il remplace le congé de soutien familial<sup>25</sup>.**

Le congé de proche aidant permet de s'occuper d'une personne handicapée ou faisant l'objet d'une perte d'autonomie d'une particulière gravité. **Ce congé est accessible sous conditions** (lien familial ou étroit avec la personne aidée, résidence en France de la personne aidée), et pour une durée limitée.

Sa durée est de **trois mois** (sauf convention ou accord prolongeant sa durée) et peut être renouvelée, sans pour autant dépasser un an sur toute la carrière.

**Depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2020, le congé proche aidant est indemnisé.** Le **montant de cette allocation est fixé à 43,83 euros par jour pour les personnes vivant en couple et 52,08 euros par jour pour une personne seule** (cf. [Loi du 24 décembre 2019 sur le financement de la Sécurité sociale](#)). Elle sera versée par les caisses d'allocations familiales et les caisses de la mutualité sociale agricole (MSA).

Pour tout renseignement :

<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F16920>

25 - À ne pas confondre avec le congé de solidarité familiale qui concerne l'accompagnement vers la fin de vie ou lorsque le pronostic vital est engagé.

**Le congé sabbatique est un congé pour convenance personnelle. L'employeur n'a pas obligation à l'accorder.**

**Ce congé peut être proposé à tout collaborateur dont l'ancienneté dans l'entreprise est d'au moins trente-six mois** (modifiable par convention ou accord collectif). Il est accordé pour une durée de **six mois minimum à onze mois maximum**.

Durant le congé sabbatique, le contrat de travail du salarié est suspendu.

Point de vigilance, **le congé ne peut pas être proposé à un collaborateur ayant bénéficié d'un projet de transition professionnelle**, de création ou reprise d'entreprise, ou ayant d'ores et déjà utilisé un congé sabbatique au cours des six années précédentes.

*Le salarié peut-il reprendre son travail de manière anticipée, si par exemple la personne dépendante est rétablie ou décédée ?*

Le salarié ne peut invoquer aucun droit en la matière, en revanche, le retour est tout à fait possible dès lors que l'employeur donne son accord.

En savoir plus : <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F2381>

**« On trouve toujours une solution. »**



*« Lorsque nous recevons des demandes individuelles, nous mettons en place différentes dispositions pour faciliter la conciliation des temps de vie professionnelle et de vie personnelle de nos collaborateurs.*

*Parmi les solutions proposées, nos collaborateurs peuvent avoir recours à une demande de disponibilité, ou à une réorganisation du temps de travail (récupération ou horaires décalés). »*

**Mayia LE TEXIER,**  
Directrice Générale d'Antenne Réunion Télévision,  
120 salariés

## 2 Deuxième modalité : le don de jours de congés

**2/3 des entreprises.**

**Fait marquant :** 2/3 des entreprises répondantes de moins de dix salariés ont mis en place le dispositif.

Si le don de jours de congés relève d'abord de la solidarité entre collègues, un certain nombre d'entreprises abonde les dons réalisés par les salariés.

**Deux dispositions correspondent à cette appellation :** celle concernant les salariés parents d'un enfant gravement malade, et celle concernant les salariés venant en aide à un proche en situation de handicap (incapacité permanente d'au moins 80%) ou d'un proche âgé et en perte d'autonomie.

## LE DON DE JOURS DE CONGÉS

### Un salarié peut ...

Un salarié peut, sous conditions, renoncer à tout ou partie de ses jours de repos non pris au profit d'un collègue dont un enfant est gravement malade. Ce don de jours peut également être fait au profit d'un collègue proche aidant.

Ce don de jours, **anonyme et sans contrepartie**, permet au salarié qui en bénéficie d'être rémunéré pendant son absence.

Toutes **les périodes d'absence sont assimilées à une période de travail effectif** et à ce titre le collaborateur bénéficie des droits afférents.

En savoir plus : <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F32112>

### Ce dispositif permet de préserver les droits au repos des collaborateurs donateurs.

Avec ce dispositif, les collaborateurs ne peuvent donner que les jours de repos non pris au-delà de la 4ème semaine de congés payés. Si les salariés souhaitent donner davantage, ils peuvent demander à faire une donation à partir de leur compte épargne-temps.

**Le dispositif de don de jours de congés s'applique aux agents du secteur public.** Consultez la note de gestion relative au dispositif : [Note de gestion du 21 janvier 2019](#).

**Attention** : selon la loi, le taux de handicap de la personne aidée ou le degré de dépendance du proche âgé en perte d'autonomie est pris en compte. De plus, le proche **doit résider en France** de manière stable et régulière (trois mois minimum).

Parfois, l'aide s'arrête malheureusement avec un décès. Ainsi, depuis le 10 juin 2020, un salarié peut renoncer anonymement à une partie de ses jours de repos non pris au bénéfice d'un collègue dont l'enfant de moins de vingt-cinq ans est décédé (qu'il ait été, ou non, précédemment en situation de dépendance).

Ce don de jour(s) de repos est possible au cours de l'année suivant la date du décès.

### Depuis juin 2020.

« **Nos dispositifs d'accompagnement sont proposés à tous les collaborateurs qu'ils soient ou non aidants.** »



« *L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle est pris en compte au travers des dispositifs de charte du temps et d'horaires variables notamment, même s'il ne fait pas spécifiquement référence aux aidants ; nous animons également des dispositifs de prévention en matière d'égalité professionnelle dans le cadre des politiques RH menées par le ministère de l'Economie, auquel l'Insee est rattaché.*

*Par ailleurs, nous avons mis en place de très longue date le temps partiel, mais aussi le don de jours de congés, la flexibilité des horaires de travail ou encore le télétravail.* »

**Aurélien DAUBAIRE,**

*Directeur Interrégional de l'Insee La Réunion-Mayotte,  
140 salariés*

---

## **Vous aider au succès de vos démarches de management de l'aideance.**

Certaines entreprises ayant mis en place le don de congés sont surprises de constater que le dispositif n'attire que peu de dons, et parfois même aucune demande.

Vous trouverez tout au long du guide des éléments qui pourront aider au succès de vos démarches de management de l'aideance : communication et climat social, implication des parties prenantes, culture d'entreprise, pour ne citer que quelques exemples de facteurs influençant le don et le recours au don.

Il est toutefois certain qu'il réside **un réel paradoxe opérationnel, à manier avec agilité, pour réussir le nécessaire équilibre entre le besoin de communiquer pour recueillir des dons, et le respect impérieux de la vie privée des collaborateurs aidants** éventuellement bénéficiaires.

Par ailleurs, force est de constater que l'organisation technique du don de jour de Réduction du Temps de Travail (RTT), n'est pas toujours aisée. Le partage d'expérience est donc essentiel.

---

**« 50% des salariés donnent des jours de congés. »**



**Didier ESTEBE,**  
Directeur Général Adjoint,  
Crédit Agricole Mutuel  
de La Réunion,  
782 salariés

*« Le Crédit Agricole Mutuel de La Réunion et ses organisations syndicales attachés aux valeurs d'entraide et de solidarité ont signé en 2015 un accord permettant le don de jours de repos à un salarié proche aidant de son enfant gravement malade, dont le bénéfice a été étendu aux salariés assistant leur conjoint, concubin et leurs parents.*

*Ce fonds solidaire de congés est alimenté par les salariés et abondé par l'employeur.*

*En 2018, dans le cadre d'une démarche globale d'accompagnement et en réponse aux attentes des salariés, nous avons étendu le périmètre de ce fonds aux situations d'aideance pour un proche en perte d'autonomie ou porteur de handicap.*

*À fin 2019, plus de 50% des salariés ont contribué à ce fonds représentant plus de 600 jours au profit de 19 bénéficiaires.*

*De plus, un accord a été signé en 2018 pour compléter les dispositifs d'aides sociales du Crédit Agricole Mutuel de La Réunion et de son CSE. Ainsi, les salariés peuvent réaliser des « micros dons » composés des centimes d'euros de leur salaire net, sommes abondées par l'employeur. En quelques mois, ce sont près de 15% des salariés qui abondent à ce fonds, dont un premier salarié a bénéficié.*

*Pour compléter et animer ces fonds, nous avons mis en œuvre :*

- des correspondants dédiés à l'écoute des situations sensibles,*
  - des formations spécifiques aux salariés de la RH pour les aider dans la détection et la prise en charge des situations d'accident de la vie,*
  - des communications régulières pour démythifier le sujet et favoriser l'expression,*
  - des témoignages poignants de salariés aidants incitant à la mobilisation face à l'isolement. »*
-

### 3 Troisième modalité : le temps partiel

#### Un choix contraint pour 76% des salariés aidants.

Cette solution, réductrice de revenu, est souvent utilisée en dernier recours par les salariés aidants car les salariés aidants ont besoin de ressources financières pour contribuer à la santé de la personne qu'ils aident : reste à charge des soins, aides spécialisées partiellement prises en charge, frais d'adaptation des équipements du domicile, etc.

**En France<sup>26</sup>, plus de la moitié des aidants en activité professionnelle aident financièrement la personne dont ils ont la charge.**

La contribution est significative puisque pour mémoire, elle est comprise entre 150 € et 500 € par mois, pour 70 % des salariés aidants.

N.B. : Le cumul de dispositifs d'aménagement du temps de travail est possible s'ils ne sont pas exclusifs les uns des autres et qu'ils sont tous respectés (source : Tissot Éditions). Voir [la jurisprudence du 25 novembre 2009, n°07-43.338](#). Parmi les articles du Code du travail en référence : Articles [L. 3121-44 et suivants du Code du travail](#).

Vous souhaitez vous inspirer d'un protocole d'accord portant sur la négociation annuelle obligatoire et découvrir l'expérience de [l'entreprise URIAGE](#).

Vous y trouverez plusieurs articles négociés relatifs à l'aidance (congés proches aidants, dons de jours de congés, prise en charge de rémunération temporaire, conditions d'attribution de l'aide aux salariés aidants, ou encore le congé de solidarité familiale).



#### « Favoriser la souplesse dans l'organisation du travail. »



**Daniel SANGOUMA,**  
Directeur de l'Office  
Municipal des Sports,  
5 salariés

#### Le maître mot : anticiper

« Dans la majorité des cas, qu'il s'agisse de démarches administratives ou de rendez-vous médicaux de suivi avec des spécialistes, les « absences » peuvent être anticipées. Cela permet à l'équipe et au salarié aidant d'organiser le travail en amont et d'éviter tout impact négatif. »

#### Les « absences » impromptues

« Lorsque l'on est salarié aidant, on doit parfois arriver plus tard, partir plus tôt, prendre une pause-déjeuner plus longue, ou ne pas venir au travail. Que l'absence soit due au besoin d'un proche dépendant, ou justifiée parce que l'on est soi-même malade, il n'y a pas de différence. L'anticipation n'est pas toujours possible, dans ce cas, le collaborateur m'appelle, on voit s'il y a des impératifs et on se réorganise si nécessaire. »

#### Exigence et souplesse managériale

« En tant que manager, faire passer le message que la santé des proches de l'équipe n'a pas d'importance, c'est contreproductif, au-delà de manquer d'empathie.

Un collaborateur qui vient au travail en pensant qu'il n'a pas pris soin de son proche, ou l'a laissé en difficulté, sera préoccupé toute la journée. Dans la durée, l'ambiance au travail ne sera plus la même.

En contrepartie de la compréhension du manager vis-à-vis des contraintes

*familiales des membres de son équipe, qu'ils soient aidants ou non, il est important de pouvoir compter sur leur engagement professionnel. Le travail doit être fait. En avance ou un peu plus tard, mais il doit être fait. »*

### **Les collègues non-aidants**

*« Les aidants ne sont pas les seuls à avoir besoin de temps, chacun peut tomber malade, ou avoir un enfant malade. Cette compréhension fait partie de la qualité des relations de travail. »*

Au-delà des exemples précités, le télétravail s'avère apporter un véritable confort à de nombreux collaborateurs aidants. Sur ce thème, la crise sanitaire relative à la Covid-19 aura obligé à une accélération massive de sa mise en place et/ou de son développement.

### **Lucca, un outil de gestion des heures de travail.**

Selon la taille de votre entreprise et vos modalités d'organisation, la mise en œuvre de modalités souples du temps de travail nécessite le recours à des outils adaptés de suivi. Ils sont nombreux, mais nous avons identifié ici un outil disponible tant pour les petites entreprises que les plus grandes : Lucca (<https://bit.ly/3ioG6v6> puis cliquez sur « solutions » pour découvrir l'outil dont vous auriez besoin).

**« L'aménagement du temps de travail, cela veut parfois dire travailler davantage. »**

**M. M., aidant de son épouse depuis deux ans.**

Je n'ai pas réalisé immédiatement que je suis aidant. Mais comme mon métier m'amène à rencontrer beaucoup de monde et à découvrir de nombreux sujets, j'ai eu l'opportunité de parler à une collaboratrice du Groupe CRC. Lors de nos échanges, j'ai pris conscience que j'étais aidant.

### **Parler aidance avec son employeur**

Cela s'est fait au cours d'une discussion sur la société civile. J'en ai profité pour évoquer ma situation. La compréhension a été immédiate. Je peux organiser mon planning comme je le souhaite du moment que le travail est fait. La confiance est là. On n'a pas besoin d'y revenir. Ce qui est important, c'est que l'entreprise donne un cadre suffisamment bienveillant pour que le collaborateur puisse aborder le sujet.

### **Concilier vie d'aidant et vie professionnelle à ses contraintes**

L'évolution de la maladie de ma femme n'étant pas linéaire, l'anticipation est compliquée. Mais, avec mon employeur, nous privilégions mes contributions à certaines heures de la journée. Au-delà de 17h, je ne peux plus travailler, car je dois m'occuper de mon fils. J'organise mes rendez-vous le matin, l'après-midi j'évite, avec la circulation automobile, la gestion du temps serait trop aléatoire.

Et puis, je travaille plus rapidement qu'auparavant, je m'organise mieux. Dans ces circonstances, si on veut garder la confiance de son employeur il faut montrer son implication et être performant.

### **J'ai demandé à travailler plus**

J'ai demandé à pouvoir travailler davantage. J'ai pu augmenter ma rémunération de 30%, ce qui était essentiel, car ma femme ne peut plus travailler. Ce qui est important, c'est de prendre un jour après l'autre.

# Acteurs sanitaires et sociaux au service de l'entreprise

## Des parties prenantes soutenant

### 1 Médecin du travail & aidance

#### Partie prenante habituelle des entreprises.

Le médecin du travail est un acteur entièrement dédié à la prévention et à la préservation de la santé des travailleurs tout au long de leur parcours professionnel.

- Risques professionnels ;
- amélioration des conditions de travail ;
- prévention de la consommation d'alcool et de drogue sur le lieu de travail ;
- prévention du harcèlement moral ou sexuel ;
- pénibilité au travail et désinsertion professionnelle ;
- maintien dans l'emploi des travailleurs.

Selon que l'entreprise dispose de médecin(s) du travail dédié(s) ou pas, la relation entre les deux parties peut varier entre coopération de proximité, relation distanciée ou relation administrative. Néanmoins, chaque entreprise peut saisir le médecin du travail pour disposer d'un éclairage.

#### un professionnel peu sollicité sur l'aidance.

Côté collaborateur, la médecine du travail est encore (très) peu saisie sur le sujet de l'aidance, en particulier parce que, comme vue précédemment, les salariés ne s'identifient pas comme aidant, même s'ils le sont, mais aussi parce qu'ils n'identifient pas le médecin du travail comme un acteur pouvant les aider spécifiquement sur ce sujet, et pourtant...

Ainsi, que votre médecin du travail référent intervienne pour une ou plusieurs entreprises, il peut s'avérer être un allié précieux pour contribuer à la sensibilisation de vos collaborateurs sur l'aidance et ses impacts.

### 2 Psychologue du travail & aidance

#### La fonction de psychologue est soumise au secret professionnel.

Un principe essentiel pour les collaborateurs et pour toutes les entreprises soucieuses du maintien du lien de confiance avec ces derniers. Cette condition est indispensable à la bonne réussite de vos démarches d'accompagnement des collaborateurs aidants (ou non).

Les psychologues apportent un espace de parole, d'écoute et d'échange. Ils permettent de « déposer » les sujets personnels dans un cadre où la parole est respectée, et respectueuse.

Selon les préoccupations des collaborateurs aidants, le psychologue aide à lever la culpabilité ressentie par certains vis-à-vis de leurs proches (absence, fatigue, manque de patience, etc.), ou parfois vis-à-vis de leurs collègues (absence impromptue, irritabilité, désorganisation du travail, etc.).

Parfois, il s'agit d'aborder les sujets spécifiquement liés à la maladie de la personne aidée pour mieux l'accepter, mieux « vivre avec ».

De plus, les psychologues accompagnent les salariés aidants à prendre soin d'eux, car ils sont majoritaires à se sentir anxieux, stressés ou surmenés. Et les chiffres doivent faire comprendre l'urgence de la nécessité à agir : un aidant sur trois meurt avant son proche aidé de 60 ans et plus.

---

### **En résumé, le recours aux psychologues permet de :**

- créer un environnement propice au dialogue bienveillant ;
- recourir à un/des professionnel(s) garant(s) du cadre pour entendre les demandes liées à la situation d'aide (entre autres choses) ;
- garantir aux collaborateurs la confidentialité vis-à-vis de la direction ;
- d'apporter un soutien psychologique adapté, avec, le cas échéant, une orientation vers un spécialiste (alliance thérapeutique) ;
- de sensibiliser, si nécessaire, la direction aux besoins collectifs des aidants et de leurs collègues.

---

### **Dirigeants et DRH, maîtrisez votre démarche tout en respectant le secret professionnel.**

Un certain nombre d'employeurs sont partagés entre le nécessaire respect des règles de confidentialité (liées aux métiers de l'aide sociale et de la psychologie), et le besoin de disposer d'informations, d'indicateurs d'alerte en matière de tension sociale (frustrations éventuelles de collaborateurs, etc.).

Si la levée de confidentialité peut se faire dans des circonstances exceptionnelles de danger ou de personne en péril, il n'en demeure pas moins que le dirigeant d'entreprise ou le DRH doit respecter le devoir de secret du psychologue.

Néanmoins, s'il est soucieux de mieux comprendre les besoins de ses collaborateurs, il pourra collaborer avec les psychologues du travail (comme avec les services d'assistance sociale). Les psychologues pourront tout à fait nourrir la réflexion de l'entreprise tout en conservant le secret professionnel.

Toutefois, il va sans dire que plus l'entreprise compte de collaborateurs, plus la coopération pourra être fluide, puisque le nombre de collaborateurs sera suffisamment grand pour que les psychologues et les services d'assistance sociale partagent des constats généraux et des points de vigilance sans compromettre leur devoir de confidentialité, tout comme l'anonymat des propos.



**« Un certain nombre d'aidants sont fragilisés par la précarité de leur propre situation ou par celle de la personne dont ils s'occupent. »**



**Jessica ARTS,**  
psychologue  
clinicienne

**« L'entreprise doit jouer son rôle, parmi d'autres acteurs.**

*Ce que je constate, c'est que le maintien en emploi des aidants dépend largement de l'entourage dans son ensemble : familial, médi-co-social et professionnel.*

*Lorsque la personne aidée dépendante est bien prise en charge et que l'aidant n'a pas de crainte pour sa sécurité physique ou sanitaire, la charge mentale est alors davantage acceptable dans la durée.*

*Ensuite, la posture du responsable hiérarchique et de l'équipe travaillant avec un collaborateur aidant est essentielle. Si ceux-ci sont à l'écoute et bienveillants, cela change tout. Même si souvent, s'ajoute à cela un véritable besoin de flexibilité dans la gestion du temps et des tâches afin de faciliter la conciliation des temps de vie.*

*En l'absence d'un solide entourage, on arrive souvent à des situations de rupture, de burn-out.*

#### **Parler de l'aidance en entreprise : est-ce possible ?**

*Oui, c'est possible et souvent nécessaire pour éviter les incompréhensions et les tensions.*

*Mais pour cela, il faut que l'entreprise crée un contexte de confiance et de dialogue, et prenne en compte le fait que pour les collaborateurs aidants, il n'est pas toujours facile de « déposer » son histoire auprès de son manager ou son RH.*

*Car parler de sa vie d'aidant, c'est parler de soi, de son besoin d'aide, mais c'est aussi parler à d'autres de la situation de santé de son proche. Et dire les choses à haute voix, c'est les rendre réelles pour les autres, mais également pour soi-même.*

#### **Veiller à ne pas déplacer la charge émotionnelle vers les managers et la DRH**

*D'un autre côté, il faut également percevoir que le rôle de celui qui va recevoir la parole, manager ou DRH, n'est pas simple. Ils ont souvent l'impression de s'immiscer dans la vie privée de leur(s) collègue(s). D'autant qu'en fine, les entreprises ne leur donnent pas toujours les moyens d'agir concrètement face à une telle annonce. »*



## « Une ligne d'écoute mise à disposition. »



« Bien que nos collaborateurs puissent aménager leur temps de travail (flexibilité sur les heures d'arrivée et de départ) et qu'un dispositif de don de jours de congés ait été mis en place, nous n'avons pas eu de demandes de la part de nos collaborateurs. En outre, le sujet n'a pas été évoqué par les partenaires sociaux.

Quoi qu'il en soit, si nos collaborateurs devaient trouver un appui sur le sujet, nous avons mis à leur disposition une ligne d'écoute animée par des psychologues. Ce dispositif n'est pas dédié à l'aidance, mais il peut être saisi à cet effet. »

**Hervé MADIEC,**  
Directeur Général Suez Réunion,  
400 collaborateurs

## 3 Assistant de Service Social & aidance

**Tout comme pour les psychologues, la fonction des assistants sociaux est soumise au secret professionnel.**

Ce statut contribue à établir une véritable relation de confiance avec ses interlocuteurs.

Historiquement, l'Assistant de Service Social (ASS) d'entreprise intervient auprès de personnes confrontées à diverses difficultés : économiques, d'insertion, familiales, de santé, de logement, etc. Depuis quelques années, son public s'est élargi avec l'accompagnement des collaborateurs aidants.

**Le rôle de l'ASS auprès de l'entreprise.**

L'ASS aide l'entreprise dans la mise en œuvre de ses dispositifs sanitaires et sociaux de prévention.

Sur le sujet plus particulier de l'aidance, l'ASS va pouvoir accompagner le dispositif de dons de jours de repos.

La loi fixe le cadre général, mais il appartient à l'entreprise de définir son propre cadre de fonctionnement et d'attribution. L'ASS peut accompagner l'entreprise dans la définition et l'application des critères d'attribution des jours de repos donnés par les collaborateurs. Le cas échéant, il pourra apporter une aide similaire pour les dispositifs complémentaires proposés par l'entreprise (aides financières, Chèque emploi service universel (Cesu) etc.).

Ce travail facilite la mise en place du dispositif par l'entreprise, car l'ASS est à même d'identifier les éléments qui constituent effectivement une situation d'aidance, ce qui va souvent, et légitimement, au-delà des compétences de l'employeur.

À ce titre, le recours à l'ASS permet non seulement de ne pas exclure les collaborateurs effectivement aidants, mais également d'éviter les abus.

---

## Des modalités de soutien variées.

- réunions d'information (pluri thématiques) ;
  - permanence régulière (rythme ajustable) ;
  - rendez-vous individuel (les jours de permanence) ;
  - disponibilité en cas d'urgence (astreinte).
- 

## Les effets du service sur les collaborateurs.

Plusieurs effets sont constatés, parmi lesquels l'image et la réputation de l'entreprise en matière de traitement de ses collaborateurs. En effet, que vos collaborateurs aient ou non, recours à ce service, ils considèrent souvent que celui-ci incarne l'engagement d'une entreprise attentive au bien-être de ses collaborateurs.

Concernant plus spécifiquement les collaborateurs bénéficiant du service proposé, ils se sentent, et sont écoutés, ce qui est déjà en soi une aide significative, particulièrement lorsqu'on a le sentiment d'être seul(e) et en difficulté face à une situation complexe.

Mais plus que tout, ils obtiennent une vision plus claire de leur situation et de leurs droits. Les collaborateurs remplissant effectivement les critères relatifs à l'ouverture de droits ressentent un véritable soulagement.

Parfois, les solutions mettent un peu de temps à être administrativement acquises, mais les ASS maîtrisent également les services d'urgence à mobiliser lorsque la situation ne peut pas attendre.

Enfin, lorsque cela est nécessaire, l'ASS propose au collaborateur d'être mis en relation avec un médecin ou un psychologue.

---

## ASS, ce qui est attendu de l'entreprise.

Pour que la mission d'appui au collaborateur porte ses fruits, l'entreprise doit donner accès aux documents relatifs au fonctionnement de l'entreprise tels que les organigrammes, la liste des représentants du personnel, les chartes et accords applicables à l'entreprise, et tout autre document permettant de réaliser la mission dans de bonnes conditions.

Au-delà des ressources documentaires, il faudra anticiper la mise à disposition d'un espace d'accueil des collaborateurs. Ce dernier devant remplir les critères nécessaires à garantir la confidentialité des propos.

Enfin, l'entreprise devra assurer la communication interne nécessaire à la promotion du service d'assistance sociale. Le contenu pourra être conçu en collaboration avec le fournisseur de service.



### Quels profils d'entreprises accompagnez-vous ?

« Les treize structures accompagnées actuellement comptent entre cinquante et mille quatre cents collaborateurs. Quatre d'entre elles sont des petites entreprises. Le soutien aux collaborateurs aidants fait partie de l'ensemble des services d'accompagnement social proposés aux collaborateurs. Les entreprises nous sollicitent pour un service global, elles ne ciblent pas de problématique en particulier. »

### De quelle manière réussissez-vous à mobiliser les salariés aidants ?

« Les collaborateurs aidants représentent un nouveau public ; ils ne viennent pas spontanément. C'est davantage au détour d'une conversation, lors de nos réunions d'information collective. Sur les questions d'aidance, on a besoin d'être proactif, car les salariés aidants ne considèrent pas que leurs problématiques puissent relever du périmètre de notre métier. Il est certain que sans ces réunions, ils ne nous sollicitent pas ; ils n'imaginent pas qu'une assistante sociale puisse les aider. Lorsque nous organisons une information collective, nous avons régulièrement entre dix et quinze personnes. Parmi les participants, entre 20 et 25 % nous sollicitent, parmi eux, figurent des aidants. »

### Quels types de problématique vous exposent-ils ?

« Ils nous sollicitent notamment lorsqu'ils sont fatigués du poids que peut parfois représenter la prise en charge de leur(s) parent(s), ou de leur conjoint. C'est surtout lorsqu'ils ont besoin de relais, d'une orientation pour bénéficier de droits sociaux. »

### Le recours au service d'assistance sociale est-il accessible pour les petites entreprises ?

« Financièrement, même les petites et moyennes entreprises misent aujourd'hui sur l'équilibre vie personnelle et vie professionnelle. Pour les plus petites structures, nous proposons des permanences régulières, d'une matinée par trimestre, et lorsque la structure est plus importante avec un nombre de collaborateurs plus significatif, nous pouvons être présents à mi-temps. Quel que soit le choix de l'employeur, nous pouvons toujours être sollicités en situation d'urgence.

Nous n'intervenons pas encore auprès d'entreprises de plus petite taille, mais nous sommes en train de nous organiser pour répondre à leurs besoins. »



**Aline GRONDIN,**  
Assistante de Service social  
du travail, Gérante de l'entreprise  
Prestations sociales

### « Le sujet des salariés aidants est traité au niveau national. »



**Claire TABAKIAN,**  
Directrice Régionale  
Océan Indien,  
Air France,  
200 collaborateurs

« Nous disposons d'un guide qui nous donne la définition de qui sont les collaborateurs aidants, les congés légaux spécifiques, des contacts d'association, des formations, des majorations de jour « enfants malades » et toutes autres informations nécessaires au bon traitement des situations. Quand on parle de bienveillance en entreprise, cela en fait partie. Le service d'assistance sociale est une aide précieuse. »

**Nous avons recours à un service extérieur d'assistance sociale.**  
Ils organisent les campagnes de communication interne et lorsque les collaborateurs manifestent leur intérêt, ils prennent en charge non seulement la caractérisation de la situation, mais aussi les démarches administratives d'aide sociale qui sont mobilisables, selon les situations respectives des collaborateurs. »



## CHAPITRE 4

# Le cadre juridique spécifique aux salariés aidants



# Dialogue social, organisation du travail et congés

L'ensemble du cadre juridique qui vous est proposé ici a été mis à jour et vérifié en date du 1<sup>er</sup> septembre 2020 par Maitre Virginie Hauguel du cabinet Ozerway, partenaire juridique d'Interfacia.

Le cas échéant, ces règles sont complétées par les dispositions spécifiques de votre entreprise et/ou de votre branche, qui peuvent contenir des mesures complémentaires.

## 1 Dialogue social

### Les négociations collectives de branche.

[Loi n° 2019-485 du 22 mai 2019](#)

Visant à favoriser la reconnaissance des proches aidants, la loi a ajouté aux thèmes obligatoires de la négociation collective de branche, les mesures destinées à faciliter la conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle des proches aidants (Article L. 2241-1 du Code du travail, modifié par ordonnance n°2019-766 du 24 juillet 2019 - art.7).

### Dialogue social d'entreprise.

Bientôt une obligation pour que les entreprises se saisissent encore plus rapidement du sujet de l'aide. En octobre 2019, le Premier Ministre a inscrit « le soutien aux proches aidants » parmi les thèmes de la négociation obligatoire dans les entreprises, ainsi que parmi les critères de la Responsabilité Sociale et Environnementale des entreprises [cf. mesure n°11, Aidants, stratégie de mobilisation et de soutien 2020-2022].

Pour autant, cette dernière disposition n'entrera en vigueur qu'à l'occasion de la modification de l'article L. 2242-1 du Code du travail. Celle-ci, annoncée pour 2020, est toujours attendue.

**Rappel :** Article L. 2242-1 du Code du travail prévoit que dans les entreprises où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales d'organisations représentatives, l'employeur doit engager, au moins une fois tous les quatre ans, une négociation sur des thèmes précisément définis. Parmi eux figurent l'obligation de négocier sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Le non-respect de cette obligation expose l'employeur à des sanctions civiles et pénales.

## 2 Organisation du travail

### Le travail de nuit est non obligatoire pour les aidants.

[Code du travail Article L. 3122-12](#)

Lorsque le travail de nuit est incompatible avec des obligations familiales particulières, dont la garde d'un enfant ou la prise en charge d'une personne dépendante, le refus de travailler la nuit ne constitue pas une faute ou un motif de licenciement. Le travailleur de nuit peut demander son affectation sur un poste de jour. Quelques spécificités existent pour les collaborateurs d'établissements de vente au détail situés dans des zones touristiques internationales ([consulter l'article L. 3122-19 du Code du travail](#)).

## 3 Organisation des congés

### Plus de 24 jours de congés payés consécutifs.

Les salariés qui accueillent au sein du foyer un enfant, un adulte handicapé ou une personne âgée en perte d'autonomie peuvent prendre plus de 24 jours ouvrables de congés payés consécutifs.

[Code du travail](#)  
[Article L. 3141-17<sup>27</sup>](#)

## 4 Organisations spécifiques pour les salariés aidants

### Deux jours de congés supplémentaires par an pour tout enfant handicapé.

Les salariés ont droit à deux jours de congés supplémentaires par enfant à charge. Sans dépasser, en cumul du nombre des jours de congés supplémentaires et des jours de congé annuel, trente jours ouvrables. Est également considéré comme un enfant à charge tout enfant de moins de quinze ans et tout enfant, sans condition d'âge, dès lors qu'il vit dans sa famille et qu'il souffre d'un handicap.

[Code du travail](#)  
[Article L. 3141-8](#)

### Le congé de proche aidant.

Code du travail  
Articles L. 3142-16 à L. 3142-27 ;  
Article D. 3142-11

Instauré par la loi d'adaptation de la société au vieillissement, le congé de proche aidant est ouvert, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017, à toute personne qui vient en aide de manière régulière, à titre non professionnel, pour accompagner une partie ou la totalité des actes de la vie quotidienne d'une personne âgée ou handicapée en perte d'autonomie.

Ce dispositif permet aux salariés du privé, quelle que soit leur ancénnité, de suspendre ou de réduire leur activité professionnelle pendant trois mois, sauf dispositions conventionnelles plus favorables (renouvelable dans la limite d'un an sur toute la carrière). Les salariés du public ont la possibilité d'opter pour la disponibilité ou le temps partiel.

Le maintien dans l'emploi est garanti.

Une lettre envoyée en recommandée avec accusé de réception (RAR) ou remise en main propre contre décharge (ou tout autre moyen conférant date certaine) doit être adressée à l'employeur, afin de l'informer de la demande de suspendre le contrat de travail et de la date de départ en congé. Le courrier est adressé au moins un mois avant le début du congé. Le délai peut être abaissé à quarante-huit heures en cas de fractionnement ou de transformation du congé en activité à temps partiel, ou il peut débuter sans délai en cas d'urgence liée à une dégradation imprévue de l'état de santé du parent (attestée par un certificat médical), une situation de crise nécessitant une action urgente du salarié, ou la cessation brutale de l'hébergement du parent. Ce congé est indemnisé depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2020.

27 - L'article L. 3141-17 du code du travail ne fait que déroger à la limitation de la durée du congé principal fixée à 24 jours. Il permet aux salariés qui en remplissent les conditions d'accorder s'ils le souhaitent leur 5ème semaine de congés aux 24 jours de congé principal. Cette disposition est d'ordre public. Elle s'impose à l'employeur et ne peut être aménagée par accord collectif. Elle peut seulement être intégrée dans un accord collectif, en tant qu'exception aux modalités de prise des congés. Elle ne remet pas en cause le pouvoir de l'employeur (sous réserve du respect des éventuelles dispositions conventionnelles) de refuser une demande de départ en congés du salarié, peu importe qu'il remplisse les conditions de l'article L. 3141-17 du code du travail, en invoquant la continuité du service par exemple. L'employeur (sauf accord ou convention collective) détermine la période de prise des congés et définit l'ordre des départs, y compris pour les salariés relevant de l'article L. 3141-17 du code du travail. Il convient néanmoins de rappeler que l'ordre des départs est défini en tenant compte de certains critères, notamment la présence au sein d'un foyer d'un enfant ou d'un adulte handicapé ou d'une personne âgée en perte d'autonomie. En conclusion, le salarié qui démontre qu'il remplit les conditions de l'article L. 3141-17 du code du travail peut, sous réserve de justifications, se voir opposer un refus de la part de l'employeur quant aux dates demandées, mais pas quant au nombre de jours qu'il souhaite poser, qui peut être supérieur à 24.

**La loi n° 2019-1446 du 24** décembre 2019 prévoit une indemnisation du congé de proche aidant, dont le montant et les cotisations doivent être précisés dans un décret d'application en attente de parution. La date attendue d'application est pour octobre 2020.

---

### **Le congé de présence parentale.**

Code du travail

Articles L. 1225-62 à L. 1225-65

Il permet à un salarié de bénéficier d'une réserve de jours de congés pour s'occuper d'un enfant atteint d'une maladie, d'un handicap ou victime d'un accident rendant indispensable une présence soutenue et des soins contraignants. Un enfant est considéré à charge lorsque le salarié en a la charge effective et permanente.

Il doit avoir moins de vingt ans, ne doit pas percevoir un salaire mensuel brut supérieur à 943,44 €, ni bénéficier à titre personnel d'une allocation logement ou d'une prestation familiale. Aucune condition d'ancienneté n'est exigée.

Le salarié fait sa demande de congé de présence parentale auprès de son employeur par lettre RAR ou remise en main propre contre décharge, au moins quinze jours avant la date souhaitée de début du congé. Il doit y joindre un certificat médical qui atteste de la particulière gravité de la maladie, de l'accident ou du handicap, et de la nécessité d'une présence soutenue auprès de l'enfant et des soins contraignants. Chaque fois que le salarié souhaite prendre un ou plusieurs jours de congé (fractionnable en  $\frac{1}{2}$  journée depuis décembre 2019), il en informe l'employeur au moins quarante-huit heures à l'avance.

En cas de prolongation du congé au-delà de la durée prévue dans le certificat médical, le salarié doit prévenir l'employeur dans les mêmes conditions que pour sa demande initiale.

Le congé est attribué pour une période maximale de trois cent dix jours ouvrés par enfant et par maladie, accident ou handicap (dans la limite maximale de trois ans). Le contrat de travail est alors suspendu. Le salarié ne perçoit pas de rémunération, mais il peut bénéficier de l'Allocation Journalière de Présence Parentale (AJPP).

L'allocataire perçoit, pour chaque jour de congé, une allocation journalière dans la limite de vingt-deux jours par mois.

Point de vigilance : pendant cette période le collaborateur ne bénéficie pas systématiquement de la mutuelle de son entreprise.

---

### **Le congé suite à l'annonce du handicap d'un enfant.**

Code du travail

Articles L. 3142-1 à L. 3142-5

Tout salarié a droit à un congé rémunéré supplémentaire d'au moins deux jours ouvrables pour l'annonce de la survenue d'un handicap chez un enfant, à condition qu'il ne soit pas déjà en congé lors de l'annonce. Une convention ou un accord collectif d'entreprise, une convention ou un accord de branche peuvent déterminer une durée plus élevée. Le collaborateur est rémunéré pendant cette période.



---

## **Le congé de solidarité familiale pour accompagner la fin de vie d'un proche.**

Code du travail  
Articles L. 3142-6 à L. 3142-15

Le congé de solidarité familiale est ouvert aux membres de la famille et aux personnes de confiance qui souhaitent assister un proche en fin de vie et doivent pour cela s'absenter de leur travail. Ce congé, d'une durée de trois mois en l'absence de dispositions conventionnelles, est renouvelable une fois. Il peut être pris en continu, de façon fractionnée, ou sous forme de temps partiel avec l'accord de l'employeur. La demande doit être faite auprès de l'employeur au moins quinze jours avant le début du congé par une lettre envoyée en RAR ou remise en main propre contre décharge (ou tout autre moyen conférant date certaine). Cette lettre doit contenir la demande de suspension du contrat de travail pour bénéficier du congé de solidarité familiale, la date du départ en congé, la date prévisible du retour et, si le salarié le souhaite, la demande de fractionnement ou de transformation en temps partiel du congé. Il existe la possibilité d'une allocation journalière d'accompagnement d'une personne en fin de vie qui peut être attribuée aux personnes suspendant ou réduisant leur activité professionnelle (56,27 € par jour pour un congé en continu à compter du 1<sup>er</sup> avril 2020).

---

## **Permettre le don de jours de repos (agents publics et salarié du secteur privé) à un parent d'un enfant gravement malade ou proche aidant.**

Code du travail  
loi n° 2014-459 du 9 mai 2014,  
Articles L. 1225-65-1  
et L. 1225-65-2,  
et L. 3142-16 à L. 3142-25-1

Un salarié peut, sur sa demande et en accord avec l'employeur, renoncer anonymement et sans contrepartie à tout ou partie de ses jours de repos non pris, qu'ils aient été affectés ou non sur un compte épargne-temps, au bénéfice d'un autre salarié de l'entreprise qui assume la charge d'un enfant âgé de moins de vingt ans atteint d'une maladie, d'un handicap ou victime d'un accident d'une particulière gravité, rendant une présence soutenue et des soins contraignants indispensables.

Ce don de jours peut également être réalisé au profit d'un collègue proche aidant.

Le congé annuel ne peut être cédé que pour sa durée excédant vingt-quatre jours ouvrables.

Le salarié bénéficiaire d'un ou plusieurs jours cédés en application du premier alinéa bénéficie du maintien de sa rémunération pendant sa période d'absence.

Cette période d'absence est assimilée à une période de travail effectif pour la détermination des droits que le salarié tient de son ancienneté. Le salarié conserve le bénéfice de tous les avantages qu'il avait acquis avant le début de sa période d'absence. Un décret au Conseil d'État détermine les conditions d'application de cet article aux agents publics civils et militaires (Décrets du 28 mai 2015 et décret n° 2018-874 du 9 octobre 2018).

La particulière gravité de la maladie, du handicap ou de l'accident mentionnés au premier alinéa de l'article L. 1225-65-1 du code du travail ainsi que le caractère indispensable d'une présence soutenue et de soins contraignants sont attestés par un certificat médical détaillé, établi par le médecin qui suit l'enfant au titre de la maladie, du handicap ou de l'accident.

Depuis le 10 juin 2020, un salarié peut renoncer anonymement à une partie de ses jours de repos non pris au bénéfice d'un collègue dont l'enfant de moins de vingt-cinq ans est décédé (qu'il ait été ou non précédemment en situation de dépendance). Ce don de jour de repos est possible au cours de l'année suivant la date du décès.

#### **Directeurs de la publication**

- Thierry BENBASSAT, Directeur Général du Groupe CRC
- Frédéric BRETTE, Directeur Général du Crédit Agricole Mutuel de La Réunion
- Didier ESTEBE, Directeur Général Adjoint du Crédit Agricole Mutuel de La Réunion

#### **Rédaction, enquêtes et entretiens**

- Gabrielle Guèye, Directrice Générale et fondatrice d'Interfacia

#### **Remerciements aux :**

- Membres du Conseil d'Administration de la CRR Agirc-Arrco ;
- Membres du Conseil d'Administration de la CRP ;
- Membres du Conseil d'Administration du Crédit Agricole Mutuel de La Réunion ;
- Collaborateurs du Groupe CRC ;
- Collaborateurs du Crédit Agricole Mutuel de La Réunion.

#### **Avec nos remerciements pour leurs témoignages et contributions :**

- Jean Francois ALLIN, Directeur Régional, EDF
- Emilie BRAJON, Directrice des Ressources Humaines, CAF
- Jacques BHUGON, président du Groupe CRC  
et Président de la commission Action Sociale de la CRR Agirc-Arrco
- Aurélien DAUBAIRE, Directeur Régional, INSEE
- Gloria CADY, Directrice des Ressources Humaines, Société CIRANO GROUP
- Elisa COEURU, Présidente, Total
- Martina LAI-SHUN-MAN, Groupe Clinifutur
- Mayia LE TEXIER, Directrice Générale, Antenne Réunion
- Hervé MADIEC, Directeur Général, Suez
- Liliane PAUSE, Directrice de cabinet, CAF
- Adam RAVATE, Directeur Général, Groupe RAVATE
- Sabrina RIVIERE, Directrice des Ressources Humaines, Groupe Excellence
- Daniel SANGOUIMA, Directeur de l'Office Municipal des Sports
- Michel SWIETON, Directeur Régional, Pôle Emploi
- Claire TABAKIAN, Directrice Régionale, Air France
- Laurence VIRACAOUDIN, Directrice des Ressources Humaines, Antenne Réunion
- Aline GRONDIN, assistante sociale du travail, gérante, Prestations Sociales
- Jessica ARTS, psychologue clinicienne

Ainsi qu'aux nombreux aidants, collègues et managers qui nous ont aidés à rendre ce guide pratique concret et dont nous préservons l'anonymat pour leur plus grande sérénité professionnelle.

---

**Caisse Réunionnaises Complémentaires (Groupe CRC)**, Association déclarée loi 1901 - 2 bis rue pavée - BP 31071 - 97482 Saint-Denis Cedex - SIRET 417 656 717 00028  
CRR Agirc-Arrco, Institution de retraite complémentaire régie par le code de la Sécurité sociale, Membre de la Fédération Agirc-Arrco - SIRET 314 648 791 00023  
CRP, Institution de prévoyance régie par le code de la Sécurité sociale - SIRET 397 895 202 00026

**Crédit Agricole Mutuel de La Réunion** Parc Jean de Cambaire - Cité des Lauriers - BP 84 - 97462 Saint-Denis Cedex <https://credit-agricole.fr/ca-reunion/particulier.html>



SANTÉ - RETRAITE - PRÉVOYANCE - ACTION SOCIALE



ACCOMPAGNÉS PAR

