

*club*  
**LANDOY**

Une initiative du groupe Bayard



**Comment  
les entreprises  
peuvent-elles  
aider les aidant.es  
à prendre soin d'eux  
et d'elles-mêmes ?**

LES ACTES

Vendredi 6 octobre 2023

---



## Comment les entreprises peuvent-elles aider les aidant.es à prendre soin d’eux et d’elles-mêmes ?

La conférence du Club Landoy, dans le cadre du Grand temps fort de la Journée Nationale des Aidant.es le 6 octobre 2023 au Palais d’Iéna - siège du Conseil Économique Social et Environnemental (CESE) -, co-organisé par le Club Landoy et le Collectif Je t’Aide.

3



---

## LES INTERVENANTS



Patricia ARDILLIER



Marie AUFFRET



Thierry BEAUDET



Corinne BENZEKRI



Nathalie CHUSSEAU



Katell CLERE



Mariette DARRIGRAND



Christelle EVITA



Jeanne FERNEY



Laurence HULIN



Sigrid JAUD



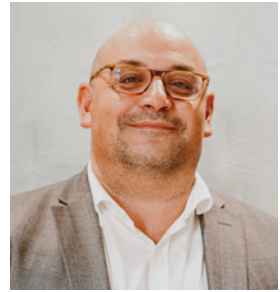
Catherine LAURENT



Sibylle LEMAIRE



Marie-Anne MONTCHAMP



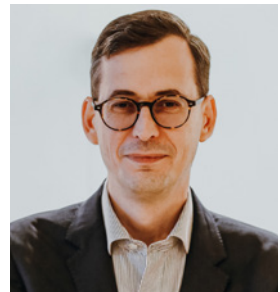
Frank NATAF



Astrid PANOSYAN-BOUVET



Solenne RENARD



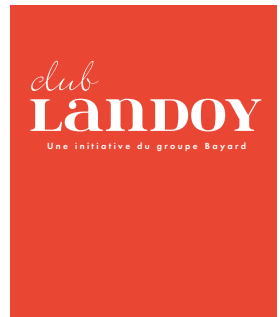
Nicolas SENÈZE



Vincent VALINDUCQ



Amélie WATELET



---

# LE PROGRAMME

**Vendredi 6 octobre 2023**

## **Ouverture**

**PAGE 8**

- **Sibylle Le Maire**, fondatrice du Club Landoy et directrice exécutive de Bayard
- **Corinne Benzekri**, présidente du Collectif Je t'Aide
- **Katell Clere**, directrice technique, notoriété et innovation d'AXA Santé et Collectives
- **Thierry Beaudet**, président du Conseil Économique Social et Environnemental (CESE)

6

## **Table-ronde n°1 :**

**PAGE 21**

« Les coûts cachés de l'aide »

**Animée par :** **Nicolas Senèze**, journaliste pour le quotidien *La Croix*

### **Intervenantes :**

- **Patricia Ardillier**, directrice générale TH Conseil et Branche Inclusion Equité Singularité SEMAPHORES - Groupe ALPHA et présidente de la Fondation Humaninnov
- **Nathalie Chusseau**, économiste
- **Marie-Anne Montchamp**, directrice générale de l'OCIRP

## **Respiration :**

**PAGE 37**

« Devenir le parent de ses parents »

**Animée par :** **Marie Auffret**, directrice des rédactions de *Notre Temps*

### **Intervenant :**

- **Vincent Valinducq**, auteur, aidant et médecin

## **Table-ronde n°2 :**

**PAGE 43**

« Comment faire de l'entreprise un lieu de ressource pour les aidants ? »

**Animée par :** Jeanne Ferney, journaliste pour le quotidien *La Croix*

**Intervenantes :**

- **Christelle Evita**, experte en soutien aux salariés aidants
- **Laurence Hulin**, directrice diversité et égalité des chances du Groupe La Poste
- **Amélie Watelet**, directrice des ressources humaines chez AXA France

## **Table-ronde n°3 :**

**PAGE 57**

« Quelles innovations sociales pour accompagner les salariés aidants ? »

**Animée par :** Catherine Laurent, journaliste pour *ViveS Média*

**Intervenants :**

- **Sigrid Jaud**, fondatrice de Les Aidantes & Co
- **Frank Nataf**, fondateur AUXI'life
- **Solenne Renard**, co-fondatrice de Bonjour Fred, programme d'Alphonse

7

## **Analyse :**

**PAGE 71**

« Aidant, un mot qui n'aide pas », un éclairage sémiologique

**Intervenante :**

Mariette Darrigrand, sémiologue

## **Dialogue de conclusion :**

**PAGE 75**

- **Sibylle Le Maire**, fondatrice du Club Landoy et directrice exécutive de Bayard
- **Astrid Panosyan-Bouvet**, députée et membre de la Commission des Affaires Sociales

## **Remerciements et infographie**

**PAGE 81**

---

## OUVERTURE

par Sibylle Le Maire



**Sibylle Le Maire,**

*fondatrice du Club Landoy et directrice exécutive de Bayard*

**Ils sont presque 10 millions en France.**

**On les voit peu, on les entend rarement.**

**Ils peuvent commencer très jeune ; il y en a en moyenne un par classe dans les écoles. Ce sont les aidants.**

Le terme d'« aidant » est parfois associé à différents adjectifs qui contextualisent les situations dans lesquelles ils se trouvent : « familiaux », « naturels », « proches », « informels », « en entreprise » selon la Haute Autorité de Santé. Ces définitions ont en commun de souligner le caractère non-professionnel de l'aide, sa récurrence, et son origine dans une situation de manque ou de perte d'autonomie d'un proche.

Leur place dans la société est une question cruciale : se caractériser comme « aidant » n'est pas une évidence, d'autant plus qu'être reconnu comme tel ne va pas de soi.

Plus de 50 % des aidants sont dans une entreprise. Dès lors, les identifier et les accompagner représente un



double enjeu, entre coûts cachés et opportunités.

Selon le dernier baromètre OCIRP paru ce jour (6 octobre 2023), 65 % des salariés concernés et 51 % des DRH considèrent que les compétences des salariés aidants devraient être davantage reconnues dans leur entreprise. Le baromètre Landoy de 2022 montre pourtant que les personnes concernées ne sont que 32 % à se sentir reconnues par leur entreprise.

La thématique de l'aide aux aidants fait partie intégrante du travail que nous menons avec les entreprises du Club Landoy à travers 5 grands axes : la lutte contre les stéréotypes, le droit à la formation tout au long de sa vie, la prévention sur les sujets de santé et de sécurité au travail, la dignité au travail et le futur du travail.

Si je devais vous faire part d'un retour d'expérience, c'est qu'il n'y a ni recette magique ni « petit pas » : chaque action, quelle que soit l'échelle est à accueillir, et l'on verra dans ces tables-rondes par les témoignages et bonnes pratiques qui y seront présentés que des solutions très simples peuvent être mises en œuvre pour développer l'accompagnement des aidants et la pleine

intégration de leurs besoins dans l'entreprise, afin de favoriser un cercle vertueux.

**« Selon le baromètre aidants 2022 de l'OCIRP, 58 % des salariés aidants sont en difficulté physique et mentale. »**

L'état de santé de l'aidé est la première préoccupation de l'aidant, mais qu'en est-il de son état de santé à lui ? Indispensables à l'équilibre et à l'harmonie de notre société, leur bien-être représente un enjeu de santé publique : selon le baromètre aidants 2022 de l'OCIRP, 58 % des salariés aidants sont en difficulté physique et mentale. Et même s'il existe des dispositifs destinés aux aidants en activité professionnelle, ceux-ci restent encore peu connus et utilisés. Le baromètre Landoy 2022 souligne que seulement 13 % des aidants actifs bénéficient d'un aménagement de leur temps de travail. De plus, avec seulement 6 % des aidants actifs bénéficiant d'un congé proche aidant, 18 % d'entre eux ne connaissent pas même l'existence de ce dispositif.

Enfin, le baromètre « Aider et travailler » de Tilia constate qu'un aidant sur trois se trouve contraint de démissionner pour s'occuper d'un proche.

Autant de chiffres montrant l'importance de faire évoluer la figure des aidants dans notre société, de reconnaître leur richesse globale et dans l'entreprise, mais aussi et surtout de les aider à prendre soin des autres sans s'oublier eux-mêmes.

C'est le message que je souhaite adresser aujourd'hui au nom du Club Landoy et aux côtés d'AXA France, soutien de cette conférence et membre du Club Landoy. Merci à Amélie Watelet et à Katell Clere pour leur confiance.

10

Merci au CESE et à son président Thierry Beudet de nous accueillir. Merci au Collectif Je t'Aide et à sa présidente Corinne Benzekri de se mobiliser à nos côtés pour ce Grand temps fort. Merci aussi à l'OCIRP, membre du Club Landoy et soutien de cet événement.

Je tiens aussi à souligner l'engagement de Bayard, son soutien au Club Landoy, la présence et l'engagement de plusieurs titres du groupe : *La Croix*, *Notre Temps*, *ViveS Média*, partenaires médias de ce Grand temps fort et dont les journalistes animeront cette conférence, mais également du *Pèlerin* – titre historique du groupe – dont vous pouvez aussi trouver le journal distribué

aujourd'hui, avec en une Vincent Valinducq, l'un de nos intervenants, sans oublier Alphonse, ayant récemment rejoint Bayard, représenté aujourd'hui par Solenne Renard.

**« Nous avons besoin d'une mobilisation massive pour faire face à la transition qui est en cours, d'un nouveau pacte social à écrire dès à présent. »**

Je souhaite également saluer l'ensemble des entreprises, associations, syndicats, journalistes, photographes et bien-sûr aidants qui sont là aujourd'hui ou qui nous regardent, et qui se tiennent à nos côtés pour réfléchir ensemble et partager de bonnes pratiques pour mieux agir, à l'échelle individuelle comme collective. Car il est de la responsabilité de chacun d'agir, à son niveau, pour mieux prendre en compte la question des aidants dans notre société : la logique du soin ne saurait reposer que sur l'État et nous avons besoin d'une mobilisation massive pour faire face à la transition qui est en cours, d'un nouveau pacte social à écrire dès à présent, qui puisse donner à chacun et à chacune des clés pour agir, du soutien et des moyens.

Avant de préparer cette conférence, je me suis plongée dans les archives du

groupe Bayard qui fête ses 150 ans, date de la naissance du magazine *Le Pèlerin*. Il y a 30 ans, en 1994, nous publions le magazine *Entourage*, précurseur aux côtés de *Notre Temps*. À lire l'éditorial d'*Entourage*, on pourrait le republier tel quel. Le journal comptait quatre parties : comprendre la dépendance ; aider à choisir le meilleur logement ; boucler le budget ; entourer une personne aidante. Alors, qu'est-ce qui a véritablement changé au cours de ces 30 ans ?

Certes, des dispositifs ont été mis en place, une prise de conscience collective s'est faite au sein des familles, dans les entreprises et au niveau de l'État. Mais on peut faire plus et surtout plus vite parce que notre mobilisation n'est pas à la hauteur du phénomène qui est devant nous, celui du vieillissement qui s'accélère pendant que les progrès de la médecine font que l'espérance de vie en dépendance s'allonge.

C'est ce qui nous anime au sein du Club Landoy en tant que collectif d'acteurs publics et privés engagés, unis pour faire de la transition démographique

un levier d'accélération de l'innovation sociale. Action Logement, The Adecco Group, Amundi, AXA, BNP Paribas, le Groupe Caisse des Dépôts, le Groupe Casino, Dassault Systèmes, DomusVi Group, EDF, Generali, KLESIA, le Groupe La Poste, L'Oréal, l'OCIRP, Orange, la Région Sud, VELUX France, le Groupe VYV... autant d'organisations qui partagent ces constats et se mobilisent, dont je me fais la porte-parole aujourd'hui.

Avant de finir, et en écho à cette conférence, je vous invite à aller découvrir l'exposition photo que nous avons créée et qui est en ce moment même et jusqu'à mi-novembre sur les grilles du CESE, le long de l'Avenue Albert de Mun. L'une des photographes, Nadine Barbançon, est d'ailleurs présente aujourd'hui et sera ravie de vous faire découvrir son travail.

Je vais maintenant passer la parole à Corinne Benzekri, présidente du Collectif Je t'Aide, que je remercie ainsi que son équipe pour leur confiance et leur engagement.

---

# OUVERTURE

par **Corinne Benzekri**



*Corinne Benzekri,  
présidente du Collectif Je t'Aide*

**Bonjour à tous. Mesdames et Messieurs, Monsieur le Président du CESE, chers aidants, chères aidantes, sans doute nombreux et nombreuses parmi nous aujourd'hui. Je suis Présidente d'un collectif qui regroupe 34 structures : des aidants, des associations, des fondations, mais aussi toutes sortes d'autres structures de l'économie sociale et solidaire, engagées, et qui nous soutiennent tout au long de l'année.**

Le Conseil d'Administration est aussi composé d'aidants. Par ailleurs, je suis directrice d'un pôle médico-social, La Fondation Casip-Cojasor, donc j'accompagne au quotidien des personnes en situation de handicap, des personnes âgées, des aidants. En tant que présidente du Collectif Je t'Aide, je m'associe à Sibylle Le Maire pour vous souhaiter la bienvenue à ce Grand temps fort de la Journée Nationale des Aidant.es. Nous vous donnerons à voir aujourd'hui différentes formes d'engagement et d'action pour aider les aidants à prendre soin d'elles et d'eux. Pourquoi nos deux structures, le Club Landoy et le Collectif Je t'Aide, ont-elles décidé à nouveau cette année de s'associer ? La raison est simple : nous sommes convaincus que les aidants jouent un

rôle essentiel dans notre société et doivent être reconnus, visibles et accompagnés. D'où l'organisation de ce Grand temps fort ce 6 octobre, pour rendre visibles les aidants et les solutions existantes et qui rassemble l'ensemble des acteurs : entreprises, associations, pouvoirs publics, syndicats et bien d'autres. Un Grand temps fort, enfin, qui donne la parole aux aidants à travers des respirations, les tables rondes et la remise du Prix Initiatives Aidant.es, ce soir.

**« Les aidants jouent un rôle essentiel dans notre société et doivent être reconnus, visibles et accompagnés. »**

Les employeurs ont un rôle majeur à jouer dans l'accompagnement des aidants. En 2030, un actif sur quatre sera aidant. L'aidance en entreprise est déjà un sujet auquel sont confrontés les employeurs, les managers, les services de ressources humaines. Trop d'aidants s'ignorent ou encore n'osent pas évoquer leur situation devant leur employeur. Nous devons continuer de travailler ensemble pour informer, sensibiliser et former l'ensemble des acteurs sur le sujet. C'est pour cela que le Collectif Je t'Aide a choisi cette année de travailler sur la notion d'arti-

culatation des temps de vie des aidants. Ce thème est aussi celui du sixième plaidoyer qui est sorti au mois de juin. Ce matin, le Ministère des Solidarités et des Familles a signé une charte d'engagement avec plus d'une quinzaine de grandes entreprises pour la reconnaissance du rôle des aidants et leur soutien. Il reste un chemin très long à parcourir mais ce moment est déjà symboliquement important. Le focus était fait ce matin sur les parents aidants de leurs enfants en situation de handicap. Je pense qu'il faut élargir ce sujet à toutes les formes d'aidance, qu'on soit aidant d'une personne malade ou d'une personne âgée en perte d'autonomie.

Ce soir, à la remise du Prix Initiatives Aidant.es, nous souhaitons mettre l'accent sur les solutions, mais aussi mettre en valeur les aidants, car ce sont eux qui ont choisi les cinq projets lauréats qui vous seront présentés. Vous l'aurez compris, ce Grand temps fort est le fruit d'un travail collectif qui fait partie de l'ADN du Collectif Je t'Aide. Mais ce travail collectif pour et avec les aidants ne pourra pas se faire seul. Cette Journée Nationale des Aidant.es nous invite à nous questionner sur notre rôle en tant que citoyen, en tant que structure, sur comment agir

davantage pour les aidants. Nous avons besoin que toutes et tous agissent et, en particulier les pouvoirs publics.

Les besoins des millions d'aidants sont énormes, que ce soit en entreprise, à domicile ou par rapport aux structures médico-sociales susceptibles d'être sollicitées. Le chemin reste long à parcourir et une véritable reconnaissance de leur rôle est essentielle.

Enfin, ce choix du lieu n'est pas anodin. Le CESE est le lieu de dialogue par excellence qui permet aux différentes composantes de la société civile de travailler et d'agir ensemble.

Je tiens à remercier chaleureusement nos partenaires qui nous accompagnent et nous font confiance : la Macif, Malakoff Humanis, la Fondation Swiss Life, Janssen et Sanofi. Je vous souhaite une très bonne journée parmi nous.

# OUVERTURE

par **Katell Clere**



**Katell Clere,**  
*directrice technique, notoriété et innovation*  
d'AXA Santé et Collectives

**Bonjour à toutes et à tous. Avant toute chose, je tiens à remercier Sibylle Le Maire et Bayard pour la création et la mise en place de cet événement ainsi que toutes les personnes présentes aujourd'hui : les professionnels de santé, les chefs d'entreprises, les directeurs des ressources humaines, les représentants du monde associatif, les partenaires sociaux et bien sûr les aidants eux-mêmes. Mes remerciements ne seraient pas complets si je ne mentionnais pas le Conseil Économique Social et Environnemental qui nous accueille au sein de ce magnifique auditorium cet après-midi.**

Je suis honorée d'introduire cette conférence intitulée « Comment les entreprises peuvent-elles aider les aidants et les aidantes à prendre soin d'eux et d'elles-mêmes ? ». Un après-midi qui, je l'espère, favorisera la prise de conscience générale tant des acteurs publics que des acteurs privés. L'aidance est un vrai sujet dont AXA s'est emparé il y a plusieurs années, selon une approche double. Le premier volet recouvre le soutien qu'AXA, en tant qu'entreprise engagée, propose à ses collaborateurs aidants. Notre Directrice des Ressources Humaines, Amélie Watelet, vous en dira plus lors de son intervention au cours de la deuxième table ronde.

Mais notre impact est forcément démultiplié puisque nous prenons aussi

en compte un second volet en proposant des solutions pour les collaborateurs des entreprises de toutes tailles, et ainsi, accompagnant ainsi nos assurés.

À l'occasion de la Journée Nationale des Aidant.es, ce vendredi 6 octobre, c'est donc tout naturellement qu'AXA France a eu à cœur de soutenir l'organisation de cette conférence, en partenariat avec le Collectif Je t'Aide et le Club Landoy.

**« Un actif sur quatre sera donc aidant en 2030, mais ils sont déjà 23 % aujourd'hui ! »**

Nous ne sommes pas en train de parler d'un futur lointain. Si l'on observe la démographie de notre pays, ayons bien conscience que ce chiffre n'est malheureusement qu'un point de départ. Donc les mots « solidarité » et « entraide » utilisés pour parler de l'aidance revêtent aujourd'hui toute leur importance. Parce que quand nos proches ont un besoin, ils se retournent naturellement vers leur propre famille. Et parce que nous allons tous être aidants une ou plusieurs fois dans notre vie. C'est donc un véritable enjeu sociétal et central qui doit être pris en compte par l'ensemble de nos organisations.

Alors quel est le profil de ces aidants ? C'est pour répondre, entre autres, à cette question que nous avons mené notre propre étude avec l'Institut Kantar auprès de salariés et de décisionnaires d'entreprises. Les aidants sont par définition des personnes qui consacrent une partie de leur temps, une partie de leur énergie, parfois même une partie de leur argent, pour aider des proches, qu'ils soient âgés, qu'ils soient malades ou qu'ils soient en situation de handicap. La personne aidée est en grande majorité, à 69 %, un parent ou un grand-parent.

Contrairement à certaines idées préconçues, il est important de rappeler qu'aujourd'hui un aidant sur deux est un homme. L'aidance concerne donc tout le monde : hommes, femmes, seuls ou en couple et ce quelle que soit la situation professionnelle. Mais ce qui est préoccupant, et cela a également été dit, c'est qu'aujourd'hui ces proches aidants constituent un pilier invisible dans notre société et qu'ils restent souvent dans l'ombre.

Un grand nombre d'entre eux pourtant travaillent ou essayent de travailler. Leur quotidien est très difficile car ils doivent jongler entre vie professionnelle, vie personnelle et vie d'aidant. De nombreux tabous persistent encore



autour de ce sujet qui n'est pas facilement abordé en entreprise. Premièrement parce que tout le monde trouve normal d'aider un proche. Deuxièmement, parce qu'on pense tous qu'on peut tout gérer dans le temps qui nous est imparti. Et troisièmement parce qu'on méconnaît les solutions qui sont à notre disposition pour pouvoir nous aider. Les aidants doivent donc avant toute chose prendre conscience qu'ils sont aidants. Personne n'est préparé à le devenir. Et pourtant, chaque situation est par définition unique et évolutive dans le temps. Pris dans le tourbillon du quotidien, ils doivent apprendre à en parler afin de recevoir eux-mêmes de l'écoute et du soutien, mais également de bénéficier au travail d'un accompagnement adapté si besoin. Ce qui se joue en ligne de fond, c'est leur santé physique et mentale. Pour s'occuper d'un proche, parfois on peut être amené à faire passer l'autre avant soi.

C'est bien connu : pour pouvoir prendre soin des autres il est important de savoir prendre soin de soi. Souvent, les personnes aidantes dépassent leurs limites personnelles, ne s'écoutent plus et peuvent passer à côté de signes alarmants. On parle de fatigue, on parle de troubles du sommeil, d'irritabilité accrue, de surcharge mentale.

Ces conséquences peuvent être lourdes pour l'individu et *de facto* pour les entreprises.

**« Seulement quatre salariés sur dix déclarent que leur entreprise a un programme spécifique en faveur des aidants. »**

Revenons sur un autre chiffre essentiel : seulement quatre salariés sur dix déclarent que leur entreprise a un programme spécifique en faveur des aidants. Ils sont pourtant 50 % à déclarer parler de cette situation à leur employeur, un chiffre qui monte à 73 % quand les entreprises mettent en place des dispositifs à leur attention. C'est donc en créant un climat de confiance que les salariés aidants pourront s'exprimer et trouver des solutions qui permettent justement de concilier cette vie professionnelle, cette vie personnelle et cette vie d'aidant.

C'est dans ce cas de figure concret que le rôle d'assureur prend tout son sens. En proposant différents types de solutions, font d'ailleurs écho avec les propos de la Ministre de la Solidarité ce matin. Ce que l'on propose comme solution, c'est par exemple la mise en place de *care managers* : des experts dans la perte d'autonomie, qui vont

intervenir pour aider les aidants dans leurs lourdes démarches administratives et dans l'organisation des aides à domicile. Ce sont des services spécifiques pour aider l'aidant à prendre du répit, se libérer du temps sans culpabiliser et soulager sa charge mentale. Et ce sont aussi des solutions d'indemnisation financière pour venir en complément des indemnités versées par la CPAM ou la CAF et éviter ainsi une perte de salaire si l'on prend un congé de proche aidant, par exemple.

**« Soutenir les salariés aidants est non seulement une mesure socialement responsable mais aussi une prise en compte nécessaire pour assurer la réussite et la durabilité des entreprises. »**

Les entreprises ont un rôle incontournable à jouer auprès de leurs salariés

en aidant les aidants au quotidien. 70 % des aidants disent qu'ils arrivent justement à gérer cette vie professionnelle et cette vie d'aidant quand les entreprises mettent en place des dispositifs. C'est un système gagnant-gagnant. Pour l'entreprise c'est aussi, derrière, moins de risque d'arrêt de travail.

Nous avons compilé l'ensemble de nos recherches et de nos enseignements dans ce livre blanc qui date de 2023. Il vient juste de sortir et je vous invite à le parcourir. Il est riche en statistiques et en témoignages. Et je profite de ce moment pour remercier chaleureusement toutes les personnes qui ont accepté de témoigner dans ce livre blanc.

Comme je l'ai dit, libérer la parole est un facteur clé de progrès sur ce sujet.

---

## OUVERTURE

**Thierry Beaudet**



**Thierry Beaudet,**

*président du Conseil Économique Social et Environnemental - CESE*

**Je suis ravi de vous retrouver en cette Journée Nationale des Aidant.es. Je suis convaincu que le CESE est un lieu qui s'impose pour traiter d'un tel sujet. Non seulement parce qu'il est le forum de la société civile, dont l'assemblée comprend une conseillère représentant le Collectif Je t'Aide, mais aussi parce que le CESE a beaucoup travaillé sur le sujet de la dépendance, au cœur de la problématique des aidants.**

En 2011, un avis sur la dépendance des personnes âgées. En 2014, un avis sur le projet de loi relatif à l'adaptation de la société au vieillissement. En 2018, un avis sur les moyens de vieillir dans la dignité. En 2019, un avis sur les maladies chroniques. En 2020, un avis sur le travail à domicile auprès des personnes vulnérables. Cette année même, un avis sur la prévention de la perte d'autonomie liée au vieillissement. Enfin, un autre avis est en préparation sur le financement de la perte d'autonomie. Alors, je ne m'attarderai pas sur le constat que nous partageons tous. Un vieillissement rapide de la population, ce qui est une bonne nouvelle dans l'absolu, mais qui demande une révision de nos priorités, comme j'ai souvent eu l'occasion de le dire lorsque j'exerçais des

responsabilités mutualistes. En 2070, deux Français sur dix auront plus de 75 ans et il faudra faire avec la multiplication des cas de maladies chroniques, sans parler des virus nouveaux qui pourront survenir. Tout cela, dans une société qui, à raison, est toujours plus exigeante en termes de dignité, de liberté de choix, de santé physique et mentale. Ce n'est donc pas seulement un problème financier qui se pose, - comme avec la question des retraites, combien d'actifs cotisant pour un retraité -, mais surtout un problème humain. En plus du système de soin, combien d'aidants pour une personne en perte d'autonomie ? Une perte qui ne survient pas qu'à l'hiver de la vie ; le handicap, la maladie peuvent survenir à tout âge.

Comme vous le soulignez régulièrement, la crise de l'hôpital et des structures de soins pèse sur les aidants qui doivent bien souvent se substituer à une offre de soins absente ou insuffisante. Ce qui pose la question de la viabilité de la position d'aidant. 500 000 sont des jeunes de moins de 18 ans, les deux tiers sont en activité professionnelle, et près de 60 % sont des femmes qui peuvent également être chargées de famille. Le statut de l'aidant est complexe. Il faut reconnaître une activité bénévole au sein de la sphère privée, faire en sorte

que l'aidant soit soulagé de ses tâches et puissent travailler et participer à la société, lui accorder un droit au répit, prendre en compte son implication dans le calcul de sa retraite.

**« Il faut reconnaître une activité bénévole au sein de la sphère privée, faire en sorte que l'aidant soit soulagé de ses tâches et puisse travailler et participer à la société. »**

Les pouvoirs publics rechignent à prendre la mesure de cette transition démographique et médicale qui est humainement et socialement aussi certaine que la transition écologique. Mais sans doute moins porteuse politiquement, car il est tentant de détourner le regard sur la maladie, la souffrance et la mort, de penser - même si ça n'a pas de sens ! - que cela n'arrive qu'aux autres, et de ne s'y affronter, surtout, qu'*in extremis*. Je souhaite donc très simplement qu'avec l'appui du CESE vous soyez entendus dans le plaidoyer que vous portez, pour lequel je me réjouis de voir qu'a été mise en place une méthodologie participative, à l'instar d'un nombre toujours plus grand de vos travaux. Je vous remercie d'avoir fait le choix du CESE pour vous retrouver à l'occasion de cette Journée Nationale des Aidant.es et je vous souhaite de très bons travaux.

TABLE-RONDE N°1

---

# LES COÛTS CACHÉS DE L'AIDANCE

**Animée par :**

Nicolas Senèze, journaliste pour le quotidien *La Croix*

**Intervenantes :**

- Patricia Ardillier, directrice générale TH Conseil et Branche Inclusion Équité Singularité SEMAPHORES - Groupe ALPHA et présidente de la Fondation Humaninnov
- Nathalie Chusseau, économiste
- Marie-Anne Montchamp, directrice générale de l'OCIRP



**Nicolas Senèze**  
*journaliste pour le quotidien La Croix*

**Nicolas Senèze :** Dans cette première table ronde, nous allons nous intéresser aux coûts cachés de l'aide. Un sujet traité dans le journal La Croix du jour. En effet, prendre soin d'un proche malade, handicapé ou âgé, a forcément une incidence sur la vie professionnelle. Et c'est ce que montre le baromètre de l'Observatoire des salariés aidants de l'OCIRP, dont j'invite la directrice générale, Marie-Anne Montchamp à me rejoindre. Marie-Anne Montchamp est ancienne ministre. Elle a été secrétaire d'État aux Personnes handicapées dans le gouvernement de Jean-Pierre Raffarin et à la Solidarité et à la Cohésion sociale dans le gouvernement de François Fillon. Vous avez aussi été de 2018 à 2022 présidente de la Caisse nationale de solidarité et d'autonomie, la cinquième branche de la Sécurité sociale. Et vous êtes depuis avril 2022 directrice générale de l'OCIRP, un organisme paritaire qui regroupe des institutions de prévoyance.

Le coût de l'aide pour les entreprises n'avait jamais été vraiment calculé jusqu'ici. Nathalie Chusseau, économiste et professeure à l'Université de Lille va nous le dévoiler cet après-midi. Elle est également vice-présidente du Réseau Économie Internationale de la Longévité (EIDLL), qui rassemble avec la Chaire Transitions Démographiques Transitions Économiques des institutions et des centres de recherche spécialisés sur l'économie du vieillissement du monde entier. Vous vous êtes intéressée aux coûts cachés de l'aide pour les entreprises. Vous allez nous donner des chiffres qu'on n'a encore jamais entendus.

On va aussi montrer que, derrière les chiffres, il est finalement plus coûteux pour une entreprise de se désintéresser de l'aide que de s'y atteler. Et on va en parler avec Patricia Ardillier, psychothérapeute et directrice générale de TH Conseil, la branche inclusion du groupe Alpha, et par ailleurs

présidente d'Humaninnov, une plateforme de services dédiée à l'innovation sociale dans les entreprises.

Marie-Anne Montchamp, le baromètre de l'Observatoire OCIRP salariés-aidants a montré des chiffres assez étonnants. Il y a 45 % des aidants qui notent une détérioration de leur santé. 11 % seulement qui disent que leur état de santé est excellent. Il y en a 51 % qui ont parfois renoncé à consulter un médecin. Et surtout, 29 % ont déjà eu recours à un ou plusieurs arrêts maladie. Donc ça a un effet sur le travail. Vous qui connaissez bien les aidants, dans quel état sont-ils aujourd'hui ?

**« Il y a 45 % des aidants qui notent une détérioration de leur santé. »**

**Marie-Anne Montchamp :** Si on est très optimiste, on dira que ça va moins mal au sens où, aujourd'hui, est en train de s'opérer une véritable ouverture sur un sujet qui était resté jusqu'ici très silencieux, très tabou, très non-dit. Donc un aidant qui entend parler de cette journée du 6 octobre va se dire « Ça y est, on m'a repéré. Quelque part, on m'a compris un peu. » En revanche, le même aidant qui se trouve confronté au fait qu'on est vendredi, qu'il a dû quitter précipitamment son travail parce que ça allait un peu moins bien à

la maison, et qui se demande bien comment il va passer le week-end, parce que l'auxiliaire de vie qui d'habitude lui permettait d'aller faire les courses le samedi matin vient de lui dire que ça n'allait pas être possible... alors celui-là va aller regarder sa situation d'aidance de manière un petit peu plus pessimiste, et en conclure qu'il y a encore beaucoup de chemin à faire.

Il faut que nous ayons conscience que nous sommes sur une transition très longue et que nous devons continuer à traiter collectivement, avec courage et réalisme, cette question de société qui touche au vieillissement de la société tout entière. Ça se passe dans les organisations, ça se passe dans le dialogue social, ça se passe dans la recherche qui a besoin de nous éclairer sur l'état de la question. Et ça se passe surtout en écoutant encore et encore ceux qui aident.

**Nicolas Senèze :** Du côté des entreprises, quelque chose m'a beaucoup intéressé dans le baromètre. C'est cet écart de perception entre les DRH, pour qui la question est maîtrisée, et les salariés aidants qui disent « non, non, pas du tout ! », qui n'osent pas forcément parler de leur situation d'aidance. Dire qu'on s'occupe de sa mère ou d'un enfant handicapé, c'est courir

le risque qu'on mette de côté la promotion à laquelle on pouvait prétendre, parce qu'on va être très occupé dans les prochaines années. Pensez-vous que cet écart de perception se comble, malgré tout, ou que cette question de l'aïdance reste encore un tabou ?

**Marie-Anne Montchamp** : Sans vouloir faire de « en même temps », je crois que c'est un peu les deux. Cela renvoie à un sujet très contemporain qui est celui de la conception même du travail. Le travail, c'est une affaire qui touche les organisations économiques et sociales mais c'est en même temps une affaire privée. Il y a quelque chose d'intime dans la relation que nous avons avec le travail, qui nous amène à faire des choix et des arbitrages entre notre sphère privée et la sphère professionnelle. Jusqu'à présent, les organisations avaient conçu des parois extrêmement étanches où, quand on était au travail, on était au travail et quand on était chez soi, on était chez soi. Depuis ces dernières décennies, les moyens de communication qui nous interpellent à longueur de temps nous amènent effectivement à une forme d'interaction et de porosité entre ce qu'il était convenu d'appeler la sphère privée et la sphère professionnelle. Je sais que ça ne va pas à la maison quand



Marie-Anne Montchamp

je suis au travail et même si je suis sur un emploi posté, je sais que ça ne va pas à la maison. Par ailleurs, les nouvelles organisations propulsées par la crise Covid avec le télétravail, ont fait que le lieu de travail n'est plus strictement désormais l'entreprise mais est aussi mon domicile. Mon salon, ma salle à manger où j'ai posé mon ordinateur et où je travaille. Et donc, cet effet-là de porosité et de brouillage renvoie à deux conceptions différentes de la question.

Les DRH sont proactifs et ont parfaitement compris que la question de l'aï-



dance allait bouleverser l'équilibre social et économique des entreprises. Mais les aidants continuent d'être des citoyens à part entière et ont bien l'intention de continuer à exercer des choix. Ce qui est étrange, c'est que ce choix-là, on ne le vit pas de la même manière avec l'arrivée d'un enfant que dans une situation d'aidance. On est aidant d'un tout petit enfant, mais on n'a pas tellement d'angoisse à dire à son employeur qu'on va avoir un enfant ou qu'on a un enfant en bas âge à la maison, moins que par le passé en tout cas. Aujourd'hui, c'est quand même une grosse faute de goût que de reprocher à une femme d'avoir un enfant...

Il n'en va pas tout à fait de même avec cette situation très particulière de l'accompagnement d'un parent âgé. En ce domaine, il faut maintenant que les courbes se croisent et que, d'un côté, l'optimisme des DRH se tempère un peu compte tenu de la liberté de choix que l'aidant doit pouvoir continuer à exprimer et, de l'autre, que les aidants constatent que quand ils affichent leur situation d'aidance, cela ne déclenche pas des regards sidérés mais au contraire des réponses, un accès à l'information. Bref, les entreprises doivent faire en sorte que les salariés à besoins spécifiques trouvent leur juste place dans les organisations complexes.

**Nicolas Senèze :** Quand on est salarié, la situation d'aidance génère de la charge mentale et affecte l'efficacité et la productivité au travail. Ce sont donc aussi des coûts cachés qu'on a assez peu étudiés jusqu'à présent. Nathalie Chusseau, vous vous y êtes attelée et avez des chiffres assez bluffants...

**Nathalie Chusseau :** Ce que l'on appelle l'aide informelle a été, du point de vue des coûts, assez peu étudiée dans le cas français. Je me suis donc intéressée à ce sujet des coûts cachés. Il y a le coût de l'absentéisme en tant que tel. Un salarié aidant, il est fatigué, il peut être épuisé, sa santé physique et mentale peut être dégradée et il peut effectivement s'absenter parce qu'il est malade ou parce qu'il doit s'occuper du proche aidé. Donc, il n'est pas sur son lieu de travail. Mais on a aussi de l'absentéisme qui peut être totalement évitable si, justement, le manager et l'entreprise gèrent mieux sa situation d'aidant.

**« L'absentéisme représente à peu près deux tiers du coût de l'aidance pour les entreprises. »**

Au-delà de l'absentéisme, vous avez un impact direct sur l'efficacité au travail de l'aidant. Il est fatigué, il a un stress



Nathalie Chusseau

intense et donc, même quand il est présent sur son lieu de travail, il n'est pas vraiment au maximum de son efficacité. C'est ce que l'on appelle le présentisme, qu'on a les moyens d'approxi-mer. N'oublions pas qu'une entreprise c'est aussi un collectif. Donc quand vous êtes là sans être totalement présent, parce que vous pouvez être rap- pelé ou être obligé de rentrer chez vous à cause d'une situation d'urgence, eh bien vous avez une équipe, des collè- gues, des collaborateurs, une organi- sation du travail qui vont aussi être

impactés. Ce présentisme coûte de l'argent à l'entreprise.

**« Combien ça coûte ? Au niveau macroéconomique global, en ne considérant que le secteur privé, ça coûte entre 26 et 31 milliards d'euros par an. »**

Un dernier élément qui me paraît im- portant, c'est que les salariés aidants demandent souvent plus de flexibilité dans leurs horaires, du télétravail si le poste le permet, ou parfois du temps partiel. Mais ces aménagements ne sont pas la solution magique. Parce que quand vous êtes aidant, même quand vous êtes en télétravail, votre charge de travail reste la même. Vous êtes à la maison, vous vous occupez de votre proche aidé, vous avez toutes vos tâches quotidiennes et au final vous aménagez vos horaires de travail pour vous occu- per du proche aidé. Et donc il est très fréquent d'observer des salariés aidants qui travaillent la nuit, le soir, qui déca- lent complètement leurs horaires de travail. Au final, quand ils reviennent le lendemain au boulot, ils sont tou- jours aussi épuisés, fatigués et moins efficaces. Cela aussi génère des coûts.

Alors je vais enfin répondre à votre question ! Combien ça coûte ? Au ni-

veau macroéconomique global, en ne considérant que le secteur privé, ça coûte entre 26 et 31 milliards d'euros par an. C'est évidemment extrêmement lourd pour l'ensemble des entreprises du secteur privé.

**Nicolas Senèze** : Juste pour donner une comparaison, le Medef et Rexecode avaient évalué le coût de la transition écologique pour les entreprises aux alentours de 40 à 60 milliards d'euros par an. Donc le coût de l'aide, la moitié, c'est énorme...

**Nathalie Chusseau** : Absolument. Sachant que là on parle du choc démographique auquel nous sommes d'ores et déjà confrontés. En 2030, un salarié sur quatre sera aidant en raison de la dépendance et du vieillissement de la population. On y est. C'est un choc. Ces questions démographiques sont absolument cruciales et génèrent un coût énorme pour l'ensemble des entreprises si elles ne gèrent pas mieux les conditions de vie au travail et à la maison des salariés aidants.

**« S'occuper des salariés n'est pas une dépense, un coût ; c'est bien un investissement pour l'entreprise et pour l'ensemble de la société. »**

Nous ne l'avons pas encore suffisamment dit : nous sommes, nous avons été ou nous serons tous aidants au cours de notre vie.

Pour une entreprise, cette réalité des conditions de vie et de travail du salarié représente plus de 10 % du coût de la masse salariale ! La bonne nouvelle c'est que si on y travaille collectivement ça peut être évité. D'abord, probablement, par un meilleur repérage. Seulement 25 % des salariés osent se déclarer aidants au sein de leur entreprise. On l'a dit, cette situation relève de l'intime, de votre vie personnelle. Et puis vous avez peur pour votre avenir, pour votre carrière, et vous ne savez pas comment cela va être reçu au sein de l'entreprise ou par vos collègues. Donc il faut déjà identifier les salariés aidants. Ensuite, il faut un accompagnement spécifique car chaque aidant est dans une situation particulière. Même lorsque des solutions existent et sont partagées dans l'entreprise, il y a probablement des accompagnements spécifiques à mettre en œuvre pour les aidants. C'est faisable et, économiquement, c'est rentable.

**Nicolas Senèze** : Qu'on soit manager, patron ou salarié d'une entreprise, on

va tous être confrontés à une situation d'aïdance. N'est-ce pas l'occasion, Patricia Ardillier, de mobiliser tous les niveaux de l'entreprise pour innover et mettre en place des solutions qui concerneront tout le monde ?

**Patricia Ardillier** : Effectivement, l'aïdance est un point central de l'entreprise. Je vais rappeler quelques chiffres extraits de l'étude d'AXA. L'âge moyen du salarié aidant, c'est 43 ans : 29 % entre 18 et 34 ans, 38 % entre 35 et 49 ans et 33 % entre 50 et plus. On voit bien que ça touche quasiment toutes les strates de l'entreprise, qu'on ne peut plus y échapper.

**« L'âge moyen du salarié aidant, c'est 43 ans. 29 % entre 18 et 34 ans, 38 % entre 35 et 49 ans et 33 % entre 50 et plus. On voit bien que ça touche quasiment toutes les strates de l'entreprise. »**

Ensuite, l'aïdance concerne tout autant d'hommes que de femmes, tout autant de managers que de non-cadres. Le sujet est extrêmement fédérateur en termes d'innovation sociale pour l'entreprise, puisqu'il relie à la fois des catégories socio-professionnelles toutes générations confondues. *In fine*, on arrive à relier aussi la RSE au sujet,

parce que l'aïdance est un comportement éco-responsable, avec un fort impact social qui touche tout le monde. Vous n'êtes pas sans savoir qu'il y a une crise folle sur les admissions en EHPAD qui va nous imposer de nous occuper de nos aînés. Vous n'êtes pas sans savoir qu'aujourd'hui, 1 personne de plus de 50 ans sur 4 est atteinte d'une pathologie chronique. Finalement, c'est peut-être vous demain, ou vous peut-être aujourd'hui, ou votre proche, vos enfants, votre conjoint. Ce phénomène de société implique d'enclencher un dialogue qui sera extrêmement fédérateur, et je ne peux que souligner tous les mouvements de pair aidance qui sont en train de se mettre en place, qui mobilisent à la fois des représentants du personnel, des collaborateurs, des managers, les membres du CSE. C'est un sujet à très fort impact en termes de dynamique sociale pour les ressources humaines.

**Nicolas Senèze** : Qu'est-ce que c'est la pair-aïdance précisément ?

**Marie-Anne Montchamp** : À l'origine, c'est en psychiatrie que l'on a découvert que ceux qui avaient bénéficié de stratégies thérapeutiques étaient sans doute les meilleurs médiateurs pour permettre à d'autres patients de



Patricia Ardillier

comprendre et s'associer librement à une stratégie thérapeutique. La parole d'un pair, d'un alter ego, un autre moi-même qui vit la même chose que ce que je vis, est considérée comme fiable. C'est cela la pair-aidance.

**Patricia Ardillier** : La pair-aidance, c'est une vision partagée, c'est de l'intelligence collective. Comment, à partir de ma propre expérience, je vais te faire progresser. Voilà comment ça se passe au quotidien pour moi qui suis aussi un aidant. Et du coup on crée ce phénomène de solidarité et d'entraide

qui sont des valeurs vraiment très importantes. Vous savez que ce lien social va devenir une compétence clé à l'intérieur de l'entreprise. À l'heure où l'on parle de métiers en transition avec l'intelligence artificielle, il faut plus que jamais qu'on redéveloppe ces compétences d'entraide et d'authenticité. Et c'est en cela que c'est intéressant de mettre en place de la pair-aidance dans l'entreprise. Non seulement on fait du bien à l'humain, mais on fait aussi du bien au niveau sociétal en permettant aux uns et aux autres de combler les manques des EHPAD ou des institutions hospitalières et, *in fine*, on crée un développement de compétences qui vont être clés dans le futur. Donc je ne peux qu'encourager les entreprises à développer de la pair-aidance sur cette question.

**Nathalie Chusseau** : Les salariés aidants sont une richesse pour l'entreprise à travers les compétences qu'ils développent. Quand vous êtes proche aidant, par définition, vous avez des capacités d'empathie et d'écoute.

**« L'entreprise gagnerait donc à capitaliser sur les compétences de ses salariés aidants, car ces compétences sont - de mon point de vue - capitales pour l'entreprise. »**

Vous êtes capable de vous mettre à la place de l'autre ; vous avez des capacités organisationnelles ; vous savez coordonner et gérer des acteurs multiples... Toutes ces compétences sociales, transversales, sont absolument utiles et sont une richesse dans une société en transition digitale et numérique. L'entreprise gagnerait donc à capitaliser sur les compétences de ses salariés aidants, car ces compétences sont, de mon point de vue, capitales pour l'entreprise.

**Patricia Ardillier** : Il est évident qu'il faut mettre en place des programmes d'aide dans les entreprises. Mais si on veut y arriver, il faut créer la sensibilisation pour que les aidants se déclarent. Si on ne crée pas le contexte, malheureusement, on n'aura pas les résultats attendus. Sur les politiques du handicap, il a fallu à un moment donné mobiliser, sensibiliser, informer pour avoir cette reconnaissance du handicap. C'est exactement la même chose dans la dynamique de l'aide. On voit bien qu'il s'agit d'une dynamique d'inclusion durable. Ce qui rejoint les normes de taxonomie sociale européenne. L'inclusion durable fidélise, l'inclusion durable crée l'emploi durable. Traiter de la dynamique d'aide en entreprise, c'est donner les

chances pour que l'on puisse devenir des seniors et que l'on travaille de façon durable en entreprise.

**Nicolas Senèze** : Justement, est-ce que parler d'aide en termes de performance économique n'est finalement pas plus important pour les entreprises que d'en parler sous forme de normes ou de lois ? Une question d'expert-comptable plus que de RH ?

**Nathalie Chusseau** : C'est un argument d'économiste auquel je ne peux que souscrire ! Même si l'un n'empêche pas l'autre. Intégrer pleinement la question du salarié dans la responsabilité sociétale de l'entreprise est un vrai sujet, comme travailler à partir d'une taxonomie ou encore inciter le salarié aidant à se déclarer, ce qui suppose de la confiance au sein de l'entreprise. Là, il y a encore un peu de travail à faire.

Le message à passer aux entreprises, c'est que, oui, ça coûte beaucoup d'argent de ne pas intégrer une véritable politique RH et RSE vis-à-vis des salariés aidants. Les solutions peuvent être mises en place au sein des entreprises ou par l'intermédiaire des branches évidemment, qui ont un rôle extrêmement important à jouer là-dessus. Donc - de mon point de vue - les

deux arguments sont imparables... même si un expert-comptable peut, peut-être, avoir le dernier mot à la fin de la discussion.

**Marie-Anne Montchamp** : Il y a le législateur, toujours très utile dans ce genre de situation, il y a la réalité des entreprises, et puis il y a le dialogue social et le rôle des partenaires sociaux. Quand le sujet devient un objet de la négociation sociale, en particulier sur les questions de prévoyance et de protection sociale, je ne sais pas si on est sur le registre de la confiance ou

si on est sur le registre de la transparence dans un débat d'intérêt général. Sans doute faut-il commencer à envisager un nouveau dialogue social qui permettra de répondre à deux questions qui taraudent beaucoup les aidants et les entreprises.

La première question, elle est toute simple : « quand ça m'arrive, je fais comment ? » Il faut donc être capable d'imaginer par quels types de réponses, de services, d'agencements de réponses, on peut faciliter la vie des personnes concernées.



Et puis il y a la question du financement. Parce qu'être aidant, ça coûte. D'abord parce qu'il faut compléter les ressources de la personne qu'on aide, avec un reste à charge qui peut être extrêmement lourd. Ensuite parce que si je dois travailler moins pour aider mon proche, alors ma progression salariale ou même mon niveau de rémunération risquent d'être amoindris par la situation.

**« Il faut aller vers des solutions de financement qui peuvent compléter la réponse publique et en particulier l'action de la cinquième branche de la Sécurité sociale, tout en recherchant des équilibres nouveaux qui ne pèseront pas sur le coût du travail. »**

Je pense que les partenaires sociaux sont invités à regarder le sujet en gardant en tête le coût pour l'entreprise. Les charges sociales, patronales ou salariales, doivent évidemment être mises en perspective de la réalité économique complexe que nous connaissons. Il ne faut donc pas faire n'importe quoi et aller vers des solutions de financement qui peuvent compléter la réponse publique et en particulier l'action de la cinquième branche de la Sécurité sociale, tout en recherchant des

équilibres nouveaux qui ne pèseront pas sur le coût du travail.

Vous voyez, c'est à mon sens un cadre utile et qui sera de nature à faire entendre à nos concitoyens en situation d'être des aidants que, oui, c'est un sujet ouvert et que l'on traite. Et que, non, ce n'est pas un sujet pour faire joli ou pour afficher ici et là des labels parfois un peu cosmétiques sur des questions humaines complexes.

**Patricia Ardillier :** Au-delà de la question financière, l'aidance reste quand même un vrai sujet humain. L'aidant, il ne consulte pas beaucoup, il ne se plaint pas, il ne dort pas bien, il ne mange pas bien parfois, il est stressé... C'est très générateur de développement de pathologies chroniques tout ça. Il s'agit d'un vrai sujet humain qu'il faut traiter comme tel.

Il faut donc mettre en place une organisation du temps de travail qui va bien. Cela nécessite aussi d'être dans une dynamique compensatoire. Pour arriver, il faut mener un dialogue social à l'intérieur de l'entreprise qui sera de toute façon fédérateur d'une dynamique d'innovation sociale. C'est tout ce contexte qui fera qu'on arrivera à trouver des équilibres : sur le plan de la





Nathalie Chusseau, Marie-Anne Montchamp et Nicolas Senèze

RSE, sur le plan financier bien sûr, qui va motiver une stratégie d'entreprise, et enfin sur une stratégie humaine.

Il y a un point qu'on n'a pas rappelé et qui me tient à cœur, avec ma casquette de psychothérapeute. Je pense que l'aidance est un magnifique véhicule pour imaginer relier médecine du travail, médecine de ville et médecine hospitalière. Quelle est ma compétence clé d'aidant, finalement ? Je me transforme en psy, je me transforme en infirmière ou en aide-soignant, je fais la toilette de mes parents, etc. Cette fonction fédère en fait cette médecine intégrée dont on a plus que besoin. Il est important qu'aujourd'hui l'entreprise puisse aller aussi vers une dynamique de santé publique.

**Nicolas Senèze :** Vous travaillez pour le groupe Alpha qui accompagne beaucoup d'institutions représentatives du personnel. La question se pose déjà dans le dialogue social ou bien reste-t-elle encore balbutiante ?

**Patricia Ardillier :** Effectivement, quelques organisations syndicales commencent à élargir le débat. La CGT notamment est en train de développer ces argumentaires avec les questions de reconnaissance et de prise en charge financière.

Mais c'est surtout un vrai sujet qui se discute au niveau des directions des ressources humaines. Avec la fin des accords agréés sur l'emploi des personnes handicapées, s'ouvre mainte-

nant un champ élargi sur tous ces enjeux qui concernent la gestion du handicap, la gestion des pathologies chroniques, la gestion de l'aide. Le sujet est en train d'arriver au niveau des entreprises, tout à fait.

**« Avec la fin des accords agréés sur l'emploi des personnes handicapées, s'ouvre maintenant un champ élargi sur tous ces enjeux qui concernent la gestion du handicap, la gestion des pathologies chroniques, la gestion de l'aide. »**

34

**Public :** Je suis proche aidante et ai dû démissionner il y a quelques années. J'aimerais savoir combien de personnes sont concernées par l'aide, et dans quels types et combien d'entreprises.

Vous annoncez 26 à 31 milliards de coûts salariaux lorsque l'on néglige les aidants et je me demandais qu'est-ce que l'on fait avec ce chiffre ? Est-ce qu'il ne faudrait pas aussi intégrer le coût de ce qui permettrait aux proches aidants de ne pas être obligés de démissionner ? Que fait-on pour eux, pour les empêcher de quitter l'entreprise ? Combien ça coûte de garder un aidant dans l'entreprise ? Et qu'est-ce qu'on fait des 11 milliards d'économies réalisées par l'État sur le dos des aidants,

selon une étude réalisée par Paris-Dauphine ?

**Nathalie Chusseau :** On a considéré dans notre étude que 20 % des salariés étaient des aidants. Les 11 milliards d'euros que vous citez, en fait, correspondent à 11 milliards qui seraient économisés par les aidants en faisant le travail eux-mêmes plutôt qu'en sollicitant des institutions privées. Donc vous voyez, il ne s'agit pas ici d'une réelle économie. Ce qu'on a calculé, nous, c'est vraiment un coût caché pour l'entreprise. Les aidants ne sont pas comptabilisés, mais quand on essaie de mesurer le phénomène ça correspondrait à peu près à 20 % de salariés aidants. Soit entre 4,4 et 5 millions de personnes. Dans ce que j'ai comptabilisé, il n'y a pas le coût des salariés qui ont démissionné et qui doivent quitter l'entreprise parce qu'ils ne peuvent plus assumer ou qu'on ne leur permet pas de maintenir une activité professionnelle au regard de leur activité de proches aidants.

**Marie-Anne Montchamp :** Je vais réagir à votre propos, Madame. En fait, vous posez une question qui est celle de l'évolution de notre système de protection sociale. Le vieillissement de la population en France - et de manière

plus générale en Europe et ailleurs dans le monde - a des conséquences absolument gigantesques sur l'ensemble de nos équilibres et en particulier sur les comptes de la protection sociale. Moins de ressources, plus de dépenses ! Dit brutalement, les choix collectifs que nous avons faits jusqu'à présent sont des choix d'industrialisation de l'accompagnement de la personne âgée. Je ne critique pas en tant que tel ce mode d'accompagnement collectif mais j'en montre les limites en ce qu'il ne permet pas à la personne d'exprimer ses choix. On lui organise une réponse à caractère industriel sur la base d'une chaîne de valeur maîtrisée. C'est une réponse institutionnelle à l'avancée en âge. Nos concitoyens sont très clairs, ils n'en veulent pas. Ils veulent vieillir chez eux. C'est parfois possible, parfois pas possible, mais la vérité c'est que ce n'est pas leur choix. La question est de savoir comment nous amenons notre système de protection sociale à migrer d'une réponse de cette nature institutionnelle pour aller vers une réponse dite domiciliaire.

Ça veut dire : comment peut-on permettre à nos concitoyens de vieillir chez eux, quel que soit leur état de santé, VS comment peut-on transformer les établissements d'hébergement pour

personnes âgées dépendantes en établissements réellement domiciliaires ? Pour cela, il y a plusieurs conditions. Il faut trouver effectivement des ressources supplémentaires. Si, à domicile, il y a un poste de dépense qui n'est pas mobilisé - qui est celui du coût du logement - alors qu'en EHPAD il l'est, tout le reste doit faire l'objet évidemment d'un financement. L'Assurance Maladie finance bien le soin avec les affections de longue durée ; la personne âgée est prise en charge quasi à 100 %. Ce qui est mal financé, c'est l'accompagnement, le *care*, et tout ce qui relève de ce qui fait que la vie mérite un peu d'être vécue. Une fois qu'on a mangé, une fois qu'on est propre, une fois qu'on est levé et habillé, la vie ne s'arrête pas, même si on a 90 ans.

**« Comment peut-on permettre à nos concitoyens de vieillir chez eux, quel que soit leur état de santé, VS comment peut-on transformer les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes en établissements réellement domiciliaires ? »**

C'est là, si vous voulez, qu'il nous faut investir dans une réflexion collective sur le financement de cette partie-là de

la protection sociale. La Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie, dans le prochain projet de loi de financement de la Sécurité sociale, ça va tangenter les 40 milliards d'euros. C'est une somme très importante, ne nous le cachons pas : c'est l'effort de la nation. Mais il ne suffira pas, nous le savons, à faire face au vieillissement. C'est pour cela que j'appelle de mes vœux un débat, une réflexion, sur la complémentarité de financement. Nos concitoyens ont besoin d'être soutenus pour pouvoir faire face à ces restes à charge importants.

36

Un paradoxe : prenez la branche de l'aide à domicile, dans laquelle travaillent les auxiliaires de vie et tous ceux qui interviennent au domicile de

nos concitoyens. C'est une branche dans laquelle les salariés sont mal payés avec un salaire moyen de 980 € par mois. Or, dès qu'une aide à domicile devient aidante d'un de ses proches, quel arbitrage fait-elle ? Est-ce qu'elle continue à travailler et aller aider les personnes chez qui elle intervient ou est-ce qu'elle consacre son temps à aider son proche ? À ce niveau salarial, je connais d'avance l'arbitrage qu'elle fera. Et on s'étonne de ne pas trouver de ressources dans le secteur de l'aide à domicile et de constater la désinsertion professionnelle ? Vous voyez bien que tout ça est systémique et que cela appelle une réflexion politique sur l'évolution de notre système de protection sociale.

---

# RESPIRATION

par Vincent Valinducq

## Devenir le parent de ses parents



**Marie Auffret,**

*directrice des rédactions de Notre Temps*

**Vous connaissez déjà peut-être Vincent Valinducq, que l'on peut retrouver sur France 2 dans Télématin, mais aussi dans le dernier numéro de Notre Temps et à la Une du Pèlerin de cette semaine.**

**Marie Auffret :** Vincent, vous êtes à la fois journaliste et médecin, et vous venez de publier un livre qui s'intitule *Comment je suis devenu le parent de mes parents*.

Vous racontez comment, très jeune, vous êtes devenu aidant de vos parents, pendant quatorze ans, aidant d'abord de votre mère Nadine, atteinte d'une maladie apparentée Alzheimer, puis de votre père.

Ce livre est vraiment un plaidoyer pour la reconnaissance des proches aidants. Vous avez terminé ce livre un an après avoir perdu vos parents.

D'où est venue cette envie, qu'on sent chevillée au corps de témoigner ?

**Vincent Valinducq** : J'ai eu envie d'écrire parce que je me suis senti extrêmement seul pendant ces années d'aidance. Et pourtant, j'étais médecin et j'avais accès à des ressources ou à des connaissances. Je trouvais qu'on ne connaissait pas assez ce terme d'aidant et je me suis dit que ma petite exposition médiatique pouvait servir à quelque chose. J'ai perdu ma mère au mois d'avril 2022 à l'âge de 64 ans, puis mon père au mois de juin à l'âge de 67 ans. J'ai voulu rapidement mettre les choses sur le papier pour attirer la lumière sur les aidants.

**« J'avais beau être médecin, je me suis retrouvé complètement perdu. »**

J'avais beau être médecin, je me suis retrouvé complètement perdu. Au fur et à mesure de ces quatorze années, au rythme de l'évolution de la maladie, l'aidance s'est compliquée. Aussi, j'ai voulu expliquer les choses que mon frère, mon père et moi avons mis en place au niveau des aides humaines, matérielles, financières pour essayer de passer le cap.

**Marie Auffret** : Dans votre témoignage, il y a à la fois beaucoup de choses personnelles, c'est très émouvant, c'est

lumineux, triste, et en même temps très pratique. Mais malgré ces petits trucs, ces astuces, vous dites quand même que vous ne vous en êtes pas sorti indemne. Vous avez eu l'impression d'être pris dans une spirale. Vous étiez dans une hypervigilance permanente. Comment on en arrive là ?

**Vincent Valinducq** : Quand on est aidant - surtout au début d'une pathologie - généralement on a l'impression que c'est gérable. Maman, c'était une maladie apparentée Alzheimer avec, donc, des troubles de la mémoire, et on pensait que lui montrer comment allumer la télévision ou lui rappeler ce que je voulais manger le soir, ça ne paraissait pas insurmontable. Mais au fur et à mesure des années, les symptômes sont devenus de plus en plus bruyants et notre niveau d'aidance a augmenté sans même que nous nous en rendions compte. Finalement, vous rentrez dans cette machine. Quand on est aidant, on vit au jour le jour ; la projection est impossible.

Quand vous vous levez le matin, vous vous demandez ce que vous allez faire de la journée, mais vous n'anticipez pas sur le lendemain. Quand je parle d'hypervigilance c'est qu'en réalité mon père, mon frère et moi étions 24 heures

sur 24 de garde. Mon téléphone n'était jamais éteint. Mes parents étaient au Havre et moi à Paris. Même la nuit, je prenais le réflexe d'appuyer sur l'écran de mon téléphone pour vérifier si je n'avais pas loupé un appel.

**« J'appelais mes parents trois à quatre fois par jour ! Cette hypervigilance fatigue parce que vous n'arrivez jamais à déconnecter, à lâcher prise. Et c'est ce que je vois aujourd'hui chez les patients que je reçois à mon cabinet de médecin généraliste. »**

En réalité, j'appelais mes parents trois à quatre fois par jour ! Cette hypervigilance fatigue parce que vous n'arrivez jamais à déconnecter, à lâcher prise. Et c'est ce que je vois aujourd'hui chez les patients que je reçois à mon cabinet de médecin généraliste. Je me rends bien compte que lâcher prise c'est compliqué, qu'on est toujours dans cet état à surveiller, à attendre la moindre tuile qui va tomber pour pouvoir réagir et l'esquiver si besoin.

**Marie Auffret :** À l'époque, vous faisiez également vos premiers pas de médecin car vous avez été diplômé vers 32 ans. Tout est arrivé en même temps dans votre vie d'homme.

Comment fait-on pour éviter cette spirale de l'enfermement ?

**Vincent Valinducq :** Alors, au début, comme tous les aidants, on n'accepte pas d'être aidé, on ne veut pas faire entrer quelqu'un d'extérieur dans la maison. Pourtant, mon frère et moi, on le disait à mon père : « Papa, il faut absolument une auxiliaire de vie à la maison ». Et ça, mon père n'en voulait absolument pas. Vous connaissez tous ce discours. « C'est notre rôle », « c'est ma maman », « c'est ma femme », « c'est à moi de le faire ». On a tous ce discours-là. Le plus compliqué, c'est vraiment d'accepter d'être aidé.

**« Il y a deux étapes primordiales dans le parcours de l'aidant : la première c'est de savoir qu'on est aidant et la deuxième étape, c'est d'accepter d'être aidé. »**

Il y a deux étapes primordiales dans le parcours de l'aidant. La première c'est de savoir qu'on est aidant : ou ; l'étape qui ouvre un maximum de portes même si on n'a pas envie de les ouvrir, c'est le début d'un parcours du combattant. Et la deuxième étape, c'est d'accepter d'être aidé. Au départ on a beaucoup de mal à déléguer les tâches, mais c'est comme ça qu'on peut commencer

à sortir de la spirale. Accepter de faire rentrer une aide humaine à la maison – pour nous, c’est Sandrine qui a été notre Mary Poppins, une femme incroyable qui fait partie de la famille maintenant – ça a été une bouffée d’oxygène. Et de mon côté, pour prendre soin de moi, j’ai poussé la porte d’une psychologue, Églantine, dont je parle également dans le livre. Je pense que c’est nécessaire aussi d’être accompagné d’un point de vue psy. Malheureusement, il faudrait plus de subventions pour permettre ce genre de séances. Je pense que je lui ai payé l’aile gauche de sa maison parce que j’allais la voir très régulièrement, mais ce n’est pas à la portée de tous ! Ça permet en tout cas de fixer un cadre, de prendre en compte ce qu’on est en train de vivre. Souvent, quand on est aidant, on est en mode pilote automatique, on balance tout ce qu’on est en train de vivre. Moi je disais à la psy : « Écoutez, ma maman elle m’a oublié » ou « elle ne répond pas à mes questions », « elle ne me regarde pas vraiment ». Et quand je lui balançais ça, je la voyais incliner un peu la tête et faire un peu la moue et je comprenais en lisant dans son visage que ce que je vivais n’était pas normal.

**Marie Auffret :** Ce que vous décrivez là, c’est peut-être encore plus difficile

quand on est soi-même médecin et qu’on est happé par d’autres patients. De la culpabilité peut-être de s’occuper d’autres patients alors que votre mère et votre père avaient besoin de quelqu’un qui s’y connaisse vraiment en questions médicales à la maison. Est-ce qu’on ressent ça ? À un moment, vous êtes à la fois l’enfant de vos parents mais également le confrère quand vous accompagnez vos parents chez leur médecin. C’est compliqué de se retrouver dans ce rôle et peut-être même de savoir avant eux ce qu’il y a derrière la maladie, la pathologie ?

**Vincent Valinducq :** La double casquette c’est dur, mais ça reste un avantage d’être médecin. L’inconvénient, c’est que je connaissais médicalement la fin. Je savais très bien comment ça allait se passer et c’est assez dur de vivre avec. L’avantage, c’est qu’il suffisait que je dise que j’étais médecin pour avoir des rendez-vous médicaux plus rapidement. Remplir les dossiers, c’est plus simple. La prise en charge à la maison était aussi plus facile d’un point de vue médical. Néanmoins, j’avais quand même une petite sécurité : lorsque je mettais un antibiotique en route ou une décision particulière, je faisais toujours valider par le généraliste. J’ai même souvenir d’avoir



appelé un dimanche le 15, juste pour que ça soit enregistré, pour savoir si je pouvais mettre tel antibiotique sur telle infection. Avec mes patients je n'aurais eu aucun problème, mais je ne voulais absolument pas perdre le discernement familial fils-médecin, donc je tenais à chaque fois que ce soit validé médicalement.

Je viens d'un milieu ouvrier très simple. J'ai grandi sur le port du Havre dans une famille de dockers. Moi-même j'ai été docker de 18 à 24 ans, avec un papa qui regardait les médecins avec de grands yeux, qui avait très peur du monde hospitalier parce que pas de la même classe sociale... Donc l'inconvénient, quand j'étais avec eux en consultation, c'est que c'est toujours moi qui prenais la parole et qui expliquais avec des termes médicaux ce qu'il se passait. En faisant cela, j'avais l'impression de participer à un staff du dossier de ma maman, d'expliquer les symptômes au neurologue. Du coup, les médecins en face me prenaient pour un confrère et plus trop pour le fils de la patiente en face d'eux. Cette double casquette était parfois compliquée à gérer.

**Marie Auffret** : Et peut-être que ça vous a sensibilisé également en tant



Vincent Valinducq

que médecin, quand vous vous retrouvez dans cette situation ?

**Vincent Valinducq** : Oui, je pense que si je n'avais pas vécu cette histoire, ça m'aurait pris plus de temps pour commencer à m'intéresser à l'aidant, à la personne qui accompagne la personne aidée.

**« Aujourd'hui, quand je reçois des patients en consultation qui viennent à deux, je m'adresse toujours à l'accompagnant, à l'aidant. Parce que souvent, quand on est aidant, on accompagne la personne qui a besoin d'être aidée et on s'oublie. »**

Aujourd'hui, quand je reçois des patients en consultation qui viennent à deux, je m'adresse toujours à l'accompagnant, à l'aidant. Je lui demande toujours comment il va et je lui demande toujours de revenir tout seul. Parce que souvent, quand on est aidant, on accompagne la personne qui a besoin d'être aidée et on s'oublie. La santé de l'aidant est importante et aujourd'hui j'ai une sensibilité développée vis-à-vis d'eux.

**Marie Auffret** : Par moments vous parlez de ces moments, suspendus, de ces moments de grâce, du sourire de votre mère. Qu'est-ce que vous tirez comme enseignement de ces années d'engagement total auprès de vos parents ?

**Vincent Valinducq** : Si c'était à refaire, je re-signerais, même si ça m'a coûté des plumes. Il m'est arrivé de

passer des semaines à me demander ce que j'étais en train de faire et à quoi ça servait, pourquoi ça ne s'arrêtait pas, pourquoi cet enfer...

Néanmoins, quand il y a le moindre petit sourire, juste quelques petites secondes, ça permet d'oublier les trois semaines de galère. J'en parle dans le livre, j'ai également pu voir l'amour de mes parents qui était fusionnel, un amour fou entre les deux. J'ai assisté à des scènes très douloureuses, mais dans lesquelles il y avait énormément d'amour, des scènes qu'on ne trouverait pas dans les plus beaux films de cinéma. J'ai été le témoin privilégié de quelque chose d'assez fort. Et tous les quatre, mon frère, mon père et moi, ça nous a vraiment soudés. Je ne le souhaite vraiment à personne, amusez-vous autrement ! Mais nous, pour le coup, ça a été compliqué, mais on a vécu beaucoup de choses.

TABLE-RONDE N°2

---

**COMMENT FAIRE  
DE L'ENTREPRISE  
UN LIEU DE RESSOURCES  
POUR LES AIDANTS ?**

Animée par :

Jeanne Ferney, journaliste pour le quotidien *La Croix*

Intervenantes :

- Christelle Evita, experte en soutien aux salariés aidants
- Laurence Hulin, directrice diversité et égalité des chances du Groupe La Poste
- Amélie Watelet, directrice des ressources humaines chez AXA France



*Jeanne Ferney,*  
*journaliste pour le quotidien La Croix*

**Jeanne Ferney** : Laurence Hulin, vous êtes Directrice diversité et égalité des chances à La Poste. C'est une entreprise qui a été pionnière dans la reconnaissance des aidants et dans la mise en place de solutions. Qu'est-ce qui fait que le sujet y a été si précocement admis et pris en charge, à un moment où les entreprises s'y intéressaient peu ou - quasiment - pas du tout ?

**Laurence Hulin** : En 2014, La Poste s'est lancée dans la définition d'un nouveau plan stratégique. Dans ce cadre-là, le vieillissement de la population s'est avéré faire partie des enjeux stratégiques de l'entreprise et du développement de nos offres. Mais comme La Poste est aussi une petite France en tant que telle, généralement ce qui se passe dans la société se passe aussi chez nous. Donc si la population allait vieillir, les postiers allaient vieillir aussi. On ne s'était pas trompé. Aujourd'hui, on a une moyenne d'âge de 49 ans, ce qui est assez âgé pour une

entreprise, avec à peu près 49 % de plus de 50 ans et 53 % de femmes. Cela correspond au profil type de l'aidant ou de l'aidante. Dès 2014, on a décidé de prendre en charge le sujet et on l'a intégré dans notre accord égalité professionnelle en se disant que ça allait être quelque chose d'important pour La Poste.

**« Aujourd'hui, on a une moyenne d'âge de 49 ans, ce qui est assez âgé pour une entreprise, avec à peu près 49 % de plus de 50 ans et 53 % de femmes. Cela correspond au profil type de l'aidant ou de l'aidante. »**

**Jeanne Ferney** : Vous avez mis en place au fil des années différents dispositifs. Il y a un certificat aidant, vous avez aussi une assistance téléphonique... C'est du travail mais ce n'est pas forcément extrêmement coûteux. Les DRH peuvent peut-être être effrayés et se dire que ce n'est pas à leur portée, alors qu'en fait ce sont des

choses parfois assez simples à mettre en place.

**Laurence Hulin** : Il y a effectivement différents niveaux. Nous on a pris un prestataire externe qui s'appelle Domiserve et acheté leur prestation. C'est vrai que c'est plus facile quand on est La Poste. On s'est donc équipé d'une plateforme téléphonique qui permettait à tous les postiers et toutes les postières qui avaient des questions, qui se demandaient « est-ce que je suis aidant ou pas ? », ou qui étaient aidants et qui avaient besoin de solutions pour placer quelqu'un en EHPAD, de trouver des solutions de répit, pour savoir ce que La Poste faisait pour les aidants, etc. Un numéro unique donc pour obtenir toutes les réponses.

La première année, en 2016, on a eu 1 000 appels. Sur 250 000 collaborateurs, ce n'est pas terrible.

La deuxième année, on a décidé d'aller quand même plus loin et on a créé un statut spécifique, le *certificat des aidants*, qui n'a de valeur que chez nous et qui confère des droits supplémentaires : CESU (Chèque Emploi Service Universel) supplémentaires, droit au répit, possibilités d'aller dans des centres de vacances médicalisés où le postier et la postière peuvent se reposer



Laurence Hulin

pendant que leur aidé est pris en charge médicalement... La première année on a signé 950 certificats, donc pas terrible là encore.

Finalement, en 2018, on a signé un nouvel accord avec les partenaires sociaux et il s'est produit un déclic. Dans cet accord, certaines mesures sont réalisables quasiment par toutes les entreprises. La première concerne l'organisation du temps de travail. On a bien vu dans les précédentes interventions tout ce qu'il se passe chez les aidants en termes de flexibilité, de charge mentale, de stress. Quand vous êtes parent d'un enfant handicapé, que vous êtes à Paris, que vous attendez le transport qui doit emmener votre fils ou votre fille à l'école et qu'il n'arrive pas à cause des bouchons, évidemment

vous êtes stressé. Votre employeur se demande pourquoi vous n'êtes pas là. Vos collègues se demandent pourquoi vous n'êtes pas là. Le stress est des deux côtés, c'est l'enfer...

Avec le *certificat des aidants*, vous allez voir votre manager pour lui dire qu'aujourd'hui vous préféreriez commencer à 9 h 30, alors que vous devriez commencer à 6 h ou 7 h du matin. Et on trouve une solution. Ça, c'est le premier point.

Le deuxième concerne la mobilité, ce qui est plus facile, il est vrai, à La Poste. On accorde le droit à la mobilité géographique d'un postier pour qu'il puisse accompagner en fin de vie son aidé. Donc vous êtes facteur à Paris, votre aidé est à Brest, il est en fin de vie, on va vous muter le temps de l'accompagner. Et après, soit vous restez sur place, soit vous revenez à Paris.

On a fait également du télétravail, jusqu'à cinq jours. Dans l'idéal on ne le souhaite pas, mais - encore une fois - si vous avez votre enfant dans la chambre d'à-côté, vous allez mieux travailler parce que vous n'allez pas avoir le stress de vous demander s'il va bien. Alors que si vous êtes obligé de venir sur votre lieu de travail, avec le stress et la charge mentale qui peut être colossale, vous n'êtes en réalité pas présent.

Donc du télétravail jusqu'à cinq jours ainsi qu'une possibilité de temps partiel. On a également souhaité mettre en place trois jours de congés supplémentaires pour permettre aux gens d'accompagner leur aidé à des rendez-vous médicaux ou administratifs. Ça peut être des demi-journées, ça peut être fractionnable et donc ça permet vraiment de donner du temps à l'aidant et à l'aidé.

**« Dans les études c'est 16 jours d'arrêt maladie évités quand vous avez de la latitude pour vous occuper d'un aidé, ce qui représente 3 500 € par personne. »**

Je ne sais pas si le chiffre a déjà été cité, mais dans les études c'est 16 jours d'arrêt maladie évités quand vous avez de la latitude pour vous occuper d'un aidé, ce qui représente 3 500 € par personne. Avec mes 5 160 collaborateurs qui disposent du *certificat des aidants*, ça fait plus de 2 millions d'euros par an. Ce n'est pas rien. La Poste est le premier employeur qui peut prouver le nombre d'aidants dans son entreprise. Mais avec nos 250 000 collaborateurs, on voit bien qu'on est encore très loin du compte si l'on retient le chiffre de 20 % d'aidants chez les actifs. Donc il faut aller chercher ceux qu'on n'a pas



Christelle Evita

encore trouvés. Il faut leur donner confiance dans l'entreprise pour qu'ils partagent des informations personnelles et obtiennent ce certificat.

**Jeanne Ferney** : Christelle Evita, vous êtes experte en soutien aux salariés aidants, créatrice du podcast *Au secours ! Mes parents vieillissent* et autrice du livre *Devenir le parent de son parent*, un titre proche de celui de Vincent Valinducq. Vous connaissez bien cette réalité parce que vous aidez votre maman. Nous avons parlé toutes les deux de flexibilité au travail, ce qui paraît banal, facile à mettre en place. Et pourtant, le dialogue avec les managers ne se fait pas toujours alors qu'il serait tellement important de pouvoir arriver un peu plus tard ou de prendre une demi-journée pour accompagner son enfant à un rendez-vous...

**Christelle Evita** : Toute cette flexibilité a pourtant été pratiquée pendant deux ans lors du Covid. Donc dire que c'est compliqué à mettre en œuvre est de moins en moins entendable ; on a vu que ça marchait. On peut, - on doit - trouver des solutions avec les managers de proximité, qui s'y adapteront si on les aide et si on les forme. On leur demande beaucoup mais si on ne leur explique pas ce qu'est un aidant et comment on risque de le discriminer sans même le savoir, ça ne suffit pas. Il y a vraiment des choses à faire pour, - comme vous le dites -, que ces solutions de souplesse ne soient pas vécues comme un passe-droit ni comme une source d'exclusion.

**« Tu es aidant, alors je ne vais pas te confier tel poste ou te donner telle mission. Ça part d'un bon sentiment mais cette vulnérabilité se retourne contre l'aidant et in fine contre l'aidé. »**

**Jeanne Ferney** : Amélie Watelet, vous êtes Directrice des Ressources Humaines chez AXA France, une entreprise très engagée dans le soutien aux aidants, avec la conviction que l'entreprise se doit d'accompagner les salariés tout au long de leur vie professionnelle, même quand la question de l'aidance surgit.

Vous avez mis en place notamment des congés pour les aidants. Qu'est-ce qui vous a poussé à vous lancer dans cette aventure au long cours, comment est-ce que ça a commencé chez AXA ?

**Amélie Watelet** : Ça a commencé en 2020, avec un premier accord d'entreprise né d'un besoin identifié auprès des collaborateurs aidants. La manière dont on a construit dans le dialogue social notre programme d'accompagnement des salariés aidants se veut pragmatique et se veut actionnable par ces derniers et ces dernières.

La flexibilité dans l'organisation du temps de travail est vraiment au cœur des préoccupations. Le télétravail, déjà, offre beaucoup de modularité. Mais c'est aussi la capacité à ajuster ses horaires de travail et arriver par exemple un petit peu plus tard quand on a mal dormi à cause de la tension accumulée. C'est encore la capacité à arrêter de travailler pendant une période de crise si c'est nécessaire, pour effectivement être pleinement libre de s'occuper de son aidé. Et puis il y a aussi une capacité à offrir du temps, nous y sommes fortement attachés. On l'a mis en place dès 2020, on l'a renforcé encore à l'occasion d'un récent accord d'entreprise où l'on offre dix demi-journées au salarié aidant pour l'ac-

compagner à l'occasion, faire des formalités administratives, aller l'accompagner à l'occasion de rendez-vous médicaux. Dans ces moments importants, l'aidant doit pouvoir se sentir libre et pleinement disponible.

**« La flexibilité dans l'organisation du temps de travail est vraiment au cœur des préoccupations. »**

Il y a enfin le don de jours. Dans une entreprise, cela a été dit, la performance est affectée par l'absentéisme et les arrêts de travail liés à cette difficulté à conjuguer vie aidante, vie familiale et vie professionnelle. Avec le don de jours, il y a une solidarité qui se met en place et autorise un collaborateur à accompagner un collègue en lui donnant des jours qui sont en plus abondés par l'entreprise.

**Jeanne Ferney** : Quand, dans les entreprises comme les vôtres, de tels dispositifs existent, n'est-ce pas frustrant de constater que les gens s'en emparent assez peu ? Ils n'en ont pas envie ? Ils ont peur d'être stigmatisés ?

**Laurence Hulin** : À La Poste aussi nous avons mis en place un fonds de solidarité et le don de jours. La Poste donne 1 000 jours par an. Cela permet



d'accompagner une trentaine de collaborateurs par an. On leur donne jusqu'à 60 jours de congés pour accompagner leurs proches en fin de vie.

**« Nous sommes passés de 950 collaborateurs à avoir un certificat en 2017 à 5 162 exactement aujourd'hui, soit une progression de 20 % par an. »**

Quand on a signé l'accord avec les organisations syndicales, quand les postiers et les postières se sont rendu compte de ce qu'on faisait aussi sur le handicap, le sexisme ou les luttes contre les discriminations, ils ont commencé à avoir confiance. Nous sommes passés de 950 collaborateurs à avoir un certificat en 2017 à 5 162 exactement aujourd'hui, soit une progression de 20 % par an.

Au début, les gens ont peur de se déclarer. Ils se demandent s'ils ne vont pas se faire licencier tout simplement ou s'ils ne vont pas être discriminés. En fait, ils se sont rendu compte que non seulement leurs collègues aidants n'étaient pas discriminés mais qu'ils avaient en plus la chance d'être accompagnés. Pouvoir bénéficier de jours de solidarité jusqu'à 60 jours ce n'est pas négligeable. Ils ont vu ensuite que quand leurs collègues revenaient, ils étaient

en fait un peu moins fatigués, avec une charge mentale qui avait disparu.

La problématique à laquelle on est confronté c'est que si vous n'êtes pas aidant à l'instant T où l'on fait de la communication, celle-ci passe inaperçue dans le flot de mails journaliers. Donc l'important c'est que le jour où vous êtes concerné, vous sachiez à qui vous adresser pour obtenir l'information. C'est ce qu'on essaye de faire passer comme message : si vous rencontrez un problème d'aidance, vous pouvez vous retourner vers le RH, le manager où l'un ou l'une de nos 220 assistants sociaux.

**Jeanne Ferney :** Je m'adresse à vous trois ? Pensez-vous qu'il faudrait que chaque entreprise ait son care manager ou référent aidant ?

**Christelle Evita :** Pour moi qui suis salariée aidante, on est juste au début du chemin. Il y a toujours eu des aidants, des parents aidants, des aidants de conjoint, en plus des aidants de parents vieillissants. C'est vrai que je me dis qu'il faudrait que dans chaque entreprise il y ait vraiment quelqu'un qui soit identifié comme monsieur ou madame aidante. Et il faut que les directions, les dirigeants, les boards, les Comex affirment et prouvent que l'en-

treprise s'engage. Il y a plein d'actions complémentaires qui peuvent être mises en place. Vous l'avez rappelé, j'ai un podcast. Pourquoi je dis ça ? C'est parce qu'aujourd'hui, quand on est aidant, on cherche de l'info partout, tout le temps. Google est notre meilleur ami...

**Jeanne Ferney** : ... ou meilleur ennemi parce que les infos sont quand même assez disséminées, donc c'est parfois assez difficile d'y trouver la bonne info...

« **Aujourd'hui, quand on est aidant, on cherche de l'info partout, tout le temps. Google est notre meilleur ami... »**

**Christelle Evita** : Mais parfois c'est plus simple de trouver sur Google que dans son entreprise. C'est quand même ça le sujet ! Donc il faut *flagger* la personne. Comme l'a dit Madame Hulin, il y aura au début peut-être peu de contacts mais ce n'est pas grave. Si on prouve qu'on continue et qu'on reste engagé, la confiance va se créer.

**Jeanne Ferney** : Et il est important de changer de regard aussi avec cet atout des compétences, des *soft skills*. La spécialiste Hélène Rossinot le rappelle :



Amélie Watelet

quand on parle à un manager d'un aidant en entreprise, la première idée qu'il va en avoir est qu'il va être un boulet alors qu'il peut être un atout. Comment le faire entendre, y compris aux aidants eux-mêmes ?

**Amélie Watelet** : Je pense qu'il faut briser les tabous, faire évoluer les représentations et donc combattre les stéréotypes. L'aidant, il veut bien faire, il veut conjuguer ses vies. Il faut aider à la prise de conscience que l'on est aidant, donc communiquer, avoir des rôles modèles, des managers, des leaders qui n'ont pas peur d'exprimer ce moment de vie, cette fragilité. C'est le cas chez AXA : des seniors se sont exprimés sur LinkedIn et ont témoigné de leur expérience d'aidants. Ça aide à démystifier le fait qu'on puisse être catalogué d'une manière ou d'une autre. Souvenons-nous. Il y a plus de dix ans,

ce n'était pas encore si évident d'être parent en entreprise. Déposer son enfant à la crèche, avoir des galères de maladie, ça ne se disait pas parce qu'on avait l'air moins professionnel, moins engagé. On a vu évoluer considérablement les mentalités depuis. C'est pour cela que je nourris un véritable espoir autour du sujet des aidants.

J'ai beaucoup aimé l'intervention autour du partage entre aidants qui vivent la même chose. Dans notre entreprise, on organise des conférences facilitées par des psychologues, on offre des coaching aux collaborateurs qui en ont besoin pour les accompagner au long cours dans des situations difficiles. Je crois qu'il faut vraiment utiliser tous les leviers autour des rôles modèles, des conférences, un meilleur fléchage. Christelle Evita a raison : c'est un enfer de trouver son chemin dans les bonnes informations, savoir à qui s'adresser. Cela fait partie des dispositifs qui doivent être proposés par les entreprises pour rassurer et installer un climat de confiance.

Chez AXA, nous avons plus de 6 % de collaborateurs déclarés en situation de handicap. Nous avons constaté une vraie progression de l'auto déclaration, ce qui est un signe de confiance. Précisément grâce à des interlocuteurs

dédiés qui rassurent, des collaborateurs qui ne sont pas stigmatisés et bénéficient d'avantages dans l'aménagement de leur poste de travail, de la flexibilité sur les horaires, etc.

**« Il faut accueillir chacun dans ses moments de vie. Il y a des moments heureux comme la parentalité et des moments plus difficiles, c'est le cas de la maladie ou de l'aidance. »**

J'ajouterais qu'au-delà de l'inclusion de toutes les singularités, il faut aussi accueillir chacun dans ses moments de vie. Il y a des moments heureux comme la parentalité et des moments plus difficiles, c'est le cas de la maladie ou de l'aidance. L'important, c'est de réussir cette modularité entre l'inclusion et la temporalité des besoins de chacun et de chacune.

**Jeanne Ferney** : Si j'entends bien, le premier levier ne doit donc pas être celui des coûts cachés, même si cela ne gâche rien d'en tenir compte. Mais c'est plutôt sur cette conviction que l'entreprise a ce rôle d'accompagner tout au long de la vie que les choses doivent changer ?

**Amélie Watelet** : Evidemment, il y a un supplément d'âme qui est l'humanité que porte l'entreprise. Maintenant,

on a des critères très objectifs qui sont l'absentéisme ou les sujets de santé mentale. Une entreprise d'assurance comme la nôtre est évidemment une entreprise de data et de finance. Si on n'est pas entré par l'aspect financier sur ce sujet c'est qu'on y est entré par le côté assureur. C'est aussi notre raison d'être et donc notre responsabilité en tant qu'employeur responsable, par exemple à travers nos actions de mécénat auprès de la Fondation France Répit ou d'autres collectifs. Mais on ne va pas se le cacher, améliorer les choses, être au rendez-vous, c'est bien entendu plus de performance.

**Jeanne Ferney :** Vous le disiez Laurence Hulin, c'est une logique gagnant-gagnant pour l'entreprise, quelles que soient les raisons pour lesquelles elle s'empare du sujet. Parce qu'un salarié qui est aidé, accompagné, c'est un salarié qui va être archi motivé pour la suite et attaché à son entreprise, c'est cela ?

**Laurence Hulin :** Tout à fait. Nous travaillons en ce moment avec la Mutuelle Générale et d'autres entreprises sur l'identification des *soft skills* des collaborateurs.

Comment j'ai pu mettre en place de la résilience chez moi pour tout ce qui était gestion de crise, communication,

pour tout ce qui était gestion de mon temps, pour tout ce qui était créativité, collaboration, empathie ?

**« Les anciens aidants sont en capacité d'être matures sur les compétences qu'ils ont pu acquérir et on fait remonter cette expertise à travers des auto-questionnaires à destination de tous les postiers. »**

Ce n'est pas forcément directement aux aidants qu'il faut demander cela, ils sont en plein dedans. Les anciens aidants en revanche sont en capacité d'être matures sur les compétences qu'ils ont pu acquérir et on fait remonter cette expertise à travers des auto-questionnaires à destination de tous les postiers.

**Jeanne Ferney :** Christelle Evita, vous qui animez des conférences et accompagnez les particuliers, est-ce que vous sentez un vrai intérêt, pas seulement de circonstance, des entreprises ? Avez-vous l'impression que ces dernières années on vous contacte plus et qu'il y a une sincère envie de s'emparer du sujet, qui ne soit pas juste pour faire un truc un peu à la mode ?

**Christelle Evita :** Actuellement, les entreprises qui me contactent sont



Christelle Evita, Laurence Hulin, Amélie Watelet et Jeanne Ferney

celles qui prennent le sujet à bras le corps toute l'année. Et ce sont elles qui vont gagner la bataille de la fidélisation, de la marque employeur. C'est ça le sujet. Il va y avoir une crise de recrutement et de fidélisation, elles l'ont compris. Ces employeurs sont déjà assez matures dans le questionnement sur les nouvelles diversités. Si on le dit en négatif : c'est quoi les nouvelles sources d'exclusion ? L'intérêt est bel et bien croissant. Après, on ne va pas se le cacher, il y a quand même un gros ventre mou d'entreprises qui ne font qu'être dans la communication du prescrit et du légal, comme les congés de proche aidant.

On voit bien qu'une entreprise comme AXA qui vient de mettre en œuvre le fait de donner des jours rémunérés va au-delà et comprend vraiment le sujet. Parce que certes un aidant va avoir besoin de jours pour s'absenter, mais à quel coût financier ? Quand vous prenez des jours sans solde c'est de l'argent en moins. Donc de la désinsertion professionnelle et sociale *in fine*.

**« Ce que j'aimerais, c'est qu'on puisse aller plus loin sur la sensibilisation des managers, sur leur formation. N'oublions pas que la moitié des aidants ignorent qu'ils le sont. »**

Ce que j'aimerais, c'est qu'on puisse aller plus loin sur la sensibilisation des managers, sur leur formation. N'oublions pas que la moitié des aidants ignorent qu'ils le sont. On peut être aidant et manager, bon courage... Sans compter qu'on peut être multi aidant, on peut être aidant et aidé. Les configurations sont multiples. Travailler l'inclusion de l'aidance, en fait, c'est de l'intersectionnalité. Il va falloir travailler sur l'égalité professionnelle, que ce ne soit pas la double peine parce que vous êtes femme et que vous êtes aidante. On peut être travailleur handicapé et on va devenir aidant ou aidé, on va vieillir aussi... Ce travail va permettre d'aborder toutes les discriminations et de créer des collectifs professionnels vraiment inclusifs.

J'insiste beaucoup auprès des entreprises pour aller au-delà du don de jours ou ce genre de choses. L'instauration du climat de confiance est capitale, tout comme le partage de l'information. Imaginez l'enfer que c'est de mettre en place une mesure de protection pour un proche. On peut vous donner des jours, on peut... mais si on ne vous a pas expliqué quel dossier il faut remplir et comment, alors vous allez vous absenter, puis revenir au travail où en fait vous continuerez à chercher des réponses sur votre ordi.

La communication est primordiale. Interviewer ses aidants ou anciens aidants et leur faire exprimer ce dont ils auraient eu besoin est bien plus riche que de faire l'annonce d'une mesure dont ils n'ont peut-être pas vraiment besoin, ou pas tout de suite, et dont ils ne vont pas s'emparer.

**Laurence Hulin** : Que ce soient des personnes en situation de handicap ou des personnes en situation d'aidance, quand l'aidant parle à son collectif de travail, à ses collègues et à son manager, évidemment qu'on est tous empathiques.

Quand quelqu'un explique qu'il vient d'apprendre que son enfant a un cancer, je peux vous assurer qu'il n'y a pas un seul collègue qui va s'en désintéresser. Dès que l'info est partagée, évidemment que vous êtes pris en charge par les collègues et les managers. C'est compliqué de se livrer sur sa vie privée, mais il est important d'oser le faire.

**Jeanne Ferney** : Dans vos conférences, Christelle Evita, vous dites bien souvent que ce sont les aidants qui y viennent. C'est bien, parce qu'ils y trouvent des informations, mais en fait c'est tous les autres qu'il faudrait former ?

**Christelle Evita** : Oui. Après, les aidants peuvent être de bonnes courroies de transmission. Et même si on sait déjà des choses parce qu'on est directement concerné, continuer à s'informer peut permettre d'apprendre de nouvelles choses. L'inclusion c'est un muscle. Comme tous les muscles, il faut le travailler. Dès qu'on arrête de faire du sport, on se « démuscle ». Personnellement, j'ai découvert le sujet il y a très peu de temps, il y a cinq ans. Quand je vois en si peu de temps comment les choses changent, comment les entreprises bougent, mais aussi comment les aidants dans leurs attentes bougent... Je vois dans la salle Marc Hippert qui propose un outil moderne avec l'appli Elpyoo. Les aidants aussi rajeunissent et il faut continuer à innover dans ce domaine.

**Laurence Hulin** : Pour rebondir sur cette application, on se rend compte qu'on a de plus en plus besoin de pair aidance. C'est hyper intéressant dans un cas d'aidance de son parent atteint d'Alzheimer, par exemple, de pouvoir dialoguer, converser, échanger les bonnes pratiques avec des personnes elles-mêmes confrontées à cette problématique-là.

C'est une startup qui a lancé cette appli Elpyoo, qui permet de pouvoir échan-

ger et partager de l'expérience dans un climat bienveillant.

**Jeanne Ferney** : Des réactions ou des questions dans la salle, maintenant ?

**Public** : Une petite suggestion. J'ai été aidante pendant quatorze ans auprès de ma maman. J'ai découvert que beaucoup de salariés méconnaissent et ne font pas appel aux médecins du travail. Et je me pose la question : pourquoi les associations, les entreprises, le gouvernement ne mettraient-ils pas en place cette petite chose qui m'a manqué pendant quatorze ans ? Le parcours du combattant. D'un seul coup, une situation vous bouleverse, vous anéantit. Que dois-je faire dans l'immédiat ? Que peut faire mon médecin traitant ? Que peut faire l'hôpital ? Que peut faire une assistante sociale ? Comment faire pour obtenir des aides ? Vers qui aller ? Personnellement, à chaque fois que je prononçais le mot d'aidante, j'avais en face de moi une interlocutrice, le plus souvent, qui me regardait avec des gros yeux en me disant mais c'est quoi ça ? Je ne connais pas, non vous n'avez droit à rien. Il n'y a qu'à la CAF où on m'a demandé un nombre incalculable de photocopies, d'allers-retours nécessitant de laisser ma maman toute seule, avec le stress qui va avec, pour finalement

me dire que je n'avais droit à rien. Alors pourquoi ne pas mettre à disposition de tous ce qu'on peut glaner chacun de notre côté. Toute cette documentation qui permet de gagner du temps, de l'énergie que vous allez mettre au service de votre maman ou pour vous reposer et en même temps de ne pas vous tromper de chemin. La médecine du travail elle existe, elle est payée, elle est là !

**Laurence Hulin :** Je partage et je pense qu'une plateforme qui serait peut-être nationale, qui répondrait à tous les aidants où à toutes les personnes qui se posent des questions, ça pourrait répondre à votre demande et, derrière, de pouvoir orienter les gens de manière très facile.

**Jeanne Ferney :** Et c'est vrai qu'en toute logique, la médecine du travail pourrait être un interlocuteur.

**Public :** Je suis à l'Académie de médecine où j'ai pu présenter mon rôle de « aimant aidante ». Voilà le terme qu'on utilise chez nous. Je voudrais revenir sur ce que vient de dire madame dans la salle. Quand mon mari a présenté une forme atypique d'Alzheimer, je confirme que je me suis retrouvée vraiment toute seule.

Les services sociaux de la mairie ne vous disent pas que les soins infirmiers à domicile sont pris en charge par la Sécurité sociale et vous dirigent vers des associations sans même savoir celles qui sont payantes ou pas. C'est à vous de vous débrouiller pour trouver des auxiliaires de vie, de les remplacer, de les virer quand elles refusent de se faire vacciner contre la Covid... Tout ça est extrêmement dur. La seule réponse que j'ai obtenu des médecins qui venaient voir mon mari atteint d'une démence sémantique a été « mettez-le en EHPAD » alors que j'avais utilisé tous les systèmes pour l'avoir à la maison – il y est toujours même maintenant qu'il est grabataire.

Il est important de comprendre qu'on n'est pas aidé. Quand on cherche des renseignements, on ne les trouve pas dans les services sociaux.

**Public :** Je me permets juste un petit mot pour répondre à madame et dire qu'il existe quand même maintenant des numéros de téléphone qui répondent aux aidants. Il y a des numéros plus ou moins locaux, plus ou moins nationaux. Il y a eu un numéro national pour les aidants et les personnes en situation de handicap avec la communauté 360. Donc il y a quand même du chemin de fait de ce point de vue-là.



TABLE-RONDE N°3

---

# QUELLES INNOVATIONS SOCIALES POUR ACCOMPAGNER LES SALARIÉS AIDANTS ?

Animée par :

Catherine Laurent, journaliste pour ViveS Média

Intervenants :

- Sigrid Jaud, fondatrice de Les Aidantes & Co
- Frank Nataf, fondateur de AUXI'life
- Solenne Renard, co-fondatrice de Bonjour Fred, programme d'Alphonse



**Catherine Laurent,**  
*journaliste pour ViveS Média*

**Catherine Laurent :** Dans cette table ronde, on va découvrir qu'une multitude d'innovations sociales se développent à destination des aidants.

Des innovations qui viennent des entreprises, d'initiatives privées et associatives.

Et pour commencer, j'ai le plaisir de vous présenter une innovation récente qui s'appelle le Parcours des aidants de la ViveS Académie. Un parcours pour répondre au besoin d'information qui fait cruellement défaut aux aidants. Je suis journaliste pour ViveS, un média créé il y a deux ans au sein du groupe Bayard qui œuvre pour l'indépendance économique et financière des femmes. Or, on le sait, 60 % des aidants sont des femmes.

Être aidant, on l'a vu jusqu'ici, a non seulement un impact sur la santé et sur le travail, mais a aussi un impact financier. C'est pourquoi nous avons traité plusieurs fois le sujet des aidants dans la newsletter hebdomadaire de

ViveS Média. Avec la ViveS Académie, nous avons souhaité aller plus loin et réaliser un parcours vidéo de sensibilisation, grâce au soutien et à l'expertise de Klesia, notre partenaire sur ce projet. Ce parcours de neuf vidéos disponibles gratuitement sur notre site [vivesmedia.fr](http://vivesmedia.fr) est un peu comme un guide du Routard de l'aidance, avec des interviews d'acteurs et de professionnels de l'aidance et également des témoignages d'aidants.

Pour faire écho au manque d'information évoqué lors de la conférence précédente, l'une de nos vidéos est par exemple consacrée aux droits des aidants, aux professionnels qui peuvent les accompagner, aux structures auxquelles s'adresser et aux aides qu'ils peuvent recevoir.

Nous avons également consacré deux vidéos pour aider les aidants à ouvrir le dialogue avec leur entreprise et leur faire prendre conscience qu'ils sont en tant que tels un atout pour l'entreprise.

Dans ce parcours, on trouve des vidéos sur les formations existantes pour les proches aidants, mais aussi des informations sur les réseaux d'aide, les soutiens psychologiques, les solutions de répit qui existent pour ne pas rester seul et prendre soin de soi. Enfin, nous avons réalisé une vidéo sur l'après aide. Vincent Valinducq en a un peu parlé : la mort de l'aidé laisse un grand vide dans la vie de l'aidant. L'aidance est une expérience bouleversante qui change les personnes en profondeur. Sigrid Jaud, vous avez été vous-même aidante pendant quinze ans et avez co-créé, il y a deux ans, l'agence Les Aidantes & Co, avec pour baseline : les salariés aidants sont un atout pour votre entreprise ! Vous dites que vous avez développé avec cette agence une innovation sociale de méthodologie. Comment cela fonctionne-t-il ?

**Sigrid Jaud** : J'ai été l'aidante de ma maman, qui avait la maladie de Parkinson, pendant quinze ans. Et mon associée, Marina Al Rubaee, accompagne ses parents sourds dans plein d'actes du quotidien depuis qu'elle a l'âge de sept ans.

Les Aidantes & Co est une agence qui conseille les entreprises dans l'accompagnement de leurs collaborateurs

aidants. Nous proposons différents plans d'action en insistant sur l'importance de sensibiliser tout le collectif de travail, collaborateurs, managers, RH, et sur l'importance de former aussi les managers. Ce qu'on recherche, c'est évidemment d'aboutir à de la performance économique et à des résultats, parce que c'est bien l'objectif des entreprises. Nous-mêmes sommes une entreprise de l'économie sociale et solidaire, avec donc aussi une recherche d'impact social que l'on s'applique à nous-mêmes.



*Sigrid Jaud*

Étant aidantes, nous sommes conscientes que ce sont les aidants dans l'entreprise qui font aussi tourner la machine, avec des compétences et des qualités à faire valoir auprès de leur employeur.

**Catherine Laurent** : On ne fait pas les mêmes recommandations suivant l'activité de l'entreprise. Donc vous menez un audit pour commencer ?

**Sigrid Jaud** : Effectivement, on fait tout en fonction des besoins de l'entreprise. C'est-à-dire qu'on audite ce qui se passe dans l'entreprise et surtout les besoins. Suivant qu'on s'adresse à un grand groupe avec énormément de salariés ou à des entreprises d'une centaine de personnes, ou de vingt salariés, les réponses ne sont pas les mêmes. Ce ne sera pas la même chose non plus dans une entreprise de transport ou de l'hôtellerie. Donc on s'adapte au plus proche des besoins de l'entreprise et des besoins des collaborateurs aidants.

Dans cette phase d'audit, on va réaliser des entretiens avec les managers et les collaborateurs. Quand on arrive avec le nom Les Aidantes & Co, les gens comprennent bien qu'on veut co-construire quelque chose au bénéfice des aidants dans l'entreprise et qu'il

est important que chacun puisse prendre la parole.

Le premier rendez-vous, généralement, est phare. On voit tout de suite ce que souhaite l'entreprise. Soit elle veut juste monter une conférence de sensibilisation et passer à un autre sujet... Soit elle veut vraiment s'investir. Pour illustrer, on a vu un flop dans une collectivité locale qui ne comprenait pas pourquoi ce qu'elle avait mis en place auprès de ses collaborateurs aidants ne fonctionnait pas alors qu'elle mettait à leur disposition des chèques cadeaux... C'est tellement éloigné du sujet, tellement loin des préoccupations, que j'ai rectifié en disant : vous vouliez dire chèque Cesu en fait ? Réponse : ah non, mais c'est une bonne idée aussi...!

**« Il reste vraiment beaucoup de chemin à parcourir dans l'entreprise et dans toutes les structures publiques ou privées pour articuler les réels besoins des collaborateurs aidants au collectif de travail. »**

On voit qu'il reste vraiment beaucoup de chemin à parcourir dans l'entreprise et dans toutes les structures publiques ou privées pour articuler les réels besoins des collaborateurs aidants au collectif de travail.

**Catherine Laurent :** Solenne Renard, vous êtes co-fondatrice d'un projet innovant à destination des aidants qui s'appelle *Bonjour Fred*, créé au sein de la startup *Les Talents d'Alphonse*. Pouvez-vous nous expliquer ce projet et pourquoi Malakoff Humanis, qui est partenaire du projet, a fait appel à vous ? Et nous raconter aussi cette fameuse « Théorie du slip » dont vous m'avez parlé ?

**Solenne Renard :** Les Talents d'Alphonse est une entreprise de l'économie sociale et solidaire créée en 2016 pour accompagner les personnes dans la préparation de leur retraite.

On s'est rendu compte au fur et à mesure qu'il y avait énormément de personnes de cette tranche d'âge qui étaient dans des situations d'aidance. En parallèle, Malakoff Humanis est venue nous chercher avec la problématique d'identifier et de sensibiliser les aidants, si possible de manière un peu différente et moins institutionnelle de ce qui se fait habituellement. Nous avions déjà cette expérience de parler de sujets lourds de manière un peu moins dramatique. D'où la création du projet *Bonjour Fred* en 2019 avec l'objectif d'identifier, sensibiliser et informer les aidants qui ne se voient pas / ne s'identifient pas comme tels et ne



Solenne Renard

savent pas, de ce fait, où aller chercher l'information.

Cela prend la forme d'un média et d'une communauté. Dans notre média, on va partager chaque semaine les articles, vidéos et podcasts que l'on crée pour aborder le sujet de l'aidance de manière un petit peu différente, avec des solutions très concrètes. Et typiquement, l'un des premiers contenus publiés s'appelait la *Théorie du slip* et abordait le sujet de la première fois où l'on doit aider un proche à faire sa toilette, ce qui n'est pas forcément une situation évidente. Et ça passe mieux quand on dédramatise, avec un peu d'humour.

Ensuite il y a la communauté, qui est vraiment la base du projet. On s'est

rendu compte que les meilleurs conseils ne viennent pas de l'extérieur mais de personnes qui sont passées par là ou qui vivent une situation similaire.

Le but était donc de faire de la pair-aidance. Concrètement, ça prend la forme de groupes Facebook privés où les personnes peuvent vraiment échanger entre elles. On a commencé par un premier groupe national qui a pris très rapidement. Les gens ont vraiment beaucoup utilisé ce moyen pour poser des questions assez précises, par exemple : comment remplir mon dossier d'Allocation personnalisée d'autonomie ? Je crois que je vais devoir mettre ma maman en EHPAD, mais je ne sais pas quoi faire et je culpabilise... Des sujets très concrets qu'il est paradoxalement peut-être plus simple d'aborder avec des personnes qu'on ne connaît pas qu'avec des relations plus proches.

**« On s'est rendu compte que les meilleurs conseils ne viennent pas de l'extérieur mais de personnes qui sont passées par là ou qui vivent une situation similaire. »**

On a également créé trois groupes régionaux (Normandie, Centre-Val de Loire et région Auvergne-Rhône-Alpes) puisque tout ne s'applique pas

forcément de la même manière d'une région à une autre, d'un département à un autre, notamment dans les démarches administratives. Aujourd'hui, cette communauté réunit 60 000 personnes qui nous suivent sur Facebook et au sein des groupes, dont plus de 12 000 qui s'échangent des conseils quotidiennement.

**Catherine Laurent** : Grâce à cette communauté, vous avez appris des choses intéressantes sur ces aidants. Peut-être pouvez-vous nous en parler ?

**Solenne Renard** : Quand on dit qu'il y a une personne sur deux qui ne connaît pas le terme d'aidant, c'est exactement ce que nous avons constaté chez les membres de notre communauté Facebook, en leur posant la question.

**« Une personne sur deux ne connaît pas le terme d'aidant, c'est ce que nous avons constaté chez les membres de notre communauté Facebook, en leur posant la question. »**

Notre approche est justement de ne pas forcément utiliser d'emblée le terme. On parle des *Fred* dans les groupes, ce sont les *Fred* qui échangent entre eux. Chez les gens qui arrivent sur *Bonjour*

Fred, on s'est rendu compte à quel point il y a un manque d'accès à l'information. 50 % ne connaissent pas l'APA qui est quand même l'aide de base en cas de perte d'autonomie.

**« 50 % ne connaissent pas l'APA qui est l'aide de base en cas de perte d'autonomie. »**

**Catherine Laurent** : Et pourquoi *Bonjour Fred* ?

**Solenne Renard** : On voulait un prénom qui soit mixte, qui soit assez courant dans la génération des 60 ans.

Et *Fred* c'est un acronyme pour celui qui facilite le quotidien de son proche, qui le rassure, qui entreprend dans le but de l'aider et qui donne de son temps et de son énergie. *Fred*, en fait, c'est tout simplement celui qui aide.

**Catherine Laurent** : Frank Nataf, vous êtes fondateur et dirigeant depuis 2005 du réseau AUXI'Life. C'est un groupe de services d'aide et d'accompagnement à domicile. Vous êtes également spécialiste de la prise en charge du handicap et du grand âge à domicile.



*Sigrid Jaud, Frank Nataf, Solenne Renard et Catherine Laurent*

44 % des aidants disent avoir des difficultés à concilier leur mission avec leur travail. Et à raison, puisque le cumul des rôles sociaux leur fait vivre deux à trois journées en une. Pour répondre à cette question de l'épuisement des aidants, vous avez développé une offre de répit avec du « relayage » et du « baluchonnage », qui sont deux solutions encore à un stade d'expérimentation en France. En quoi consistent ces deux innovations ?

**Frank Nataf** : C'est assez simple. Comme structure d'aide et de soins à domicile, nous envoyons des auxiliaires de vie pour aider des personnes chez elles. Dans l'environnement très proche de l'aidé, évidemment, il y a l'aidant. Et jusque-là, personne ne s'était préoccupé d'aide humaine de l'aidant. Depuis 2019, on a donc développé en France une expérimentation sur la base de dispositifs existant à l'étranger. Le premier pays à l'avoir mis en place est le Québec. Le principe est le suivant : je remplace l'aidant, pendant une durée qui va d'une heure jusqu'à six jours d'affilée non-stop, avec une seule et même personne. D'où le cadre expérimental puisque cela déroge au droit du travail, notamment avec la disparition des temps de pause, ce qui permet aux salariés de pouvoir accom-

plir leur mission. Il y a néanmoins des dispositifs de récupération.

Ce dispositif-là permet vraiment de remplacer l'aidant pour lui permettre de pouvoir souffler, jusqu'à une semaine. Donc d'aller faire un séjour de répit, d'aller à la campagne ou autre, mais de manière complètement isolée de l'aidé tout en étant rassuré que l'aidé soit toujours entre de bonnes mains et que tout se passe bien. Dans le dispositif, il y a évidemment le fait de transmettre de l'information de manière continue, de manière à savoir ce qui se passe, parce que cette première séparation est en général très difficile. On a beaucoup d'appels sur les premières heures, ce qui est parfaitement normal. Ce type de dispositif se prépare à l'avance. La personne qui va intervenir est présentée, elle est validée par l'aidant et elle va faire exactement tout ce que fait l'aidant. S'il y a un rendez-vous à l'hôpital pendant cette période-là, elle va assurer le rendez-vous à l'hôpital, organiser comme l'aurait fait l'aidant l'ensemble de la vie de l'aidé sans rien changer au dispositif. S'il y a des auxiliaires de vie qui interviennent habituellement, elles continuent d'intervenir de la même manière, l'objectif étant que l'aidé soit le moins déstabilisé possible pendant cette période d'intervention.





Frank Nataf

**Catherine Laurent :** Il y a un site internet où vous donnez des nouvelles, c'est ça ?

**Frank Nataf :** On a des dispositifs web qui permettent d'envoyer des photos, des comptes-rendus de ce qui s'est passé. Tout l'intérêt du dispositif est de contribuer également à une forme d'audit de ce qui se passe à la maison. Ce regard extérieur, prolongé et relativement intense de celui qu'on appelle le « relayeur » ou le « baluchonneur », va permettre d'établir un rapport en fin d'intervention et d'émettre des préconisations. Par exemple, je pense que ce serait mieux de caler le kiné le jeudi plutôt que le vendredi, parce que ça fait une demi-journée moins chargée. Il y a des périodes de stress vers 16 h chez

l'aidé, on pourrait peut-être envisager à ce moment-là une sortie ou autre. Les gens ne sont pas obligés d'appliquer ces propositions, bien sûr. Mais s'ils le veulent, ils peuvent profiter de cette expérience-là pour améliorer leur qualité de vie en tant qu'aidant.

**« Ce regard extérieur, prolongé et intense de celui qu'on appelle le relayeur ou le baluchonneur, va permettre d'établir un rapport en fin d'intervention et d'émettre des préconisations. »**

**Catherine Laurent :** Relayage, baluchonnage, quelle est la différence pour qu'on comprenne bien ?

**Frank Nataf :** Je vous rassure, j'ai mis des mois à comprendre ! Le principe de base est strictement le même. L'association qui a développé ce concept au Québec s'appelle Baluchon Alzheimer [aujourd'hui Baluchon Répît long terme] et ne travaillait à l'origine qu'auprès d'aidants d'Alzheimer. Elle a développé une approche méthodologique qui fait qu'on ne considère une intervention comme relevant du baluchonnage qu'à partir du moment où elle fait plus de trois jours. Tout ce qui est en-dessous, c'est nécessairement du relayage. Ces protocoles très précis

apportent un certain nombre de garanties et permettent par ailleurs de centraliser des données dans le but d'améliorer les interventions.

La durée et le protocole d'intervention définissent ce qui relève du relaying ou du baluchonnage. Pour simplifier à l'extrême : quand on est obligé de faire une intervention en urgence (normalement nous ne sommes pas censés le faire à Baluchon France) alors on est en dispositif relaying. Quand on a plus de temps et que l'aidant peut attendre un petit peu plus une prise en charge, on passe en mode *baluchonnage*.

**Catherine Laurent** : Pouvez-vous nous dire à peu près le coût de ces dispositifs et quelles sont les aides qui existent ? Il y a des entreprises qui aident financièrement pour ces dispositifs ?

**Frank Nataf** : Quand il y a des aides, le reste à charge est à peu près de 100 € par jour de baluchonnage, toutes aides déduites y compris le crédit d'impôt de 50 % puisqu'on relève de services à domicile. La problématique, c'est effectivement de récupérer les aides. Aujourd'hui, les dispositifs d'aides sont principalement prévus pour des personnes âgées, les acteurs de ce financement étant principalement les Caisses de retraite.

**« Quand il y a des aides, le reste à charge est à peu près de 100 € par jour de baluchonnage, toutes aides déduites y compris le crédit d'impôt de 50 % puisqu'on relève de services à domicile. »**

C'est beaucoup plus compliqué pour les aidants actifs de personnes handicapées. On arrive à obtenir des enveloppes complémentaires par certains départements et par des financements privés de fondations. Cela nous permet de disposer d'un stock de jours de baluchonnage prépayés, ce qui permet de pouvoir aider en particulier les personnes les moins aisées. À ce jour je ne connais pas d'entreprise qui finance du baluchonnage ou du relaying. Par des Cesu ce serait tout à fait envisageable (des Cesu hein, pas des chèques cadeaux !). Pour une entreprise qui a vraiment envie de mettre en place une politique aidant, c'est un vrai sujet. Au final, on se rend compte que ça ne coûte pas si cher que cela et que ça rend des services phénoménaux. Les gens qui y ont goûté une fois prennent quasiment des abonnements !

**Catherine Laurent** : Sigrid Jaud, vous ne vous êtes pas contentée de créer l'agence Les Aidantes & Co. Vous avez créé un cercle vertueux, comme vous

l'appellez, avec d'autres dispositifs. Comment fonctionne cet écosystème ?

**Sigrid Jaud :** On croit beaucoup à l'importance du réseau et à l'importance d'être partout pour apporter une information et un service au plus proche de ce que nous attendons, nous les aidants. Donc on a créé cette communauté qui s'appelle « Aidants et bien plus ». Nous sommes des hommes et des femmes avec des prénoms, avec des boulots, avec des vraies vies à côté, et l'objectif de cette association est qu'on redevienne actrices de notre parcours (ce sont 90 % de femmes en activité professionnelle ou qui recherchent du travail dans notre communauté) grâce au principe de la pair-aidance. En partageant nos savoirs acquis par l'expérience chacune de notre côté, on peut toutes s'apporter quelque chose. La première action que l'on développe, c'est comment faire pour prendre soin de soi, puisque l'on sait bien que lorsqu'on est aidant, la priorité est d'abord de s'occuper de l'autre. Donc on organise des ateliers comme du yoga du visage, ou on fait appel à un sophrologue. On sait ensuite qu'il est hyper important d'être au courant de ses droits. Les aidants ne connaissent pas bien leurs droits, c'est normal ça évolue tout le temps. Donc on essaye aussi de les

outiller au mieux par rapport à cela. Et le troisième axe de notre communauté, c'est d'affirmer nos compétences et qualités particulières, que l'on va valoriser dans notre recherche de travail, notre évolution professionnelle ou une meilleure maîtrise de notre parcours professionnel. Je suis d'ailleurs très contente d'avoir entendu Laurence Hulin de La Poste évoquer ce projet d'identifier au sein de La Poste les compétences des aidants.

**Catherine Laurent :** Vous m'avez confié que vous alliez avoir Laurence Hulin sur votre podcast, c'est le moment d'en parler.

**Sigrid Jaud :** Je réalise donc aussi un podcast qui s'appelle Plan Aidants où je donne la parole à des aidants pour qu'ils racontent une galère ou une expérience qu'ils ont transformée de manière positive. Un témoignage positif qui puisse apporter quelque chose à quelqu'un. Et depuis le début de l'année, j'interviewe aussi des structures que je trouve intéressantes comme Ma boussole Aidant, comme Baluchon France, Espace Singulier aussi bientôt. Tout ça sert à décomplexer le sujet et à donner des pistes de solutions aux aidants.

**Catherine Laurent :** Solenne Renard,

grâce à votre communauté vous avez identifié beaucoup de besoins des aidants et avez créé des formations en conséquence. Pouvez-vous nous parler de ces formations ?

**Solenne Renard** : Comme les personnes échangent énormément au quotidien sur les groupes, cela nous a donné envie de créer des parcours d'accompagnement en ligne. Concrètement, on a identifié les trois thématiques principales qui reviennent le plus : le répit, le quotidien à domicile, et le fait de trouver un lieu de vie quand le maintien à domicile n'est plus possible. On propose un accompagnement sur trois à cinq semaines, sous la forme d'emails que les personnes reçoivent tous les deux ou trois jours. Il y a une première étape où on va les accompagner pour réussir à prendre du recul sur leur situation, se poser des questions de manière un petit peu différente, s'interroger sur leur rôle en tant qu'aidant et mettre le doigt, peut-être, sur des limites pas forcément identifiées. On va encore une fois leur faciliter l'accès à l'information et leur donner à voir les solutions existantes et surtout comment les financer, car s'il existe beaucoup de choses, on n'est pas forcément au courant. Enfin on va les aider à se mettre

en action, à entamer les démarches, à contacter les interlocuteurs, etc.

**Catherine Laurent** : Pour finir ce panorama des innovations récentes, Frank Nataf, j'aimerais bien que vous nous parliez du care management. Qu'est-ce que c'est exactement ?

**Frank Nataf** : Le care management c'est une autre activité qu'on a développée via notre filiale Marguerite. Le principe est d'avoir un interlocuteur unique qui soit en capacité d'évaluer une situation, d'arriver à un certain nombre de préconisations et, derrière, d'accompagner et faire à la place de l'aidant, à partir du moment où ce dernier en a envie bien sûr. Un certain nombre d'activités de l'aidant ne sont pas passionnantes : remplir des dossiers administratifs ; comprendre des textes de loi absolument incompréhensibles pour obtenir l'accès à des aides ; gérer des prestataires d'aménagement du domicile qui ne sont jamais disponibles et qui ont 2 heures de retard quand ils daignent se pointer... La vie d'un aidant, comme la vie d'un aidé, ce n'est pas un long fleuve tranquille. Les législations et les besoins évoluent. Le care manager est là pour suivre ce flux d'informations et adapter l'ensemble de ce qui se passe, d'un point de

vue médico-social mais pas seulement. Ça peut être par exemple la demande de quelqu'un qui souhaite connaître les lignes de bus ou de métro accessibles en fauteuil roulant. L'idée c'est donc d'avoir un facilitateur de vie, un référent que je peux appeler tout le temps pour qu'il me trouve des solutions.

**Catherine Laurent :** Quel est le coût d'une telle offre ? Est-ce que tout le monde peut y avoir accès ? Des entreprises proposent-elles cela dans leurs packs aidants ?

**Frank Nataf :** Il commence à y avoir quelques entreprises qui équipent leurs salariés de dispositifs extrêmement facilitateurs de ce type-là. Le principe du care manager c'est : j'ai un interlocuteur unique face à moi. Mon care manager peut être assistante sociale, infirmier, ergothérapeute... Mais si j'ai bien une seule tête en face de moi, mon care manager opère lui au sein d'une équipe, d'un collectif qui travaille pour le compte de chacun des aidants. C'est extrêmement riche. Les retours qu'on en a sont incroyables. Beaucoup de gens se demandent pourquoi personne n'y avait pensé avant.

À la question « combien ça coûte ? », beaucoup se rendent compte que ce n'est pas si cher que cela finalement.

Notre méthodologie de veille permet d'être en permanence à jour sur les informations importantes, par exemple sur la question des aides... Sachant qu'il n'y a pas deux départements en France où cela fonctionne de la même manière, où les dossiers à remplir sont identiques, je vous garantis que c'est précieux...

**Catherine Laurent :** Une dernière question à chacun et chacune d'entre vous. Solenne Renard, de par votre expérience, comment voyez-vous le futur visage de l'aidance ? Est-il possible d'envisager une aidance plus sereine, et en privilégiant quels moyens ?

**Solenne Renard :** Il y a déjà des choses très positives qui se passent, ne serait-ce que le fait d'évoquer le sujet publiquement. Les personnes concernées en parlent de plus en plus entre elles, et c'est bien la première étape pour accepter son « statut » d'aidant, pour pouvoir demander de l'aide et aller toquer aux bonnes portes.

Ce qui faciliterait énormément les choses, ce serait d'identifier les aidants dès le début et pour cela de former le corps médical pour qu'il puisse rapidement diriger vers les bons interlocuteurs. Même quand on glisse très doucement dans le rôle d'aidant, ça

commence toujours chez le médecin ou à l'hôpital. Les entreprises, bien sûr, peuvent aussi jouer un grand rôle dans cet accès à l'information.

**Catherine Laurent** : Frank Nataf, comment voyez-vous le futur de l'aide ? Quelles seraient vos recommandations ?

**Frank Nataf** : La solidarité nationale ne pourra pas tout faire. Le financement public ne sera pas à la hauteur pour financer l'ensemble des besoins. Les entreprises doivent donc nécessairement se saisir du sujet. Et n'oublions pas tout ce qui relève de la prévoyance ou de l'assurance collective qui peuvent inclure de nouvelles garanties sur des dispositifs du type *care management*, *baluchonnage* ou autre. Typiquement, un contrat de prévoyance couvre les arrêts maladie.

**« Un aidant submergé par la situation va se mettre en arrêt maladie, ce qui va engendrer une consommation sur le contrat. Donc cette question relève pour l'assureur d'une politique de prévention. »**

Or on sait qu'un aidant qui est submergé par la situation va se mettre en arrêt

maladie, ce qui va engendrer une consommation sur le contrat. Donc cette question relève pour l'assureur d'une politique de prévention.

**Catherine Laurent** : Sigrid Jaud, un mot de conclusion ?

**Sigrid Jaud** : Je crois profondément que nous, les aidants, sommes tous très résilients et très courageux, ce qui tombe bien parce qu'il faut d'abord compter sur soi. Il y a ensuite des entreprises rôles modèles importants comme AXA ou La Poste et bravo pour ce que vous faites. Mais ce n'est pas ce que nous voyons dans la plupart des entreprises que l'on rencontre, où l'on constate leur difficulté à s'occuper vraiment de leurs collaborateurs au-delà de simples conférences de sensibilisation. Les entreprises n'ont pas compris encore l'importance de s'occuper de leurs collaborateurs aidants et l'atout qu'ils représentent en termes de performance et d'impact social.

Mon message aux entreprises serait celui-là : occupez-vous de vos salariés aidants avant qu'on ne vous l'impose. Et enfin, on soutient le fait que le gouvernement prenne mieux en compte les besoins des aidants, comme le demande la tribune du Collectif Je t'Aide que l'on a signée.

---

# RESPIRATION

par Mariette Darrigrand

## « Aidant », un mot qui n'aide pas



Mariette Darrigrand,  
Sémiologue

**Le grand problème du mot « aidant » est qu'il n'aide pas du tout à la compréhension de la chose. Il y a un décalage entre le mot et la chose aujourd'hui. Cela arrive souvent avec les mots finissant par « -ant » qui sont censés donner une action.**

Comme l'on disait quand on était petit, « Je suis en train de... ». Dans le cas de figure qui nous intéresse, « Je suis en train d'aider ». Mais en fait la langue n'entend plus cela au bout d'un moment. Et donc l'aidant on ne sait pas trop ce qu'il fait...

J'ai regardé l'étymologie du care, du caring, parce que c'est une analogie que l'on fait avec l'aidance. Si le care tire vers la professionnalisation d'un nouveau champ social, il n'a en revanche malheureusement pas de dimension sémantique intéressante pour nous. Le care est lié à une émotion extrêmement négative, une forme de tristesse en anglais qui ajoute une couche compassionnelle.

**« Je crois qu'il faut se représenter la situation des mots « aide » et « aidants » comme pris entre deux rocs. Il y a deux grands rocs dans la langue française, il y a l'amour et puis il y a le travail. L'aidance est entre les deux, mais beaucoup plus proche de l'amour, c'est sa source. »**

Alors de quel amour s'agit-il ? On n'est pas dans la comédie romantique, on n'est d'ailleurs pas tout à fait dans l'amour mais dans ce que le latin appelait la *caritas*, c'est-à-dire l'amour sublime. C'est un concept que le christianisme rend central. Et l'aidance part bien de là, c'est-à-dire qu'on met la barre très haut, quasiment au niveau de la sainteté.

On en est là, le mot commence là et entame un voyage vers le travail. Mais on n'y est pas encore. On voit ce que l'écosystème du travail apporte dans la langue. Peut-être un peu de torture, l'étymologie est présente même si elle est en réalité fautive. Mais surtout, de manière beaucoup plus intéressante, tout ce qui se rapporte aux savoir-faire, aux techniques, aux pratiques. Le travail des aidants est là mais il n'est pas vraiment valorisé. Quand quelqu'un est aidé, il y a les travailleurs en chef que sont les médecins, les gérontolo-

gues, les oncologues, etc. Et puis il y a ceux que l'on appelle les auxiliaires, les auxiliaires de vie. Donc on voit que c'est un travail qui vient après, qui relève du « coup de main » que l'on donne. Donc l'aidant a une main affective, une main gratuite, une main qui donne, et non pas une main experte, une main qui cisèle, une main qui a une technique comme celle de l'artisan par exemple.

Si je prends le mot aujourd'hui dans l'usage contemporain, il fait ce voyage de l'amour au travail et devrait mieux s'équilibrer entre ces deux pôles. L'enjeu autour de la reconnaissance sociale des aidants, voire de leur rémunération, est le signe de cela. Il va donc falloir trouver comment techniciser quelque chose qui nécessairement est d'ordre affectif. Mais nous savons bien que le travail a une dimension affective et qu'à l'inverse ce n'est pas parce qu'on est dans le don qu'on n'a pas besoin d'apprendre des gestes techniques ou d'inventer des pratiques.

À partir de cette situation contemporaine, je crois que l'étymologie peut nous aider. Non pas que les sens soient encore présents, mais ils peuvent être une ressource sémantique pour nous, une source d'inspiration. Il y a trois



niveaux de ressources. D'abord l'étymologie elle-même : le verbe d'où vient l'aide, *adjuvo* en latin, ça veut dire seconder, venir en second. On a quelqu'un qui est tout seul, tout à coup on l'aide et il n'est plus seul. On est deux. C'est quelqu'un qui est secondé, mais d'une façon absolument fondamentale.

La deuxième chose nous vient de l'ancien français. J'aime beaucoup ce sens parce qu'il est très poétique, très lié à la nature. On disait par exemple aider un blé, aider un pain... Ça voulait dire faire quelque chose pour lui, mais aussi laisser la nature agir, laisser la chose se faire. Il y a certes une dimension travail dans l'aidance mais également une dimension naturelle. C'est ce que les anciens avaient en tête : l'homme n'est pas le seul maître du travail, il y a aussi une forme d'énergie – ça vient du mot *ergon* en grec, qui veut dire le geste. Il y a une continuité des gestes, une sorte de propagation des gestes positifs qui fabrique une énergie collective.

Le troisième sens est formidable et seule la langue française permet cela. À partir de la même racine *adjuvare* on peut fabriquer deux mots. C'est un doublon. Il y a l'aidance et il y a

l'aidage. L'aidance c'est les dieux. On pouvait dire « que Dieu me vienne en aidance » ou « que la fortune me vienne en aidance ». L'aidage c'est les êtres humains, c'est les gens, c'est le concret, c'est la vie active, c'est la vie pratique.

Si nous voulons aller vers la professionnalisation reconnue des aidants, je crois qu'il faut vraiment travailler cet aidage. L'aidage, ce n'est pas forcément le très haut niveau. Vous savez que tous les mots en « age » sont très humains : bricolage ou jardinage... Il y a un avenir évident pour ce mot si nous reprenons ses sources et c'est d'ailleurs un travail que le monde social est en train de faire.

La première idée est de techniciser encore plus, de reconnaître des savoir-faire, des savoir-être, des bonnes pratiques. Ne pas avoir peur, en quelque sorte, de « désaffectiser » la chose. L'amour est là, il est à l'origine ; la *caritas* est là, il y en aura toujours assez. Aussi je pense que la première voie de développement du mot dans le monde contemporain consiste à se détacher un petit peu des bons sentiments pour aller vers de bonnes pratiques.

Et puis il y a un deuxième niveau qui concerne particulièrement le monde

de l'entreprise. Il s'agit maintenant de stimuler, activer et même innover. L'entreprise doit considérer qu'aujourd'hui elle est très aimante avec le salarié aidant, elle lui donne du temps, elle le considère, etc. Mais l'histoire du mot nous montre que cette augmentation peut être réciproque. Je rêve là à partir du langage, mais pourquoi l'entreprise ne se ferait-elle pas augmenter elle-même, encore plus qu'aider, par les aidants ?

**« Pourquoi l'entreprise ne se ferait-elle pas augmenter elle-même, encore plus qu'aider, par les aidants ? »**

**Pourquoi ne considérerait-elle pas l'aidant comme un animateur social, comme quelqu'un qui fait avancer la société dans ses pratiques mais aussi dans ses relations ? »**

Pourquoi ne considérerait-elle pas l'aidant comme un animateur social, comme quelqu'un qui fait avancer la société dans ses pratiques mais aussi dans ses relations ? L'empathie, ce ne sont pas simplement des bons sentiments. Elle est aussi fondée sur des savoir-faire. L'entreprise pourrait être augmentante et se laisser aussi augmenter. Je trouve que c'est une idée probablement assez prometteuse.

---

## LE MOT DE LA FIN

par Sibylle Le Maire et Astrid Panosyan-Bouvet

### Que retenir ?



**Sibylle Le Maire,**  
*fondatrice  
du Club Landoy et  
directrice exécutive  
de Bayard*

Nous avons été témoins - tout au long de l'après-midi -, des progrès, des prises de conscience, des moyens publics existants, de l'engagement d'entreprises qui innovent socialement... Les actions d'acteurs comme AXA, le Groupe La Poste, le Collectif Je t'Aide, l'OCIRP ont été mises en lumière et expliquées. Des prises de parole qui nous ont permis de prendre conscience de manière très tangible de tout ce qui se passe déjà autour de l'aidance. Nous l'avons vu : cela demande de l'organisation, exige des financements, et questionne l'évolution de notre système de protection sociale.

Il y a encore beaucoup de choses que nous n'avons pas appréhendées et j'en

ai pleinement conscience. Une journée est malheureusement trop courte pour répondre à toutes les questions aussi si vous voyez des éléments complémentaires à explorer, rendez-nous service : sollicitez-nous.

Le Club Landoy est avant tout un collectif qui se nourrit d'échanges, nous sommes donc à votre disposition pour les poursuivre au-delà du temps fort qu'est cette journée.

Rendez-vous compte que nous étions presque deux fois moins nombreux l'année dernière pour ce Grand temps fort de la Journée Nationale des Aidant.es, et nous espérons être encore plus nombreux à être réunis autour de cette cause l'année prochaine.

Pour conclure cette conférence, j'invite madame la députée Astrid Panosyan-Bouvet, qui nous a suivie très discrètement dans l'assemblée cet après-midi. Madame la députée, merci de votre présence.

Nous en avons beaucoup appelé à l'État aujourd'hui, c'est donc à l'État de prendre la parole à travers vous maintenant.



**Astrid Panosyan-Bouvet,**  
*députée (groupe Renaissance)*

Bonjour à tous ! J'ai envie de dire bonjour à toutes. Parce qu'il y a ici essentiellement des femmes. Comme si ce sujet ne les concernait qu'elles. C'est peut-être une partie du problème... Je n'avais absolument pas prévu de parler, j'étais venue en tant qu'amie, en soutien et en remerciements au Club Landoy et au Collectif Je t'Aide.

J'ai été aidante familiale, après que mon mari soit tombé très gravement malade. Dans le choc de vie qui nous a traversés, ma famille et moi, on s'est dit qu'on avait malgré tout de la chance. De la chance de s'aimer et d'être une famille unie. De la chance d'avoir une surface financière pour pouvoir être secondés par des aides à domicile qui prennent soin de mon mari, atteint d'une maladie neurodégénérative et dont il fallait s'occuper de lui nuit et jour. Et de la chance enfin d'exercer à l'époque des responsabili-

tés dans une entreprise qui me permettait de pouvoir aménager mon temps.

Malgré cette chance, je me reconnais pleinement dans ce qui a été dit ici, dans cette difficulté de parler et de ne pas être vue simplement comme un aidant. Mes enfants partagent également cette difficulté de ne pas être vus comme enfants de quelqu'un de malade. Comme ma fille de quinze ans le disait, « je n'ai pas envie qu'on nous prenne en pitié ». Aussi je me reconnais parfaitement dans beaucoup des témoignages d'aujourd'hui.

L'expérience de l'aidance est une épreuve qui nous transforme. Je sais que je ne ferais pas de la politique de la même manière si je n'avais pas été aidante familiale, je sais que je n'aurais pas été chef d'entreprise de la même

manière si je n'avais pas été aidante familiale. Cette expérience donne le courage de regarder les vulnérabilités en face. Or la manière dont on s'adresse aux personnes vulnérables dit beaucoup de choses de nous en tant que personnes, mais aussi en tant que société. Tout cela m'a permis de comprendre qu'il y a une forme de « chaîne de la vulnérabilité », de chaîne de la fragilité. Il y a la personne fragile, il y a l'aidant familial – l'aidant fait d'amour et de travail comme le disait la sémiologue Mariette Darrigrand – et il y a l'aidant professionnel. Dans la manière dont les choses sont organisées aujourd'hui, on plaque fragilité sur fragilité sur fragilité. Il y a la personne intrinsèquement fragile, qu'il faut regarder, qu'il faut aimer, qu'il faut reconnaître, à laquelle il faut donner le soin mais également l'envie de continuer à trouver un sens, pour la libérer de ce sentiment de culpabilité d'être une charge pour sa famille. Il y a la vulnérabilité de l'aidant familial, son isolement, sa façon de prendre soin de lui ou pas... Et puis il y a la vulnérabilité de l'aidant professionnel à travers les questions de statut, de rémunération, de reconnaissance sociale des aides à domicile et des soignants. Tout cela dit beaucoup d'une société. Cela dit beaucoup d'une

société, encore une fois, la façon dont on considère ceux dont le travail est de s'occuper des autres. Certains choisissent finalement cette fonction par défaut alors que c'est une des plus belles missions du monde. Cela nécessite de trouver un nouvel équilibre entre l'État, qui ne peut pas tout faire, la responsabilité particulière des aidants qui sont aussi des aimants, et puis le rôle des entreprises – 4 millions d'aidants sont des salariés.

**« Il est nécessaire de trouver un nouvel équilibre entre l'État, qui ne peut pas tout faire, la responsabilité particulière des aidants qui sont aussi des aimants, et puis le rôle des entreprises – 4 millions d'aidants sont des salariés. »**

Je suis législatrice et vais donc vous parler de ma fenêtre de modeste députée de Paris, élue depuis simplement un an. Je pense que l'État a un rôle majeur dans l'organisation de cette chaîne de vulnérabilité. D'abord vis-à-vis de l'aidant familial qui se retrouve souvent en première ligne parce qu'il n'a pas les aides qu'il faut, parce qu'il n'y a pas les professionnels qu'il faut, parce qu'il ne sait pas à quelle porte frapper. Clairement, on n'est pas non

plus au rendez-vous pour ce qui concerne les aidants professionnels de personnes âgées, d'enfants, d'adolescents ou jeunes adultes en situation de handicap. Je suis certes députée de la majorité présidentielle. Mais je suis aussi d'origine scandinave et quand je nous compare avec ce qui existe dans les pays d'Europe du Nord, on n'a pas les mêmes investissements massifs, on n'a pas la même reconnaissance des aidants professionnels ni la même capacité à les former. Or ces aidants professionnels nous permettent à nous, aidants familiaux, d'être dans l'amour au lieu d'être en toute première ligne quand ce n'est pas nécessairement notre choix ou quand on a des responsabilités par ailleurs – quand on est par exemple jeune parent et qu'on doit être aussi aidant.

L'État a aussi une responsabilité dans la prévention de la perte d'autonomie ou dans l'insertion via l'école inclusive. Même si l'on a fait beaucoup ces derniers temps, la situation des accompagnants des élèves en situation de handicap (AESH) reste difficile. L'État a une responsabilité dans l'adaptation du domicile quand c'est nécessaire. Enfin les entreprises ont une responsabilité et je salue La Poste, AXA, Véolia, qui sont vraiment des

entreprises modèles vis à vis de leurs salariés aidants et comprennent les nouveaux besoins. Quand l'État imagine des choses autour du congé de proche aidant, ça ne convient pas nécessairement à toutes les situations, comme prendre une demi-journée pour aller accompagner son mari, sa maman, son papa ou son enfant - pour les séances de chimiothérapie, par exemple. C'est plutôt pensé comme des congés pris, mais ça ne prend pas plus en compte ce besoin parfois de se libérer quelques heures, le besoin de flexibilité.

**« Je constate qu'en Europe du Nord on investit beaucoup plus dans le collectif et moins dans les aides individuelles. Ça se voit dans les services de santé, ça se voit dans les infrastructures, qu'elles soient à domicile ou en institution ou à l'école. »**

Cet équilibre entre État, entreprises et personnes dit beaucoup de choses de notre choix de société. Je constate qu'en Europe du Nord on investit beaucoup plus dans le collectif et moins dans les aides individuelles. Ça se voit dans les services de santé, ça se voit dans les infrastructures, qu'elles soient à domicile ou en institution ou



Astrid Panosyan-Bouvet

à l'école. En France, on a fait le choix ces quarante dernières années d'investir plus sur l'individualisation des aides, sur les aides aux entreprises aussi, et beaucoup moins sur le réarmement de nos services publics et des métiers autour du *care*, du soin et du lien. Nous sommes également moins bon sur la reconnaissance. La société française dans son ensemble ne perçoit pas suffisamment ce que l'aideance veut dire en termes de technicité, en termes de gestion du stress, en termes de capacité à gérer quinze mille choses en même temps, quand il s'agit de tenir une famille en quelque sorte.

Enfin, et cela a été dit, compter des aidants qui se reconnaissent comme tels au sein de ses équipes, c'est aussi faire entrer la question des vulnérabilités dans le champ de l'entreprise qui est a priori celui de la performance, du chiffre d'affaires, du résultat, etc.

Prendre cette vulnérabilité en compte permet d'arrêter la fiction qui est que quand on rentre dans l'entreprise on endosse une armure et que tout ce qu'on vit à la maison est laissé à la maison. Non, vie personnelle et vie professionnelle sont un continuum parce que nous sommes un continuum.

Sur la question de la reconnaissance sociale, concrètement, j'ai tout de même l'impression que parce que les femmes sont particulièrement impliquées dans le domaine de l'aideance, on suppose que c'est juste quelque chose d'un peu inné : on s'occupait des enfants alors on s'occupe maintenant de nos parents. C'est perçu comme de l'adjuvant, du complément, ce que disait très bien la sémiologue. Eh bien non ! Il y a un vrai savoir-faire technique quand il faut faire des transferts de personnes, quand il faut bien aider à manger pour éviter les fausses routes qui peuvent être un truc très stressant, c'est un vrai savoir-faire.

**« Enfin il y a la valorisation des aidants et des aidantes. Ces personnes ne demandent pas à être vues comme des saints ou des saintes mais demandent juste à être reconnues pour ce qu’elles apportent à la société et à leur entreprise. »**

Enfin il y a la valorisation des aidants et des aidantes. Ces personnes ne demandent pas être vues comme des saints ou des saintes mais demandent juste à être reconnues pour ce qu’elles apportent à la société et à leur entreprise. C’est un vaste travail. Sur ces choix politiques et collectifs, le choix français n’a pas été celui des mieux disant scandinaves et je pense qu’il faut en débattre. On pourra en discuter avec le Club Landoy qui est pour cela très structurant. J’ai confiance parce qu’il y a un consensus qui va bien au-delà des partis politiques. Je suis

majorité présidentielle mais sur ce sujet de l’aide familiale je m’entends bien avec un François Ruffin. On a envie de travailler ensemble pour poser un diagnostic commun et avancer. Je reste optimiste aussi parce que ce sont entre huit et onze millions de Français concernés qui peuvent mettre le sujet sur la place publique et faire bouger les politiques. Et moi je serai toujours à votre côté parce que je sais ce que c’est. Des choses ont été avancées par la Ministre aujourd’hui sur les jours de répit, sur la simplification des systèmes de baluchonnage, etc. Et tant mieux, parce que ça reste très compliqué. Beaucoup de dispositifs ont été créés pour mais il est très compliqué de pouvoir en bénéficier... Mais sachez qu’il y a maintenant une volonté transpartisanne d’avancer là-dessus et que vous pouvez compter sur des députés, j’en fais partie, qui savent ce que ça veut dire. Merci à vous !



## **Remerciements :**

**Le Club Landoy remercie AXA France et ses équipes  
pour leur soutien dans l'organisation de cette conférence.**

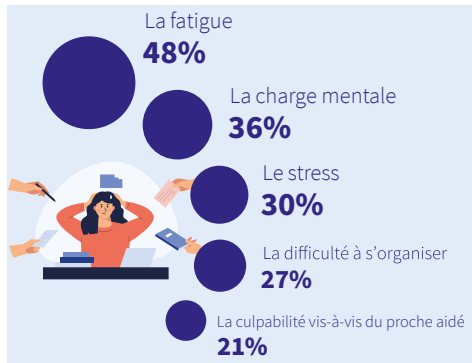
# CE QU'IL FAUT RETENIR



## Les entreprises, des acteurs clés pour accompagner les salariés aidants



## Principales difficultés rencontrées par les salariés aidants



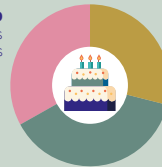
## Qui sont les aidants ?

Aucune catégorie de salarié épargnée par la problématique de l'aide, contrairement aux idées reçues.

**43 ans** : âge moyen des salariés aidants

**33 %** ont 50 ans et plus

**29 %** ont entre 18 et 34 ans



**38 %** ont entre 35 et 49 ans

## Changer le regard pour libérer la parole

**50 %** des salariés aidants déclarent que **leur employeur est au courant** contre

**73 %** lorsque des solutions sont mises en place



## Un accompagnement social nécessaire pour assurer la durabilité des entreprises !



**91%** des salariés aidants interrogés estiment **légitimes** que des services de **soutien** aux aidants soient **proposés** par le biais de leur assurance d'entreprise.

Retrouvez la version digitale du livre blanc des salariés aidants sur :

[www.axa-assurancescollectives.fr](http://www.axa-assurancescollectives.fr)



Source : étude Kantar pour AXA sur les salariés aidants, menée en deux volets auprès des salariés et des décisionnaires d'entreprises.  
Étude quantitative réalisée en ligne au mois de mai 2023 auprès de 460 salariés aidants, parmi un échantillon représentatif de 2 000 salariés.  
Entretiens individuels qualitatifs réalisés en avril 2023 auprès de 14 décisionnaires d'entreprises (DG, DRH...) répartis sur différentes tailles salariales (de 10 à 1 000 salariés), secteurs, et zones géographiques.

# Salarié aidant

## Apprendre à en parler pour s'organiser sereinement

Les aidants sont nombreux... mais restent silencieux. Parler, c'est mettre toutes les chances de votre côté pour recevoir du soutien, obtenir un accompagnement et travailler plus sereinement et dans de meilleures conditions.



## Détecter les signes révélateurs

Fatigue, troubles du sommeil, irritabilité accrue, surcharge mentale

# Accompagner et soutenir les salariés aidants

## Accompagner et soutenir les salariés aidants

2 entreprises sur 3 ne savent pas qu'elles ont au sein de leurs effectifs des salariés aidants. Vous devez, en ce sens, prévenir les risques psychosociaux en prenant en compte la situation de vos salariés aidants en leur proposant de pouvoir concilier leur vie professionnelle, avec leur vie personnelle et leur vie d'aidant.



## Un environnement attentionné

Un climat de confiance, pouvoir s'exprimer, se sentir parfaitement intégrés.

L'association AXA Prévention met à disposition des outils et services gratuits. Retrouvez un guide, des fiches thématiques et des podcasts. Un guide conseil à l'attention des salariés et des employeurs.





## Remerciements :

Merci aussi au Collectif Je t'Aide, co-organisateur du Grand temps fort de la Journée Nationale des Aidant.es le 6 octobre 2023, ainsi que l'OCIRP, La Croix, ViveS Media et Notre Temps les partenaires de la journée.



*Actes du Club Landoy édités par Bayard - 18, rue Barbès - 92128 Montrouge cedex - Novembre 2023.  
Directrice du projet : Monelle Barthélemy avec la collaboration de Coralie Chevalier et de Lisa  
Gnaedig - Retranscription : François Blaise - Conception graphique : Corinne Deniel -  
Photographe : Zaëli - Bellerose Photographi.*



club  
**LANDOY**  
Une initiative du groupe Bayard

---

En partenariat avec



clublandoy.com