

Points clés de l'étude sur le recours par les salariés aidants aux dispositifs mis en place dans les entreprises

Réalisée au premier semestre 2022, cette enquête¹ avait pour objectif d'investiguer la question du recours aux dispositifs de soutien des salariés aidants afin d'identifier les clés opérationnelles pour les décideurs en entreprise.

Et à ce titre, notamment, de contribuer à mieux comprendre le cadre mental du recours par les salariés aidants, d'en appréhender le vécu par les personnes et d'identifier les conditions du succès dans la mise en place organisationnelle des dispositifs.

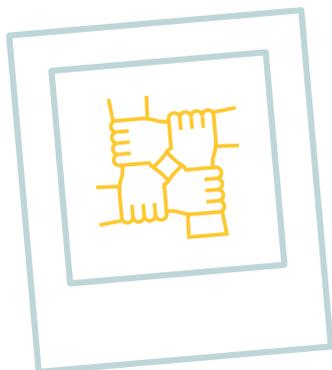
D'UNE FAÇON GÉNÉRALE, ON OBSERVE UN SENTIMENT D'URGENCE À TRAVAILLER LA QUESTION DU RECOURS AUX DISPOSITIFS, PRINCIPALEMENT MOTIVÉ PAR LES COÛTS INDUITS DE LEUR NON-UTILISATION.

Les dispositifs mis en place s'inscrivent dans une forme d'investissement sans regret, de nature à limiter les impacts futurs : au plan individuel, c'est une façon d'éviter la dégradation de la situation du salarié aidant tandis qu'au plan collectif, recourir aux dispositifs pourrait limiter l'impact sur l'organisation des équipes tout en maximisant l'engagement de l'ensemble des collaborateurs.

Plus largement, s'agissant de la responsabilité sociale d'entreprise, cela pourrait concourir à réduire de possibles situations d'inégalités entre salariés – comme par exemple dans le cas des droits à la retraite pour des aidants ayant dû réduire ou arrêter leur activité – tout en restant attentif à une égalité de traitement entre salariés aidants, quelle que soit la nature de la pathologie accompagnée ou la situation familiale.

1. L'enquête a permis de recueillir l'avis d'un spectre large de parties prenantes impliquées sur la question du recours : les salariés aidants eux-mêmes à travers deux focus group narratifs (réalisés avec le soutien de Juris Santé), les décideurs d'entreprises (BNP Paribas, Sanofi, CA La Réunion, Merck, BPCE (CEP LOIRE CENTRE, BP VAL DE France, Banque PALATINE)) disposant d'une antériorité suffisante en termes de dispositifs, ainsi que des représentants de l'environnement économique, associatif et institutionnel (CESE, CFTC, CNSA, Handéo, AFA).

LA DÉMARCHE D'INVESTIGATION A PERMIS DE DRESSER UNE PHOTOGRAPHIE SOMMAIRE DES PRATIQUES EXISTANTES DONT ÉMERGENT 3 CONSTATS PRINCIPAUX.



D'une part, le niveau d'utilisation des dispositifs demeure relativement flou et les résultats obtenus en termes de recours se situent généralement en deçà des attentes initiales. La volumétrie des usages n'apparaît toutefois pas systématiquement comme le critère de mesure le plus pertinent dans un contexte où la qualité et l'ajustement du service rendu à l'aidant utilisateur sont aussi à prendre en compte, ainsi que l'influence de l'aidance en termes de RSE ou de QVT auprès de l'ensemble des collaborateurs.

D'autre part, aucun des dispositifs mis en place ne dispose des caractéristiques d'une « licorne » ou d'une « killer application », et cela quel que soit son niveau d'innovation « technologique » (effet Waow). Pour une solution donnée, on observe ainsi une grande hétérogénéité des taux de recours entre les entreprises, voire au sein d'une même entreprise (selon les caractéristiques d'âge, de géographie ou de métier de ses pôles d'activité). Les aidants eux-mêmes éprouvent des difficultés quant à qualifier la solution « idéale », la singularité de leurs situations faisant naître une grande diversité de besoins.

Enfin, il n'existe pas de lien systématique entre l'antériorité – et la communication y afférant – d'un dispositif et son taux d'utilisation par les salariés aidants. Parmi les moyens de renforcer la dynamique du sujet au sein de l'entreprise, la mise en place d'une réglementation plus coercitive est régulièrement citée, en prenant appui sur le modèle du handicap.

LE FREIN PRINCIPAL AU RECOURS SEMBLE RÉSIDER DANS LA FAIBLE PRISE EN COMPTE DU CARACTÈRE SYSTÉMIQUE (VOIRE ÉCOSYSTÉMIQUE) DE L'AIDANCE.



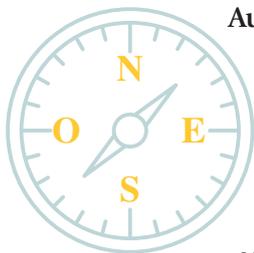
Ainsi, les réponses/solutions apportées disposent souvent d'un caractère universel qui se marie mal avec la spécificité des situations de vie, et cela d'autant que des critères d'éligibilité parfois contraignants rendent difficiles l'accès aux aides.

Un facteur de complexité quant à la capacité à prendre en compte la dimension de « parcours de vie » propre à la dynamique du duo que forme l'aidant avec l'aidé est particulièrement illustrant : il tient au ratio intensité/durée propre à la situation d'aide familiale. Il réclame de pouvoir métisser des besoins d'urgence ponctuels et d'autres de nature plus durable, ce qui n'est pas facile lorsque les dispositifs sont trop génériques ou « incomplets ».

Par ailleurs, le caractère « intersectionnel » du sujet peut constituer un facteur explicatif de recours ou de non-recours : les usages apparaissent parfois différenciés selon le genre ou la CSP.

Dans cette perspective, on semble en présence d'« une économie de l'offre » ayant du mal à trouver sa place sur « un marché régi par la demande ». Cela conduit certaines entreprises à s'orienter vers davantage de ciblage (situations, pathologies, types de besoin...) et à raisonner avec une logique de plus en plus tournée vers une approche marketing (ajustement des offres, démarche de fidélisation, optimisation de l'expérience client...).

LE LEVIER MAJEUR AU RECOURS TIENT VRAISEMBLABLEMENT AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DU DISPOSITIF, PLUS QU'À LA PERTINENCE DE L'OFFRE ELLE-MÊME.



Au plan technique, plus on évolue sur un registre endogène à l'organisation – dispositifs internes, création de réseaux et d'accès de proximité plutôt que délégués à l'extérieur ; création de communautés d'aidants ou de pair-aidants... – et plus la probabilité de recours s'accroît. Dans ce contexte, la recherche de souplesse et de flexibilité peut conduire à davantage de « gré à gré », géré au plus près du terrain, comme c'est le cas par exemple avec la mise en place de guide-lines laissés au libre arbitre du manager.

Au plan de l'écosystème, le partage du sujet avec l'ensemble des collaborateurs – et non la seule fraction d'aidants concernés – est de nature à stimuler le recours. Dans cette optique, certaines entreprises vont même jusqu'à rendre obligatoire des sessions de sensibilisation à cette thématique.

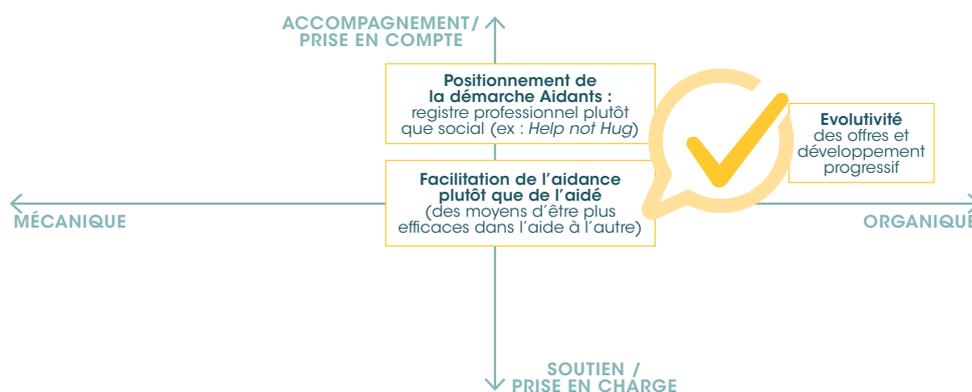
La question des conditions de mise en œuvre joue aussi au plan de la formalisation des offres, dans un contexte où la co-construction avec les aidants eux-mêmes apparaît comme un accélérateur de développement et d'ajustement.

Au plan de la communication, enfin, l'ensemble des personnes interrogées soulignent l'intérêt de miser sur une fréquence régulière des messages pour maximiser l'impact et la rémanence des dispositifs.

VERS UN SCHÉMA « IDÉAL » D'OPTIMISATION DES DISPOSITIFS

EN DÉPIT DES DIFFICULTÉS DE MODÉLISATION ÉVOQUÉES, ON PEUT TOUTEFOIS POSTULER QU'IL EXISTE UNE SORTE DE « PÉRIMÈTRE D'OR » AU SEIN DE LA DIVERSITÉ DES DISPOSITIFS POUVANT ÊTRE MIS EN ŒUVRE.

- Sur le plan du type de dispositif, tout semble pousser à privilégier les solutions à caractère organique (c'est-à-dire incluses au sein de l'organisation) plutôt que mécanique (c'est-à-dire gérées à distance ou extérieure à l'entreprise).
- Sur le plan du registre de l'aide apportée, il apparaît intéressant de privilégier une approche visant à accompagner les salariés plutôt qu'à les soutenir, c'est-à-dire à les envisager comme un acteur à prendre en compte plutôt que devant être pris en charge, y compris en valorisant son potentiel.



AU SEIN DE CE PÉRIMÈTRE ET AU REGARD DE L'ENQUÊTE, 3 ÉLÉMENTS-CLÉS PEUVENT ÊTRE SOULIGNÉS :

- **Le juste positionnement de la démarche salariés aidants** qui, en se situant sur un registre plus professionnel que social, semble assurer une meilleure appropriation.
- **La capacité à intégrer le processus d'aide plutôt que le seul individu aidant** peut s'avérer décisif : les solutions doivent lui donner l'occasion de se retrouver renforcé dans sa mission.
- **La progressivité de la mise en place favorise l'expérimentation des offres et leur appropriation au fil de l'eau.**

ORGANISÉ PAR :

 Audiens

AVEC LES MEMBRES DE L'ALLIANCE PROFESSIONNELLE RETRAITE  RETRAITE COMPLÉMENTAIRE agirc-arrco



AVEC LE SOUTIEN DE :

