

# Prendre en compte les salarié·es aidant·es

“Les aidant·es sont davantage exposé·es aux phénomènes de discrimination en entreprise : pertes de responsabilités, refus de promotion ou d’augmentation... Une lecture genrée est également nécessaire pour comprendre les enjeux d’inclusion des salarié·es aidant·es : plus de la moitié sont des femmes, et ce chiffre atteint les 60% de femmes lorsqu’il s’agit de s’occuper d’un·e proche en forte situation de dépendance.”

## Introduction

En 2021, la France comptait plus de 9 millions de personnes apportant de l’aide à un proche en perte d’autonomie. Au regard du vieillissement de la population, une part de plus en plus grande de la population est concernée par ce statut.

Si la généralisation du travail hybride et à distance (THD) est souvent perçue comme une opportunité par les employé·es en matière d’équilibre des temps de vie, l’expérience des salarié·es aidant·es mérite que l’on s’y attarde.

# Aidance et travail hybride et à distance : les enjeux

Parmi les millions de proches aidants, 61% sont en activité. En moyenne, les salarié·es aidant·es sont âgé·es de 42,2 ans et consacrent 9,8 heures par semaine à s'occuper de leur(s) proche(s). Les aidant·es représentent une part grandissante de la masse salariale : d'ici à 2030, un·e salarié·e sur quatre sera proche aidant. L'aidance n'est donc plus uniquement du ressort de la sphère privée mais bel et bien un sujet d'entreprise.

## Quels sont les enjeux de l'accompagnement des aidant·es en THD ?

### Des conséquences sur les aidant·es

Qu'ils et elles travaillent majoritairement sur site ou à distance, les salarié·es aidant·es doivent jongler entre obligations personnelles et professionnelles dans une même journée, voire dans une même heure. Le télétravail est parfois pensé comme une solution pour mieux articuler ces obligations et équilibrer les temps de vie : en travaillant depuis leur domicile, les aidant·es auraient la possibilité de s'interrompre pour prendre soin de leurs proches, de les accompagner lors d'examens médicaux, etc.

Il est important de noter que la pratique du télétravail, si elle n'est pas encadrée et accompagnée, peut ne pas apporter les solutions espérées pour les salarié·es : il existe un risque d'épuisement physique et mental, surtout si aucune pause n'est prise dans la journée. De la même façon, les salarié·es aidant·es peuvent se retrouver isolé·es du collectif de travail parce qu'ils et elles sont moins présent·es physiquement, et peuvent être perçu·es comme moins disponibles.

Pour les employeurs, l'enjeu est donc de les accompagner en prenant en compte **les enjeux de santé, de qualité de vie au travail et d'animation des équipes en THD.**

### Des conséquences sur l'équipe

De manière générale, maintenir le lien au sein d'équipes en THD est un des grands enjeux de cette nouvelle organisation du travail. C'est d'autant plus vrai lorsque l'on considère les besoins des salarié·es aidant·es qui sont susceptibles d'être plus en télétravail et de se sentir isolé·es du reste de l'équipe.

Il revient à l'employeur d'être transparent sur les modalités de télétravail et les jours supplémentaires susceptibles d'être accordés pour accompagner les aidant·es. S'ils et elles bénéficient de jours de télétravail supplémentaires par rapport à leurs collègues, il y a un fort enjeu de communication et de transparence de la part de l'employeur pour ne pas créer un sentiment d'injustice. **Cette posture de transparence permet également de mettre avant les besoins des salarié·es et favorise l'entraide et l'empathie au sein des équipes.**

Idéalement, un équilibre sera trouvé entre la flexibilité des conditions de travail des salarié·es aidant·es et les impératifs organisationnels (réunions en présentiel, suivi des projets...).

## Des conséquences sur les conditions de travail et l'évolution de carrière

Les aidant·es sont davantage exposé·es aux phénomènes de discrimination en entreprise : pertes de responsabilités, refus de promotion ou d'augmentation... **Plus de 15% des aidant·es craignent d'être bloqué·es dans leur évolution professionnelle et 13% ont déjà connu une forme de stigmatisation.** Une lecture genrée est également nécessaire pour comprendre les enjeux d'inclusion des salarié·es aidant·es : plus de la moitié sont des femmes, et ce chiffre atteint les 60% de femmes lorsqu'il s'agit de s'occuper d'un·e proche en forte situation de dépendance.

## Prendre en compte l'aidance

### Instaurer une culture de la bienveillance

Le premier degré d'accompagnement est d'instaurer un climat de confiance et de permettre une libération de la parole. En effet, la perception que se font les autres salarié·es de leurs collègues aidant·es est parfois négative et stéréotypée. Le sentiment de confiance est fondamental pour permettre aux aidant·es de s'exprimer sur leur rôle et leurs besoins s'ils et elles le souhaitent. Instaurer une culture bienveillante passe aussi par la mise en place de « référent·es aidant·es », des collaborateurs et collaboratrices qui seront des points de contact privilégiés pour informer et orienter les salarié·es qui en ont besoin vers des dispositifs d'accompagnement adaptés.

### Établir une politique de THD adaptée aux personnes aidantes

Il y a en réalité autant de situations d'aidance que d'aidant·es. L'enjeu est ici d'aider au mieux ces collaborateurs et collaboratrices à gérer leurs temps de vie professionnelle et personnelle, afin de prévenir des situations de burn-out et de dépression.

Une politique dédiée peut s'appuyer sur des accords collectifs, notamment pour instaurer des congés d'aidant·e, prévoir un accompagnement psychologique ou la mise en place de partenariats avec des associations spécialisées, notamment d'ordre juridique et administratif.

## Quel est le rôle des managers et des ressources humaines ?

### Managers



- Veiller aux signes de fatigue et de burn-out des salarié·es aidant·es.
- Contribuer au climat de bienveillance et faire preuve de pédagogie avec le reste de l'équipe.

### Ressources humaines



- Proposer du soutien et des formations aux managers sur les signes et risques que peuvent rencontrer les salarié·es aidant·es.
- Intégrer les spécificités de l'aide dans les politiques de THD en entreprise.
- Veiller à l'égalité des chances dans les évolutions professionnelles.



### Pour aller plus loin

---

- [California Employers Association, "The Remote Work and Caregiving Dilemma"](https://www.employers.org/blog/2023/10/26/default/the-remote-work-caregiving-dilemma/)
- [Forbes, "New Research Shows Remote Work Essential For Caregivers"](https://www.forbes.com/sites/glebtsipursky/2023/01/27/new-research-shows-remote-work-essential-for-caregivers/)