RAPPORT D'EXPERIMENTATION



Aidance en entreprise : La place du coordinateur

LA MUTUELLE générale

L'OBSERVATOIRE SOLIDAIRE
Faire grandir la cause des salariés-aidants

Cocon &CO.

SOMMAIRE

PRÉAMBULE 01

METHODE 03

CONTEXTE DE L'EXPÉRIMENTATION

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE-ACTION

L'ÉQUIPE AGIL'AIDANCE

INTERVENTION DU COORDINATEUR AIDANCE

RÉSULTATS DE LA RECHERCHE-ACTION 09

SITUATION DES SALARIÉS AIDANTS

RESSOURCES EN ENTREPRISE

INTERVENTION DU COORDINATEUR

SYNTHÈSE ET ENSEIGNEMENTS 31

DISPOSITIF CIBLE

INTERVENTION DU COORDINATEUR AIDANCE

CONCLUSION 37

PREAMBULE

La crise sanitaire provoquée par la pandémie de COVID-19 a transformé en profondeur les rapports entre vie professionnelle et vie personnelle. Les confinements successifs ont redonné une place centrale à la famille, souvent au sein même de l'espace de travail, révélant ainsi des dynamiques jusqu'alors peu visibles. Dans ce contexte, la question de l'Aidance a gagné en notoriété, tout en mettant en lumière les tensions entre les responsabilités familiales et les exigences professionnelles.

Pourtant, malgré cet éveil sociétal, la prise en compte de l'Aidance dans le cadre professionnel reste insuffisante face à l'ampleur des enjeux. Si l'on estime qu'un salarié sur quatre sera aidant en 2030, c'est en réalité déjà 100 % des actifs qui vivent et/ou vivront au moins une situation d'Aidance au cours de leur carrière. Cette réalité impose aux entreprises de repenser leurs pratiques pour accompagner efficacement leurs salariés dans ces moments de vie inéluctables.

Nathalie Chusseau (2023), économiste et professeure à l'Université de Lille, évalue l'impact économique de l'Aidance à près de 11 milliards d'euros annuel pour les entreprises françaises, incluant les pertes de productivité, l'absentéisme et le turnover.
« L'ensemble de ces coûts cachés représenterait en moyenne 10 % de la masse salariale, et deux tiers d'entre eux pourraient être évités grâce à un meilleur accompagnement des aidants. »[1] Ce chiffre met en évidence l'urgence d'intégrer des dispositifs spécifiques pour soutenir les salariés aidants tout en limitant les impacts économiques.



« Pour soulager les salariés-aidants, la volonté ne suffit pas. Il faut agir grâce à des actes concrets impliquant tous les acteurs de l'entreprise. Du Comex au salarié en passant par les partenaires sociaux et les manageurs, il revient à chacun de prendre ses responsabilités. »

Christophe Harrigan,
Directeur Général de CNP Assurances Protection Sociale et membre du Conseil d'orientation de l'Observatoire

1https://www.francetravail.org/accueil/actualites/2024/laidance-enjeu-majeur-du-monde-du-travail.html?type=article

PREAMBULE

Le constat d'un double impact négatif sur la santé du salarié d'une part et sur la performance de l'entreprise d'autre part ne doit pas tromper la compréhension des enjeux de l'Aidance. Il n'y a pas de conflit d'intérêts entre la santé et la performance.

Au contraire, d'un côté, la QVCT[2] ouvre les voies pour favoriser la santé des salariés en même temps que la performance globale de l'entreprise. De l'autre, les sciences de l'occupation, fondement de l'ergothérapie, démontrent ardemment combien l'individu est non seulement en recherche personnelle de rendement mais que cette quête contribue en plus à sa santé.

Il y a ici un véritable cercle vertueux à comprendre : **faire de la capacité du salarié à travailler un facteur de santé individuelle et de performance collective**.

C'est à la seule condition d'avoir compris cette convergence d'intérêts, que l'entreprise peut porter légitimement une politique impactante de soutien aux collaborateurs en situation d'Aidance.

Créé en 2020, l'Observatoire solidaire est un acteur volontaire pour faire avancer le débat public sur le sujet. Son ambition est « *d'agir pour construire avec tous de nouvelles solidarités, dans et à l'extérieur de l'entreprise*[3] ». Pour y parvenir, l'Observatoire solidaire :

- Ecoute et donne la parole avec le baromètre et le colloque annuel,
- Explore de nouvelles pistes d'action avec les ateliers prospectifs.

C'est dans ce dernier cadre que s'inscrit l'expérimentation présentée dans ce rapport. Sur un site pilote, un coordinateur, dédié aux salariés Aidants, est intervenu durant neuf mois. En parallèle, une recherche action a été menée pour observer l'ensemble des ressources de soutien aux salariés aidants mobilisées par l'entreprise. Ainsi l'impact de l'intervention du coordinateur est regardé au sein d'un dispositif global.

Le rapport rend compte des résultats obtenus et des préconisations qui en découlent aussi bien concernant le pilotage d'un dispositif cible de soutien aux salariés aidants, que de la place clé que peut y tenir un coordinateur dédié.

2 Qualité de Vie et Conditions de Travail

3 https://observatoire-solidaire.cnp-protectionsociale.fr/observatoire/presentation-observatoire-solidaire

METHODE

CONTEXTE DE L'EXPÉRIMENTATION

Dans la perspective de proposer et d'imaginer des solutions concrètes pour les salariés aidants, l'Observatoire solidaire travaille depuis 2021 à la valeur ajoutée de la mise en place d'un tiers aidant dans l'entreprise.

Le tiers aidant contribue à alléger la charge de l'aidant en apportant un soutien logistique, émotionnel, ou organisationnel.

Par ses travaux, l'Observatoire solidaire a mis en lumière la nécessité d'accompagner le quotidien des salariés aidants malgré les enjeux qui existent autour de la coordination des différents acteurs de l'Aidance dans, et à l'extérieur de, l'entreprise.



Tout le défi, à propos des aidants, quels qu'ils soient, consiste donc à s'approcher de la sphère de l'intime sans attenter à leur vie privée. [...]
L'enjeu est, ici, de trouver les moyens d'un double passage : comment trouver les passeurs et les passerelles qui vont permettre la circulation d'actions et d'informations pertinentes entre l'intra et l'extra entreprise (le socio-médical et les divers acteurs concernés du territoire), mais aussi faciliter une approche respectueuse du privé au service d'un mieux-être des salariés (particulièrement des salariés aidants) ?

Bouisson et Frézet, 2023

Pour inciter les entreprises à avoir recours à un coordinateur, tiers aidant, garantissant un accompagnement dans le temps et une optimisation des dépenses, l'observatoire a mené un premier test en 2023 au sein d'un site pilote situé à Bègles, en Nouvelle Aquitaine.
L'expérimentation présentée dans ce rapport en est le prolongement.

En avril 2024, et pour une période de neuf mois, un coordinateur de Cocon & CO dédié aux salariés aidants est intervenu sur le site parisien de la Mutuelle Générale. Le site a été choisi pour des raisons de facilité de mise en œuvre. La performance de sa politique en matière de soutien aux salariés aidants a par ailleurs déjà été mesurée. Grâce au baromètre Occurrence et son indice de solidarité [4], l'impact positif du dispositif en place sur le bien-être des salariés a pu être observé. C'est à partir de cette maturité organisationnelle que l'intervention du coordinateur a été étudiée. Dans le cadre d'une recherche-action, une équipe interne dite Agil'Aidance (que nous présentons dans la partie suivante) a été constituée et deux vagues d'entretiens de recueils de parcours de collaborateurs aidants ont été menées. Le croisement de ces résultats permet d'aboutir à des préconisations. La mise en place d'un coordinateur, tiers aidant, est pensée au sein d'un dispositif global de soutien aux collaborateurs aidants pour en projeter la transposabilité dans différents contexte de maturité et de tailles d'entreprise.

4 Cf. Annexe avec présentation du baromètre Occurrence

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE-ACTION

La recherche-action est une approche collaborative qui associe les participants au processus de recherche afin de co-construire des solutions adaptées.

L'expérimentation du coordinateur s'est inscrite dans une démarche de recherche-action en plusieurs étapes :



CHOIX DU SITE PILOTE

L'observatoire solidaire de la Mutuelle Générale a retenu un site pilote pour mener une expérimentation de neuf mois. Un expert de l'Aidance dit « coordinateur Aidance », est intervenu pour accompagner les salariés aidants qui le souhaitaient. Une équipe interne dite « Equipe Agil'Aidance », composée de représentants des différentes fonctions opérationnelles dans l'entreprise a été constituée.



ETUDE DES RESSOURCES ET CONFRONTATION AUX BESOINS

Trois séances de travail ont été menées avec l'équipe Agil'Aidance.



COLLECTE DE DONNÉES

A travers une analyse documentaire, les politiques et dispositifs d'aide aux aidants ont été examinés dans le site pilote.

Deux vagues de recueils de récits de parcours de collaborateurs aidants ont été menées.

- Première vague : huit récits de parcours recueillis par l'équipe Agil'Aidance et analysés au cours de quatre séances de travail.
- Deuxième vague : huit récits de parcours recueillis dans le cadre d'entretiens semi-directifs auprès des salariés ayant bénéficié de l'accompagnement du coordinateur Aidance.

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE-ACTION



4. ANALYSE INDUCTIVE

Le codage des verbatims a permis l'identification des thématiques récurrentes, des points de consensus et de discorde.



CO-CONSTRUCTION DES RECOMMANDATIONS

Une séance de consolidation des résultats a été menée avec l'équipe Agil'Aidance.

Durant la collecte de données, les entretiens semi-directifs ont duré entre 60 et 90 minutes et abordaient les thématiques suivantes :

- Situation d'Aidance,
- Impact de l'Aidance sur la vie personnelle et professionnelle,
- Usage des dispositifs de soutien existants à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise,
- Suggestions pour améliorer l'accompagnement des aidants.

L'ÉQUIPE AGIL'AIDANCE

Au sein de la recherche-action, la mission de l'équipe Agil'Aidance est de confronter les ressources mobilisées par l'entreprise et les attentes des salariés aidants. Elle doit ainsi aboutir à des préconisations pour un dispositif de soutien aux salariés aidants visible, accessible, utile et transposable vers d'autres entreprises.

Pour y parvenir, la recherche s'appuie sur l'expertise d'usage afin de garantir que le dispositif de soutien préconisé soit réaliste, adapté et soutenable pour l'entreprise.

L'expertise d'usage désigne les connaissances et compétences développées par les individus dans leur vécu quotidien, face à une problématique spécifique. Contrairement à l'expertise académique ou technique, elle repose sur l'expérience directe et subjective, donnant une compréhension fine des réalités de terrain (Weber & Vinck, 2017).

Dans le cadre du soutien aux salariés aidants, cette approche est essentielle pour concevoir un dispositif efficace, en intégrant la perception des bénéficiaires et la faisabilité organisationnelle.

L'ÉQUIPE AGIL'AIDANCE

Pour garantir une approche globale et opérationnelle, l'équipe de recherche-action, dite équipe Agil'Aidance, réunit plusieurs acteurs complémentaires :



Salarié aidant

en tant qu'expert d'usage, il apporte une compréhension directe des difficultés et des besoins concrets en entreprise.



Manager

en tant que relais opérationnel, son rôle est clé pour la mise en œuvre des aménagements et la conciliation entre performance et flexibilité.



Membre des RH

en tant que concepteur de politiques internes, il assure la cohérence avec les dispositifs existants et facilite leur déploiement.



Représentant CSE

en tant que garant du dialogue social, sa participation permet d'articuler les enjeux de soutien aux salariés et aux conditions de travail.



Service Social

en tant que porteur d'un accompagnement individuel, il connait les aides mobilisables et assure un soutien psycho-social.

Médecine du travail

en tant qu'expert de la santé et la prévention, elle apporte une vision sur les impacts professionnels et les aménagements possibles.

La constitution d'une telle équipe est recommandée pour la coconstruction d'une politique de soutien aux salariés aidants. **Associer les parties prenantes favorise l'acceptabilité et l'appropriation des mesures par l'ensemble des acteurs, en intégrant leurs contraintes et attentes dès la phase de conception.**

Sur ce dernier point, il est à noter que dans le contexte de la présente étude, l'équipe Agil'Aidance pense, non pas l'amélioration du dispositif interne avec la perspective d'en voir les bénéfices mais, la transposabilité des facteurs de réussite vers d'autres entreprises. A ce titre, il existe une dissonance entre l'investissement dans la démarche et leur quotidien professionnel. Leur implication tient donc à leur seule volonté de contribuer à l'amélioration de la situation des salariés aidants, qu'ils en soient ici remerciés.

INTERVENTION DU COORDINATEUR AIDANCE

Mandaté par l'employeur, le coordinateur est un assistant personnel dédié aux salariés aidants. Son intervention est globale. En fonction de la demande du salarié, il peut garder une position d'écoute et de conseil ou intervenir en chef d'orchestre articulant les interventions nécessaires au proche aidé. Il favorise la mobilisation de toutes les ressources utiles à la préservation du bien-être et de l'équilibre de vie du salarié, qu'elles soient internes ou externes à l'entreprise.

En tant que tiers extérieur à l'entreprise, le coordinateur garantit un cadre d'intervention confidentiel, essentiel pour rassurer les salariés et encourager le recours à ses services. Détenteur d'un diplôme d'État[5], il exerce dans un cadre juridique strict et est soumis au secret professionnel. Sa formation et son expérience de la coordination des aides et soins lui confèrent une double expertise dans la santé et les démarches administratives inhérentes.



L'appel à un professionnel dédié est indispensable, à condition qu'il soit bien identifié et qu'il se consacre entièrement à cette question, qu'il soit extérieur à l'entreprise mais présent à des moments bien définis. Il serait celui que nous appelons le « passeur », celui qui permet de mettre en place les « passerelles » entre l'intra et l'extra. [...]
De cette façon, le professionnel dédié aide le salarié, mais aussi l'entreprise dans la prise en compte du mieux-être de ses salariés sur leur lieu de travail. En retour, celle-ci est clairement identifiée sur le territoire car reliée aux actions socio-médicales. Le fait que chacun soit à sa place permet ainsi de traiter au mieux toutes les étapes du problème, depuis sa détection jusqu'à sa solution, au bénéfice du salarié et de l'entreprise.

Bouisson et Frézet, 2023

De manière à intégrer le coordinateur au dispositif ressources humaines existant, son champ d'intervention et les modalités pour le solliciter ont été déterminés par la Responsable de la QVCT.

Dans un premier temps, le service ressources humaines a sollicité les managers et référents ressources humaines locaux pour proposer aux salariés aidants l'accompagnement du coordinateur et orienter les volontaires. Puis l'orientation a été élargie au représentant du personnel et à l'assistante de service social, membres de l'équipe Agil'Aidance. Enfin, suite au webinaire de l'entreprise présentant aux collaborateurs le dispositif d'accompagnement des salariés aidants, les inscrits ont reçu un mail leur proposant l'accompagnement du coordinateur Aidance.

Les salariés accompagnés ont eu la possibilité de positionner les entretiens avec le coordinateur sur leur temps de travail à hauteur de deux heures par mois. Ceux qui souhaitaient rester discrets vis-à-vis de leur manager, et/ou qui nécessitaient d'aller au-delà des 2h, ont pu positionner les rencontres en dehors de leur temps de travail.

5 Infirmier, ergothérapeute, assistant de service social.

A travers les récits de parcours recueillis, plusieurs points forts méritent une attention pour comprendre la situation vécue par les salariés aidants.



Prise de conscience de sa situation d'Aidance

C'est lorsque la dépendance s'invite dans la relation entre le salarié et son proche.
Sans entrer dans le débat passionnant de la dépendance et l'interdépendance inhérente à la condition humaine et à chaque relation qui unit les êtres humains entre eux, cette notion est à manier avec délicatesse dans une entreprise où la norme est d'affirmer son indépendance et sa compétence.

C'est lorsqu'au-delà de la relation qui unit le salarié et son proche, ce dernier doit palier un déficit d'autonomie, dû à la maladie, au handicap ou au vieillissement de son proche. Etant donné le déficit d'auto reconnaissance dont souffrent les aidants, les récits de parcours donnent une vision éclairante de ce qui a amené une prise de conscience chez chacun d'entre eux.

Les salariés décrivent trois déclencheurs pour leur prise de conscience de leur statut d'aidant :

- **L'observation de difficultés nouvelles chez le proche**

> *J'ai commencé à remarquer qu'elle avait du mal à se repérer, à se souvenir de choses simples.*

> *Maintenant, ils me demandent systématiquement [...] c'est là que je me rends compte qu'ils ne peuvent plus se passer de moi.*

- **Une augmentation des sollicitations du proche**

- **Une mise en danger du proche**

> *Le jour où mon [proche] m'a acheté une voiture décapotable sans raison, j'ai compris que sa maladie affectait profondément son jugement.*

Pour les parents aidants, les déclencheurs sont différents :

- **L'observation d'une différence de leur enfant**

> *Depuis la naissance, j'ai pris conscience immédiatement que ma fille aurait besoin d'un soutien constant.*

> *Quand j'ai demandé un congé spécial pour gérer sa situation médicale, j'ai compris que ce n'était pas une parentalité ordinaire.*

- **L'observation d'une différence de leur parentalité**

La dépendance d'un enfant vis-à-vis de son parent étant attendue, il est plus difficile pour les parents aidants de s'identifier.



Motivations a soutenir son proche

Les entretiens révèlent que les motivations intrinsèques et extrinsèques se mêlent dans des sentiments d'amour, d'obligation, de devoir, de responsabilité, de solidarité, de protection mais aussi d'ambitions pour que le proche aidé bénéficie du meilleur.

> *Je veux qu'elle ait la meilleure chance pour s'intégrer dans ce monde.*

> *Il m'a tellement apporté que c'est normal pour moi de prendre soin de lui.*

> *On est un peu les doigts de la main. Si le pouce a mal, l'auriculaire le ressent quand même.*

> *Si je ne m'occupe pas d'eux, personne d'autre ne le fera.*

> *L'amour, tout simplement. Je ne pouvais pas la laisser seule.*

> *Ce n'est pas dans mes valeurs de tourner les talons.*

L'ensemble des valeurs qui motivent le soutien apporté par les salariés à leurs proches aurait tout intérêt à être soutenues et transposées dans le collectif de travail.



Impacts de l'Aidance sur le salarié



- **La santé physique et mentale**

Les salariés interrogés décrivent la charge mentale, le sommeil perturbé, l'engagement physique dans les soins qui rythment leur vie. Ils témoignent même de leur propre renoncement aux soins par manque de temps ou parce qu'ils finissent par s'oublier.

> Je ne vis plus, je passe en dernier... même pour mes rendez-vous médicaux.
>
> J'ai failli craquer, j'ai dû prendre du recul.
>
> Mon corps m'a lâchée... un jour, je n'ai pas pu me lever.
>
> L'impact est énorme sur mes nuits, mes rêves... Je suis constamment préoccupée.

- **La gestion des émotions**

Avec beaucoup de sensibilité, les salariés aidants racontent à quel point la dépendance de leur proche a déclenché une avalanche d'émotions parfois contradictoires.

> Il y a de la colère, de la tristesse... de la fatigue, parce qu'on s'occupe constamment d'eux.
>
> La peur... et derrière cette peur, il y a de l'amour... Ce sont deux émotions contradictoires.

- **Les relations familiales**

Dans les récits de parcours des salariés aidants, la cellule familiale tient une place importante. Elle est souvent décrite comme un lieu de conflits générés par l'acceptation de la dépendance, les décisions à prendre ou encore la participation de chacun.

> J'ai dû faire prendre conscience à mon frère qu'il avait un rôle à jouer
>
> Les tensions à la maison viennent du fait qu'on n'a pas les mêmes projections pour l'avenir

SITUATION DES SALARIÉS AIDANTS

- **La socialisation**

Les salariés aidants expriment un sentiment d'isolement. Ils décrivent une forme de repli sur soi, qu'ils expliquent par une peur de déranger ou d'être incompris.

> Je ressens beaucoup de solitude... souvent, on ne sait pas à qui parler.
>
> Pendant des années, j'ai mis ma vie personnelle entre parenthèses

- **L 'organisation de la vie quotidienne**

A l'écoute des salariés aidants, la compétence d'organisation revient systématiquement. Ils décrivent leur vie rythmée par les soins et les décisions à prendre dans l'urgence. Dans une configuration aux multiples variables, Ils se voient obligés d'ajuster l'organisation en permanence.

> Il faut jongler avec les rendez-vous médicaux et les urgences.
>
> Je suis toujours en train d'anticiper et de m'organiser, cela prend tout mon temps
>
> Je ne peux pas habiter où je veux, je dois penser à elle pour son futur job et ses études ».

- **La vie professionnelle**

La situation d'Aidance des salariés interrogés génère un besoin de souplesse dans leur emploi du temps. Exposés aux imprévus, leur organisation au travail et leurs choix professionnels sont très impactés.

> J'ai dû m'adapter, avec des impacts sur ma carrière.
>
> Heureusement que j'étais cadre, sinon je n'aurais pas pu gérer
>
> Il fallait être schizophrène, concentrée et efficace pendant le travail, puis gérer les urgences après.



Une conciliation tripartite

Les salariés aidants auditionnés témoignent sans jamais la nommer d'une conciliation qui passe d'un équilibre bi-latéral entre vie professionnelle et vie personnelle à une dynamique tripartite entre vie professionnelle, vie personnelle et vie d'aidant.

Dans ce triptyque, ils décrivent l'interdépendance qui met en tension toute leur organisation et leur équilibre.

Tant qu'ils ont un investissement modéré dans leur travail, leur vie personnelle et auprès de leur proche, ils gardent une marge de manœuvre pour gérer leur temps et leur énergie. Dès qu'ils ont un investissement fort dans un des domaines du triptyque, les aléas normaux ne pourront plus être absorbés puisque leur temps et leur énergie sont à saturation. Face à cette réalité, ils compensent par une grande agilité à faire évoluer l'organisation dans les trois domaines, et ce de concert. Lorsqu'ils n'y parviennent pas, c'est au péril de leur santé.

> “
>
> J'ai une grille de lecture différente dans tout ce que je fais au quotidien : chaque appel peut être un problème pour mon proche, chaque rendez-vous doit être calé entre mes horaires de travail et mes obligations personnelles.
>
> J'ai la chance d'être cadre, donc je peux partir plus tôt si je dois l'aider. Mais si je n'avais pas été cadre, je ne sais pas comment j'aurais fait... J'aurais été en retard au boulot, j'aurais eu encore moins de temps avec mes enfants.
>
> Je n'ai pas le temps d'appeler les organismes d'aide pendant mes horaires de travail, et le soir ils sont fermés. J'ai une pause de 15 minutes, mais c'est insuffisant pour régler ces démarches.



Face à cela, deux constats :

- Diriger 3 orchestres qui s'ignorent rend le concert périlleux et le risque de cacophonie élevé.
- Le salarié aidant présentant des risques de détérioration de sa santé n'est pas forcément celui qui a une situation d'Aidance intense, c'est aussi celui qui a une charge familiale importante ou celui qui est investi dans sa carrière.

Ces constats amènent plusieurs remarques :

- Un salarié aidant a besoin d'un soutien répondant à cette réalité tripartite.
- En accompagnant les salariés en situation d'Aidance, l'entreprise permet aussi aux talents qui investissent leur carrière de s'exprimer.
- En accompagnant les salariés en situation d'Aidance, l'entreprise lutte contre un facteur de discrimination extrêmement genré que nous aborderons plus tard.

Les salariés aidants gèrent en permanence l'équilibre entre trois sphères de vie : leur travail, leur rôle d'aidant et leur vie personnelle. Il s'agit d'une gymnastique complexe au sein de laquelle chaque ajustement impacte les trois dimensions simultanément. Face à cette réalité, l'entreprise a un important levier de flexibilité à activer. En fonction de la taille de l'entreprise et du type de métier, les configurations de travail n'ont pas les mêmes atouts.



Besoins du salarié : le malentendu de la reconnaissance

Face aux impacts de l'Aidance, en termes de temps, de fatigue, de gestion des imprévus, de finance, d'isolement et in fine de charge mentale, les salariés interrogés font état des besoins suivants :

- Flexibilité organisationnelle,
- Temps de repos,
- Facilitation de l'accès à l'information et aux ressources pour leur proche,
- Soutien moral,
- Relais,
- Soutien financier.

En transverse de tous ces besoins, apparaît une demande de reconnaissance. Cette dernière est abordée dans l'intégralité des récits de parcours. Il ne faut pas s'y tromper. Les salariés interrogés n'ont pas exprimé une envie débordante d'épouser le statut d'aidant. Au contraire, l'étiquette et les raccourcis qu'elle pourrait générer éveillent beaucoup de méfiance de leur part. Leur besoin de reconnaissance est ailleurs. Il s'agit de considérer d'une part, que la situation d'Aidance qu'ils vivent génère des difficultés, et d'autre part qu'ils développent des compétences pour y faire face. Ainsi le dialogue avec l'entreprise doit être porteur de solutions et doit s'appuyer sur l'expertise qu'ils ont déjà de leur situation. Reconnaître leur singularité !

> “
>
> J'ai l'impression d'être en permanence sur deux fronts. Dès que je quitte le travail, je bascule en mode 'gestion de crise'. Il n'y a jamais de coupure, jamais de pause mentale.
>
> Je fais des démarches administratives sur ma pause déjeuner parce que le soir, tout est fermé. J'ai dû apprendre à optimiser chaque minute, mais au prix de mon énergie.
>
> Quand on est aidant, on devient gestionnaire de crise en permanence. Il faut gérer l'imprévu, toujours. À force, on est épuisé.
>
> J'ai renoncé à certaines opportunités professionnelles parce que je savais que je n'aurais pas la flexibilité nécessaire pour gérer mon proche en parallèle.

Ils demandent un espace de dialogue où exprimer les aménagements dont ils ont besoin pour concilier les 3 sphères de leur vie.

Ils ont besoin d'un interlocuteur capable de mobiliser des ressources spécifiques sans que cela ne soit vécu par le collectif de travail comme un privilège. Le registre de la faveur est à proscrire. Lorsque le salarié aidant a besoin de revoir son organisation au travail, c'est au regard du peu de marge de manœuvre dont il dispose pour concilier l'ensemble. Ouvrir une faveur, c'est implicitement appeler à un retour d'ascenseur de la part du salarié. Dans la charge mentale qui est la sienne ce serait totalement contreproductif. Ce malentendu régulièrement décrit lors des entretiens est la source même de la position d'isolement et de silence qu'ils décrivent ensuite.

Il faut comprendre ici que la reconnaissance de ce qu'ils vivent passe par la mise en œuvre de moyens concrets de conciliation leur permettant de maintenir leur investissement au travail. Ces moyens doivent être appréhender comme dans l'intérêt de l'entreprise et du salarié. A défaut, le salarié risque de renoncer à faire connaître sa situation par peur de représailles. L'Aidance rendu ainsi invisible porte alors préjudice à la santé du salarié et à la performance de l'entreprise, participant au cercle vicieux de l'Aidance.

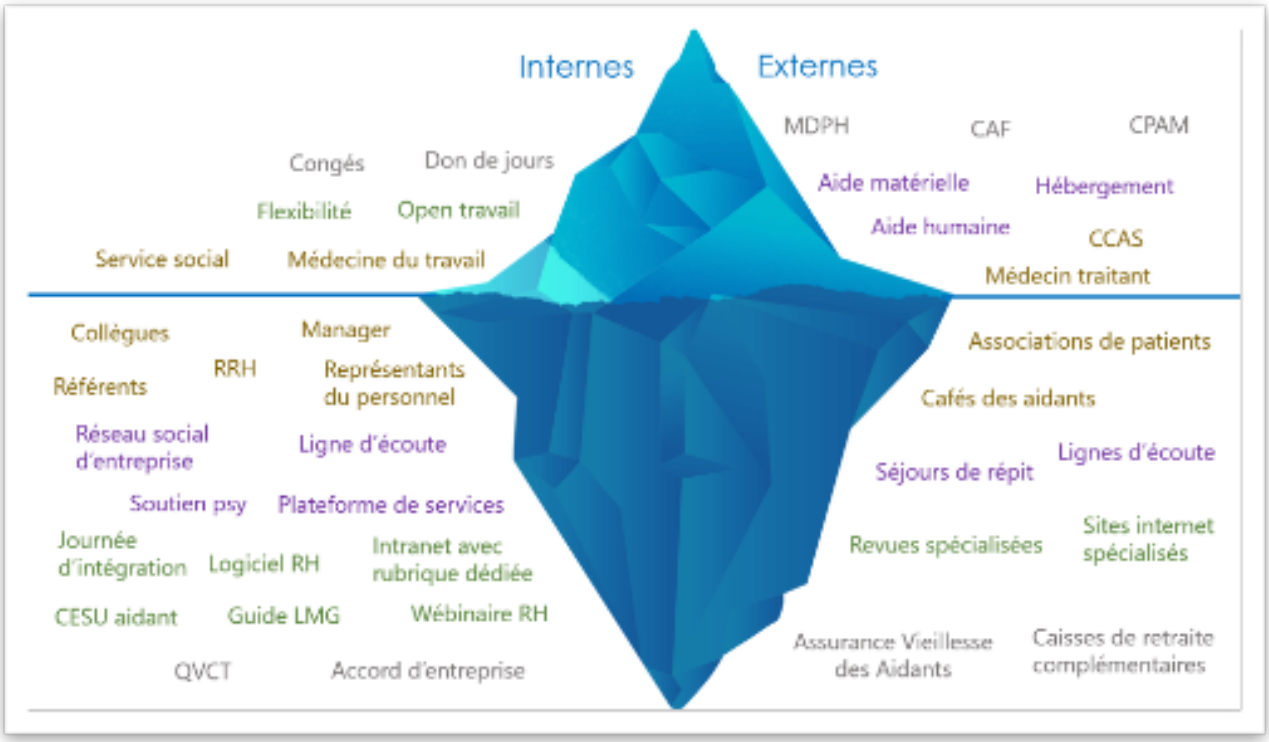


Visibilité des ressources en entreprise

L'équipe Agil'Aidance a recensé les ressources internes et externes à l'entreprise.

Quatre types de ressources ont été cartographiés[6] :

- Les ressources réglementaires ;
- Les personnes ressources ;
- Les dispositifs ressources ;
- Les outils ressources.



Ressources réglementaires

Personnes ressources

Services ressources

Outils ressources

Les résultats démontrent la quantité de ressources finalement identifiées pour un petit nombre de ressources visibles de prime abord.

6 Avec le concours précieux de Aurélia Gérin, Présidente de l'association française de case management



Accessibilité des ressources en entreprise

En terme d'accessibilité des ressources, les investigations de l'équipe Agil'Aidance révèlent que l'intranet est un atout majeur pour déployer un premier niveau d'information solide. Cet atout est à compléter par d'autres formes de communication pour toucher certaines catégories de salariés qui ont un faible usage et/ou accès aux outils informatiques.

Plusieurs moments clés sont identifiés pour enclencher un parcours de soutien du collaborateur aidant :

Annonce du diagnostic du proche aidé





Hospitalisation du proche aidé

Episodes de santé critiques ou imprévus des proches aidés





Accumulation de fatigue ou de charge mentale du salarié

Ces situations représentent des moment de réceptivité du salarié pour accepter ou rechercher des ressources de soutien à l'Aidance.

A l'inverse, les salariés témoignent de situations qui vont conduire au renoncement à faire appel aux solutions de soutien existantes :

- Un manque de connaissance ou de compréhension des dispositifs,
- Une crainte du jugement ou des conséquences professionnelles,
- Une impression de complexité des démarches (lourdeurs administratives et charges mentales).

Plusieurs freins complémentaires ne sont pas nommés par les salariés aidants mais apparaissent en creux dans leurs récits de parcours.

La culpabilité

Un sentiment, pour l'aidant, de ne pas assumer son devoir s'il demande lui-même du soutien

La légitimité

- Vis-à-vis des autres salariés : un sentiment, pour l'aidant, de banalité de sa situation qui ne mérite pas d'aide, en tout cas pas plus que les autres,
- Vis-à-vis de son proche : un sentiment qu'il a tellement moins besoin d'aide que son proche

L'aveu de faiblesse

Un sentiment, pour l'aidant, que faire appel aux ressources c'est reconnaître une incompétence

Pour neutraliser ces freins au recours, la culture d'entreprise et les démarches de sensibilisation à l'Aidance jouent un rôle important.



Utilité des ressources

Les deux vagues d'entretiens de parcours ont témoigné du consensus qui existait sur l'utilité de certaines ressources.



Ainsi la flexibilité horaire et le télétravail, cités dans 15/16 entretiens, sont apparus comme des atouts indéniables de la conciliation entre vie professionnelle, vie personnelle et vie d'aidant.
Lorsque cette souplesse n'est pas possible, notamment pour certains salariés non cadre, soumis à horaire, ils témoignent de la mise en tension que cela représente.

> *Je bosse le midi et puis je pars plus tôt ou je compense le soir. Mes managers sont au courant, je leur dis 'là, il faut que je m'absente'. On est toujours dépendant des horaires de travail, ce n'est pas flexible.*
>
> *Le télétravail, ça a été super important et super utile. Déjà, rien que quand j'avais mes beaux-parents à la maison, je pouvais leur préparer le petit déjeuner.*
>
> *J'ai eu la chance d'être cadre, donc je pouvais gérer mes horaires. Mais pour ceux qui ne le sont pas, j'imagine que ça doit être hyper compliqué*



L**es congés spécifiques dédiés aux aidants**, cités dans 12 entretiens sur 16, sont très plébiscités par les concernés.

Attention, il ne s'agit pas des congés légaux - l'AJPA (allocation journalière de proche aidant), l'AJAP (allocation journalière d'accompagnement d'une personne en fin de vie) et/ou l'AJPP (allocation journalière de présence parentale) - qui n'ont été nommés par aucun des salariés aidants interrogés. Il s'agit de dispositions extra légales prises dans le cadre d'un accord collectif d'entreprise.

> *On a six jours par an pour les aidants, et moi, ces six jours, ils partent très vite. C'est une chance extraordinaire d'avoir ça.*
>
> *Ce qui est bien avec ce dispositif, c'est qu'on peut poser une demi-journée très rapidement, sans prévoir longtemps à l'avance. En cas d'imprévus, c'est super.*



Aucun entretien de parcours n'a témoigné de l'usage du **dispositif de don de jours.**

Au contraire, plusieurs salariés ont exprimé leurs réticences à le mobiliser par manque de visibilité sur la manière de le solliciter ou par sentiment d'illégitimité.

Ce dernier point est intrigant au regard des périodes tendues décrites par les mêmes salariés. Cet aspect mériterait d'être approfondi car le sous-emploi des cagnottes de dons de jours est relevé par de nombreuses entreprises.

> *J'ai jamais demandé de dons de jours. Peut-être parce que je me dis qu'il y a toujours pire que moi.*
>
> *Je n'en ai jamais eu besoin, et je ne savais pas vraiment comment ça fonctionnait.*



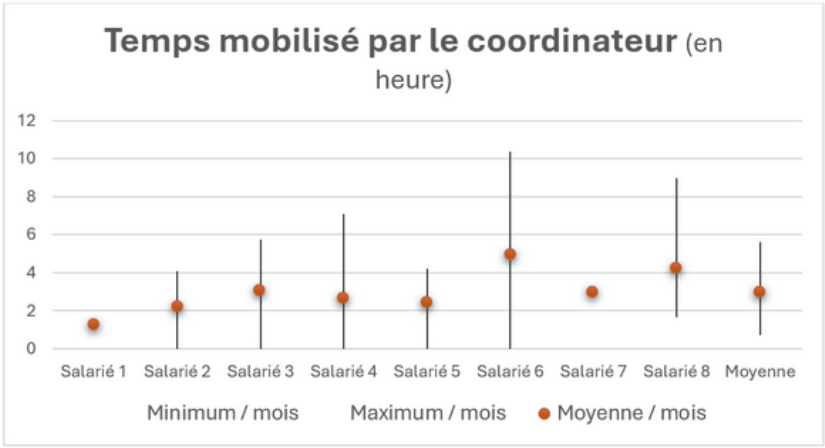
Intervention du coordinateur : Données quantitatives

Le coordinateur a accompagné huit salariés en situation d'Aidance.
Les fonctions exercées dans l'entreprise, par les salariées accompagnés, sont variées en terme de domaine d'activité et de CSP[7].

L'Aidance concerne des proches :

- Ascendant : parent,
- Descendant : enfant,
- Collatéral : fratrie.

En Aidance simple (aidé unique) ou pluri-Aidance (plusieurs proches aidés).
Les régions d'habitation des salariés et de leurs proches sont diverses sur le territoire français.
Un seul critère ne varie pas, celui du genre. L'intégralité des salariés accompagnés sont des FEMMES.

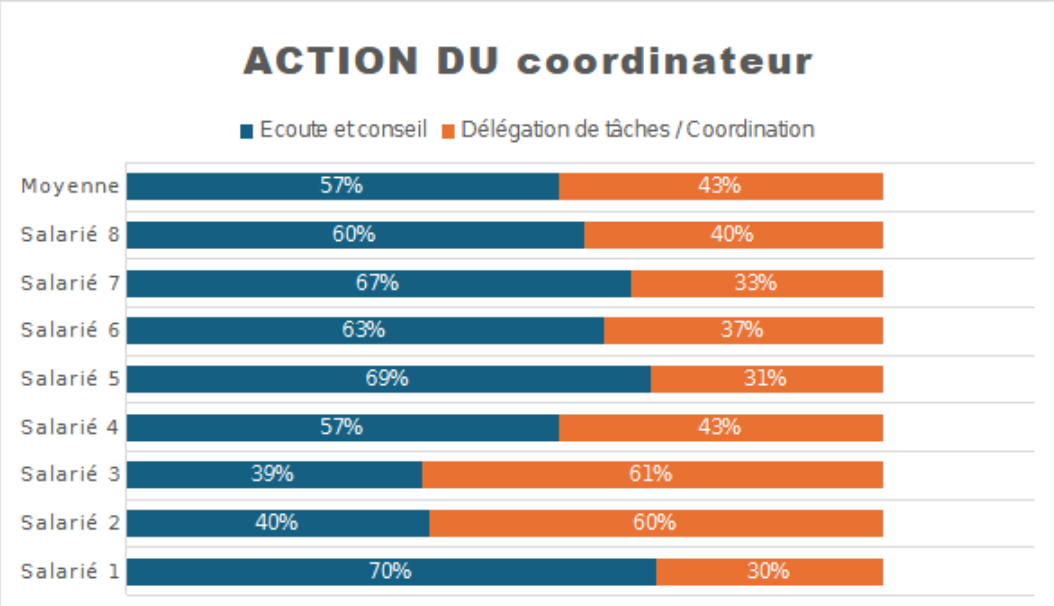


En moyenne, les salariés sollicitent le coordinateur 3 heures chaque mois, avec une variation de 45 minutes à 5 heures 30 en fonction des mois. Cette moyenne cache des volumes très différents en fonction de la situation du salarié.

Lorsque **la rencontre a une vocation plus préventive**, la sollicitation du coordinateur est régulière et varie modérément : autour de 2h en moyenne avec une variation de 0h à 4h.

7 Catégories socioprofessionnelles

Dans les situations plus urgentes pour le proche ou pour la santé du salarié, les volumes horaires deviennent beaucoup plus importants et variables : plus de 4h en moyenne avec une variation de 0h à plus de 8h.



En moyenne, le coordinateur va être mobilisé pour :

- L'écoute et le conseil pour 57% du temps,
- La délégation de tâches et de la coordination pour 43% du temps.

Les situations d'Aidance relativement urgentes ne vont pas influer sur cette répartition du type d'actions mobilisées. En revanche, les situations plus préventives vont augmenter la part de temps d'écoute et de conseil.

Pour les situations dans laquelle la tendance s'inverse avec une délégation de tâche qui représente alors plus de 60% du temps, deux facteurs sont susceptibles d'avoir influés :

- le statut cadre du salarié,
- le statut de parent aidant.

Une étude complémentaire sur un échantillon plus important pourrait explorer les déterminants dans les types de sollicitation du coordinateur.



Intervention du coordinateur : Données qualitatives

Les salariés aidants, ayant bénéficié de l'intervention du coordinateur, décrivent les actions concrètes menées ensemble. Cinq types d'action émergent de leur témoignage.

- **Accompagnement dans la recherche de solutions pour les proches aidés**

Le coordinateur apporte une aide à la recherche de solutions spécifiques adaptées à leurs proches.

> “On a cherché un spécialiste pour [mon proche], ou un psychomotricien pour les repas.
>
> Elle a trouvé des solutions adaptées pour améliorer le quotidien, comme des dispositifs pour assurer leur sécurité."

- **Conseil et médiation dans la mise en place d'une aide extérieure**

Le coordinateur favorise l'introduction d'une aide extérieure (auxiliaire de vie, femme de ménage) auprès de proches réticents.

> “Elle m'a donné des conseils sur comment amener les choses par rapport à [mes proches], qui veulent que personne intervienne dans leur... maison
>
> Elle m'a aidée à organiser des entretiens avec des auxiliaires de vie, parce que j'avais peur de prendre une auxiliaire de vie seule. Je pense que sans [le coordinateur], je n'aurais jamais réussi à le faire

INTERVENTION DU COORDINATEUR

- **Réorientation des priorités**

Le coordinateur apporte un soutien pour réorganiser les priorités. Il conseille et informe pour permettre la compréhension des démarches.

> [... comme on est partout, on est noyés. Tout de suite, en fait, elle m'a aidée à mieux réorienter mon énergie.
>
> Elle m'a beaucoup apporté pour apprendre à prioriser et à mieux gérer ma relation avec [mon proche]

- **Accompagnement administratif et juridique**

Le coordinateur accompagne pour les démarches administratives et la gestion des aides financières. Il traite des dossiers bloqués auprès des administrations compétentes (CAF, MDPH, Conseil départemental, Caisse de retraite).

> Elle m'a aidée à travailler sur tout ce qui était ma dette envers le département, par rapport à la prise en charge de mes [proches].
>
> Elle a été fouiner un petit peu pour savoir où ça en était le dossier, parce qu'avant elle c'était resté bloqué pendant je ne sais pas combien de temps
>
> Elle s'est renseignée sur ce que je pouvais demander en plus ou pas pour mon dossier MDPH

- **Soutien dans les décisions difficiles**

Le coordinateur aide à la prise de décision dans des choix complexes. Il écoute, conseille avec disponibilité et continuité.

> Elle avait les mots pour expliquer la situation de mon [proche] que je n'avais pas forcément. Sa connaissance des pathologies est un vrai plus
>
> Elle était là pour moi à chaque étape, sans jamais me juger.



Valeurs ajoutées

Lorsqu'il parle de l'accompagnement du coordinateur, les salariés témoignent des bénéfices qu'ils ont perçus. Quatre types de valeur ajoutée se distinguent dans leurs discours.

Une aide concrète et des actions tangibles

Une continuité dans l'accompagnement

Un espace de parole sécurisé et neutre

Un allègement de la charge mentale

Les salariés apprécient l'expertise et la méthodologie du coordinateur qui améliore l'efficacité dans les démarches administratives. Son expertise en santé et sa connaissance du système apporte un soutien structurant

> “ C'est un travail d'équipe, on avance ensemble sur une problématique.
>
> Elle connaît les rouages des institutions et propose des solutions adaptées

INTERVENTION DU COORDINATEUR

Une aide concrète et des actions tangibles

Une continuité dans l'accompagnement

Un espace de parole sécurisé et neutre

Un allègement de la charge mentale

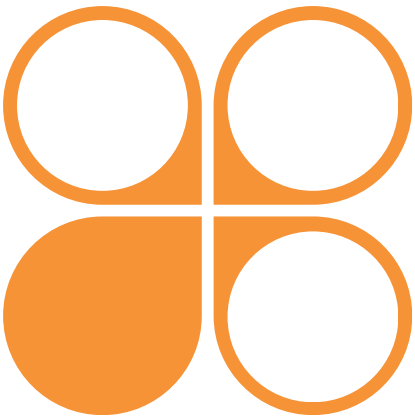
Les salariés relayent que l'écoute et l'analyse du coordinateur couplées à son intervention globale et durable, donne une continuité précieuse à l'accompagnement.

> Ce n'est pas juste une discussion, on avance ensemble sur une problématique
>
> Ce n'est pas du one-shot, mais un filet de sécurité au quotidien
>
> On se sent accompagnée sur du long terme

INTERVENTION DU COORDINATEUR

Une aide concrète et des actions tangibles

Une continuité dans l'accompagnement



Un espace de parole sécurisé et neutre

Un allègement de la charge mentale

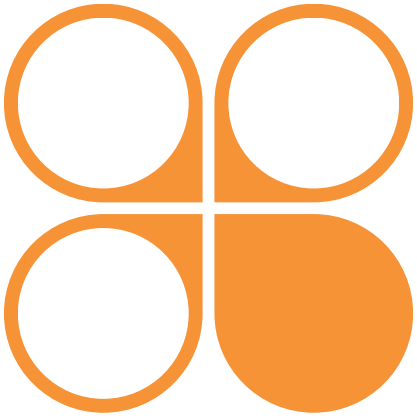
Les salariés soulignent le bénéfice qu'ils ressentent à disposer d'un lieu neutre d'écoute. L'expertise et les compétences empathiques du coordinateur amènent la possibilité d'une prise de recul sur leur situation.

> “
>
> Elle m'a expliqué le point de vue de mes parents, ce que je ne voyais pas. Et elle l'a fait sans jugement.
>
> J'avais atteint un plafond, je ne savais plus quoi faire. Elle m'a aidée à voir plus clair sans me faire sentir coupable.

INTERVENTION DU COORDINATEUR

Une aide concrète et des actions tangibles

Une continuité dans l'accompagnement



Un espace de parole sécurisé et neutre

Un allègement de la charge mentale

Les salariés témoignent de l'intérêt de ne plus être seul aussi bien dans la prise de décision que dans l'exécution des tâches. Le fait d'avoir un coordinateur qui articule avec eux l'ensemble des enjeux et des actions, représente une libération et une mise en équipe.

> Avec [le coordinateur], je ne me sens plus seule dans cette bataille, et ça m'a libérée d'une charge mentale énorme.
>
> C'est la première fois vraiment que ça m'arrive de me sentir vraiment pas seule dans cette bataille.
>
> "[Le coordinateur] était toujours là quand j'avais besoin, avec une approche qui ne met pas de pression.

Les entretiens révèlent que le coordinateur joue un rôle clé dans le soutien aux aidants. Son accompagnement est reconnu pour son approche personnalisée, son expertise, sa bienveillance et sa capacité à alléger la charge mentale. Avec le coordinateur, les aidants bénéficient d'un appui moral, logistique et administratif qui leur permet de mieux gérer leur situation d'Aidance et ses impacts sur leur vie de famille et leur travail.

DISPOSITIF CIBLE

L'expérimentation Agil'Aidance, menée sur une période de neuf mois au sein d'un site pilote, a permis de mesurer l'impact de l'intégration d'un coordinateur Aidance au sein d'un dispositif d'accompagnement des salariés aidants. Les enseignements tirés de cette recherche-action mettent en lumière les besoins des salariés concernés, les difficultés rencontrées dans la conciliation des trois sphères de leur vie (professionnelle, personnelle et d'aidant) et les bénéfices tangibles de la mise en place d'un accompagnement spécifique et adapté.

Pour pouvoir transposer, le modèle de coordination Aidance expérimenté ici, il faut l'intégrer au sein d'un dispositif performant. Ainsi, trois champs doivent être explorés :

- **La flexibilité de l'organisation au travaill**
- **Les acteurs clés du parcours**
- **La culture d'entreprise**

Mesures de flexibilité

Les mesures de flexibilité dans les horaires et le lieu de travail ainsi que les congés spécifiques sont déterminants pour limiter l'impact de l'Aidance au travail. Ces mesures vont prendre des formes très différentes en fonction du secteur d'activité de l'entreprise, de ses effectifs ou des métiers exercés en interne. Pour autant, il est indispensable pour l'entreprise d'en faire l'état des lieux pour avoir une position réaliste et communicable aux salariés.

L'accès aux dispositions de flexibilité, va se répartir sur trois niveaux :

- Pour tous les salariés,
- Ponctuellement dans certaines situations,
- Pour certains salariés avec un aménagement à plus long terme.

Face au déficit d'auto reconnaissance des salariés Aidants et à leur réticence à faire part de leur situation à leur employeur, les dispositions accessibles à tous représentent un atout. Cependant, sans mesure incitant à parler de sa situation par ailleurs, elles peuvent devenir un facteur d'invisibilisation de l'Aidance et donc contre-productives.

DISPOSITIF CIBLE

Acteurs clés

Dans le dispositif de soutien aux salariés Aidants, si le choix des mesures est important, celui des acteurs qui l'animeront l'est tout autant. Les ressources les plus utiles aux salariés aidants ne sont rien si ce dernier n'y a pas accès ou recours. A ce titre, la définition du rôle des acteurs du parcours du collaborateur aidant mérite de la rigueur. L'effectivité du dispositif en dépend.

Là encore, les différentes configurations d'entreprise amèneront des réponses variées. Néanmoins ces quatre questions sont communes :

Quels sont les rôles clés du parcours du collaborateur aidant ?

A qui chaque rôle est confié ?



Quelle formation est nécessaire pour disposer des compétences nécessaires à l'exercice du rôle ?

Quels sont les moyens spécifiques attribués pour exercer ce rôle ?

Pour répondre à ces questions, une approche simple et réaliste est conseillée. Le trinôme référent des ressources humaines, manager et acteur socio-médical (service social et/ou Médecine du travail) se retrouve souvent dans les entreprises avancées dans leur politique de soutien aux salariés aidants.

La clarification de ces rôles et des moyens dont ils disposent amènent progressivement à penser les outils de coordination entre chacun pour fluidifier le parcours. Ainsi dans certaines entreprises, des entretiens communs entre les ressources humaines, le manager et le salarié permettent de formaliser les aménagements nécessaires à la situation d'Aidance. Dans d'autres, des fiches de saisine de la Médecine du travail pourront émerger. L'expérience permet d'affiner progressivement l'articulation entre chacun.

Face à la crainte d'une explosion des coûts liés à la mise en place du dispositif de soutien, il peut être tentant d'avoir une communication timide, d'informer modérément les acteurs clés. Les entreprises qui ont plus de 10 ans d'expérience de politique de soutien à leurs salariés aidants cherchent toutes à améliorer le recours aux dispositions existantes. La surutilisation des dispositifs en place n'est pas à craindre, une communication franche est conseillée.

DISPOSITIF CIBLE

Culture d’entreprise

Au-delà des mesures dédiées et des acteurs animant le dispositif, c’est l’existence d’une culture d’entreprise qui va jouer un rôle important dans la libération de la parole. Intégrer l’Aidance comme une situation normale dans l’expérience du collaborateur, en faire un sujet régulier de communication permet de la rendre visible.

Pour faire vivre le sujet de l’Aidance, il s’agit de lui donner une place au sein des espaces de vie de l’entreprise et des outils de communication qui existent déjà.



Campagnes de sensibilisation régulières : affichages internes, témoignages de salariés, vidéos explicatives.



Journées thématiques dédiées à l’Aidance, en lien avec les événements nationaux sur le sujet.



Insertion de l’Aidance dans le parcours du salarié : journée d’intégration, livret d’accueil, page intranet dédiée, entretien annuel.

Les acteurs clés définis plus tôt jouent un rôle moteur dans le développement de cette culture.

INTERVENTION DU COORDINATEUR AIDANCE

L'existence de ressources dédiées aux salariés aidants au sein d'un dispositif animé par des acteurs dont le rôle est défini, et disposant des moyens adéquates, ont un impact majeur sur la performance du dispositif d'entreprise.

Est-ce suffisant pour avoir un impact significatif sur la situation d'Aidance du salarié et donc sur la performance de l'entreprise ?



Coordination et réponse à la complexité

Nous l'avons dit plus tôt. Le salarié vit une conciliation des sphères en triptyque avec une interdépendance entre vie professionnelle, vie personnelle et vie d'aidant. Alors même que chacune de ces sphères s'ignore entre elles, c'est bien leur intrication, leur interdépendance qui met en tension l'organisation du salarié.
A cet endroit, l'expérimentation a révélé la valeur ajoutée du coordinateur Aidance en entreprise. En reliant les espaces, il fait équipe avec le salarié, épouse ses préoccupations, impactant de ce fait sa charge mentale et son sentiment de solitude.
Il semble à ce titre être l'acteur clé de remédiation des effets de la situation d'Aidance sur le salarié.

Face à la complexité et la diversité des situations vécues par les salariés aidants, les réponses compliquées sont à proscrire. Des mesures simples, réalistes et identifiables sont plus adaptées. C'est le coordinateur, qui, par l'articulation des ressources internes et externes à l'entreprise, va mobiliser tout un écosystème capable de répondre à la singularité de chaque situation.

INTERVENTION DU COORDINATEUR AIDANCE



Lutte contre les inégalités liées au genre

Dans cette expérimentation, l'intégralité des salariés aidants accompagnés sont des femmes. Il est ici impossible d'ignorer la question du genre. Dans une étude de la DREES de 2023[8], non seulement les femmes représentent 56% des aidants, mais en plus dans les trois catégories d'aidants les plus impactés par l'aide apportée, leur part explose allant jusqu'à plus de 80%.

La présence d'un coordinateur Aidance contribue à réduire les inégalités de genre en entreprise en apportant un soutien structuré, en favorisant la reconnaissance des aidantes, et en intégrant leurs besoins dans les politiques d'entreprise.

La charge d'Aidance, genrée par essence, contribue à la persistance des inégalités professionnelles (temps partiel subi, départs précoces du marché du travail, retraite réduite).Cette dynamique est source de discrimination envers les femmes.

Face à de telles différences, le dispositif de soutien aux salariés aidants et la mise en place du coordinateur devient une action de lutte concrète contre un facteur évident de discrimination au travail.

8 Les proches aidants : une population hétérogène > Les dossiers de la DREES n° 110 > mai 2023. Annexe II « Caractéristiques moyennes des groupes de la typologie (présentation des variables objectives et subjectives) »

INTERVENTION DU COORDINATEUR AIDANCE

Utilité et transposabilité

L'expérimentation a démontré l'utilité d'un coordinateur Aidance pour accompagner les salariés aidants.

Les principaux apports du coordinateur sont :

- l'orientation vers des solutions adaptées ;
- la médiation pour l'acceptation d'une aide extérieure ;
- l'allègement des démarches administratives ;
- un soutien décisionnel et moral.

Les salariées ont souligné des bénéfices concrets :

Réduction du stress

Maintien d'un équilibre entre vie professionnelle et Aidance

Espace de parole neutre

Ces résultats confirment la nécessité de structurer et pérenniser un accompagnement dédié aux aidants en entreprise.

L'accès à un coordinateur pour les plus petites entreprises nécessite une mutualisation pour atteindre un nombre suffisant de salariés à accompagner et partager le coût. Deux pistes méritent d'être explorées : la mutualisation du coordinateur Aidance via des cellules adossées à la médecine du travail ou via le développement de produits assurantiels[9].

Il s'agit aussi de penser les critères d'orientation vers le coordinateur. Pour maîtriser les dépenses, il est tentant de limiter son accès aux situations les plus complexes. Pourtant, en attendant la dégradation de la situation du salarié pour intervenir, Les temps d'accompagnement augmentent et l'atteinte de la santé est plus profonde. Ouvrir l'accès du coordinateur au plus grand nombre dans une logique préventive serait bénéfique.

9 Cf. rapport Avanty sur le sujet

L'expérimentation du coordinateur Aidance met en évidence la nécessité de structurer un dispositif d'accompagnement des salariés aidants, dont la présence en entreprise est amenée à croître sous l'effet de la transition démographique en cours. En effet, **le vieillissement de la population en France entraîne une augmentation des situations de dépendance, impliquant directement les actifs dans des rôles d'aidants familiaux.** Cette dynamique transforme les enjeux des politiques ressources humaines, qui doivent intégrer cette réalité pour préserver à la fois le bien-être des collaborateurs et la performance des entreprises.

Les résultats de l'expérimentation montrent que **les salariés aidants font face à des difficultés majeures de conciliation** entre leur vie professionnelle, leur vie personnelle et leurs responsabilités d'Aidance. Ces tensions génèrent une charge mentale accrue, des risques de décrochage professionnel et une forte inégalité de genre, les femmes étant majoritairement concernées. L'intervention d'un coordinateur Aidance a permis de répondre à ces enjeux en apportant un soutien concret, un allégement des démarches administratives et une structuration des solutions existantes.

L'expérimentation confirme également la nécessité d'une politique d'entreprise proactive pour rendre visible l'Aidance, garantir l'accès aux dispositifs de soutien et favoriser la flexibilité organisationnelle. **La mise en place d'un coordinateur Aidance s'inscrit dans une approche préventive, permettant d'accompagner les salariés avant que leur situation ne devienne critique et impacte durablement leur engagement au travail.**

Enfin, la transition démographique impose de repenser les modèles organisationnels pour inclure durablement cette réalité. L'entreprise joue un rôle central dans cette évolution sociétale en mettant en place des dispositifs adaptés, favorisant à la fois la santé des salariés et la continuité de l'activité économique. **La reconnaissance du rôle des aidants en entreprise n'est plus une option, mais une nécessité** pour anticiper les mutations du monde du travail et répondre aux attentes des collaborateurs confrontés à cette responsabilité grandissante.

CONTACT :

Domitille Currat

contact@coconandco.fr
www.coconandco.fr

Cocon &CO.