

Travailler sans être discriminé

La conciliation entre rôle professionnel et rôle d'aidant d'une personne en perte d'autonomie ne va pas de soi. Ces deux rôles requièrent chacun un investissement personnel qui peut être très élevé, voire absorber presque entièrement celui qui les incarne.

Nicolas BELORGEY, Elodie PINSARD, Johanna ROUSSEAU, Arnaud DEBUISNE *

Les rôles de professionnel et d'aidant entrent potentiellement en concurrence, et devraient le faire de plus en plus, dans la mesure où le vieillissement de la population et la faiblesse des réponses collectives qui y sont jusqu'à présent apportées font des aidants une des principales variables d'ajustement des efforts requis.

Les craintes à ce sujet sont de deux sortes. Les employeurs redoutent une perte d'investissement professionnel des salariés concernés, par l'envahissement de leur rôle d'aidant. En l'absence de dispositif juridique dédié et suffisant pour prendre en charge ce phénomène social, ils signalent des détournements d'outils existants, comme les congés maladie. Par exemple, une étude interne à EDF Sud-Ouest aurait montré que 6 à 8% des absences des salariés serait dues à leur rôle d'aidants. De leur côté, les

* Ont participé, dans le cadre du programme coordonné par la LDH « Lutter contre les discriminations au travail: maintien ou accès au travail pour les aidants bénévoles », à la réalisation de « l'état des lieux en France: bonnes pratiques pour l'insertion professionnelle des aidants bénévoles ».

salariés et leurs représentants syndicaux souhaitent éviter le détournement de leurs congés personnels (congés annuels, RTT, etc.) afin de remplir leur rôle d'aidants, ou autrement dit un envahissement de leur rôle d'aidant sur leur sphère professionnelle mais aussi personnelle. A ce sujet, la nécessité d'aider ses proches et la fréquence croissante de ces situations peuvent s'analyser comme l'apparition d'un nouveau risque, au sens du Code de la Sécurité sociale, risque qui devrait être partagé entre salariés et employeurs, et non supporté par les premiers seulement.

C'est dans ce contexte que le Fonds social européen (FSE) a souhaité identifier les « bonnes pratiques » entrepreneuriales en la matière. Il s'appuie en France sur l'expertise de la LDH, qui a sollicité à son tour le groupe Macif afin de mener l'enquête (voir encadré). Deux types d'en-

trées ont été utilisées: par les entreprises, essentiellement grâce aux contacts fournis par la LDH et le groupe Macif; par les aidants, notamment grâce à un appel lancé sur le site Internet de la Macif (www.aveclesaidants.fr). Autant que possible, ces deux entrées ont été recoupées, par la remontée des aidants vers les entreprises, et de celles-ci vers leurs salariés aidants. Mais cette opération s'est révélée difficile à réaliser, les intéressés se montrant souvent peu empressés à donner le contact de leurs homologues de l'autre côté. L'entrée par les entreprises a révélé un monde où il n'y avait quasiment pas de salariés aidants, l'entrée par les aidants un autre monde, où il n'y avait quasiment pas d'aide des entreprises.

Trois facteurs influent sur les pratiques

Cette dissonance a donné un premier résultat d'enquête: la séparation initiale entre « sphère professionnelle » (correspondant à l'entrée par les entreprises) et « sphère privée » (correspondant à l'entrée par les aidants). Les principaux cas où la communication entre ces deux sphères était

Méthodologie

Cette étude a été réalisée en quatre mois (novembre 2012-février 2013). Elle s'est déroulée principalement dans trois régions de France, deux à dominante urbaine et une à dominante rurale. Quarante-cinq personnes ont été rencontrées, travaillant dans trente et une institutions. Ces rencontres ont donné lieu à des entretiens en face-à-face, de trois quart d'heure en moyenne. Un travail complémentaire de documentation a été mené, notamment à partir des rapports annuels des institutions qui en sont dotées (années 2011 ou 2012). Les personnes et les institutions ont été rendues anonymes. Trois catégories sont retenues: les personnes,

désignées par des lettres de l'alphabet (M. X, Mme Y, etc., ou, plus généralement, pour faciliter la lecture, « X », « Y », etc.), les entreprises, numérotées au hasard (E1, E2, etc.), les administrations, selon le même procédé (A1, A2, etc.) (la frontière précise entre entreprises et administrations passe entre les Epic, encore considérés comme entreprises, et les Epa, déjà considérés comme administrations). Les seules exceptions à cette règle concernent les personnes et institutions qui se sont déjà fait connaître dans la sphère publique pour leur action autour de la question des aidants, et dont l'anonymisation aurait été par conséquent factice.



© DR

Après l'engagement limité, la deuxième pratique active consiste, pour les institutions, à mettre à contribution les autres salariés pour secourir l'aidant. C'est par exemple le cas des entreprises qui organisent des « dons de RTT », des salariés non aidants aux salariés aidants.

facile étaient ceux où les entreprises font de l'intervention dans le domaine social un levier pour leur performance économique (Danone, EDF...), ou qui entreprennent à son sujet des actions de communication (Novartis, par exemple).

Si on veut dresser un panorama des institutions économiques ainsi approchées, il faut les classer selon trois dimensions: leur degré d'exposition à la concurrence, leur taille, enfin leur taux de féminisation.

L'exposition à la concurrence agit comme une pression extérieure qui conduit l'entreprise à rentabiliser au maximum le facteur travail, donc ses salariés, dans la lutte qui l'oppose à ses compétiteurs. Dans ce contexte, le fait que les salariés soient aidants se présente comme un coût de production supplémentaire, donc un désavantage comparatif, qu'il s'agit de réduire au maximum. Dans l'enquête, le niveau d'exposition à la concurrence a été codé comme suit: « 1 »: non pertinent (administration); « 2 »: concurrence imparfaite (différenciation des produits, par les coûts, etc., qui font que l'institution et ses salariés sont relativement abri-

tés); « 3 »: situation concurrentielle, oligopole; « 4 »: situation très concurrentielle (concurrence vive entre institutions rivales). De son côté, la taille des institutions est approchée à la fois par leur nombre de salariés et par leur chiffre d'affaires, deux grandeurs qui suivent une évolution proche.

Si l'on combine ces deux dimensions, degré d'exposition à la concurrence et taille, on a une première image du positionnement possible des institutions approchées, lequel a une influence directe sur leur façon de se comporter à l'égard de leurs salariés aidants.

Le salarié aidant, désavantage comparatif ?

Un premier groupe rassemble des entreprises (« E ») fortement exposées à la concurrence: E2⁽¹⁾, E3, E5, E6, E7, E11. Celles-ci font preuve d'une apparente « neutralité » dans le traitement de leurs salariés. En d'autres termes, elles entendent dresser une frontière étanche entre sphères professionnelle et personnelle, la seconde ne devant en aucun cas empiéter sur la première. Comme l'exprime de manière idéale-typique le direc-

Les grosses structures fonctionnant davantage par des règles impersonnelles à même de régir un grand nombre de salariés, elles n'accordent pas d'attention à ce qui n'est pas codifié par ces règles, et donc à cette nouveauté relative que constitue la situation des salariés aidants.

(1) E2 se trouve certes « seulement » en situation de concurrence imparfaite, mais sa direction déploie en outre des outils de *benchmarking* entre salariés qui renforcent, en interne, les aspects compétitifs.

teur de E3, une PME du secteur industriel, « je n'ai pas connaissance de salariés qui aideraient des proches, c'est plus dans le monde privé, extraprofessionnel, je ne veux pas les questionner, il y a une frontière à ne pas dépasser ». Cette façon de considérer la situation d'aidant comme sans rapport avec l'entreprise conduit les intéressés à devoir se débrouiller tout seuls. Par conséquent, c'est en général leur vie personnelle qui sert de variable d'ajustement, comme madame C., salariée de E2 et aidant sa mère, qui se trouve en situation de dépendance à son domicile et habite une autre région qu'elle. Madame C. rentre épuisée de ses « vacances », le temps qu'elle passe auprès de sa mère lui étant très pénible, psychologiquement et physiquement. Les entreprises de ce type s'efforcent de garder leurs clients en faisant mieux que leurs concurrents, en maintenant au minimum les coûts que représentent pour eux les salariés aidants. Inversement, les institutions (entreprises et administrations – « A ») faiblement exposées à la concurrence (E4, A1, A2) n'ont pas cette pression permanente

et peuvent mieux reconnaître leurs droits aux salariés. Elles font preuve de légalisme, en respectant strictement le Code du travail. Par exemple, chez E4, grande entreprise industrielle et de services, le congé de solidarité familiale est retraduit par une circulaire interne de dix-huit pages, qui en précise les modalités d'application et rajoute quelques éléments pour l'articuler à ses autres règles. De manière analogue, des aménagements d'horaires sont possibles, et seraient acceptés par la hiérarchie sans difficulté, de même que le temps partiel et le congé de présence parentale. Ces pratiques ont cependant comme limites celles de l'application effective des droits des salariés, comme l'illustre le cas de madame E., employée chez A1, qui ne doit finalement de pouvoir suivre une carrière normale qu'à son succès aux concours internes de la fonction publique, ultime garde-fou contre une discrimination qu'elle subissait en tant qu'aidante.

La bureaucratie nourrit la discrimination

Les endroits où des pratiques discriminatoires sont le plus clairement constatées sont les grosses institutions (E1, E9, E10), indépendamment de leur degré d'exposition à la concurrence, signe que d'autres mécanismes sont à l'œuvre. En effet, c'est la seconde dimension qui entre en jeu, celle de la taille. A E1 par exemple, grande entreprise de services employant près de cinq cent mille salariés, monsieur A. ne bénéficie d'aucun véritable aménagement pour prendre en compte sa situation d'aidant. Manutentionnaire et aidant un ami en situation de handicap, il a acheté à crédit un appartement tout près de son lieu de travail, où il l'héberge, afin de concilier plus facilement son rôle professionnel et son rôle d'aidant. Son chef direct est au courant de la situation, mais la seule disposition qu'il a prise pour aider A



Les femmes étant plus souvent aidantes que les hommes, ce sont les endroits les plus féminisés où cette question se manifeste avec la plus grande acuité, et donc où elle pousse le plus à prendre des mesures particulières en réponse.

consiste en des arrangements informels et limités autour de ses horaires de travail. « *Disons qu'ils sont tolérants* », explique A. Son implication auprès de cet ami l'a aussi empêché d'avoir la disponibilité nécessaire pour progresser dans sa carrière. Il y a donc une forme de discrimination entre les salariés aidants et non aidants, le poids de l'aide reposant sur eux seuls et non aussi sur les autres ou sur l'entreprise. Cette situation semble toucher particulièrement les grosses structures, en raison de leur caractère bureaucratique : fonctionnant, du fait de leur taille, davantage par des règles impersonnelles à même de régir un grand nombre de salariés, elles n'accordent pas d'attention à ce qui n'est pas codifié par ces règles, et donc à cette nouveauté relative que constitue la situation des salariés aidants. A l'inverse, les petites structures se caractérisent par des règles de fonctionnement plus souples, plus adaptées aux situations personnelles, quelles qu'elles soient ; les relations interpersonnelles y ont plus de poids, de sorte que cette forme d'ignorance institutionnelle n'y a pas été rencontrée.

Après l'apparente neutralité, le légalisme et les pratiques discriminatoires, qui peuvent s'expliquer par le degré d'exposition à la concurrence des institutions concernées et par leur taille, on trouve encore trois autres types de pratiques. On peut les qualifier d'actives, car à la différence des précédentes ces pratiques se présentent comme des réponses à la situation de salarié aidant, fournies spécifiquement par elles.

Une place faite à « l'humain » ?

La première est celle que nous appelons l'engagement limité, au sens où les institutions qui en font preuve reviennent sur le principe d'un cloisonnement étanche entre vie professionnelle et vie privée. Elles prennent acte du caractère artificiel de cette distinction et reconnaissent la porosité de la frontière entre les deux sphères. « *L'humain fait et doit faire partie de notre vie* », explique un directeur de E8 (une entreprise industrielle de cinq cents salariés environ), attaché au respect de certaines « valeurs ». « *C'est quelquefois*

des gens avec qui on travaille pendant dix, quinze, vingt-cinq, trente, quarante ans», ajoute-t-il pour expliquer qu'on ne puisse les considérer comme un simple facteur travail qui serait donné à l'entreprise indépendamment de leurs autres caractéristiques personnelles. Une entreprise comme EDF s'est également engagée, du moins par l'intermédiaire de certaines de ses branches, dans cette prise en compte de l'«humain». L'engagement de ces institutions demeure cependant limité. Par exemple, après l'avoir aidé pendant une longue période, E8 se sépare d'un salarié qui lui coûte trop cher. Ce type d'entreprise peut accorder de petites aides, comme conserver son emploi à un salarié parti un an et demi en congé «pour convenance personnelle», en fait pour aider un proche handicapé (E8), ou négocier des accords ciblés avec des prestataires de service à domicile pour les personnes aidées (EDF).

Le «don de RTT», un dispositif à part

Après l'engagement limité, la deuxième pratique active consiste, pour les institutions, à mettre à contribution les autres salariés pour secourir l'aidant parmi eux. C'est par exemple le cas des entreprises qui organisent des «dons de RTT», des salariés non aidants aux salariés aidants. Il s'agit à l'origine d'une pratique traditionnelle de solidarité entre salariés. On la trouve par exemple chez E1, où des collègues «donnent» quelques-unes de leurs heures à A, en le remplaçant pendant qu'il s'occupe de son ami, sans compensation. On la trouve aussi dans la mémoire d'E4, même si les tensions économiques actuelles semblent en avoir considérablement réduit la portée. Cette pratique est relancée en 2008 par le groupe Danone, plus grosse entreprise agro-alimentaire de France, et qui, en dehors d'une période de rigorisme écono-

mique (affaire Lu), affiche une politique sociale volontariste, entendant «créer de la valeur économique en s'appuyant sur la valeur sociale». Christophe Germain, embouteilleur chez Badoit, une des marques du groupe, voit en effet son fils Mathys, âgé de 9 ans, touché cette année-là par un cancer du foie. Après avoir épuisé tous les moyens à sa disposition (congés personnels, dispositif légal mobilisé par sa femme travaillant ailleurs, disponibilité d'une grand-mère, congés maladie), M. Germain ne trouve le temps pour être disponible auprès de son fils que grâce à l'aide de ses collègues qui forment «une sorte de caisse de solidarité» en jours de vacances. La direction de Danone, d'abord hésitante, promeut bientôt le dispositif. Elle est rapidement imitée par d'autres entreprises (Casino, le service des transports de l'agglomération roannaise, etc.), tandis que les députés de la circonscription déposent à l'Assemblée nationale une proposition de loi permettant de le solidifier. Il se déploie en effet dans un certain vide juridique, et ne permet de transférer que des RTT et des congés ponctuels, à l'exclusion des congés annuels qui demeurent un droit inaliénable pour les salariés, point sur lequel les députés UMP entendent justement revenir. Enfin, on peut remarquer que ce dispositif met à contribution les seuls salariés, et pas du tout les employeurs.

Quand l'employeur se met à contribution

C'est précisément ce point qui le distingue de la troisième pratique active: les transferts de ressources de l'entreprise au profit des aidants. Ceux-ci vont de la prise en compte des périodes chômées, mais consacrées à l'aide de leur proche, pour le calcul des droits à la retraite (E4), aux subventions versées à une association d'aidants bénéficiant d'une certaine autonomie et pouvant appor-

Avec l'apparente neutralité, le légalisme et les pratiques discriminatoires, on trouve trois autres types de pratiques. On peut les qualifier d'actives, car elles se présentent comme des réponses à la situation de salarié aidant, fournies spécifiquement par elles.

ter une aide concrète à ceux-ci (E9), en passant par l'institution d'aides financières directes et de congés spécifiques partiellement rémunérés (Novartis, entreprise du médicament, qui inscrit ses actions dans le cadre d'un investissement de long terme sur les proches de patients).

La différence de positionnement entre les trois pratiques actives est corrélée au taux de féminisation des institutions concernées. En effet, les femmes étant plus souvent aidantes que les hommes, ce sont les endroits les plus féminisés où ce phénomène social se manifeste avec la plus grande acuité, et donc où il pousse le plus à prendre des mesures particulières en réponse, de la simple mise à contribution des salariés à l'engagement limité et aux transferts de ressources. Le même raisonnement pourrait être tenu avec la structure par âge du salariat, les entreprises où les salariés sont plus âgés étant plus exposés également que les autres, puisqu'ils ont plus de risques d'avoir un parent malade et/ou dépendant (cependant ces données n'ont pu être obtenues systématiquement).

Face à la question des salariés aidants, les institutions économiques déploient ainsi six types de pratiques: apparente neutralité, légalisme, discrimination (involontaire), engagement limité, mise à contribution des autres salariés, enfin transfert de ressources de l'institution vers l'aidant. Les différences de pratiques entre institutions s'expliquent notamment par la taille de celles-ci, par leur degré d'exposition à la concurrence et par leur taux de féminisation. Enfin, de manière générale, on constate que les aides publiques demeurent globalement faibles et davantage ciblées sur les salariés qui aident leurs enfants plutôt que d'autres personnes (parents, proches...), personnes qui devraient pourtant devenir plus nombreuses avec le vieillissement de la population. ●