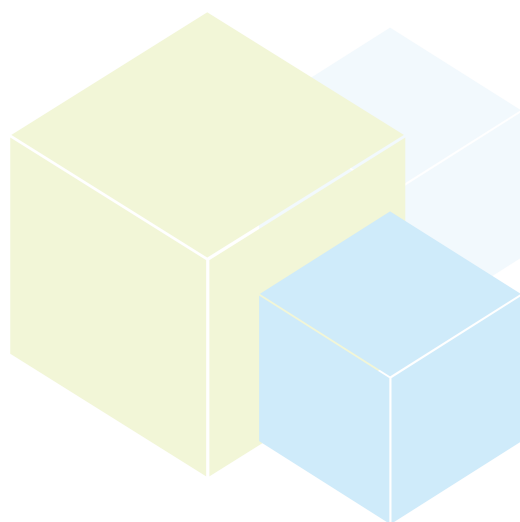


“ Etre aidant informel et travailler  
sans être discriminé ”



# Etat des lieux

## Les pratiques des entreprises



Cette publication  
est cofinancée  
par l'Union européenne



# “ Etre aidant informel et travailler sans être discriminé état des lieux, pratiques des entreprises ”

Réalisation : **Ligue des droits de l’Homme**

Enquête et transcription :

**Arnaud Debusne**

**Elodie Pinsard**

et **Johanna Rousseau**

Conseil, expertise scientifique : **Nicolas Belorgey**

Mars 2013

# SOMMAIRE

Introduction et résumé .....	page 5
<b>I. Pratiques discriminatoires : l'ignorance des grosses institutions</b> .....	page 8
E1.....	page 8
E9.....	page 11
E10 .....	page 12
<b>II. L'apparente neutralité des entreprises très exposées à la concurrence : « Il y a une frontière à ne pas dépasser »</b> .....	page 13
E2.....	page 13
E3.....	page 14
E5.....	page 16
E6.....	page 18
E7.....	page 20
E11 .....	page 21
<b>III. L'engagement limité : la remise en cause de la frontière vie privée/vie publique</b> ...	page 24
E8.....	page 24
EDF .....	page 27
<b>IV. Le légalisme : la stricte application des dispositions juridiques en faveur des aidants</b> .....	page 29
A1 .....	page 29
A2 .....	page 31
E4.....	page 32
<b>V. La mise à contribution des salariés : quand l'entreprise organise des redistributions de temps</b> .....	page 35
1. Une pratique ancienne .....	page 35
2. La relance par Danone et la tentative de légalisation .....	page 35
3. Un début d'essaimage.....	page 37
4. Les limites du dispositif .....	page 39
<b>VI. Le transfert de ressources de l'entreprise au profit des aidants</b> .....	page 41
E4.....	page 41
Novartis.....	page 41
E9.....	page 42
<b>VII. Aux origines des différences de pratiques</b> .....	page 44
1. L'exposition à la concurrence .....	page 44
2. La taille .....	page 45
3. Le taux de féminisation .....	page 47
<b>Bibliographie</b> .....	page 50



## Introduction et résumé

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. Ils entrent donc 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<sup>1</sup>, ils signalent des détournements des 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 seraient dues à leur rôle d'aidants (Valenduc & Brotcorne 2011). Ces craintes sont souvent sources de discriminations au travail à l'encontre des salariés qui assurent en même temps un rôle d'aidant.

De leur côté, les salariés et leurs représentants syndicaux souhaitent éviter le détournement de leurs congés personnels (CA, RTT, etc.) afin de remplir leur rôle d'aidant, ou autrement dit un envahissement de leur rôle d'aidant sur leur sphère professionnelle, mais aussi personnelle.

Dans ce contexte qui induit des situations de discriminations à l'encontre de salariés déjà souvent en difficulté du fait de leur rôle d'aidant informel, la Ligue des droits de l'Homme a engagé un programme de travail, soutenu par le FSE, afin de lutter contre ces discriminations. Elle a souhaité mettre en lumière les « bonnes pratiques » entrepreneuriales en la matière. En partenariat avec Macif-Mutualité, elle a lancé une enquête sur la question, en s'accompagnant d'une expertise scientifique. Cette enquête a donc été réalisée par une équipe universitaire composée de sociologues et de politistes (cf. encadré 1).

L'enquête met en lumière **six types** de pratiques entrepreneuriales. Il s'agit tout d'abord de **pratiques discriminatoires** entre salariés aidants et non-aidants, dans la mesure où les premiers sont désavantagés par rapport aux seconds du fait de leur rôle supplémentaire, notamment en termes de progression de carrière.

La deuxième pratique, très répandue, correspond à une **apparente neutralité** de l'employeur face à la question de l'aide à un proche, renvoyée dans une « sphère privée » qui doit rester étrangère à la sphère de l'entreprise. Les aidants sont dans ce cas livrés à eux-mêmes, c'est-à-dire à leurs proches en manque d'autonomie, et ne reçoivent aucune aide. On peut faire un parallèle entre cette attitude et celle qui prévalait à l'égard de la maladie ou de la retraite avant la mise en place des assurances sociales.

Le troisième type de pratique revient sur cette posture en reconnaissant la perméabilité des deux sphères et l'empiètement fréquent de l'une sur l'autre, qu'il tente de gérer. Il peut donner lieu à une aide de l'employeur, mais vécue par celui-ci sur le mode de l'arrangement informel et dérogoire. Ce type d'aide correspond à une forme **d'engagement limité**, nom qu'il porte dans ce rapport.

<sup>1</sup> Les dispositifs juridiques effectivement mobilisés, rencontrés au cours de l'enquête, sont les suivants :

- aménagement d'horaires (mais en général informel) ;
- temps partiel ;
- congé de soutien familial (CSouF) ;
- congé de solidarité familiale (CSolF) ;
- congé de présence parentale (CPP) ;
- allocation journalière de présence parentale (AJPP) ;
- allocation journalière d'accompagnement de parent en fin de vie (AJPFV).



La quatrième pratique, sans se prononcer nécessairement sur la fameuse frontière, consiste à appliquer strictement les dispositions du Code du travail favorables aux aidants, ce qui peut être vu comme un progrès ou un retrait selon le point de comparaison choisi. Il s'agit d'une forme de **légalisme**.

La cinquième attitude consiste à opérer une redistribution de temps entre salariés non-aidants et aidants au profit de ces derniers, en prélevant une partie des congés des premiers, sur la base du volontariat. Il s'agit donc pour l'employeur d'une **mise à contribution des salariés**, sans effort financier particulier de sa part.

C'est en cela qu'elle se distingue du dernier type de pratique qui implique un tel effort. Il y a dès lors **transfert de ressources de l'entreprise** au profit des aidants. Ce transfert peut aussi se faire autrement que par des congés, par exemple sous forme de subvention à une structure particulière dédiée à l'aide aux aidants, comme une association. Les pratiques d'engagement limité, de mise à contribution des salariés et de transfert de ressources de l'entreprise ont en commun d'être **actives**, et sont désignées comme telles dans la suite de ce texte.

L'enquête explique ensuite quelques raisons des différences de pratiques observées entre les entreprises. La première ligne de partage entre elles provient du **niveau d'exposition à la concurrence marchande** des entités productives concernées. Plus ce niveau est élevé, plus celles-ci auront spontanément tendance à pratiquer la neutralité apparente, puisque sinon le coût que représentent pour elles les salariés aidants constitue un désavantage comparatif pouvant leur faire perdre des parts de marché, voire disparaître face à leurs concurrents. A l'inverse, les entreprises peu exposées pourront faire jouer le Code du travail sans que cela leur pose problème.

**La taille** intervient aussi bien sûr, mais de manière inattendue. Il est parfois affirmé que les grandes entreprises seraient plus protectrices à l'égard des salariés que les autres, tout simplement parce qu'elles en ont davantage les moyens, à la fois financiers et pour organiser concrètement le remplacement des absents. Or, c'est parmi les grandes entreprises que les cas de discriminations ont été le plus observés<sup>2</sup>. L'explication de ce phénomène réside dans le caractère bureaucratique, de grosses organisations, des entités concernées : leur fonctionnement à base de règles impersonnelles ne prend pas à ce jour en compte, ou pas suffisamment, le phénomène social de l'aide à un proche, de sorte que les aidants sont réputés simplement moins productifs et par conséquent désavantagés. Mais c'est aussi parmi les grandes entreprises que se trouvent les pratiques actives.

La différenciation entre ces trois pratiques actives (engagement limité, mise à contribution des salariés et transfert de ressources de l'entreprise) provient de l'importance de la problématique des salariés aidants pour l'institution concernée. Cette importance est approchée ici par leur **taux de féminisation**. En effet, les aidants sont le plus souvent des femmes, donc plus il y a de femmes dans une institution, plus celle-ci sera confrontée au risque de voir des salariés se désinvestir de leur rôle professionnel. Par ordre de réaction croissante en fonction de leur taux de féminisation, les entreprises pratiquent la mise à contribution des autres salariés, l'engagement limité et le transfert de ressources.

Enfin, on peut constater de manière transversale que les salariés aidants d'enfants ont tendance à voir leur situation davantage prise en compte que ceux aidants de personnes âgées.

L'étude présente successivement les six types de pratiques (chapitres 1 à 6), puis explique les lignes de partage entre elles (chapitre 7). Chaque chapitre est illustré par un certain nombre de cas d'institutions (E1, E2, etc.), dans lesquels se trouvent à leur tour un ou plusieurs cas de salarié(s) aidant(s) (A, B, etc.).

---

<sup>2</sup> Ce qui n'exclut pas la possibilité de discrimination dans les plus petites, par exemple, au moment de l'embauche.

## Encadré 1 : méthodologie de l'enquête

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, avec quelques contacts supplémentaires en-dehors. Les travaux se sont effectués sous le contrôle d'un conseil et d'une expertise scientifique, qui s'est assuré de la méthode et du suivi scientifique de l'enquête. Ce conseil (qui a participé aux enquêtes) et les deux enquêteurs se sont spécialisés chacun sur une région. Les retranscriptions d'entretiens ont été effectuées par les enquêteurs et une quatrième personne.

La réflexion d'ensemble s'est faite collectivement. Elle a donc impliqué la Ligue des droits de l'Homme (LDH), Macif-Mutualité (MM), l'expertise scientifique et les enquêteurs.

Quarante-cinq personnes ont été rencontrées, travaillant dans 31 institutions. Ces rencontres ont donné lieu à des entretiens en face-à-face, de trois quarts d'heure en moyenne approximativement. Les pratiques de deux autres institutions ont été approchées à travers leur recension par l'Union européenne. Un travail complémentaire de documentation a été mené, notamment à partir des rapports annuels des institutions qui en sont dotées (année 2011) et du site Internet [www.societe.com](http://www.societe.com). Quatorze entretiens sont textuellement mobilisés dans ce rapport préliminaire, même si l'ensemble des rencontres a contribué à former les analyses présentées.

Deux types d'entrées ont été utilisés : par les entreprises, essentiellement grâce aux contacts fournis par la LDH et MM ; par les aidants, notamment grâce à un appel lancé sur le site Internet de la Macif – [www.aveclesaidants.fr](http://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 nous mettre en contact avec leurs homologues « de l'autre côté ». L'entrée par les entreprises a montré 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. 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 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).

Les personnes et les institutions ont été anonymisées. 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.)\*. 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.

\* La frontière précise entre entreprises et administrations passe entre les EPIC, encore considérés comme entreprises, et les EPA, déjà considérés comme administrations.



## I. Pratiques discriminatoires : l'ignorance des grosses institutions

Trois cas permettent d'illustrer la présence de pratiques discriminatoires : E1, E9, E10.

### E1

E1 est une grande entreprise de services, employant près de 500 000 salariés pour un chiffre d'affaires (CA) de près de 100 milliards d'euros. Elle réalise environ la moitié de ce CA en France, où elle se trouve en situation d'oligopole. Ses effectifs sont composés à plus de 50 % de femmes et elle indique employer environ 2,5 % de personnes en situation de handicap, en aménageant notamment des postes de travail. Sa politique en matière de ressources humaines (RH) affiche un souci particulier à l'égard des jeunes salariés, parents d'enfants, notamment en favorisant les congés de parentalité et en évitant toute discrimination à l'égard des salariés qui sont aussi parents. Cependant, E1 est loin de déployer la même politique à l'égard des salariés aidants de personnes en manque d'autonomie, comme le montre l'exemple de Monsieur A.

#### *Monsieur A.*

A est manutentionnaire chez E1. Il a aidé la mère d'un ami de ses parents, qui avait la maladie d'Alzheimer, pendant deux ans, jusqu'à ce qu'elle parte en maison de retraite. Il aide aujourd'hui le fils de cette amie, B, qui a un peu moins de 50 ans et se trouve en situation de handicap depuis son enfance. La mère lui a fait promettre, avant de partir en maison, qu'il n'abandonnerait pas son fils. Celui-ci n'a pas d'autre aidant qui puisse remplir ce rôle. A se trouve donc en situation d'« aidant piégé » (Weber 2011). Il a acheté à crédit, tout près de son lieu de travail, un appartement, où il héberge B, afin de mieux concilier son rôle professionnel et son rôle d'aidant. Son employeur est au courant de la situation, mais la seule disposition qu'il a prise pour aider A consiste en des arrangements informels autour de ses horaires de travail ; tout repose sur une forme de « tolérance » de la part de l'employeur.



« - Enquêt. : *Et vous, dans le cadre de votre travail, est-ce que vous pouvez bénéficier d'aménagements de...*

- A : *Noooooon !*

- *Est-ce que vous en avez déjà parlé sur le... Non ?*

- *Ben moi ils le savent. Si si, moi ils le savent très bien que je... (...)*

- *Et vos employeurs sont assez euh...*

- *Oui ben, du moment qu'ça, euh, qu'ça nuit pas à mon travail... **Disons qu'ils sont tolérants...** Mais après c'est pas tous les jours qu'on m'dit... c'est vraiment quand je suis obligé quoi...*

- *D'accord, et donc vous en avez parlé euh...*

- *Oui oui ils le savent, ils le savent (...). Ils comprennent, mais, je sais qu'il faut pas pousser quoi (rire) (...).*

- Enquêt. : *Ils ont essayé de faire quelque chose pour vous... ça leur était plutôt égal, euh, ils avaient jugé que c'était...?*

- *Non non (...). Ils ont pas eu... Non, **c'est surtout qu'on n'en parle pas en fait.** Moi j'en parle pas, ils savent que y'a des jours, quand ils voient que ça va pas, ils disent : "Euh, t'as un problème ?" Euh j'dis : "ben il va pas bien", ils m'disent : "Bah, si t'as besoin t'y vas, tu laisses tomber, tu préviens quelqu'un et tu dis, ben tu pars !" Voilà c'est ça ils me disent... Après... [c'est pas toujours facile à faire]. »*



A est aujourd'hui en arrêt de travail pour des problèmes de dos. Il aurait déjà passé outre un premier avertissement médical. Il est difficile de savoir si ces problèmes viennent de son travail ou de l'aide qu'il procure à B, par exemple par des déplacements (« transferts » en termes techniques) à la maison. Quoi qu'il en soit, « pour les finances » (A), E1 aurait mis plus d'un an à faire des travaux pour adapter le poste de travail de A afin de réduire les manipulations pouvant abîmer le dos. C'est pendant cette année que le dos de A aurait à nouveau « lâché ». A culpabilise cependant d'être en arrêt maladie :

« Hein je me sens plus gêné, parce que c'est moi qui ressent ça hein... mais j'ai honte d'être en arrêt, j'ai honte euh... je vais pas profiter, j'ai toujours l'impression je me dis est-ce que ils pensent que je profiite... Est-ce que euh... Voilà en fait... C'est vraiment une gêne euh... »

Son rôle d'aidant et ses problèmes de santé ont nuit à l'évolution de carrière de A. De leur fait, il aurait raté plusieurs promotions :

« - A : Voilà. Autant j'ai évo... Enfin je suis monté d'un échelon y'a 3 ans, parce que ça allait bien encore (...). Mais là c'est vrai que j'arrive à un stade... Et puis bon je reconnais aussi hein, je reconnais que je suis fatigué, et comme je disais faut être à fond dedans et...euh... Y'a des jours... Voilà... »

- Enquêt. : **Oui, vous pensez que c'est un peu dû à votre situation d'aidant...**

- **Oui oui, ah oui, ben oui... C'est mentalement, physiquement..., ça use et c'est vrai que des fois je suis au boulot et euh, vous voyez quand euh j'suis, quand je gère [la manutention] parce que y'a une période je gérais tout seul... y'a des jours euh, j'étais perdu quoi. Y'a des jours euh c'était dur j'faisais des bêtises parce que..., voilà y'a des jours on n'y arrive plus quoi. »**

A indique que l'employeur voulait bien réduire son temps de travail, mais sans compensation salariale et avec des conséquences négatives pour l'évolution de carrière. A en parle comme d'une « punition ».

« - Enquêt. : **Mmh... Et là vous avez jamais eu euh... enfin on vous a jamais rien proposé dans la boîte... ?**

- A : **Non non...**

- **D'aménager votre temps de travail par exemple euh... passer à mi temps...**

- **Non non.**

- **Non ?**

- **Ah ben si, un jour il m'a dit... l'ancien directeur il m'a dit... avec qui je m'entendais pas trop bien il m'a dit bah, si ça va pas on peut descendre de... on peut baisser vos heures quoi...**

- **Sans complément ? Sans complément salarial ?**

- **Mais baisser les heures ce qui veut dire que, j'perds du salaire, j'perdrai aussi en échel... j'pourrai plus du tout évoluer, j'pourrai plus du tout évoluer, là c'est clair que si j'fais sans contrat, euh **financièrement je pourrais pas**, et puis non seulement, là j'aurais plus aucun espoir ce serait fini quoi. J'veux dire pour moi j'vois plus l'intérêt de rester là bas quoi... Parce que... j'me sentirais vraiment... ça pour **moi ce serait plus une punition** que, euh...**

- **Et qu'est-ce que vous auriez attendu, enfin vous auriez aimé qu'il vous propose quoi votre employeur ?**

- **Ben euh, moi j'aurais...**

- **Un peu plus de compréhension... ?**

- **Oui. Pour l'évolution que je voulais, parce-qu'il le savait que je... que je voulais devenir responsable. Et puis bon, et puis au début j'ai rentré, je voulais devenir manager et puis**

*après j'ai commencé, j'ai compris que... bon manager, fallait partir en formation, fallait partir euh...*

*- Être muté...*

*- Fallait partir souvent, c'est à dire que je pouvais pas... C'était pas possible. »*

Ainsi, c'est son implication auprès de B qui a empêché A d'avoir la disponibilité nécessaire pour progresser dans sa carrière :

“ « - A : *J'aurais pu à 3 reprises, j'veux dire et puis même à une période elles ont créé des nouveaux postes de... C'était de responsable de plusieurs secteurs à la fois et c'était franche... J'avais postulé, mais vous voyez j'suis pas pris parce qu'il m'a dit... Mon directeur m'a dit : "Est-ce que vous pouvez faire ça ça ça... ?" J'ai [dit] faut que j'sois disponible, faut être euh... C'est plus des horaires... C'était pas des horaires, euh... j'dis n'importe quoi mais 8 heures – midi (...). Ça pouvait être plus. Ça pouvait être... Fallait être vraiment disponible et euh j'lui ai dit non, j'lui ai dit carrément, j'lui ai dit, je l'ai reconnu, je l'ai reconnu (...): "j'vais pas vous dire oui pour vous dire une fois que j'ai le poste euh... ben non j'peux pas".*

*- Enquêt. : Oui bien sûr.*

*- Après il faut être aussi... faut être honnête, faut être honnête des deux côtés quoi, mais bon voilà quoi... Après c'est vrai que ça m'a...y' a des fois je me dis... voilà que j'pourrais avoir un autre salaire, j'pourrais avoir une autre... Si... Mais bon après c'est un choix que j'ai fait il faut avoir... J'assume, quoi... (silence) ».*

Le cas de A ne semble pas dû à un manque d'informations sur les possibilités offertes par E1. En effet, délégué du personnel, il semble bien placé pour connaître l'existence éventuelle d'informations de cette nature. Il cite ainsi le cas d'une collègue qui, mère d'un enfant handicapé, a obtenu un congé pour s'en occuper. Mais il s'agit d'un congé sabbatique, donc pris « pour convenances personnelles » et sans considération de la situation d'aidant de la personne, ni bien sûr aucune compensation d'aucune sorte.

A bénéficie cependant d'une aide de ses collègues, sous la forme d'aménagements informels d'horaires.

“ « - Enquêt. : *Et justement avec vos collègues vous avez pu en parler...*

*- A : Oui bien sûr (...)! Ah oui ils connaissent tous.*

*- ...Ils sont assez compréhensifs, ils peuvent...*

*- Ah oui oui !*

*- ...Vous dépanner entre guillemets de temps à autre ?...*

*- Ah oui oui, c'est ce qu'ils me disent des fois... euh, quand ça m'arrive que je suis coincé ben ma collègue euh... J'ai toujours une collègue qui me dit : "bah écoute, qu'est-ce que tu voudrais ?" Bah j'dis : "bascule, moi je voudrais travailler, est-ce que je peux venir l'après-midi, tu pourrais venir le matin ", enfin on échange quoi... **On échange**, voilà...*

*Après moi le directeur c'est ce qu'il avait dit... Du moment où il a dit : "Vous voyez vos collègues... du moment que vous vous arrangez entre vous, vous vous arrangez quoi..." Pour ça il était pas embêtant... »*

Cette forme d'échange de plages de travail repose sur des arrangements informels entre salariés et ne coûte apparemment rien à E1. Par ailleurs, E1 aurait mis en place un fond d'aide pour ses salariés, d'un montant de plus de 100 000 euros annuels, mais A n'en a pas bénéficié, ne rentrant apparemment pas dans les critères d'attribution.

Ainsi, la faible disponibilité de A due à son rôle d'aidant (piégé, par surcroît) fait qu'il est peu disponible pour les aménagements d'emploi du temps que demanderait un investissement profes-

sionnel à même de lui assurer une progression de carrière. E1 considère cela comme un accident extérieur qui ne la concerne pas et n'aide A qu'en fermant les yeux sur sa situation et sur les accords informels avec ses collègues.

Eg présente une variante de cette situation.

## Eg

Eg est une grande entreprise industrielle et de services. Elle emploie environ 270 000 personnes. Son CA est de l'ordre de 21 milliards d'euros, et est réalisé essentiellement en France, où elle se trouve dans une situation de concurrence imparfaite (différenciation des produits). Ses branches de services sont assez féminisées, ses branches industrielles beaucoup moins, en moyenne son taux d'emploi féminin est de 51 %. Elle avait développé une politique sociale importante pendant les Trente Glorieuses, par exemple par les avantages dont bénéficiait le personnel par rapport au droit commun en termes de retraite, mais tend aujourd'hui à la réduire de plus en plus. Cette politique se manifeste à présent par des actions en faveur des personnes handicapées, de l'enfance, de l'égalité homme/femme, de la « diversité ». Un fonds d'action sociale est mis en place, à hauteur de 200 millions d'euros environ, dont environ 20 % sont consacrés aux aides à l'enfance (crèches, gardes...) et 10 % aux actions de solidarité avec des populations fragiles proprement dites (aides aux personnes handicapées et à leurs familles, lutte contre l'alcoolisme...). Par ailleurs, Eg est très critiquée par certaines organisations syndicales ou anciens salariés pour les évolutions de sa politique du personnel.

Monsieur H est employé chez Eg.

### **Monsieur H.**

Eg et H apparaissent aussi dans ce rapport à propos des transferts de ressources des entreprises aux aidants (chapitre 6). Mais pour le moment, il faut observer que ce salarié fait l'objet d'une forme de discrimination. Il aide son fils, handicapé mental, qui a besoin d'une présence constante à ses côtés. L'enfant est accueilli pendant la journée en foyer de vie, mais doit rentrer chez lui le soir. Les horaires du foyer sont de 9h15 à 16h15. H doit donc prendre le relais en soirée, de concert avec son épouse, I, qui elle aussi rencontre des difficultés dans sa relation avec son employeur (cf. cas suivant). Du fait de cette contrainte, H fait état d'une progression de carrière arrêtée. Il n'est pas possible pour lui par exemple de suivre les formations internes qui lui permettraient de monter dans la hiérarchie, car elles s'étendent sur la soirée, et la fonction plus élevée à laquelle il aspire implique également une certaine disponibilité pendant cette plage horaire. H estime cet état de fait pleinement justifié.



« C'est vrai qu'il est difficile de prendre euh... peut être des ré... des responsabilités de travaux particuliers... Comme à l'époque peut-être [telle fonction]... Mais euh bon, pour le coup si il faut être à 7 heures du soir euh, sur son lieu de travail, il faut y être... De toute manière, moi c'est pas encore rentré dans les... là aussi dans mes habitudes. Il n'y a pas de demi-mesure [en raison de la présence auprès de son enfant]. Voilà. C'est comme, c'est comme les personnes handicapées : vous êtes handicapé, vous avez un boulot, ben c'est déjà pas mal, voilà. Mais après on cherche pas à... à ce qu'il y ait une promotion, un déroulement de carrière... comme tout un chacun quoi. »

I, la femme de H, rencontre encore davantage de difficultés chez E10, où elle travaille.

## E10

E10 est une entreprise de services de taille régionale. Elle emploie un peu plus de 7 000 personnes, pour un CA annuel de 465 millions d'euros environ. Elle se trouve en situation de concurrence imparfaite (différenciation des produits). Le taux d'emploi féminin est très élevé (de l'ordre des  $\frac{3}{4}$ ).

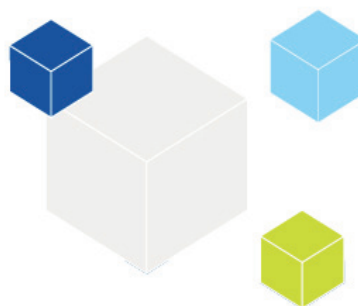
### *Madame I.*

Avant la pré-retraite dont elle bénéficie aujourd'hui, I est employée chez E10. Elle demande tout d'abord à celle-ci de passer à temps partiel (80 %), pour pouvoir s'occuper davantage de son enfant. L'employeur refuse, lui laissant le choix entre le temps plein et une réduction du temps à 75 % car ce serait pour lui plus facile de la remplacer sur un quart de son horaire que sur un cinquième. Il faut savoir par ailleurs que la réduction de salaire pour un temps partiel de 80 % est moins que proportionnelle au temps gagné, alors qu'elle est proportionnelle pour un 75 %. On voit ainsi, au conflit sur ce point, l'importance des questions financières pour l'employeur comme pour la salariée. En effet, I touche un salaire modeste et la réduction de revenus qu'elle envisage n'est pas négligeable pour sa famille. La demande de I est finalement acceptée par E10 après l'intervention en sa faveur d'un élu, E10 dépendant en partie de ses relations avec les administrations publiques locales.

Cette situation ne montre pas de discrimination particulière à l'encontre de I en tant qu'aidante (« un autre, ça aurait été pareil »). Elle signale en revanche la fragilité des arrangements reposant sur le bon vouloir de l'employeur, comme le temps partiel.

De plus, I connaît le même arrêt de carrière que H, son mari. Certes, elle bénéficie finalement, en plus de ses 80 % de temps de travail, de certains aménagements : des horaires décalés, pour s'accorder à ceux de l'établissement de jour de son enfant ; le bénéfice de journées de congé au titre d'enfants malades jusqu'aux 23 ans de celui-ci, au lieu simplement des 16 inscrits dans le règlement intérieur. Cependant, sa progression de carrière impliquerait une certaine mobilité géographique sur longue période, qu'elle ne peut se permettre étant donnée la situation de son enfant.

Les cas de A chez E1, H chez E9 et I chez E10 montrent comment le fonctionnement habituel des grosses structures ignore la situation des salariés aidants, d'une façon qui aboutit en pratique à leur discrimination par rapport aux autres salariés pour leur progression de carrière. Cette ignorance peut se faire dans les deux sens du terme : plutôt involontaire chez E9 et E10, plutôt volontaire chez E1. Le chapitre suivant correspond à un autre type de pratiques, davantage dû à des conditions extérieures aux institutions concernées.





## II. L'apparente neutralité des entreprises très exposées à la concurrence : « Il y a une frontière à ne pas dépasser »

Les cas qui illustrent cette situation sont nombreux : E2, E3, E5, E6, E7, E11.

### E2

E2 est une entreprise de services, qui emploie environ 75 000 personnes, pour un CA annuel de près de 7 milliards d'euros. La totalité de son activité a lieu en France, où elle se trouve dans une situation de concurrence imparfaite (différenciation des produits, différenciation par les coûts). E2 traverse actuellement une période où la direction organise la mise en concurrence des salariés entre eux, tentant en quelque sorte d'importer dans l'entreprise les mécanismes du marché.

Le taux d'emploi féminin est très élevé (de l'ordre des trois quarts). La politique sociale de l'entreprise comporte trois volets : aide aux parents par le biais de crèches, rémunération en nature de certains personnels par la mise à disposition de logements de fonction, et fonds d'action sociale de près de 20 million d'euros annuels, accordant par exemple des prêts bonifiés, des aides au départ en retraite, ou des CESU. Le taux d'emploi de personnes handicapées est proche de 5 %. Mais cette forte féminisation et cette politique sociale n'ont pas conduit à mettre en place des dispositions systématiques en faveur des salariés aidants, comme le montrent les cas de mesdames C. et D.

#### *Madame C.*

C aide sa mère, qui habite dans une autre région et se trouve en situation de dépendance à domicile. Elle se rend chez sa mère pendant ses vacances, une semaine de temps en temps, hors vacances scolaires car elle vit seule et n'a pas d'enfants, et que cela lui permet d'éviter les trains chers et pleins « d'enfants qui font du bruit ». Quand elle rentre au travail, ses collègues lui disent : « Alors ces vacances ? Tu es reposée maintenant... ». Mais non, elle n'est pas reposée. Le temps qu'elle passe auprès de sa mère lui est très pénible, psychologiquement et physiquement. Elle aurait par exemple attrapé une maladie des articulations (capsulite) pour s'être occupée des rideaux de sa mère (décrochage, lavage, ré-accrochage) lors de son dernier séjour chez celle-ci. C a encore des traites à payer sur l'emprunt qu'elle a contracté pour son logement. Elle aimerait donc que sa mère ne soit pas obligée d'aller en maison de retraite avant la fin de cet emprunt, car sa pension est insuffisante pour la payer et elle-même ne pourrait l'y aider pour le moment. Cette gêne financière fait aussi que C ne souhaite pas réduire son temps de travail, car cela s'accompagnerait d'une diminution de salaire.

C a également une sœur qui serait dans la même situation financière qu'elle et qui, comme elle, s'occupe de temps en temps de leur mère. Les deux sœurs organisent une sorte de relai pour la prise en charge de leur mère à domicile.

La hiérarchie de proximité de C est au courant de sa situation, mais celle-ci n'a aucune influence sur son travail et aucune disposition particulière ne semble nécessaire, puisque C prend sur ses vacances. Ainsi, c'est le temps de repos et la vie privée de C qui servent de variable d'ajustement à la situation d'aide.

L'enquêteur lui demande si E2 a mis en place des congés spéciaux pour ce type de situation. Réponse : « *Je ne sais pas. Non, il n'y a rien.* » C recommande à l'enquêteur de se rapprocher de la DRH s'il veut en savoir plus. « *On a beaucoup de RTT.* » « *Je ne prends pas les vacances en même temps que les autres.* » « *J'y passe mes vacances. A mon âge je n'ai plus besoin de rien faire de spécial.* »

La situation de D est analogue.

## Madame D.

D aide sa mère, qui a été un moment hospitalisée en séjour de longue durée, avant d'être opérée d'un problème aigu. L'enquêteur rencontre plusieurs fois D sur son lieu de travail. Elle a 52 ans. De manière générale, elle a l'air plutôt fatiguée, mais l'est particulièrement les semaines qui entourent cette opération. Elle « court » encore plus que d'habitude, tout en boitant. Ses fonctions (cadre) lui autorisent certains aménagements d'horaires à son initiative, à condition que le travail soit fait, ce qui lui fait rattraper des heures jusque tard le soir. La veille du jour de l'opération de sa mère, elle dit ne pas avoir dormi de la nuit. C'est elle qui doit assurer seule toute la logistique du retour à domicile. Bien que D supporte une charge d'aidante importante, elle ne souhaite pas réduire son engagement professionnel, rôle qu'elle semble lui préférer.

A la demande de l'enquêteur, elle indique à celui-ci qu'il n'y aurait pas de congé particulier pour ce genre de situation (parent en situation difficile, ou en perte d'autonomie), à sa connaissance chez E2. « Mais il faudrait que je regarde la législation, que je me renseigne ». Les seuls congés qui existeraient en la matière seraient pour maladie chronique, ce qui ne serait pas le cas de sa mère. En fait, si elle ne s'est pas davantage renseignée jusqu'à présent pour de tels congés, ce serait parce qu'elle ne souhaiterait pas passer plus de temps auprès de sa mère.

D a aussi une sœur malade, dont elle est pour les proches qui s'en occupent aussi une aidante naturelle.

“ « Une cousine m'a appelé en pleurant au tél. pour que j'aille la voir là-bas [au pays]. Et le même jour le médecin [qui s'occupe de ma mère] m'appelle pour me dire que ma mère ça va pas du tout, qu'il faut l'attacher, etc. Donc c'était un peu difficile à ce moment là. Là ça va mieux, au moins du côté de ma mère. »

Sa sœur décède peu après. D est la seule fille de sa mère à s'en occuper. Elle a par ailleurs elle-même une fille, qui n'est pas encore autonome et dont elle continue à s'occuper, voyant son père de manière apparemment intermittente. Elle est donc à la fois dans une situation de parent relativement isolé en pratique, et d'aidant unique de sa mère, et était de surcroît sollicitée pour sa sœur. Ne souhaitant pas lâcher prise professionnellement, D assume ces rôles multiples en prenant sur elle, au risque de s'épuiser.

Ainsi, en l'absence de dispositif d'aide aux aidants clairement affiché et accessible, et du fait de ne pas vouloir réduire leur engagement professionnel, notamment pour des raisons financières, Mmes C et D prennent sur leurs temps de récupération pour jouer leurs rôles d'aidantes, au risque de s'épuiser. La situation est encore plus difficile pour Mme D, qui se trouve davantage isolée et doit soutenir plusieurs personnes.

## E3

E3 est une PME du secteur industriel, qui emploie environ 2 500 personnes, pour un CA annuel de près de 300 millions d'euros, en France en totalité. Elle se trouve dans une situation fortement concurrentielle, notamment avec des entreprises plus grosses travaillant sur le même créneau. Le taux de féminisation des emplois est faible (5 % environ). Un entretien a été obtenu avec un directeur de E3.

Derrière un discours de générosité à l'égard des salariés de l'entreprise, revient plusieurs fois dans cet entretien l'idée d'une séparation étanche entre « vie privée » et « vie professionnelle ». Le directeur se déclare « à l'écoute » des salariés, il prend l'exemple de mères de jeunes enfants qui ne travailleraient pas le mercredi après-midi, ce qui serait déjà une dérogation aux règles de l'entreprise. Mais selon lui, aucun salarié de l'entreprise ne serait aidant d'un proche en situation de perte d'autonomie.



« - Enquêt. : *Est-ce que vous avez connaissance de salariés qui seraient aidants d'un proche ?*

- Directeur : *Non, je n'en ai pas connaissance, même s'il doit y en avoir, car il y a des personnes proches de la retraite qui aident sans doute des parents âgés. [Cite ensuite le cas d'un salarié handicapé aidé par l'entreprise]. La notion humaine est très importante dans l'entreprise, nous ne sommes pas des numéros, pas des matricules. Chaque homme a sa place, son histoire. Sinon, **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.***

- *Si un salarié venait vous parler de sa situation d'aidant d'un enfant handicapé par exemple et vous demandait du temps, est-ce que ce serait possible ?*

- *Je suis toujours à l'écoute, tout est possible. Sur le site de XX il y a déjà des dérogations, des temps aménagés pour des mamans de jeunes enfants, des mercredis après-midi où elles ne travaillent pas par exemple. Je serais d'autant plus compréhensif s'il s'agissait d'enfants handicapés. Bien évidemment ! C'est naturel ! Ça peut arriver à tout le monde, du jour au lendemain, il faut prendre en compte le milieu dans lequel vit le salarié. »*

L'ignorance où se trouve le directeur d'éventuelles situations de salariés aidants va de pair avec les cas vus précédemment (A, C, D) de salariés qui préfèrent ne pas faire part de leur situation, hormis éventuellement à leur hiérarchie immédiate, pour ne pas être pénalisés par des baisses de durée du travail qui s'accompagneraient inévitablement de baisses de rémunération, voire par une moindre progression de carrière, et pour ne pas se laisser absorber par le difficile rôle d'aidant. Dans ce schéma, l'idée d'une séparation étanche entre « vie privée » et « vie professionnelle » permet que la seconde n'ait pas à porter les charges qui peuvent grever la première.

Quand on demande ensuite au directeur de E3 ce qu'il ferait s'il avait connaissance de personnes ayant besoin d'aides, il indique des démarches qui ne demandent qu'un investissement minimal de l'entreprise et suggèrent plutôt l'existence d'aides extérieures à elle, publiques par exemple :



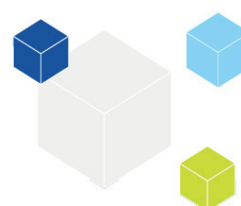
« - Enquêt. : *Quelles seraient les bonnes pratiques des entreprises face à un salarié qui parlerait de cette situation ?*

- Directeur : *L'écouter, savoir comment l'orienter pour qu'il puisse bénéficier de l'ensemble des aides pour l'aider à gérer sa situation. Il y a un service Ressources humaines, **je pourrais confier à mon assistante RH des missions de recherche sur les droits, les aides auxquelles aurait droit ce salarié.***

- *Est-ce que vous pensez que les pouvoirs publics pourraient faire quelque chose ?*

- *Forcément ! Je parle d'aides publiques ou privées (certaines associations). Les pouvoirs publics peuvent et doivent accompagner les personnes en difficulté dans ce cadre-là. Après, sous quelle forme... ? Je ne suis pas un spécialiste. Il y a sûrement des façons mais cela dépasse mes compétences. Ce n'est pas ce qu'on me demande dans mon job. »*

Déclarant ne connaître aucun salarié aidant dans son entreprise, le directeur de E3 ne nous a logiquement pas permis d'en rencontrer. Il ne nous a pas été possible de recouper ses informations avec les intéressés, potentiels ou effectifs.



## E5

E5 est une PME industrielle<sup>3</sup>. Elle emploie une cinquantaine de personnes, dont deux femmes seulement. Elle fait partie d'un groupe de quelques sociétés de même taille détenues par une petite société en nom propre. Dans le groupe, les services administratifs sont mutualisés et à ce niveau on trouve davantage de femmes, 6 pour une petite centaine d'employés en tout. Le taux de féminisation reste donc faible. E5 existe depuis une vingtaine d'années et a connu une bonne expansion, puisqu'elle a commencé avec 5 ou 6 personnes au début. Elle bénéficie de contrats régulièrement reconduits avec quelques gros clients de la région, qui lui assurent « une certaine assise », selon l'expression du directeur des affaires financières (Daf), qui nous reçoit. Cette assise lui permet de « tirer son épingle du jeu », jeu qui demeure toujours cependant à surveiller.

Les relations de travail se déroulent de manière informelle, hors intervention d'institutions représentatives du personnel, dont le Daf nous explique ainsi l'absence :



« - Enquêt. : *Euh vous travaillez avec qui du côté (...) institutions représentatives du personnel... ?*

- Daf : *Alors, représentants du personnel, on n'en a pas ! On a refait des élections cette année au mois d'août et on avait sollicité des gens... C'est-à-dire qu'on avait choisi deux personnes dans... Parce qu'on a... Il nous fallait deux titulaires et deux suppléants, donc on avait pris deux en ouvriers et deux en bureaux en leur expliquant ce que c'était. Alors au départ ils voulaient, après ils ne voulaient plus et puis ben... (...) [Ils disaient] : "Oui, mais après je vais avoir des emmerdements, ils vont tous venir me voir... Je veux pas ça...". Donc ben à la fin ben ça a fini par un PV de carence (...). Parce qu'en plus ils en avaient parlé un peu, donc les gars avaient commencé à venir les voir en disant : "Ah ben tiens, il faudra que tu négocies ça, il faudra que tu négocies ça..." [Il siffle]. Quand ils ont vu ça ils ont... "Retirons nous !" »*

Le Daf est préoccupé par les salariés absents. Il nous décrit ainsi les cas de plusieurs d'entre eux qui boivent et/ou sont en instance de divorce et manquent régulièrement pour ces raisons, ou encore les difficultés que lui pose l'emploi de salariés handicapés, notamment un pour qui le poste a été adapté, mais qui est absent environ la moitié de l'année. Ces personnes sont la cause de dysfonctionnements et de manque à gagner pour l'entreprise et sont clairement étiquetés comme ayant des problèmes personnels que la structure, grâce à sa relative « assise », parvient tout de même à surmonter. Au sujet de tel ou tel salarié, il explique ainsi :



« *C'est vrai que d'un point de vue strictement économique... On devrait le sortir... On aurait dû le sortir il y a un peu plus de 2 ans... [Silence] »*

« *... Techniquement, c'est un très bon mais je dirais qu'il est... efficace à 60 %... Sans compter le temps qu'il fait perdre aux autres à côté, quoi.*

- Enquêt. : *Mais il est bon techniquement ?*

- *Il est bon techniquement... Et puis c'est pareil, c'est un gars qui a cinquante... trois ou cinquante-quatre ans, on ne peut pas jeter les gens comme ça, quoi. [Silence] »*

E5 ne comporte aucun salarié aidant à la connaissance du Daf. Pour lui, ce genre de situation s'apparenterait au même type de problème personnel ne devant pas déteindre sur la sphère professionnelle :

<sup>3</sup> Son CA n'est pas disponible. Nous l'avons estimé à partir des autres données de l'échantillon.



- « - Enquêt. : *Oui... Mais du coup... Oui, c'est ça, elles sont dans des structures autonomes [les femmes qui travaillent dans les services mutualisés], vous ne connaissez pas particulièrement ce qu'elles font, quoi ?*
- *Si !*
  - *Si ?*
  - *Ah si ! Si, si, quand même.*
  - *Donc vous savez par exemple si elles sont aidantes de personnes en...*
  - ***Ah non, à titre perso ?!*** »

La situation ne s'étant pas présentée, le Daf ignore tout des dispositifs existant en la matière, dans la loi ou dans la convention collective de sa branche. Interrogé sur le point de savoir ce qu'il ferait si la question venait à se présenter et si un salarié lui demandait du temps pour s'occuper d'un proche en perte d'autonomie, il réfléchit au cas par cas :

- « *Ça dépend, ça dépend du poste là aussi, hein. Autant [sur tel métier]... On a le souci d'abord des gens qui se déplacent, on a des chantiers qui sont extérieurs, ce qui fait que les gens partent soit à la journée ou parfois ils partent à la semaine... Donc celui qui part à la semaine, c'est compliqué, dans ce cas ça veut dire qu'il faut le remettre en chantier court si je puis dire, en déplacement à la journée. Alors ça peut se faire qu'on soit arrangeant, mais ce ne sera pas arrangeant forcément longtemps, quoi. Parce qu'on a des gros soucis avec ça, on a une équipe de gens qui partent toutes les semaines et qui est assez restreinte, et c'est une grosse difficulté actuellement, c'est que les gens ne veulent plus bouger... »*

Surtout, le Daf établit une distinction entre les « bons éléments », pour lesquels « on fera tout pour s'arranger », et les autres, notamment les demandeurs d'emploi dont on ne connaît pas encore la valeur au travail. Pour ces derniers, « on y réfléchira à deux fois » :

- « - Enquêt. : *Et sinon vous en pensez quoi vous sur le fond de ces histoires de... Eventuellement d'enfants ou de parents...*
- Daf : *Ah ben à partir du moment où on le sait... Alors soit on le sait dès le départ, soit on le sait après... Alors c'est vrai que si on a un bon élément on fera tout pour s'arranger, pour que... Pour trouver une solution, hein...*
  - *Oui, ce que vous disiez tout à l'heure...*
  - *Mais par contre, c'est sûr que si on le savait... **A l'embauche, ça serait sûrement un frein.***
  - *Oui, c'est le risque ?*
  - *Oui, c'est le risque... Autant j'ai quelqu'un qui bosse ici depuis 2 ans, 5 ans, 10 ans... Qui fait bien son boulot, qui vient me voir un jour en disant : "Bon j'ai un souci... Qui peut durer 6 mois, 1 an ou 2 ans... Est-ce qu'on peut trouver un arrangement ?", on trouvera un arrangement ! Il faut s'arranger pour dire... "On va te dégager... Soit tu viendras le matin plus tard, soit tu débaucheras le soir plus tôt... On s'arrangera..." Alors que si vous avez un gars qui se pointe au recrutement et puis qui vous dit d'entrée de jeu... "Ben vous savez, j'ai un problème, je ne peux pas faire plus de tant d'heures..."*
  - *Oui, c'est sûr que ça va bloquer...*
  - *On y réfléchira à deux fois, hein...*
  - *Oui, c'est clair que ça va...*
  - *Parce qu'on sait qu'en plus derrière... Entre ce qui est demandé et puis ce qui se passe, il y a souvent des... Des dérives, quoi. Parce qu'on n'est pas maîtres dans ce domaine là, hein... [Silence] ».*

L'incertitude sur la valeur du salarié nouvellement embauché est donc à l'origine d'une discrimination potentielle entre aidants et non-aidants. E5 se présente comme une petite entreprise au fonctionnement informel qui, parce qu'elle dispose de certaines marges de profit, s'autorise une politique relativement ouverte à l'égard de salariés non ou peu rentables. Mais même dans cette situation plus favorable aux aidants qu'à E3, la prudence plaide en faveur, si le cas se présentait, du refus d'embauche de salariés aidants.

En fait, dans E5, ou plus exactement dans le groupe dont il fait partie, se trouve au moins une salariée aidante, Mme F. Le Daf nous la présente informellement (cf. infra).

## E6

E6 est une entreprise de services, qui emploie environ 200 personnes, dont 65 % de femmes<sup>4</sup>. Entreprise de taille régionale, elle se trouve dans une situation relativement concurrentielle, avec des entreprises locales, mais aussi nationales et même internationales. Cependant, elle est la plus grosse entreprise de son secteur au niveau régional et « *on est une entreprise plutôt en croissance, plutôt avec une bonne renommée, donc le bouche à oreille aide à la croissance, quoi* », explique le DRH, que nous avons rencontré. A sa connaissance, il n'y aurait pas de salarié aidant dans sa structure :

“ « - DRH : *Donc nous... Avant qu'on commence comme je vous avais dit au téléphone on n'a pas eu... On n'a pas de salarié – à ma connaissance – qui nous a informé de cette situation-là, d'aide à... Pour aider un proche, quoi... Ça ne veut pas dire qu'il n'y en a pas eu, il n'y en a pas à notre connaissance. Ceci dit, en général les gens discutent bien, on aurait été je pense informés, quoi (...).*

- [Plus tard dans l'entretien] Enquêt. : *Et vous n'avez pas eu connaissance du coup de salariés qui... Vous n'avez pas eu par exemple des demandes de congés de soutien familial ou de solidarité familiale ?*

- Non...

- Non ?

- Non, non... *La seule demande... Donc on n'a pas eu vent de ces demandes, ça ne veut pas dire qu'il n'y en a pas eu mais à priori il n'y en a pas...*

- *Ah oui, peut être à un autre niveau ?*

- *Non, j'aurais été informé... A priori il n'y en a pas eu (...). Il y a eu juste une demande mais... C'est la maman d'une salariée, mais qui est décédée et ça a été très vite au niveau de sa maladie... Et donc elle avait demandé à... A s'absenter mais c'était moins d'une semaine et puis le décès est arrivé très vite, donc... Voilà, c'était en 2012 donc... »*

Interrogé sur le point de savoir ce qu'il ferait si le cas se présentait, le DRH de E6 donne le même type de réponses que le Daf de E5 : il faudrait voir au cas par cas, en fonction des contraintes du poste et de la personne. En matière de relations entre sphère privée et professionnelle, il est un peu plus nuancé puisque, s'il pose classiquement que la situation d'aidant relève de la première, il reconnaît que cela peut avoir un effet sur la seconde. Mais sans qu'il n'indique que le salarié doit être aidé par l'entreprise particulièrement à ce sujet. Cette position ne provient pas d'une méconnaissance des charges de la situation d'aidant. La mère du DRH était en effet éducatrice spécialisée dans un centre pour handicapés mentaux et il a connaissance de personnes dans cette situation :

“ « *Il y a deux enfants qui sont malades à l'école [de mes enfants] et dont les parents... Des maladies lourdes, hein, cancer et leucémie... Et dont les parents... Je les croise plus que je ne les connais... Mais ont... Ont besoin d'assurer de la disponibilité je le sais auprès de leurs enfants pour les accompagner dans leurs traitements qui sont plutôt des traitements lourds, quoi... »*

<sup>4</sup> Son CA annuel n'a pu être obtenu. Nous l'avons estimé à partir des autres données de l'échantillon.

Aussi, la position du DRH de E6 exprime-t-elle l'idée que la situation d'aidant est certes difficile, mais qu'elle ne relève en aucun cas de la sphère de l'entreprise. Il est d'ailleurs surprenant de constater son ignorance de la présence de salariés aidants dans sa structure, comme par exemple Mme F., que nous avons rencontrée à E5, où elle travaille à présent.

### **Madame F.**

Mme F. a travaillé pendant près de 7 ans chez E6. Deux ans après avoir été embauchée, elle découvre que son fils est autiste. « *Je me dirigeais vers des soucis.* » Les modes de garde sont difficiles à trouver. Assez rapidement, elle doit assurer une présence renforcée à ses côtés pour le rattrapage scolaire. Elle diminue donc peu à peu son temps de travail, passant de 35 heures de travail hebdomadaire (sans les heures supplémentaires) à 28 heures puis à 25 heures, au moment de la naissance de son deuxième enfant. Son mari aussi participe à la garde, notamment quand « les impératifs au niveau clientèle » l'empêchent elle de se libérer. E6 accepte cette diminution de son temps de travail, sans s'informer plus avant sur ses causes, le surplus qu'elle ne peut faire étant réparti entre ses collègues. Après son départ, un nouveau recrutement à temps complet aura lieu pour la remplacer.

Cette diminution se fait aussi entièrement aux frais de F. En effet, F utilise le dispositif du temps partiel, déjà mobilisé à E6 par d'autres salariés, bien que pour de courtes périodes, et ce dispositif implique une baisse proportionnelle de sa rémunération. Le dispositif s'accorde avec sa conviction selon laquelle la situation de son fils relève entièrement de sa sphère privée, ce qui lui permet aussi de se protéger du regard stigmatisant des autres sur elle et sur son enfant.



« - Enquêt. : *Et vous en avez parlé à des collègues, peut être, de votre situation ?* »

Elle n'en a pas trop parlé, « *je suis très secrète par rapport à ça. Chez mon ancien employeur [E6], un seul était au courant, celui qui m'avait octroyé le temps partiel. Je n'ai pas envie qu'on ait pitié de moi, qu'on me regarde, [qu'on dise] "ça va, ça va pas ?" »*. Regard des gens, curiosité, « *ça ne fait pas partie des choses dont je parle* ». Elle en a juste parlé à la collègue qui travaille à côté d'elle chez E5 en arrivant. Elle veut être considérée comme une employée ordinaire, si on en parle c'est difficile que le regard ne change pas, elle l'a constaté avec les personnes qui ont été au courant, leur comportement change, elle ne veut pas mettre les gens en situation délicate, c'est plus facile à gérer de ne pas en parler.

« - *Même en dehors du travail ?* »

Son mari en discute plus facilement autour de lui. « *Nos amis sont au courant, mais je n'ai pas envie de les embêter avec nos histoires. Chacun a des problèmes avec ses enfants.* » « ***C'est ma façon de me protéger. Sinon l'autre se met à compatir. Plus on en parle, plus c'est difficile.*** »

« - *Peut-être plus avec d'autres parents... Qui sont dans cette situation... C'est plus facile d'en parler ?* »

« *C'est un peu tabou, je n'ai pas envie de saouler les gens, chacun ses soucis* ». D'autres ont des enfants malades, maladie de cœliaque, mucoviscidose... Plein de gens ont des soucis autres, « ***chacun porte sa croix*** », « ***c'est plus facile de fermer sa porte*** ».

« *Au niveau de mon entreprise, je suis une employée standard, ça n'apporterait rien aux autres de le savoir sauf à changer leur comportement. Je suis une maman ordinaire avec deux enfants* ». (Extrait de journal de terrain)

De manière congruente avec cette volonté de discrétion et de mise à distance, F a refusé un entretien en face à face, préférant le téléphone.

Malgré la diminution de son temps de travail, F ne parvient pas à jouer de front les deux rôles, professionnel et aidant. Aussi change-t-elle finalement d'emploi, pour un poste proposé d'emblée à temps partiel par E5. Là, elle maintient le principe de silence qui entoure sa situation. Le Daf, qui nous la présente pour notre étude, est manifestement au courant, mais le chef direct de F lui-même ne le serait pas. Le Daf entoure aussi la présentation de précautions :

« - Enquêt. : *Et sinon, vous ne connaissez pas des personnes qui sont salariées et qui ont une personne comme ça qu'ils doivent aider...? Parce qu'on cherche aussi à en rencontrer...*  
- Daf : [Silence] *Non... Je vais demander si...* [Il sort de la pièce et revient quelques instants plus tard avec F]. »

Ainsi, sur une longue période, F encourt une diminution de son temps de travail et de ses revenus. Quant à ses perspectives de carrière, qu'elle ne mentionne pas, elles sont aussi manifestement revues à la baisse à l'occasion du changement d'entreprise. La situation de salariée aidante entraîne bien pour elle un traitement moins favorable que si elle n'était pas devenue aidante. Elle-même, E5 et E6 considèrent sa situation comme relevant du domaine privé, quand ils en ont connaissance ils s'efforcent de la banaliser, entretenant une illusion de neutralité par rapport à elle.

## E7

E7 est une petite entreprise de services, spécialisée dans la vente de machines industrielles. Elle emploie 60 personnes, mais la nature des biens vendus fait que la plupart de ses employés (85 %) sont, contrairement aux autres entreprises de services, des hommes.

« *Ben oui, parce que dans nos professions, il est très rare de trouver une femme qui a appris le métier de mécanicien... Et... Ça nous est arrivé une seule fois mais elle n'est pas... Elle n'est pas restée, quoi. En fait, elle n'est pas restée, elle est passée au magasin et puis... Ben ça allait quand même mieux, quoi.* » (directeur commercial).

Le CA de E7 est de 25 millions d'euros annuels environ. Elle est implantée régionalement et se trouve dans une situation fortement concurrentielle

« - Enquêt. : *Et comment ça se présente au niveau de la concurrence... ?*  
- *La concurrence est vive et violente... Et... Au fil des années, de plus en plus d'acteurs disparaissent... Au profit de... De plus gros ! Hein qui... Qui réinvestissent et qui rachètent les petits... Et puis... En étant plus gros, qui obtiennent des moyens pour justement être un peu plus virulents sur le terrain et... [Rire] Malheureusement couler les plus petits... Voilà... C'est un peu ça quoi en fait...* » (idem).

De mémoire du directeur commercial, qui travaille dans l'entreprise depuis les années 1980, il n'y a jamais eu qu'un seul salarié aidant. La femme de celui-ci était en situation de handicap. Mais il n'a pris aucun congé ni modifié ses horaires de travail. « *Il s'en occupait plus ben le soir ou le matin ou le midi, parce qu'il habitait sur place donc il rentrait manger à midi...* » Sur la situation précise de cette femme ou sur d'autres salariés qui se seraient trouvés en situation d'aide, le directeur est dans la même ignorance que ses homologues de E5 ou de E6 sur le sujet :

« *Je ne lui ai pas trop posé de questions non plus, c'est... Je dirais c'est à lui... C'était à lui de me dire ce qu'il avait envie de me dire et moi je n'ai pas à lui poser de questions, quoi, hein... Donc... Bon, il n'en disait pas beaucoup, ni à moi ni à ses collègues d'ailleurs...* »

Il faut dire que la taille de l'entreprise et son activité ne la rendent guère propice à des modulations d'horaires ou à des absences, même sous forme de temps partiel, étant donné le risque toujours présent que le client non servi se tourne vers la concurrence, omniprésente et facilement accessible.



« Enquêt. : *Et comment vous feriez si un de vos salariés vous demandait un aménagement de son temps de travail ?*

- Directeur : *Ça dépendrait de son poste... Il y a des postes où ce serait peut être faisable, et il y a des postes où ce ne serait peut être pas faisable... Donc... Un poste d'itinérant... Je ne vois pas trop comment ça pourrait être acceptable quoi...*

- *Un poste d'itinérant, c'est-à-dire ?*

- *C'est-à-dire de dépanneur (...) par exemple... S'il s'en va dépanner un client et qu'il faut qu'il arrête le travail mi-effectué pour revenir, je ne vois pas comment on peut répondre à ça, quoi... Maintenant, tout ça dépend du poste... Et comme je n'ai pas le cas, je ne peux pas... Je ne peux pas en dire davantage...*

- *Mais si c'était un poste plus administratif ou... ?*

- [Soupire] *Ça dépend aussi quel poste !*

- *Oui...*

- *Si c'est la standardiste... Elle ne peut pas s'en aller... n'importe quand. N'importe comment non plus, quoi, hein... Je veux dire c'est toujours compliqué, quoi... On n'est pas dans l'administration et je veux dire à un moment donné le client... La différence, c'est que... **Le client il a le choix... C'est-à-dire que si on n'est pas bons, il peut aller chez le concurrent...** Ce n'est pas forcément vrai en administration quoi, donc, même si le service est moins bon, on ne va pas chez le concurrent... Alors que chez nous, on va chez le concurrent... Et on se doit forcément d'avoir un service irréprochable... Ou le plus irréprochable possible... Donc je ne sais pas du tout si... Si ça arrivait même à un administratif, si je pourrais répondre oui ! Tout ça dépendrait des contraintes et... Plein de choses, si c'est une fois par mois ou si c'est une fois par jour, il y a une différence, quoi (...). **Quand on embauche du monde, c'est qu'on en a besoin et en principe... On a besoin au quotidien, quoi, hein (...). Voilà... On n'est pas une unité de production, on est une unité de service, et je veux dire quand un client arrive, s'il n'y a personne pour le recevoir, ben il prend sa voiture et il s'en va... Voir ailleurs !** [Rire] **Et comme on n'a pas les moyens d'en perdre de trop... »***

En outre, la taille relativement faible de l'entreprise fait que la division du travail n'y est pas trop poussée et qu'une personne peut devoir assumer plusieurs postes. Cette polyvalence, en retour, limite les possibilités de télétravail.



« - Enquêt. : *Et est-ce qu'il n'y aurait pas moyen de... De travailler chez... Pour des salariés de travailler chez eux... Par exemple la comptable ?*

- Directeur : *Pas dans notre profession...*

- *Non ?*

- *Non... La comptable n'est pas que comptable... Elle est responsable administrative...*

[Hésite] *Et... Ben quand il y a... Un salarié qui a une question sur informatique, sur...*

*Sur... Un compte client, sur plein de choses, ben... C'est elle qui répond, quoi ! C'est son job, et je ne vois pas comment on pourrait faire pour... Si elle travaillait chez elle, quoi... »*

Si ce type de difficultés est propre aux petites entreprises, l'exposition à une forte concurrence et la pression sur les salariés qui en découle se retrouvent aussi chez les grandes, comme E11.

## E11

E11 est une grande entreprise industrielle, d'un CA de 60 milliards d'euros environ. De dimension internationale, elle se trouve dans un environnement fortement concurrentiel. Elle emploie 200 000 salariés au total. Son taux de féminisation est assez faible (22 %). Grand groupe, elle affiche dans

ses documents officiels une préoccupation pour le développement durable et pour l'égalité des chances. Elle affirme notamment vouloir « *favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle* », notamment par l'aménagement des temps de travail et en répondant positivement aux demandes de temps partiel, « *dans la mesure du possible* ». Mais, au-delà de ces déclarations, son engagement pratique en la matière semble assez faible, comme le montre le cas de Mme L., que nous avons rencontrée.

### **Madame L.**

L est difficile à joindre. Après plusieurs relances, elle accepte un rendez-vous non chez elle, car quand elle y est c'est pour s'occuper de sa mère, mais sur son lieu de travail. Il s'agit d'une grande usine située dans une zone industrielle. Le site est entièrement fermé par des barbelés et surveillé par une société de sécurité privée. A l'entrée, de petits locaux permettent aux salariés de recevoir leurs rendez-vous extérieurs.

La mère de L a différentes pathologies, dont du diabète et une maladie de Parkinson entraînant, entre autres, des problèmes cognitifs. « *Ça se déconnecte et ça se reconnecte dans sa tête* », explique L. Parfois, il faut « *hurler dessus* » pour qu'elle entende ce qu'on dit, et l'instant d'après elle répond qu'elle n'est pas sourde. « *C'est le nerf auditif qui vient de se reconnecter.* » L a trois frères aînés, mais les deux premiers sont mariés et ont des enfants, de sorte qu'ils ne s'occupent guère de leur mère. Son troisième frère, K, est comme elle célibataire et sans enfants. L et K sont retournés vivre chez leur mère pour se relayer auprès d'elle. L a un appartement ailleurs mais n'y passe que de temps en temps pour prendre le courrier. Elle vit chez sa mère depuis 2006. Le matin en se levant, L prend la glycémie de sa mère, puis va faire sa journée de travail et revient pour 17h30, quand s'en va l'auxiliaire de vie sociale (AVS) qui s'occupe d'elle pendant la journée. K donne son petit-déjeuner à sa mère et lui fait sa toilette du matin. Il part à 8h30, quand arrive l'assistant de vie. Il rentre souvent tard le soir.

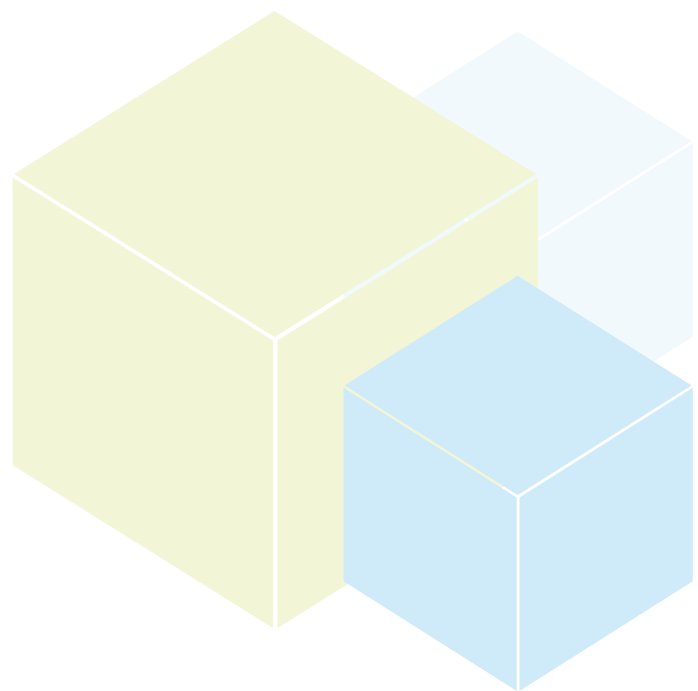
L est née en 1960. Elle travaille chez E11 depuis une quinzaine d'années, dans un service administratif. Quand la santé de sa mère commence à se dégrader, elle « *se débrouille* » pour lui venir en aide en continuant son travail à plein temps et en aménageant ses horaires à la marge, ce que son chef accepte. Quand il y a une urgence, celui-ci la laisse partir en catastrophe et la régularisation se fait après, par la pose rétroactive de RTT. Puis, vers 2010, la dégradation s'accroît. L pose de plus en plus de congés pour y faire face mais conserve son travail à plein temps. En fait, c'est sa vie personnelle qui sert de variable d'ajustement. Elle renonce à ses sorties. « *J'aimais beaucoup sortir, je sortais beaucoup.* » Elle voit grandir les enfants de ses amis « *sur Facebook* ». Tout son temps libre en soirée est dédié à l'aide de sa mère, soit directement, soit sous forme de travail domestique pour entretenir la maison. « *Je lance quelques machines, des conneries comme ça.* »

Cependant, L s'épuise et envisage finalement de passer aux quatre cinquièmes. Elle contacte le service social de l'entreprise pour demander cet aménagement. Ce service l'en dissuade : elle perdrait ainsi du salaire, de la retraite... En revanche, il existerait un accord de groupe qui permettrait le télétravail pour les personnes ayant un proche en situation de handicap. L a justement expérimenté accidentellement le télétravail il y a quelques temps. Les conditions météorologiques l'avaient alors empêchée de rejoindre son poste. Celui-ci, où il y a beaucoup d'informatique et de communications à distance, lui autorise cette forme de travail atypique qui permet aussi à l'employeur de ne pas réduire le temps que lui consacrent ses salariés. « *C'est réglé en une semaine* ». Elle a commencé le télétravail, au rythme d'une journée par semaine, il y a peu de temps.

Ainsi, contrairement à ce qu'affichent les documents officiels de E11, le temps partiel n'est pas particulièrement favorisé pour L. Son chef l'autorise à aménager ses horaires tant qu'elle prend sur ses

congés personnels et qu'elle rattrape d'une façon ou d'une autre pour le bureau le temps qu'elle consacre à sa mère. Mais elle doit s'adresser au service social pour sa demande de temps partiel, et même celui-ci la dissuade de souffler ainsi. Les motifs financiers invoqués par ce service semblent pourtant moins déterminants que pour d'autres aidants, comme H, I ou J par exemple, qui viennent de milieux modestes. Au contraire, le père de L, aujourd'hui décédé, était ingénieur, sa mère dispose d'une pension de réversion qui couvre tous ses frais et L est propriétaire de son logement. L'option pour le télétravail (en l'occurrence un jour par semaine) semble une façon de conserver une salariée à temps plein pour l'entreprise, dans une période de rationalisation des postes. C'est donc la vie personnelle de L, plutôt que ses finances, qui va continuer à servir de variable d'ajustement. L'accord de groupe sur les proches de personnes handicapées semble une concession minimaliste, même si contrairement à d'autres entreprises (E1, E9, Danone, cf. ailleurs dans ce texte), il inclut les personnes âgées.

Si tous les cas passés en revue jusqu'à présent ont en commun de poser une frontière stricte entre vie professionnelle et vie privée, il n'en va pas de même des suivants.





### III. L'engagement limité : la remise en cause de la frontière vie privée/vie professionnelle

Sans être les seules à remettre en cause cette frontière, deux entreprises sont présentées ici, parce que contrairement aux autres qui le font (cf. chapitres suivants), elles en tirent des conséquences plutôt limitées. Il s'agit d'E8 et d'EDF.

#### E8

E8 est une entreprise industrielle. Elle emploie 500 salariés, dont 75 % d'hommes. Son CA est de 100 millions d'euros environ. Dans les années 1990, une dizaine d'années après sa création, elle est rachetée par un groupe industriel plus large, de dimension internationale. L'entreprise est focalisée sur un point précis de la filière de production et ne peut s'en écarter ni en amont, ni en aval. Elle ne maîtrise pas son positionnement dans la chaîne de production. La relation avec la clientèle est faite de gros contrats reconduits périodiquement et stipulant des livraisons en continu toute l'année, avec des délais assez courts une fois chaque commande individuelle passée, de sorte que le travail de production est organisé en 3/8. Par rapport à E7, la relation avec la clientèle est donc plus régulière, mais ceci ne l'empêche pas de se trouver dans une situation fortement concurrentielle, comme nous l'explique le directeur général (DG) :



« - Enquêt. : *Et vous avez de la concurrence ?*

- DG : *Bien sûr ! Bien sûr, il y en a partout, hein donc ça (...). Donc effectivement on a de la concurrence, on a... Oui, on a une concurrence qui est importante. Importante... Alors soit de la concurrence française... Soit de la concurrence avec des importations... On a beaucoup de produits qui viennent... De l'extérieur de nos frontières. Hein donc un petit peu Espagne... Mais surtout pays de l'Est... Pologne... Surtout Pologne... Pologne et un petit peu Italie...*

- *Mais sinon au niveau national vous êtes bien placés ?*

- (...) *Donc c'est-à-dire que si on a une mauvaise prestation, si on produit mal, si ça ne se passe pas bien, on peut être complètement... On peut perdre des marchés très, très vite quoi, les clients peuvent basculer chez d'autres compétiteurs quoi, voilà, nos concurrents. »*

Le DG, qui fait partie du groupe international et a été nommé de manière permanente à E8 il y a environ 5 ans, fait état de plusieurs aides apportées à des salariés en difficultés sociales. A propos d'un homme qui ne peut plus voir son ex-femme et ses enfants, qui est alcoolique, qui ne garderait plus propres ni sa personne ni son logement, il décrit des actions volontaristes menées en sa faveur par ses collègues et par l'entreprise, « *Il y a des compagnons de l'entreprise qui sont allés une fois chez lui, qui ont tout nettoyé chez lui... Ils ont débarqué chez lui, ils ont tout nettoyé et tout, c'était vraiment sympa... »*

L'entreprise l'aurait gardé longtemps alors qu'il n'était plus un salarié rentable :



« - Enquêt. : *Parce qu'il ne faisait pas bien son travail ?*

- *Oh il ne pouvait plus le faire son travail. Il ne pouvait plus le faire son travail... Mais on savait... C'était facile pour moi de le licencier, hein, pour faute, hein, des fautes il en a fait tous les jours, mais... Voilà, donc il est parti en invalidité deuxième catégorie, donc du coup il a une rente d'argent... Il a 58 ans et surtout le maire du village où il habite et l'assistante sociale vraiment on les a forcés à... Voilà, nous ce n'est plus de notre responsabilité, on ne peut plus s'en occuper, mais il fallait que quelqu'un s'en occupe. »*



De manière analogue, le DG détaille le cas d'une jeune femme pour qui l'entreprise a aménagé un poste de travail alors qu'elle était tétraplégique. Il faut dire qu'elle l'est devenue suite à un accident de trajet, en rentrant chez elle à 5 heures du matin après avoir travaillé pendant la plage horaire de nuit. Elle bénéficie aujourd'hui d'un contrat de travail de 4 heures, complémentaire de la rente d'incapacité qu'elle a du fait de son accident.

Plus généralement, le groupe dont fait partie E8 affiche une certaine politique RH, qui est très importante pour le DG :

“ « Et l'autre point qui est aussi important, enfin moi que je... Pour moi qui est super important c'est que... Notre... **Le Groupe... Dans les valeurs... Il y a un certain nombre de valeurs et de choses qui sont assez affichées... Qui sont assez claires aussi... Il y a beaucoup de valeurs au niveau... De valeurs humaines... Tout ce qui est... Respect... Solidarité... Respect des règles et des consignes de sécurité, etc., hein... Tout ce qui est égalité hommes/femmes... etc.** Qui sont clairement affichées donc ça aussi c'est facile après de... Voilà de se référer à ça, et ça c'est vrai que c'est partout pareil... Donc ça c'est des vraies... C'est des vraies valeurs affichées et... Qui sont... Qui sont plutôt bien appliquées. [Silence] Voilà... »

De manière congruente, la frontière entre vie privée et vie personnelle n'est pas montrée comme étanche, bien au contraire :

“ « - Enquêt. : *Donc ça relève aussi de la sphère professionnelle cette situation ?*  
- DG : *Enfin professionnelle... [Hésite] Oui ! Oui, oui, oui ! Pour moi ça... Enfin, professionnelle dans le sens vous voulez dire... Par rapport à nous ou par rapport à leur... Vous voulez dire la séparation entre la vie privée des gens et puis...  
- Oui !  
- Oui, professionnelle oui ça, c'est clair, oui... Ah oui, oui, parce que c'est... En fin de compte c'est... D'abord, il faut que la personne ait confiance pour le dire (...). Qui vont vous dire si vous approchez, ils vont dire : « ce n'est pas vos oignons... C'est ma vie à moi, etc. ». Voilà, ils ont le droit, hein ! Donc il faut aussi que le besoin soit exprimé ! Mais **quand le besoin est exprimé, ou quand le besoin est... Est ressenti par des difficultés à assumer sa tâche, à faire son travail... Parce que les... Voilà on voit que les gens sont... Soit physiquement, soit mentalement, pas présents... Ils n'arrivent pas à se concentrer ou ils n'arrivent pas à... Ils ont des jours d'absence ou des... Voilà ! **Après ben effectivement, il faut que l'entreprise puisse avoir l'entretien avec le salarié, et à ce moment-là ben effectivement... L'idéal, ce serait de pouvoir dire : « Ecoute... Je vais contacter... Telle organisation... »**, dont je parlais là... « Telle organisation, et on fait un point d'ici quelques temps... ». Enfin d'ici... Soit il y a urgence et il faut que ce soit très rapide (...)*** »

Plus loin, il reformule les principes généraux :

“ « - *Je ne suis pas un saint ! Je ne suis pas un samaritain mais ça fait partie... **L'humain fait partie de notre vie et doit faire partie de notre vie, quoi.** Et voilà, on ne peut pas dire j'emploie 500 personnes et dire... "J'en emploie 500 mais je n'en ai rien à foutre de 500 !" Enfin voilà c'est... **C'est quelquefois des gens avec qui on travaille pendant 10, 15, 25, 30, 40 ans... C'est des vies entières quoi, donc...**  
- Enquêt. : *Il y a des gens qui sont là depuis longtemps ?*  
- *Très longtemps ! Très longtemps bien sûr... Oui, il y a très peu de turn over... Peu de turn over... Voilà !* »*

Et, contrairement à nombre d'autres entreprises passées en revue jusqu'ici, le DG indique que certains salariés se sont en effet retrouvés en position d'aidants. Tout d'abord une jeune femme, qui

travaillait dans les bureaux et qui a eu un enfant autiste. Elle a d'abord continué à travailler, puis a pris un congé parental lorsque son troisième enfant est arrivé, et aurait finalement « *redéveloppé une activité parallèle pour rester près de son fils en fin de compte, avec son mari...* ». Elle n'est pas revenue à E8. Avant qu'elle parte, elle a eu besoin d'aménager son temps de travail, elle emmenait parfois du travail à faire chez elle. E8 a également formé une personne pour travailler en binôme avec elle, pour la remplacer en cas de besoin, et c'est maintenant cette personne qui occupe le poste de la jeune femme.

Le deuxième salarié aidant mentionné est un homme, qui a obtenu un congé sabbatique pendant un an et demi pour s'occuper de sa fille, handicapée. Celle-ci se trouve maintenant dans un centre spécialisé et il ne la voit que le week-end. Il a repris le travail à temps complet. Pendant son arrêt, il a été remplacé par des intérimaires. Le directeur souligne que cette organisation a été rendue possible par la conjoncture économique favorable où se trouvait alors l'entreprise :

“ « *Là on pouvait le faire, hein, il faut être clair on pouvait le faire parce que comme je disais tout à l'heure, on avait un certain nombre d'intérimaires, de... Voilà de contrats... De contrats... Et puis on était vraiment en progression, donc on recrutait, on recrutait, on avait de l'activité... Chaque mois on en avait plus. Donc voilà c'est... Une personne qui est... Voilà, le contrat est suspendu... Il nous prévient... Voilà on prend... On prend une personne en plus et ce n'était pas... Ce n'était pas vraiment un souci. Ça aurait été beaucoup plus compliqué si on avait été en période de récession, en période de décroissance, parce que la personne part, j'en ai besoin, elle part... Au moment où elle va revenir... Peut être que je n'en aurais plus besoin, enfin voilà, donc ça aurait été beaucoup plus compliqué... »*

Ainsi, l'obtention d'un congé pour remplir le rôle d'aidant demeure lié à une situation économique contingente et se fait, comme d'habitude, entièrement aux frais de la personne concernée.

Le DG fait également état d'autres personnes, qui auraient accompagné un parent en fin de vie. Mais plutôt que le dispositif légal du Congé de solidarité familiale et son complément éventuel l'AJPFV, il semble plutôt avoir été fait usage d'arrangements informels :

“ « - DG : *Après, par rapport au personnel... Enfin aux personnes aidantes comme ça... Sur des gens... Sur des gens âgés ou sur des... Je n'ai pas beaucoup de choses qui me remontent... Un petit peu dans l'atelier... Un peu dans les bureaux... Hein, donc il y a des gens des bureaux, etc. Bon des gens qui ont perdu leurs parents... Voilà, des décès ou de vieillesse ou de choses comme ça, donc là on sent les accompagnements en fin de vie. Après c'est souvent...*

- Enquêt. : ***Il y a eu des congés spécifiques alors ?***

- ***Non...***

- *Non...*

- *Non, c'est de l'organisation, c'est du coup par coup, c'est les gens qui demandent et... On essaie d'être solidaires entre nous, hein... Alors pour l'instant on a toujours pu le faire. Donc c'est-à-dire quelqu'un dit : « voilà, je suis... ». Je pense à une personne de l'administratif qui a perdu son père et sa mère pratiquement à la suite, hein. Quelques semaines ou quelques mois... Donc voilà c'est pareil, hein c'est un administratif donc il... Voilà il a... « J'ai besoin de temps, etc ». Donc il est... ***Il a été pas mal absent... Par contre toutes les choses un peu urgentes il les faisait le soir ou il le faisait en décalé, etc. Voilà, il s'organisait et... Il travaillait de chez lui... On a transféré un certain nombre de choses chez lui et il traitait... Il traitait de chez lui, quoi. Donc voilà le... Le mode de... Je dirais de fonctionnement le plus... Le plus standard, quoi... Le plus standard... »****

Ces arrangements informels présentent l'avantage de permettre la poursuite du travail par le salarié et le maintien de sa rémunération, alors que le congé mentionné suspendrait les deux.

Bien que faisant partie d'un groupe international, E8 ne bénéficie d'aucun service social (contrairement à E4 par exemple, cf. chapitre suivant). Interrogé sur ce qu'il faudrait faire pour les salariés aidants, le DG (qui fait partie du groupe depuis près de 20 ans) ne mentionne pas explicitement ce point mais déplore le manque d'aide. On a déjà vu qu'il avait « forcé » le maire et l'assistante sociale de la commune à s'occuper du salarié alcoolique après l'avoir pris en charge un moment dans l'entreprise. Il en veut beaucoup à l'assistante sociale, qui selon lui aurait essayé de se défausser de cette tâche indispensable et que ce n'était pas le rôle de E8, en même temps, de mener à bien. Plus généralement, il indique, à la lumière de ce cas notamment, que les questions financières ne sont qu'un aspect du problème des salariés en difficulté et qu'il faudrait une organisation « externe » pour s'en occuper :



« Evidemment, l'idéal serait de l'argent, mais après de l'argent... [Soupire] Moi je crois plus à une organisation qu'à de l'argent. Je crois plus à de l'organisation soit directe, soit indirecte et peut être aussi en passant... A un moment par du... Par du bénévolat ou des volontaires, je suis certain que... (...). **Sur des cas comme ça moi je crois plutôt à... Plus à une organisation externe, quelque chose qu'on pourrait solliciter et qui viendrait nous aider à constater les écarts ou les choses qui ne vont pas, et à ce moment-là, voir quelle organisation, qu'est-ce qu'il faut mettre en place par rapport à chaque personne (...). Mais il faut aussi qu'à un moment il y ait bien une... Voilà une espèce d'équipe relais qui va... Qui va non pas statuer, hein, moi je ne demande pas à statuer, ce n'est pas ça, mais tenir compte en disant : «Voilà, il y a telle difficulté, tel problème, qu'est-ce qu'on peut faire ? Et comment on peut faire pour que cette personne-là...» (...)** Une réponse concrète. C'est-à-dire qu'il y ait une... Voilà, et qui ne passe pas par des mutuelles, etc. Les mutuelles, c'est trop loin des gens, quoi... Et souvent, c'est des actions qui sont beaucoup plus locales qu'autre chose... C'est qu'il y ait quelque chose... Qu'on ait un... Voilà une organisation clairement définie... En disant : "Voilà, vous alertez le médecin du travail qui lui, tac, fait appel à telle structure", **qui est vraiment une structure, quelque chose qui vienne nous aider, nous conseiller, nous dire qu'est-ce qu'on peut faire, comment on peut le faire, etc.** Aujourd'hui là-dessus, c'est... Donc voilà ! Moi je ne vois pas... Je ne vois pas autre chose, c'est... C'est vraiment une... Une information aux entreprises et une organisation à mettre en place, quoi. »

C'est précisément ce rôle que semblent remplir les services sociaux comme ceux de E4, à défaut desquels les entreprises doivent « forcer » les structures publiques à prendre en charge leurs salariés en difficulté. Ainsi, le DG de E8 montre des préoccupations sociales indéniables pour ses salariés et notamment pour les aidants, mais il reste en fin de compte dans la stricte logique du « Groupe » qui, au-delà de cet humanisme sincère dans les relations de travail immédiates, remettant en cause jusqu'à la classique partition entre sphères privée et professionnelle, n'apporte pas de contribution financière spécifique aux aidants, ni même ne met en place de service social au niveau de l'entreprise ou mutualisé pour le groupe.

La démarche d'EDF est similaire par certains de ses aspects.

## EDF

EDF est une entreprise industrielle et de services (production et fourniture d'électricité). Elle est dotée d'un chiffre d'affaire de 72 milliards d'euros, dont près de la moitié est réalisée hors de France. Elle emploie environ 160 000 personnes, dont 45 % de femmes. Elle se trouve, depuis l'ouverture du

marché de l'électricité en vertu des règles européennes, en situation de concurrence modérée. En France, elle est organisée en cinq régions. EDF s'est engagé dans un certain nombre de démarches afin d'assurer la non-discrimination entre ses salariés (EDF 2012), en matière de « diversité » (charte de la diversité), en faveur des salariés âgés (maintien en activité), des personnes en situation de handicap (recrutements), d'égalité de rémunération entre hommes et femmes (accord avec les organisations syndicales).

En revanche, les aidants salariés ne sont pas spécifiquement identifiés dans les documents officiels recensant les actions précitées. Cependant, au niveau de la région Sud-Ouest, une action a été menée, qui est recensée par l'Union européenne. Cette recension indique que « *depuis quelques années, l'entreprise estime que la gestion des situations de vulnérabilité ressenties par certains employés pourrait jouer un rôle déterminant dans l'accroissement de ses performances* ». Depuis 2009 environ, l'entreprise s'intéresserait à la question de la dépendance et à la conciliation entre vie professionnelle et vie privée des salariés aidants. Un accord aurait été signé à ce sujet avec les cinq grandes centrales syndicales. Dans la région Sud-Ouest, le directeur commercial aurait lancé un groupe de travail sur la question, avec notamment une consultation des salariés par internet sur ce qu'ils préféreraient pour concilier au mieux vie professionnelle et vie personnelle. Les salariés d'EDF se seraient prononcés plutôt en faveur des dispositifs de temps partiel. Cependant, le groupe de travail a débouché sur quatre types d'actions au niveau régional :

- la diffusion d'un guide pédagogique expliquant la situation (raise awareness) et recensant les droits des salariés en la matière ;
- la négociation d'accords avec des entreprises de services à domicile. Le document ne précise cependant pas si l'entreprise apporte une contribution au financement de ces services pour les employés, et il ne s'agit que de services « de confort » comme les courses, non des services d'aide à la personne ;
- un système de mutualisation d'heures entre salariés, avec droit de tirage uniquement pour les salariés aidants, analogue au « don de jours » relancé par Danone (cf. infra) ;
- un programme de formation interne à destination des aidants et des cadres, sur le modèle de celui de Novartis (cf. infra).

Ces actions auraient porté leurs fruits, puisque l'absentéisme initialement déploré aurait décliné. A ce sujet, le sens de la volonté de dépasser la barrière entre vie professionnelle et vie privée est explicité par la notice de présentation du dispositif sur le site de l'Union européenne : « *le cas d'EDF montre que les salariés sont plus productifs quand ils se sentent valorisés et aidés par l'entreprise (...). Un défi pour l'avenir sera de faire prendre conscience aux entreprises que les démarches de réconciliation entre vie professionnelle et aide à des proches ne sont pas seulement une obligation sociale, mais ont aussi une raison économique | EDF's experience shows that when workers feel they are valued and supported by the company, they tend to be more productive (...). One important challenge is to make companies and organisations aware that work-care reconciliation initiatives are not only a social obligation; they also make economic sense.* »

Nous n'avons pas pu mener d'étude auprès des salariés concernés. Il est donc difficile de porter un jugement équilibré et définitif sur cette expérimentation. Tout au plus peut-on remarquer que, si elle semble avoir apporté une certaine satisfaction à l'employeur, grâce à la réduction revendiquée de l'absentéisme, les aides effectivement apportées aux salariés ont été assez faibles. En particulier, l'entreprise ne s'est pas engagée financièrement à leurs côtés et n'a même pas promu le temps partiel, qui semblait pourtant le dispositif le plus demandé.



## IV. Le légalisme : la stricte application des dispositions juridiques en faveur des aidants

Cet ensemble de pratiques ne revient pas nécessairement sur la partition entre vie privée et vie professionnelle dans la relation de travail au quotidien. Mais, parce que les dispositions légales sur lesquelles il s'appuie constituent elles-mêmes une réponse au besoin de mieux prendre en compte la réalité sociale, elles y participent de fait. Trois institutions illustrent cette position : A1, A2, E4.

### A1

A1 est une administration qui emploie environ 7 000 personnes, pour un budget approximatif de 700 millions d'euros. Son taux de féminisation est élevé. A1 affiche dans sa politique de gestion du personnel une volonté de « lutte contre les discriminations », qui semble renvoyer essentiellement à celles touchant au pays de naissance ou au genre. Il n'a pas été possible de trouver d'informations officielles sur le sujet particulier du soutien aux salariés aidants. C'est par l'intermédiaire d'une employée de A1, Mme E, que leur situation a pu être approchée. Cette situation fait apparaître des points positifs et des points négatifs.

#### *Madame E.*

E aide son fils, F, qui est en situation de handicap depuis une dizaine d'années. Elle est divorcée et vit seule. « *Je n'ai pas refait ma vie.* » Elle est donc en situation de parent isolé. E reçoit du père de F une pension alimentaire. Elle reçoit également des aides de la Maison départementale des personnes handicapées (MDPH) en raison du handicap de F. Ces aides permettent de rémunérer une auxiliaire de vie sociale, qui assure une certaine présence auprès de F pendant la journée. A1 a aussi permis à E d'obtenir pour F un petit logement social, à proximité de chez elle, qui leur permet de conserver l'autonomie dont chacun disposait avant que la maladie ne se déclare, quand F était déjà étudiant depuis plusieurs années. Avec un seul salaire, E refuse de demander un temps partiel à son employeur, ce qui signifierait pour elle une perte de revenus qu'elle ne pourrait se permettre. A1 a mis en place un dispositif de 12 jours de congés annuels spécifiques pour ses salariés dont un proche (enfants, ascendants directs et par alliance, collatéraux, conjoints et assimilés) serait atteint d'une maladie chronique (certificat médical à l'appui). E n'utilise cependant pas entièrement ce dispositif, car il ne semble pas totalement libre d'accès :



- « - E : *J'en utilise pas trop parce que évidemment c'est dispensé, hum...*
- Enquêt. : *Au compte-gouttes...*
- *Oui, au compte-gouttes.* »

Elle n'en a entièrement profité qu'une seule fois, lors d'une crise aiguë de F qui a nécessité son hospitalisation prolongée. Le reste du temps, pour rester un peu auprès de lui et suivre son propre traitement (elle a également une maladie chronique), E a recours à ses congés habituels (notamment annuels) et à ses arrêts-maladie, qu'elle place « *hors-saison, pour ne pas trop handicaper le service* ». Comme d'autres salariés rencontrés dans le cadre de cette étude (A par exemple), elle semble avoir fortement intériorisé le soupçon d'« abus » pouvant peser sur ceux qui utilisent des dispositifs de congés spécifiques.

Au titre des points négatifs, il faut également mentionner le fait que ses absences liées à son rôle d'aidante font qu'elle aurait été « mal vue », et qu'elle aurait rencontré des obstacles dans sa progression de carrière. Elle n'a pu finalement contourner ceux-ci que grâce aux règles de non-discrimination inhérentes à la fonction publique, celles des concours.



« - Enquêt. : Et comment ça se manifestait justement, le fait que c'était pas très bien perçu vous me disiez... On vous faisait des... remarques ou...

- E : Eh bien, euh, ouh ben...

- Est-ce qu'on a mis un frein à votre carrière... ? Ca pouvait prendre, euh, quelle forme ?

- Ça, très certainement, parce que c'est sûr que j'étais devenu soudainement quelqu'un qui... Qui oui, qui pourrait être amenée à s'absenter pour la pathologie de son enfant...

Euh oui c'est certain que ça a été un frein. D'ailleurs euh...euh... j'ai plafonné euh, pendant, pendant 4 ans. J'ai perdu 4 ans de... par rapport à mon avancement normal. Et euh... je m'en étonnais, et il m'a fallu euh, aller voir ma hiérarchie... Et il m'a été répondu que je pouvais [pas] espérer grand chose sans passage d'examen professionnel, donc concours... Donc euh, je me suis mise à passer un examen professionnel (...), que j'ai eu. Et là donc on m'a nommé, un an après... euh au grade [correspondant]. »

La discrimination apparaît par la différence de progression de carrière avec une autre salariée qui, elle, n'est pas aidante et qui aurait été nommée au même type de poste que celui obtenu par E après le concours. Ainsi, ce n'est que grâce au concours que E a pu avoir le poste correspondant à son mérite :



« Une femme qui a le même âge que moi... Euh, qui a le même niveau d'études que moi...

Euh... et qui est passée...qui l'a passé, à qui on a demandé de passer l'examen, qui ne l'a pas eu, et qu'on a nommée en même temps que moi. Voilà donc euh... euh... voilà y en a qui, l'examen... Voilà. »

Même dans ce nouveau poste, où à cause des responsabilités plus importantes qu'il implique, E a rencontré des difficultés pour obtenir les congés liés à son rôle d'aidante et à ses propres difficultés de santé.



« Chaque année maintenant, je fais une demande [d'absence prolongée] Mais euh... mon... mon directeur l'année dernière... a mis sur ma demande euh... sur mon formulaire... euh... sur un post-it : avis défavorable. Oui. Alors bon. Ma N+1 m'a dit : "Ecoutez E, je suis embêtée euh... Ben **XX a mis avis défavorable, mais vous voyez c'est sur un post-it simplement**". Donc voilà on... il voulait un petit peu que je lui rende compte... si... D'abord, enfin, j'ai été amenée à lui rendre des comptes, enfin, d'me justifier, je suis allée voir avec cet euh, cet avis défavorable. Et il m'a dit : "**Mais euh, ça va être tous les ans ?** Parce que bon, par rapport au service euh, dont vous êtes responsable maintenant..." J'ai dit oui, euh, ça va être... Oui, il y a de bonnes chances que ce soit tous les ans euh... Ça permet à mon fils de se détendre un petit peu...euh... Et puis voilà donc comme je suis obligée de l'accompagner et que moi même aussi j'ai des problèmes [de santé]. Donc euh, voilà, les médecins ont jugé du bien fondé de [cette absence]. Donc voilà, maintenant c'est quasiment solutionné, mais ça a pas été euh... facile hein. Et je dois dire qu'on me... **Je pars (...) mais au titre [de mon] congé maladie, y'a pas de congé spécifique pour ça.** »

En fin de compte, E ne peut prendre l'absence prolongée dont elle a besoin pour aider son fils que grâce à son propre congé maladie. En outre, le besoin de recueillir un avis favorable de la part de ses supérieurs hiérarchiques donne à ceux-ci des moyens de pression pour obtenir d'éventuelles contreparties.

La position de E chez A1 est donc nuancée. Au titre des points positifs, on peut mentionner l'existence d'un congé spécifique pour les aidants de proches en difficulté, de facilités de logement, des habituels arrangements informels sur la flexibilité des horaires de travail et, surtout, d'une progression de carrière par concours qui garantit contre la plupart des discriminations en général. Au titre des points négatifs, il faut avoir à l'esprit les conditions restreintes d'octroi de ce congé spécifique

(liste de proches limitatives, durée sûrement déjà longue pour l'employeur, mais insuffisante au regard de certaines maladies, nécessité d'un avis favorable de la hiérarchie) et des pratiques de direction tendant à défavoriser les salariés moins investis que d'autres dans leur travail, quelle qu'en soit la raison.

Comme à d'autres endroits, il existe une différence forte entre le traitement accordé aux salariés en situation de handicap et aux salariés aidants de telles personnes :

- “ « - E : *J'ai participé à une formation sur le... l'intégration des personnes handicapées euh, le recrutement des personnes handicapées... et, euh, il y a une plus grande écoute maintenant...*  
- *Et des aidants familiaux aussi... ?*  
- *Ah non ! Ça non ! Les aidants familiaux, ça c'est... on en parle pas, hein. »*

Comme pour C et D, l'investissement persistant de E dans sa sphère professionnelle fait que c'est sa sphère privée qui sert de variable d'ajustement.

- “ « *Je crois que c'est moi qui fatigue vraiment mais euh, ce qui me plairait c'est ça, c'est de pouvoir, comment dire, voilà, c'est ça que j'ai pas pensé à dire, c'est que je voudrais pouvoir m'extraire de mon quotidien, voilà, de temps en temps euh pour euh, voilà... Mais sentir que mon fils est entre de bonnes mains, est en sécurité et qu'je puisse partir en confiance, voilà. Donc euh, c'est ça qui me manque le plus, pouvoir me reposer sur quelqu'un d'autre, quelque temps dans l'année quoi, quelques semaines dans l'année, sinon voilà quoi... je fais face euh je... je peux... c'est ça qui me manque le plus... »*

## A2

A2 est une administration qui emploie environ 1 500 personnes pour un budget approximatif de 100 millions d'euros. Elle est fortement féminisée. Elle inscrit son action, de manière générale, dans une orientation d'émancipation des personnes, synonyme de non discrimination. Nous rencontrons Mme J., qui y travaille comme employée.

### **Madame J.**

Elle aide son mari, en situation de handicap physique, qui ne se déplace plus guère qu'en fauteuil roulant. Il réside à leur domicile commun. Ils ont deux filles, dont une a également des problèmes de santé. J endure une affection de longue durée (ALD), pour laquelle elle doit régulièrement arrêter de travailler, soit pour être hospitalisée, soit pour des soins à domicile.

J travaille à temps plein. Son médecin lui a proposé de prendre un mi-temps thérapeutique après sa dernière hospitalisation, mais elle a préféré reprendre son travail à plein temps pour trois raisons : d'abord, parce que son rôle professionnel est plus valorisant que ses rôles de malade et d'aidante (ça la « *sort de là* ») ; ensuite, par engagement professionnel, car elle estime que son travail est mal fait par ceux qui la remplacent en son absence (« *personne d'autre ne peut le faire* ») ; enfin, pour des raisons financières, puisque ce mi-temps thérapeutique, malgré l'allocation journalière compensatrice, signifierait tout de même pour elle une baisse de revenus.

Quand elle est à la maison, en-dehors des périodes de travail, elle s'occupe de son mari (quand il n'est pas lui-même hospitalisé), d'une manière plutôt prenante (« *je fais tout* »). Par exemple, elle le lave dans le salon, carrelé, en attendant que les travaux d'aménagement de leur logement soient réalisés avec l'aide que la région leur promet à ce sujet depuis... 2007. « *Après j'enlève l'eau* », commente-t-elle.

Ainsi, les arrêts-maladie de J ne sont pas liés à son rôle d'aidante, qu'elle assume d'ailleurs en prenant sur son temps hors travail plutôt que sur celui-ci. Il ne s'agit pas d'arrêts « de complaisance » qu'elle prendrait pour s'occuper de son mari, comme le reproche en est parfois fait par les entreprises ou par l'Assurance maladie. Par ailleurs, le mari de J, ancien ouvrier, dispose d'une petite retraite et ils ont deux enfants à charge, de sorte que la situation financière du ménage est tendue et n'autorise pas vraiment de baisse de revenu, raison pour laquelle J ne souhaite pas réduire son travail.

Face à cette situation difficile, A2 n'effectue aucune discrimination et ne procure non plus aucune aide particulière.

## E4

E4 est une grande entreprise, à la fois industrielle et de services. Elle emploie environ 250 000 personnes pour un CA de 35 milliards d'euros. E4 est aujourd'hui en situation de concurrence très modérée, la plupart de ses clients étant captifs. Ses branches de services sont assez féminisées, ses branches industrielles beaucoup moins. L'enquête s'est déroulée dans l'une de celles-ci, dont le taux de féminisation n'est que de 6 %. Y ont été rencontrées la directrice des ressources humaines (DRH), la responsable de l'action sociale, une déléguée syndicale (DS) et une assistante sociale.

Pendant les Trente Glorieuses, E4 a développé une importante politique sociale à destination de ses salariés, comportant notamment un Fonds d'action sociale alimenté par une partie fixe de la masse salariale (près de 3 %), avant la mise en place des Comités d'entreprise dans les années 1980, par un régime de retraite d'entreprise attractif et par des aides financières pour les familles. Cependant, les difficultés économiques récurrentes depuis la fin de cette période réduisent peu à peu cette politique sociale et les pratiques favorables aux salariés.

« - Déléguée syndicale : *Les mentalités ont un petit peu changé... C'est le cas de le dire... Avant, on écoutait, on prenait le temps d'écouter les gens. Sauf que maintenant, ce qu'ils veulent, c'est vraiment le rendement, la productivité... A la limite tes soucis tu les laisses chez toi !*

- Enquêt. : *Et avant ?*

- *Avant c'était pas ça !*

- *C'était plutôt la solidarité ?*

- *Tout a fait ! »*

On voit donc que l'exigence actuelle est de rétablir la barrière entre vies privée et professionnelle. Si cette barrière est franchie, ce n'est pas dans les relations quotidiennes de travail mais grâce aux dispositifs conservés de la période antérieure. De celle-ci, E4 a également conservé un service social, qui présente l'intérêt pour les salariés d'être un interlocuteur plus accessible que la hiérarchie pour formuler ses demandes, comme le montre le cas d'une femme qui a obtenu un temps partiel pour s'occuper de son enfant gravement malade. Le service social a fait l'interface entre la salariée, ses collègues (dont certains étaient hostiles), sa hiérarchie, tout en assumant un travail qui, sinon, aurait peut-être été du ressort de l'hôpital accueillant l'enfant.

« Enquêt. : *Et la famille elle vous a contactée vous directement ou c'est passé par un manager qui vous a contacté ?*

- Assistante sociale : *Non, la famille m'a contacté moi directement à chaque fois. Parce qu'on a le mérite d'exister...*

- *Oui.*

- *Et puis voilà... Et, c'était des familles non connues du service. Alors après euh, pour l'enfant c'est parce que le service social de l'hôpital lui a dit : "Il y a un service social dans votre entreprise." »*



Aujourd'hui, comme dans la plupart des endroits, notre demande relative à la situation des salariés aidants est d'abord orientée vers ce service social, ce qui signifie bien que cette question ne fait pas partie des priorités de la DRH. Ce n'est que dans un deuxième temps que nous parvenons à obtenir un entretien avec la DRH à ce sujet, voire même un troisième, puisqu'entre-temps nous avons rencontré une DS. Et encore au cours de l'entretien avec la DRH, la conversation dévie-t-elle rapidement vers la politique à l'égard des salariés eux-mêmes en situation de handicap, tant celle à l'égard des salariés aidants occupe peu de place.

Contrairement à beaucoup d'entreprises fortement exposées à la concurrence, E4 se signale par la déclinaison formelle qu'elle opère du droit du travail. Par exemple, le congé de solidarité familiale fait l'objet d'une circulaire interne de 18 pages, qui en précise les modalités d'application et rajoute quelques éléments pour l'articuler aux autres règles de l'entreprise. De manière analogue, des aménagements d'horaire sont possibles et seraient acceptés par la hiérarchie sans difficultés, de même que le temps partiel et le congé de présence parentale (sources : DS, assistante sociale). Par ailleurs, le télétravail tend également à être développé pour les personnes qui se déplacent difficilement (car en situation de handicap, accidentées ou enceintes notamment), ce qui va au-delà des strictes exigences légales.

Cependant, ces pratiques ont comme limites celles du dispositif légal existant : le temps partiel, le congé de solidarité familiale, s'accompagnent d'une baisse de rémunération qui doit contribuer à la faible utilisation du dispositif que reconnaît la DRH. Par ailleurs, celle-ci, qui vient de prendre récemment ses fonctions, ne mentionne à aucun moment dans l'entretien cet autre dispositif légal qu'est le congé de soutien familial.

Ces pratiques ont aussi comme limites la frontière entre « vie professionnelle » et « vie privée » dans les relations de travail quotidiennes, comme le montre la trajectoire personnelle de la DS. Celle-ci occupait initialement des fonctions d'encadrement, où elle gère plusieurs personnes.

“ « - DS : *Quand je travaillais au bureau, donc j'étais gestionnaire et c'est vrai que c'est dans ma nature, les gens qui ont un peu des soucis, moi, forcément, je vais essayer de leur apporter quelque chose. Donc l'assistante sociale trouvait que c'était très bien... "On voit de suite les agents que tu gères parce que ils sont bien conseillés...on le voit de suite" [me disait-elle].*

- Enquêt. : *Parce que c'était une personne qui était sous vos ordres ?*

- *Plusieurs personnes que je gérais venaient me voir parce qu'ils n'hésitaient pas à venir me voir et on essayait de trouver des solutions à leur problème. Cela pouvait être de tout ordre. Logement, famille (...), financier... Et par contre, c'est vrai que du point de vue de mes chefs, c'était pas très bien perçu, puisque on me disait sans arrêt : "T'es pas assistante sociale, il y a des services pour." »*

En particulier, celle qui est aujourd'hui DS passe beaucoup de temps au téléphone avec une personne qui dit vouloir mettre fin à ses jours.

“ « - DS : *Quand j'aidais la dame, là, on m'avait fait le reproche d'être trop souvent au téléphone. Et ben, j'avais dit, ben oui, elle a déjà fait une tentative de suicide... Si je réponds pas, vous risquez... Et ben oui, c'est ce qu'il s'est passé parce qu'elle s'est suicidée l'année dernière. Donc c'était vraiment un cas, euh...*

- Enquêt. : *Un cas lourd.*

- *Oui, et donc ça, parce qu'on a des entretiens annuels avec le hiérarchique, et comme c'était ma chef qui m'avait fait ce reproche, et ben forcément...*

- *Ah oui, vous avez...*

- *Alors, en plus de cela, j'étais en plein divorce, aussi, donc c'était assez difficile. Et ben,*

*c'est pareil, elle a pas voulu en entendre parler... Elle m'a dit : "Au niveau professionnel, t'es très bonne. Mais là au niveau motivation, c'est..." Ben oui, forcément.*

*- Donc, oui, elle voulait bien cloisonner la vie professionnelle et l'aspect familial ?*

*- Tout à fait !*

*- Et donc elle vous a refusé... Les notations c'est juste ...*

*- J'étais très bien notée avant. Et là, ça a... (...)*

*- Et ça vous l'avez vécu... ?*

*- Je l'ai très mal vécu. »*

Ce n'est cependant pas cet épisode qui déclenche son engagement syndical, mais plus généralement l'attitude d'une chef.



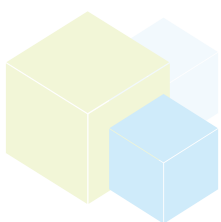
*« - DS : Mais c'est pas tout à fait pour ça que je suis entrée au syndicat. Si je me suis mis au syndicat c'est suite à une de mes chefs que j'avais eu et avec qui ça s'était vraiment très très mal passé. Et c'est vrai que...*

*- Enquêt. : Et vous vous sentez entre guillemet un peu plus protégée depuis que, enfin...*

*- Et c'était surtout pour aussi protéger ceux du bureau (...). Parce que on avait une chef qui savait pas nous parler... On était pire que des chiens. Donc moi en tant que déléguée, je pouvais dire des choses... Ça m'a coûté ma place [à l'encadrement]... Mais c'est pas grave. »*

Ainsi, il semble régner à E4 au quotidien également cette exigence d'une partition stricte entre ce qui relèverait de la sphère professionnelle d'une part, et de la sphère privée de l'autre, celle-ci ne devant en aucun cas contaminer la première, notamment par le biais de « problèmes personnels », comme le fait d'éprouver des problèmes familiaux ou d'aider des personnes en grande difficulté. Ce n'est qu'en s'appuyant sur les dispositions juridiques existantes, et bien appliquées en l'occurrence, que cette frontière peut être transgressée.

On trouve enfin à E4 un réseau informel rassemblant des femmes cadres afin d'évoquer les problématiques qui les concernent particulièrement, comme les éventuelles discriminations dont elles pourraient être l'objet par rapport aux hommes. Mais dans la branche de E4 étudiée, la problématique des aidants salariés n'a pas été évoquée par ce réseau (selon la DRH, qui en est membre). Le fait que la plupart des femmes de cette branche aient moins de 40 ans, les rendant plus concernées par les questions liées aux enfants qu'aux personnes âgées, y contribue probablement.





## V. La mise à contribution des salariés : quand l'entreprise organise des redistributions de temps

Ces pratiques ne sont pas nouvelles (1), mais ont fait l'objet d'une relance ces dernières années suite à une initiative du groupe Danone (2), qui a donné lieu à un certain essaimage (3). Elles n'en présentent pas moins des limites des points de vue des employeurs et surtout des salariés (4).

### 1. Une pratique ancienne

L'entraide entre salariés, sous forme d'échange de plages de travail, de collecte de jours de congé ou d'argent, est une pratique ancienne. On la trouve par exemple chez E1 à propos de A (cf. chapitre 1), ou chez E4 (cf. chapitre 4), dans la période désignée comme « avant » par la déléguée syndicale :



« - Enquêt. : Il y avait-il des gens qui donnaient leur congé, etc.. ?  
- DS : Oui oui, ça s'est eu fait.  
- Donc des gens qui donnaient...  
- ...Qui avaient un souci... Dans un couple une grave maladie... Ou n'importe quoi...  
On prenait le conjoint et facilement on lui donnait un jour ou alors il y avait une petite collecte qui était organisée pour aider la personne. »

Aujourd'hui à E4, ces pratiques se seraient considérablement réduites.

### 2. La relance par Danone et la tentative de légalisation

Cette relance s'est faite sur le site de la marque Badoit. L'entreprise familiale, créée au XIX<sup>e</sup> siècle, fusionne en 1965 avec Evian, puis l'ensemble est racheté en 1970 par le groupe BSN, initialement verrier, qui se reconvertit alors vers l'agro-alimentaire, et qui devient en 1973 le groupe Danone, plus grosse entreprise agro-alimentaire de France. Son président, Antoine Riboud, affiche une politique sociale volontariste, par exemple en soutenant la réduction du temps de travail au plan national dans les années 1990. Son fils Antoine, qui lui succède en 1996, se montre d'abord un chef d'entreprise plus préoccupé de rentabilité (vente des biscuiteries Lu en 2007) avant de « *renouer avec le projet fondateur de Danone* »<sup>5</sup>, de « *créer de la valeur économique en s'appuyant sur la valeur sociale* »<sup>6</sup>.

Aujourd'hui, le groupe Danone, international, revendique un CA de 19 milliards d'euros et 100 000 salariés. La marque Badoit fait partie de sa division « Eaux ». Elle emploie 250 personnes à la mise en bouteille de l'eau des sources (qui se situent toutes à Saint-Galmier, Loire).

Danone est, non sans péripéties, à l'origine d'une relance des pratiques de mutualisation des congés dans les entreprises, par l'intermédiaire d'un de ses salariés sur le site de Badoit, Christophe Germain.

#### **Christophe Germain**

Il aide son fils, Mathys, à qui les médecins diagnostiquent un cancer du foie à l'âge de 9 ans, en 2008.



« *Moi on m'annonce du jour au lendemain... Mon fils je l'amène à l'hôpital pour une euh, euh une suspicion d'appendicite. J'amène mon gamin à l'hôpital pour une suspicion d'appendicite. On me le garde 24 heures et puis on me dit (...) voilà votre fils il a un cancer du foie. Bon. On n'est pas préparés à ça (...). Trois jours avant il jouait au tennis.* »

<sup>5</sup> *Liaisons sociales*, juin 2009.

<sup>6</sup> *Les Echos*, 21 juin 2011.

Très vite, M. Germain se tourne vers son employeur pour lui demander des aménagements d'horaires, que celui-ci accepte. Nous sommes dans le domaine des arrangements informels.

*« Tout de suite, dès que j'ai su ça, ben j'ai été voir mon employeur parce que, je sais pas comment ça va évoluer, je ne sais pas dans quelle direction on va (...). Est-ce que c'est le fait que ma directrice était une femme ? Alors j'ne dis pas qu'un homme aurait été moins sensible. Parce que... Mais, une femme. En plus elle avait un enfant de l'âge de mon enfant, donc je j'pense qu'elle l'a ressenti comme ça qu'elle était plus plus touchée j'veux dire. Plus touchée. Et elle m'a dit : "M. Germain... M. Germain, à partir d'aujourd'hui, vous travaillez à la carte. Vous venez vous venez, vous venez pas vous venez pas. Vous venez vous partez à 10 heures, on...on se débrouillera à l'entreprise, on trouvera quelqu'un pour vous remplacer, ne vous faites pas du souci." »*

Lidye, la femme de M. Germain, se mobilise également, ne travaille plus. Elle obtient de son employeur un Congé de présence parentale assorti de l'AJPP (son cas sera par la suite beaucoup moins médiatisé). Une grand-mère est mise aussi à contribution. Mais M. Germain a davantage besoin de temps brut que de simple flexibilité d'horaires, par exemple pour pouvoir assister son enfant lors de ses chimiothérapies, ou lors de la transplantation hépatique qui lui est faite. Il utilise ainsi tous les congés qui lui restent. Il poursuit donc en posant successivement trois arrêts-maladie, prescrits par les médecins, jusqu'à ce que la CPAM refuse au motif que ce n'est pas lui le malade, mais son enfant. L'employeur, à ce stade, ne prend pas de nouvelle mesure. Ce sont ses collègues qui lui proposent de l'aider, par exemple pour faire des tâches ménagères chez lui.



*« **Mes collègues m'ont dit bon ben Christophe, euh, qu'est-ce qu'on peut faire** ils m'ont dit bon ben Christophe qu'est-ce qu'on peut faire, ils sont venus ils m'ont dit voilà, qu'est-ce qu'y a on peut, on peut... garder ta fille on peut... aller faire les courses euh, on peut aller je sais pas euh..., faire du repassage, moi j'ai ma femme qui te fera... qui te fera ton repassage. Ah ! Ils sont venus me proposer plein de choses j'veux dire ils savaient pas, savaient vraiment pas quoi faire pour euh... et ; **et moi je leur ait dit ben écoutez il me faut du temps, et j'crois que tout part de là.** »*

Ensuite, il a fallu obtenir l'accord de la direction, ce qui ne s'est pas fait immédiatement, notamment en raison de la dépendance de Badoit vis-à-vis de Danone. Il a fallu obtenir l'accord du groupe pour mutualiser les jours.



*« **Et j'crois que [mes collègues] ont trouvé la solution**, c'est à dire de dire et ben si on donnait, on a des heures, on a des jours, on a des RTT on a des qua...des repos compensateurs. **Est-ce qu'on peut pas mutualiser tout ça dans une sorte de caisse de solidarité**, j'sais pas comment on peut l'appeler on verra bien, mais, ils sont allés voir la direction, en disant ben voilà est-ce qu'on peut aller dans ce sens là est-ce qu'on peut donner des jours à...à M. Germain, des jours, des heures, des choses comme ça et le souci c'est que la direction s'est trouvée devant un vide euh...euh juridique complet puisque attendez euh, **la directrice a dit** (rire) ça part d'un très bon, donc déjà c'était salubre ça part d'un très bon sentiment de vouloir aider M. Germain mais euh... **nous on peut pas prendre la décision comme ça...comment faire au niveau comptable vous vous rendez pas compte... oui on s'est...ils se sont heurtés pendant euh quelques temps à un problème donc euh... Badoit n'a pas voulu prendre la décision, comme on dépend d'Evian, Evian a pas voulu prendre la décision et c'est remonté au groupe Danone. Qui eux ont autorisé, effectivement euh... ce geste là. Et après je crois que sur le plan comptable ils sont allés au plus simple et c'est ce qu'on dit allez... un jour donné, un jour pris. Pas euh, dire on donne du temps et on donne pas de l'argent. Parce que si la directrice donne et si le balayeur donne on sait que c'est pas tout à fait la même valeur***

*euh, alors, ils sont partis sur le fait de dire le balayeur donne un jour ben c'est 8 heures, la directrice donne un jour c'est 8 heures, c'est-à-dire qu'on donne du temps. Et non pas c'est de l'argent...voilà. »*

Finalement, 170 jours de congés sont récoltés dans l'usine de Badoit par cette méthode. La suite est une histoire qui se lit dans les journaux et que raconte M. Germain. L'affaire est médiatisée, M. Germain et sa femme fondent en mémoire de leur fils une association, qui diffuse le dispositif auprès des autres personnes intéressées. Enfin, Jean-François Chossy, député UMP de la circonscription de Saint-Galmier, puis Paul Salen son suppléant qui le remplace, portent une proposition de loi visant à combler le vide juridique constaté afin de pouvoir généraliser le dispositif au niveau national.



*« Quand Mathys est parti euh, on a beaucoup parlé avec ma femme, de se dire ben qu'est-ce qu'on fait de...de ce geste là, qu'est-ce qu'on peut en faire et qu'est-ce qu'on en fait, je remercie les salariés avec une euh, un petit mot sur le panneau en leur disant bon voilà ce que vous avez fait merci je vous suis euh, reconnaissant (...). Et euh, je crois que pour remercier mes collègues, bon on a appelé la presse, à l'époque. J'ai appelé Marie Christine Jaspard [journaliste au Progrès de Lyon], je lui ai dit voilà, voilà on a une histoire euh, euh, voilà j'ai dit... et elle m'a dit j'arrive tout de suite. Le lendemain elle est arrivé on a fait l'article on a fait une photo (...). Et 2 jours après on était en première page du journal parce que je pense qu'elle a su traiter l'information, euh...alors moi je vais vous dire ; à sa juste valeur, parce que bon euh, voilà mais on aurait eu même un petit encart euh, elle m'a dit moi je vous fait un petit encart, mais on aurait été contents (...). Cette médiatisation donc on ne s'attendait pas euh euh...voilà après c'est un tourbillon euh, après c'est les télévisions, les radios, c'est la presse (...). On crée l'association, D'un papillon à une étoile, et on travaille, j'ai la chance d'avoir quelques amis qui sont dans le monde du travail, juristes avocats, choses comme ça, je les rencontre j'leur dit voilà, il faut aller plus loin (...). Voilà qu'est ce qu'on peut faire avec ce don de jour est-ce qu'on peut faire une loi, proposer, donc on a mis en place un projet de loi que j'ai présenté à M. Chossy à l'époque. C'était mon député de circonscription parce que M. Chossy est au fait, parce qu'il a passé plusieurs mois sur le handicap (...). »*

La proposition de loi est votée le 25 janvier 2012 en première lecture à l'Assemblée nationale et est transmise au Sénat le même jour. Elle n'a cependant pas été inscrite à l'ordre du jour de la Chambre haute depuis. En ce qui concerne M. Germain, celui-ci indique que l'ensemble de ces événements, notamment l'arrêt de travail de sa femme, même compensé par l'AJPP (800 euros par mois environ), aurait entraîné une division par deux environ des ressources du couple. Après le décès de Mathys, il a repris son travail chez Badoit. Le couple a aujourd'hui un autre enfant. Il est très reconnaissant à son entreprise de tout ce qu'elle a fait pour eux (aide financière spéciale quand il a fallu se déplacer pour les soins), défend la proposition de loi (le site de l'association présente expressément celle-ci comme militant pour son adoption) et l'entreprise contre leurs détracteurs, et critique plutôt la faiblesse de l'AJPP.

### 3. Un début d'essai

L'affaire étant fortement publicisée, d'autres entreprises se renseignent auprès de Badoit.



*« M. Germain : Sinon euh d'autres entreprises ont appelé [l'association]... Alors au début, beaucoup ont appelé Badoit.  
- D'accord.  
- M. Germain : Beaucoup ont rappelé Badoit. Parce que c'est vrai que Badoit, ben oui, voilà Badoit on a fait une pub euh...Disons pour rien enfin.*

- Oui  
- Voilà c'est comme ça. Badoit... Et beaucoup d'entreprises ont appelé effectivement Badoit en disant ben comment vous avez mis en place euh... Est-ce que c'est légal, euh pas légal, est-ce que... Alors y'a un vide juridique euh, c'est au bon vouloir de l'employeur. »

Mais c'est surtout l'association qui servirait de relais pour diffuser le dispositif. Celui-ci rencontre un certain succès, tant auprès d'employés que d'employeurs, qui demandent comment le mettre en place, parfois même de manière préventive :

« - M. Germain : le téléphone sonne et qu'on me dit voilà et ben on veut mettre en place un don de jours et ben on sait que y'a un petit enfant qui est en difficulté derrière mais quand on m'dit bon voilà bonjour nous on veut mettre en place un truc... Je demande "Mais vous avez un cas ?" [réponse] "Non non ! On n'a personne. Simple-ment..."  
- Enquêt. : ... On prévoit...  
- On prévoit ! Moi j'ai des DRH qui m'ont appelé ou... Du personnel : "Nous on veut faire une caisse." "Nous on s'aperçoit qu'à la fin de l'année les gens il leur reste des jours euh, il leur reste des heures et on leur dit ben tiens pourquoi pas mettre dans une, oui dans une caisse hein et puis si...si y'a un problème, tac, on pioche dedans. Et puis si y'en a pas assez à ce moment là on peut faire passer une feuille dans le service, voilà..." »

A E4 par exemple, les vieilles pratiques d'entraide sont ressuscitées dans ce cadre nouveau, avec une intervention plus forte de la part de la direction, qui souhaite ne pas être prise en défaut :

« - DRH de E4 : Il y a d'autres choses, mais pour l'instant, c'est expérimental (...). Face vraiment à la situation d'un enfant très très malade, euh, euh, y a la possibilité de donner aux agents de euh...qu'ils fassent don de jours de congés au papa ou à la maman...  
- Enquêt. : Ah ?  
- Donc, E4 est en train de réfléchir à un accord. Et donc il y a 2 [cas aujourd'hui] en France (...). Et donc, ils vont faire [une étude] sur ces 2 situations pour arriver euh euh à organiser, parce que ça pose beaucoup de problèmes, voilà, de ne pas prendre ses congés et de les donner à quelqu'un. Et donc ils sont en train de réfléchir... Et on nous a dit que pour l'instant on n'avait pas le droit de dire oui à un agent qui en ferait la demande. Il fallait qu'on en réfère à notre DRH qui elle verrait comment on peut s'organiser... En attendant d'avoir le règlement intérieur.  
- On avait eu, enfin, un projet de loi issu d'un cas de Badoit sur ce sujet...  
- Oui j'en ai entendu parler... Je pense que c'est des choses qui font un peu jurisprudence (...), qui font bouger les lignes. »

Mais le champ des bénéficiaires n'est pas évident, et éclaire en retour les limites de la démarche de Badoit, qui exclut les ascendants de son bénéfice :

« - Enquêt. : et c'est à destination que d'un enfant ? on se limite à un enfant pour pouvoir donner des jours ?  
- [qui à E4 ?] : Je pense que ça doit marcher pour conjoint aussi. Euh euh. L'idée dans ce qui était cité c'est d'un enfant...donc on a parlé d'un enfant... mais en principe, c'est ..euh euh... à E4 c'est toujours enfant-conjoint.  
- Et parents ? Pas forcément ?  
- Euh euh, à mon avis, parents, ça va être différent parce que ça risque d'être plus systématique. Donc de poser problème... Et puis, après, je ne suis pas sûre que

*l'opinion se mobilise énormément... Pour la jeune épouse, pour un enfant..., tout le monde se dit que ça peut lui arriver, [tandis] que pour les parents, c'est plus dans la nature des choses... »*

Le dispositif aurait également été adopté par Merial<sup>7</sup>, par une clinique de Saint-Etienne<sup>8</sup>, par le service des transports de l'agglomération roannaise<sup>9</sup> ou par le groupe Casino<sup>10</sup>. Selon M. Germain, l'association « *aurait traité une trentaine de dons de jours en France* ».

Enfin, il faut remarquer qu'un dispositif analogue est mis en place par EDF Sud-Ouest (cf. supra), avec quelques différences, notamment le fait qu'il ne s'agit plus de dons de RTT mais d'heures de travail. Les autres caractéristiques demeurent apparemment inchangées : abondamment par l'ensemble des salariés sur la base du volontariat, absence de contribution de l'entreprise, utilisation par les salariés aidants (ouverture aux ascendants).

#### 4. Les limites du dispositif

Ce dispositif présente cependant un certain nombre de limites, du point de vue des entreprises (a), mais aussi et surtout des salariés (b).

##### a. Critiques du point de vue des entreprises

L'Union professionnelle artisanale (UPA) soulève la critique de l'inégalité face au dispositif entre petites et grandes entreprises. Elle écrit que « *cette mesure est déjà proposée dans certaines grandes entreprises, probablement plus adaptées et adaptables du fait du nombre plus important de salariés et donc de l'existence d'une "réserve" de RTT disponibles (...)* ». A l'inverse, ce dispositif « *méconnaît les spécificités des entreprises de l'artisanat et du commerce de proximité qui par définition ne regroupent qu'un très petit nombre de salariés* »<sup>11</sup>. Les cas vus plus haut de E5 ou de E7 peuvent être vus comme illustrant ce propos.

Cependant, le dispositif semble pouvoir intégrer cette critique :



*« Mais Paul Salen avait travaillé dessus avec le représentant de la Chambre de commerce pour effectivement s'appuyer après sur les accords de branche, pour faire en sorte que les professions libérales, les artisans les choses comme ça, qu'on puisse aussi créer pour eux, alors pas leur donner des jours parce que voilà, mais c'est créer une caisse de solidarité, ça serait plus à titre j'allais dire euh, financier, qu'on les aide. » (Ch. Germain)*

De son côté, le Medef s'interroge sur l'opportunité de faire une loi, alors que la pratique s'est faite sans y avoir recours. « *Si l'intention de céder tout ou partie des droits acquis sur un CET entre salariés semble bien évidemment louable dans un tel but, l'opportunité d'une nouvelle disposition législative dans le Code du travail me semble davantage sujette à caution (...). Ce type de cession est d'ores et déjà possible en l'état actuel du droit.* » Il serait dès lors inutile de rajouter des règles, de « complexifier » le droit.

Cependant, la loi vise à solidifier le dispositif, qui aujourd'hui se déploie apparemment dans un vide juridique, et à l'étendre à l'ensemble des congés :

<sup>7</sup> Source : débat de la Commission des affaires sociales de l'Assemblée nationale.

<sup>8</sup> Source : *idem*.

<sup>9</sup> Source : *Le Progrès*.

<sup>10</sup> Source : Internet, entretien.

<sup>11</sup> Réponse à la consultation des partenaires sociaux faite par la Commission des affaires sociales de l'Assemblée nationale lors de ses travaux sur la proposition de loi, janvier 2012. Toutes les prises de position des partenaires sociaux mentionnées ici proviennent de cette source.



« Après ben, c'est ce que moi je disais aux DRH ou aux personnes : (...) attention, **les RTT, les repos compensateurs, les choses comme ça. Pas de CP. Dans notre loi, si. On a fait passer les CP dans notre loi parce que y'a des entreprises qui m'ont appelé ils m'ont dit on n'a pas de RTT, on fait comment ? Ben on peut rien faire, vous pouvez rien faire. Alors ils m'ont dit oui mais euh, vous êtes sûrs ? J'ai dit ben oui. Alors ils m'ont rappelé après, ils m'ont dit ben oui on a vu un avocat et ils m'ont dit ben on peut pas. Ben non les CP, c'est un droit acquis à la personne. Et tant mieux j'allais dire, on peut pas les vendre à un copain, on peut pas les donner euh, voilà. Simplement que nous hein avec Paul Salen, on en avait discuté. Hein, on a essayé donc sur les CP sur la cinquième semaine, c'est à dire que vous pouvez donner vos CP que sur la cinquième semaine. »**

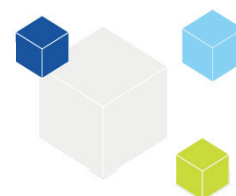
Cette réponse à la seconde critique permet de la parer avec l'argument de la consolidation du dispositif et de son extension à tous types de congés, mais ne risque-t-elle pas de renforcer les critiques émises du point de vue des salariés ?

### b. Critiques du point de vue des salariés

Plusieurs syndicats craignent que ce dispositif n'ouvre la porte à une réduction des congés en général. La CGT proteste ainsi : « Si, sous prétexte de solidarité, une loi remet en cause le droit au repos, une brèche serait ouverte pour la remise en cause de ce droit pour d'autres motifs qui n'auraient plus rien à voir avec l'altruisme. » Cette critique est confortée par la volonté qui serait manifestée par Paul Salen d'étendre par voie législative le dispositif des seules RTT à l'ensemble des congés, même limités à une des cinq semaines dans le texte présenté. De son côté, la CFDT demande de « fixer des bornes protectrices telles qu'un nombre maximum de jours pouvant être cédé ». Elle demande par ailleurs une obligation de négocier sur ce sujet en entreprise, couvrant ce point et le suivant.

Les mêmes syndicats demandent en effet aussi que l'entreprise ou la solidarité nationale contribuent matériellement au rôle d'aidant. La CFDT demande que l'employeur puisse abonder le stock de jours de congés, « tel que c'est le cas dans les accords d'entreprises négociés sur le sujet ». Une telle disposition entraînerait un coût financier pour l'entreprise. De son côté, la CGT demande une rémunération des jours pris dans le cadre des dispositifs de congés déjà existants. « Il existe aujourd'hui des dispositions dans le Code du travail qui permettent aux salariés de s'absenter pour s'occuper de proches gravement malades. Mais ces absences ne sont pas rémunérées. Or, pour être effectif un droit doit s'accompagner de véritables moyens. La question est donc : quelle rémunération pour ces absences ? »

Différents intervenants (parlementaires, etc.) signalent aussi d'autres inconvénients : le salarié dépend du bon vouloir de l'employeur pour la mise en place du dispositif ; de ses collègues pour l'abondement effectif, ce qui peut rendre délicates les relations avec eux, donateurs et non donateurs ; le dispositif n'est ouvert qu'aux enfants (de moins de 20 ans), non aux conjoints et assimilés ou aux ascendants, autres proches, etc. On peut enfin se demander dans quelle mesure l'ensemble de l'opération ne permet pas aussi à Danone de réaliser une opération de communication, au moment où le groupe indique vouloir « créer de la valeur économique en s'appuyant sur la valeur sociale », comme on a vu plus haut.







## VI. Le transfert de ressources de l'entreprise au profit des aidants

Ce dernier ensemble de pratiques regroupe les institutions qui effectuent des transferts de ressources clairement définis en temps ou en argent d'elles-mêmes vers leurs salariés aidants. Il s'agit à différents degrés de E4, de Novartis et de E9.

### E4

Comme le fait remarquer le Medef lors de sa consultation à propos de la proposition de loi Danone, et comme M. Germain le rappelle, une incertitude existe, dans le cas des congés pris pour aider un proche, sur les droits sociaux éventuellement acquis pendant ce laps de temps : pour le calcul de l'ancienneté dans l'entreprise, pour les cotisations retraite notamment.

Il faut noter qu'à E4 une disposition extra-légale indique que les droits à la retraite sont, dans ce cas, comptés. Il s'agit d'un coût pour l'employeur.

### Novartis

Novartis est une grande entreprise industrielle suisse, le troisième groupe au niveau mondial pour la production de médicaments. Son chiffre d'affaire est de 59 milliards de dollars. Elle emploie environ 124 000 personnes. Fondée en 1996 par la fusion de plus petites entreprises, elle comprend aujourd'hui quatre grandes divisions : Pharmacie (57 % de son CA), Alcon (produit oculaires, 18 % du CA), Sandoz (médicaments génériques, 15 % du CA), vaccins, produits sans ordonnances. Elle intervient sur un marché, celui des médicaments, fortement concurrentiel au niveau mondial. Dans ses documents financiers, elle insiste sur le fait qu'elle aurait une stratégie de rentabilité de long terme plutôt que de court terme. Par ailleurs, elle se signale en 2006-2007 par le procès qu'elle intente à l'Inde afin de protéger ses médicaments de la diffusion des génériques qui viendraient les concurrencer à moindre coût. La Cour Suprême de New-Delhi rejette sa demande en avril 2013.

Sa branche française se décompose sectoriellement de la même façon que la holding suisse. Novartis Pharma France investit depuis une douzaine d'années sur la question des aidants, dans une démarche de long terme. En 2001, Hugues Joubin, responsable de la communication, lance la « proximologie », initiative qui s'adresse aux proches des personnes malades ou dépendantes. Un service spécial lui est dédié, « Santé et proximologie ». Dans un ouvrage qui revient sur l'ensemble de la démarche une dizaine d'années après (2010, p. 276), alors qu'il est désormais directeur de la communication et des services marketing, il explique : « Hébergée et conduite dès l'origine par le service communication institutionnelle de l'entreprise, la réflexion sur la place et le rôle des proches dans notre système de santé marquait d'emblée sa distance avec une instrumentalisation commerciale immédiate et s'inscrivait dans une temporalité plus grande associée aux démarches de réputation. » Plusieurs centaines de milliers d'euros seraient consacrés annuellement au programme. Celui-ci permet de conduire de nombreuses études de santé publique auprès de patients et de leurs proches, de nouer des partenariats (notamment avec la Ligue contre le cancer, l'espace éthique de l'APHP ou *Le Quotidien du médecin*, qui publie une rubrique « proximologie »), et d'organiser des manifestations importantes (notamment avec la Ligue et dans le cadre du Plan cancer en 2003, ou à l'Assemblée nationale en 2005). Des actions sont aussi menées en direction du public universitaire, avec des formations dans le cadre des études de médecine, ou le lancement d'une revue destinée aux professionnels de santé, *Réciproques*. En 2008, le site Internet consacré à la proximologie est

divisé en deux, l'un à destination des aidants eux-mêmes (« *prochedemalade.com* »), l'autre des professionnels de santé et des universitaires (« *proximologie.com* »).

A partir de 2006 environ, ces actions sont aussi déclinées en interne, au profit des salariés aidants de l'entreprise. Novartis Pharma France emploie environ 1 200 personnes, dont 62 % de femmes et 60 % de personnes âgées de plus de 45 ans, de sorte que la question des salariés aidants doit se poser avec une certaine acuité. En 2006, un sondage interne confirme que 40 % des salariés seraient aussi aidants, dont 40 % à nouveau estiment que « *leurs obligations d'aidants ont eu des effets sur leur vie professionnelle* ». Parmi les souhaits exprimés par les aidants, celui le plus fréquent (35 %) est, comme pour l'enquête d'EDF, l'aménagement du temps de travail (sans diminution de revenu). Différents dispositifs sont mis en place dans les années qui suivent :

- en 2007, le service d'Hugues Joublin édite un *Manuel du collaborateur aidant, conseils et ressources pratiques pour les salariés de Novartis Pharma qui soutiennent un proche de malade ou dépendant*. Ce document de 25 pages rappelle notamment les droits des salariés dans l'entreprise, l'historique de la proximologie et prodigue des conseils sur l'aide ;
- depuis 2007, l'entreprise abonde les CESU à hauteur maximum de 900 euros par an et par employé ;
- en 2009, l'entreprise conclut un contrat d'assurance et d'assistance de groupe avec Axa, pour couvrir le risque de dépendance des salariés ou de de leurs ascendants, sous la forme d'une rente ou d'un versement unique de capital ;
- en 2011, elle facilite le télétravail pour ses salariés dont un proche est en fin de vie ;
- en 2012, un accord d'entreprise institue un « congé de proximologie », en partie non rémunéré (le 13ème mois de salaire peut être converti en congés pour s'occuper d'un proche, soit une durée de 22 jours), en partie rémunéré (ce congé peut être abondé par l'entreprise à hauteur de six jours supplémentaires par an) ;
- un programme de formation interne à destination de ses employés et managers est mis en place. Pour les seconds, il s'agit de « *les aider à développer une attitude positive envers les aidants qui font partie de leurs équipes, et de leur fournir les compétences nécessaires pour aider en pratique ces salariés* ». Ce programme a ensuite été diffusé dans d'autres entreprises, dont EDF (cf. *supra*) (G. Valenduc & Brotcorne 2011b).

Ainsi, la branche française de Novartis, qui se trouve dans une situation fortement concurrentielle, développe sur le long terme une action en direction des aidants, sous le nom de proximologie. Elle est impulsée par sa direction communication et marketing. Dans ce cadre, l'entreprise met en place des aides à ses salariés, qui vont au-delà des minimums légaux, et dérogent donc au principe de neutralité apparente et de frontière stricte entre vie professionnelle et vie privée (cf. *supra*, II). Elle effectue ainsi des transferts de ressources, limités mais réels, au profit de ses salariés aidants.

## Eg

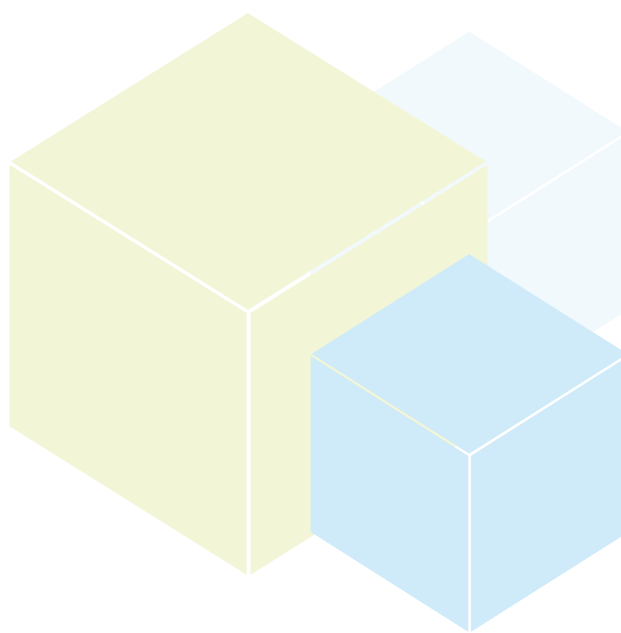
Il a été plus haut question de Eg en tant que lieu où la carrière de H n'avait pu se dérouler normalement en raison du rôle d'aidant assumé par celui-ci. Il faut mentionner aussi des aspects plus positifs du fonctionnement de cette entreprise. Tout d'abord, Eg finance au titre de sa politique sociale une association qui vient en aide aux enfants handicapés et à leurs familles. Fondée pendant la période des Trente Glorieuses, elle continue aujourd'hui à exister malgré le durcissement de la politique entrepreneuriale. Elle propose des vacances pour les familles dans des lieux dédiés, accorde des aides pécuniaires aux familles pour les aménagements de domicile ou de véhicule, aide à financer des places dans les établissements spécialisés. Elle est administrée par différents salariés de Eg. Par cette association, l'employeur apporte une aide financière, réduite mais réelle, aux aidants. Ensuite, cette association a obtenu de Eg un peu plus d'une semaine par an de jours de congé

supplémentaires pour les parents d'enfants handicapés. Cette disposition est inscrite dans le règlement intérieur de l'entreprise, ce qui rend aussi sa mise en œuvre plus facile pour les salariés que le recours aux arrangements informels, que leur informalité précisément fragilise.

Enfin, Eg offre quelques autres avantages sociaux. Les parents d'enfants en situation de handicap bénéficient d'une priorité par rapport à leurs collègues pour poser leurs congés. Ceci rend bien service à H, pour pouvoir harmoniser les siens avec ceux imposés par l'établissement spécialisé où se trouve son enfant. Mais ses collègues ne sont probablement pas aussi satisfaits que lui de ce dispositif. Autres dispositions : le temps partiel est accordé de droit, sur simple demande du salarié (ainsi, H n'a pas rencontré les ennuis de I à E10) ; les aménagements du temps de travail sont faits assez facilement (même remarque).

Ces avantages présentent aussi cependant quelques limites. La principale d'entre elles réside dans leur restriction aux parents d'enfants en situation de handicap. Par exemple, la semaine de congés supplémentaire a été obtenue dans la foulée de la grande loi de 1975 sur le handicap, elle demeure rattachée à cette politique nationale. Les autres rôles d'aidants – à l'égard d'ascendants, de conjoints et assimilés, de collatéraux, etc. – ne sont pas pris en compte. De même que pour le cas emblématique de Mathys, on constate une focalisation sur le cas des enfants, qui demeure financièrement limité et concerne au moins au début des salariés jeunes, au détriment des personnes vieillissantes, dont les évolutions démographiques à venir montrent qu'elles vont devenir de plus en plus nombreuses et dont les aidants sont plutôt des salariés plus âgés. Une discrimination entre aidants selon leur âge s'esquisse donc ainsi.

On peut aussi relever d'autres limites au dispositif. Sa connaissance en interne pourrait être améliorée, puisqu'au début de son parcours, dans les années 1990, H a dû trouver lui-même les textes lui permettant de faire valoir ses droits, ceux-ci étant ignorés par tout le monde, y compris même par l'assistante sociale. Par ailleurs, comme on l'a vu plus haut, ce dispositif n'est pas allé jusqu'à permettre à H de suivre un déroulement de carrière normal à Eg.





## VII. Aux origines des différences de pratiques

A présent que les différentes pratiques existantes ont été passées en revue, il est possible de dresser une synthèse de ce qui fait que les institutions adoptent telle ou telle d'entre elles. Les principaux facteurs de différenciation sont 1) le niveau de concurrence auquel elles sont exposées, 2) leur taille et 3) leur taux de féminisation.

### 1. L'exposition à la concurrence

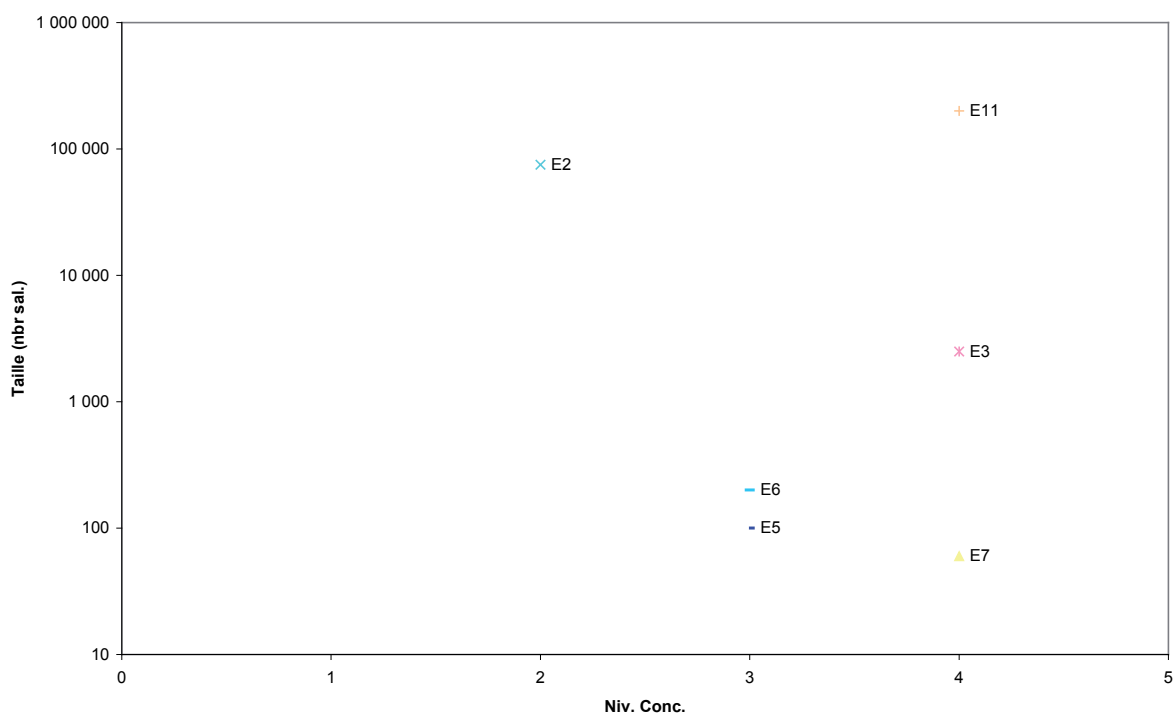
L'exposition à la concurrence agit comme une pression extérieure qui conduit l'entreprise à rentabiliser au maximum le facteur travail, donc ses salariés, dans la lutte qui l'oppose à ses concurrents, conformément au modèle standard du marché. Dans ce contexte, le fait que les salariés soient aidants se présente comme un coût de production supplémentaire, donc un désavantage comparatif, qu'il s'agit de réduire au maximum.

Le niveau d'exposition à la concurrence a été codé comme suit :

- 1 : Non pertinent (administration) ;
- 2 : Concurrence imparfaite (différenciation des produits, différenciation par les coûts, etc., qui font que l'institution et ses salariés sont relativement abrités) ;
- 3 : Situation concurrentielle ou oligopole ;
- 4 : Situation très concurrentielle (concurrence vive entre institutions rivales).

Les institutions qui font le plus preuve de neutralité apparente à l'égard de leurs salariés aidants sont aussi parmi les plus exposées à la concurrence (cf. figure 1). Il s'agit de E3, E5, E6, E7 et E11, qui sont toutes cotées à un indice de concurrence de 3 ou 4. Il faut leur rajouter E2, qui n'est qu'à 2 (concurrence imparfaite), mais son observation précise montre qu'elle est actuellement engagée dans un processus de transformation qui fait peser une forte pression concurrentielle sur ses salariés par l'intermédiaire de la direction, qui organise en quelque sorte cette compétition en interne.

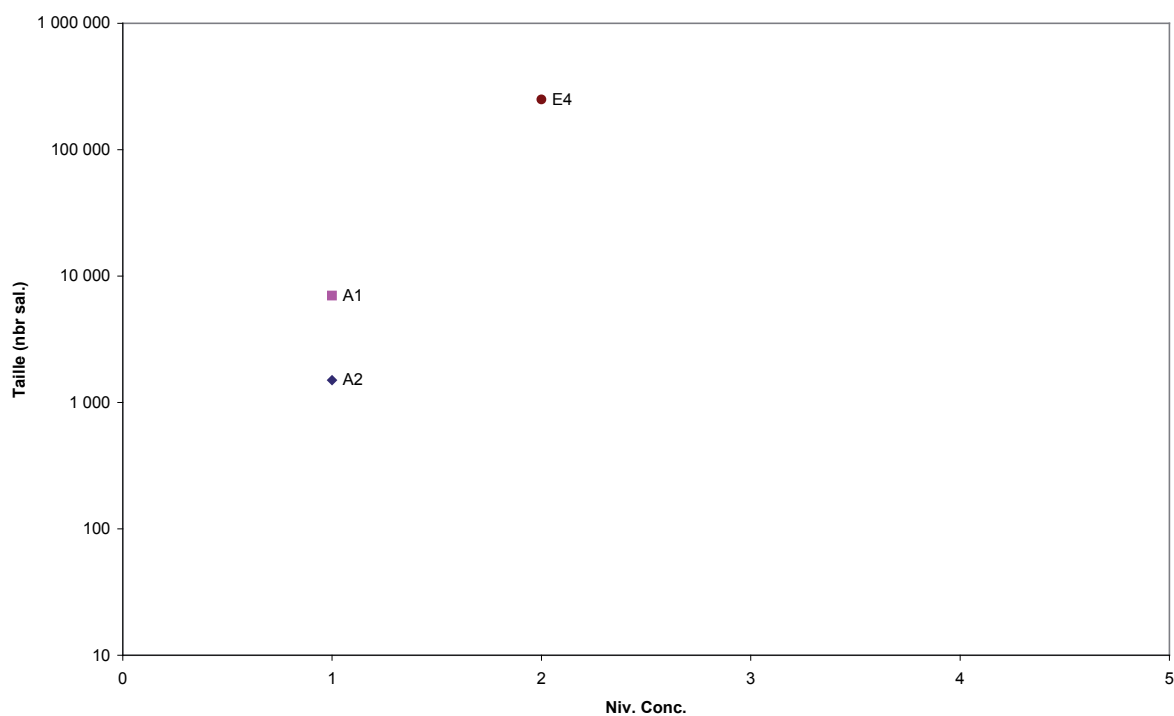
Figure 1 : Les entreprises en situation de neutralité apparente



On peut observer par ailleurs que cette pression concurrentielle agit quelle que soit la taille de l'entreprise : elle concerne aussi bien les petites que les grandes, comme le montre leur étalement sur l'axe vertical. On voit donc que ce mécanisme de marché est indépendant de la taille de l'entité concernée.

A l'inverse, les entreprises relativement protégées de la pression concurrentielle sont aussi celles qui font preuve de légalisme : A<sub>1</sub>, A<sub>2</sub>, E<sub>4</sub> (cf. figure 2). Il s'agit de deux administrations et d'une entreprise. La même remarque s'applique à elles en ce qui concerne leur taille : celle-ci importe peu.

**Figure 2 : institutions légalistes**

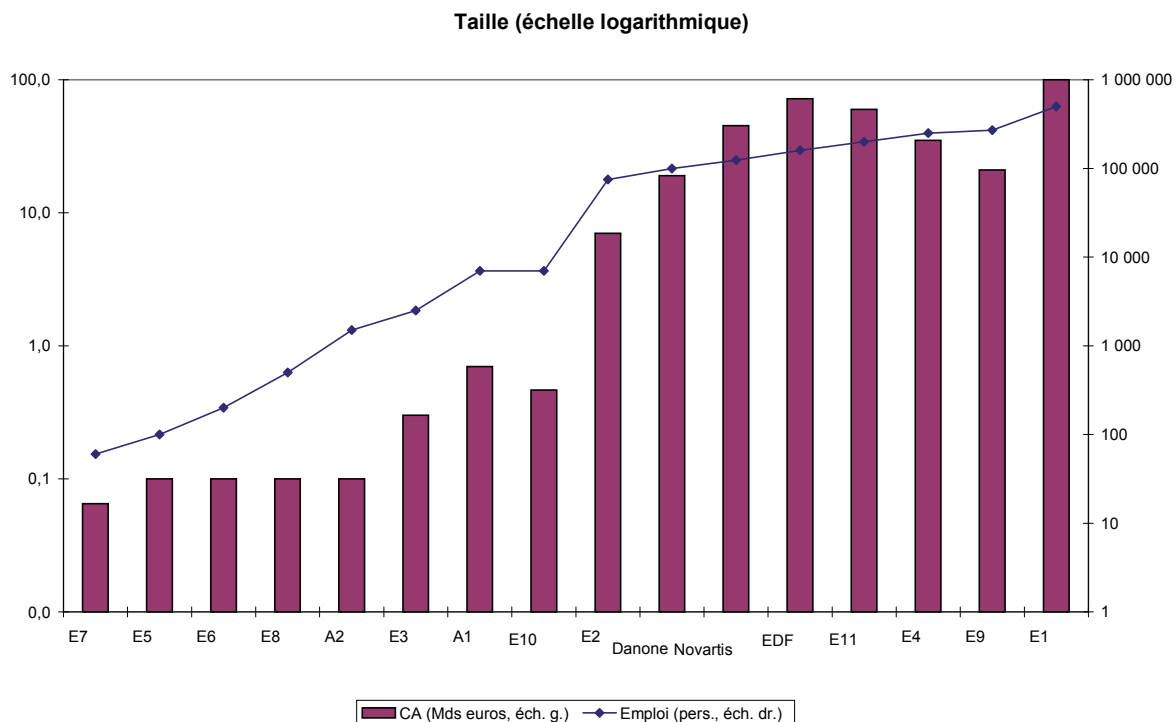


En revanche, la taille est essentielle pour comprendre la seconde source de différenciation des pratiques.

## 2. La taille

La taille des institutions est approchée ici à la fois par leur nombre de salariés et par leur chiffre d'affaires, deux grandeurs qui suivent une évolution proche (cf. figure 3).

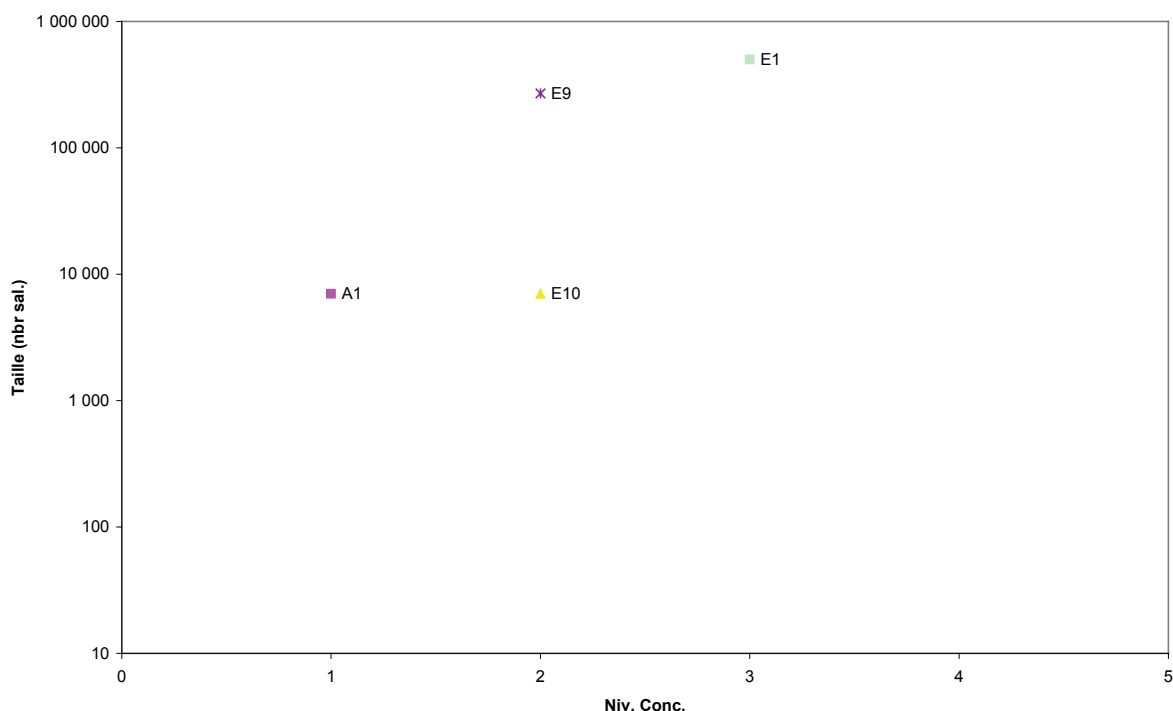
Figure 3 : taille des institutions observées



Sources : Rapports annuels des institutions concernées ; site internet societe.com ; mise en forme personnelle ; année 2011 ou 2012 selon les sources.

On observe que les institutions qui discriminent ne le font, ni en fonction de leur exposition à la concurrence, ni en fonction inverse de leur taux de féminisation (hypothèse selon laquelle, plus sensibles à la question, puisque les aidants sont plus souvent des femmes, les entreprises employant une forte proportion de femmes feraient plus attention), mais en fonction de leur taille (cf. figure 4).

Figure 4 : institutions où des pratiques discriminatoires ont eu lieu

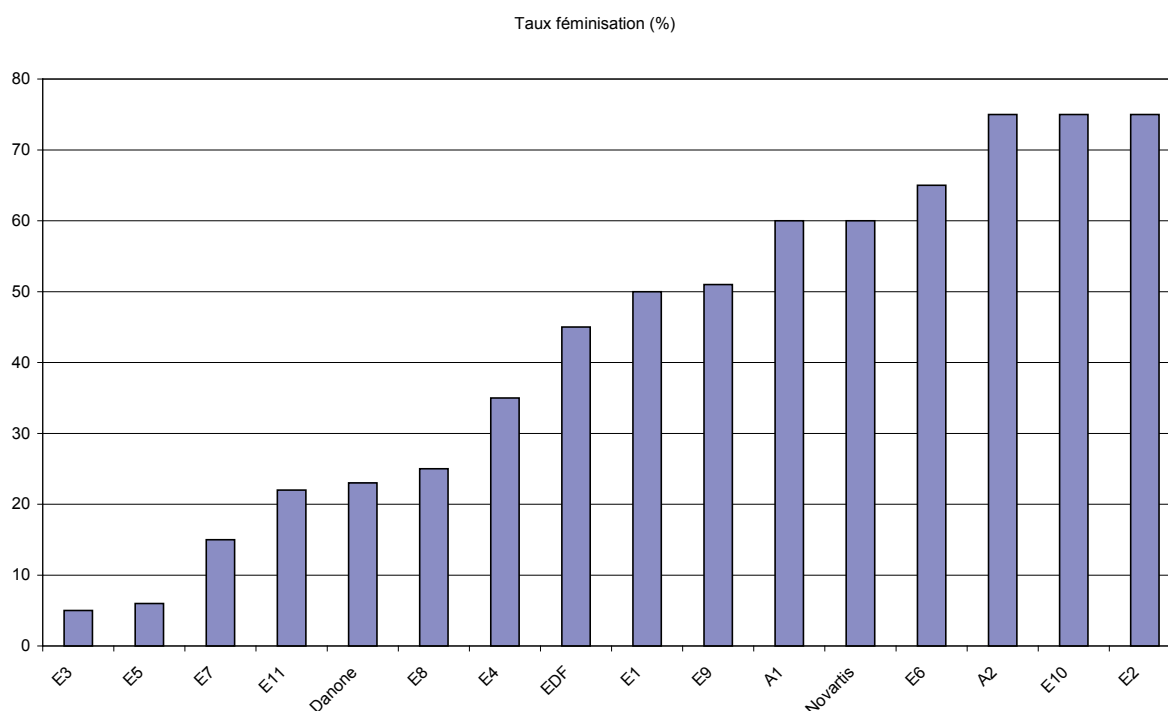


L'explication de ce phénomène semble relativement simple et émerge à la lecture des cas concernés. A chaque fois, la discrimination apparaît non comme un effet volontaire de la part de l'employeur, qui serait conscient de la situation du salarié aidant, mais comme un effet involontaire du fonctionnement de l'institution, qui a d'autres préoccupations. Par exemple, E1 laisse des arrangements informels se mettre en place entre A et ses collègues, mais l'entreprise ne se préoccupe pas particulièrement d'adapter le processus de progression de carrière, qui nécessite en temps normal une mobilité géographique, à sa situation. Les positions de H et I, respectivement chez E9 et E10, sont proches. Enfin pour E chez A1, la volonté du chef hiérarchique de ne pas la promouvoir semble plus manifeste, mais les règles impersonnelles de l'organisation lui permettent finalement de contourner cet obstacle. Ce dernier point nous donne un indice pour comprendre ce qui relie ces différents cas de figure : la présence de règles de fonctionnement impersonnelles, caractéristiques des grandes organisations ou bureaucraties, qui permet à leurs dirigeants de gérer la masse importante que représentent leurs employés. C'est pour cette raison que ce phénomène n'a pas été observé dans les petites structures, qui fonctionnent plus dans leur ensemble sur des règles informelles et sur l'interconnaissance, propices à une intériorisation des objectifs de l'entreprise et donc peu favorables à une interprétation en termes de discrimination (E6 par exemple).

### 3. Le taux de féminisation

Si le taux de féminisation ne permet pas de départager des autres les entreprises qui ont des pratiques discriminatoires à l'égard des aidants, en revanche il permet d'opérer des distinctions entre les formes de l'aide qu'elles apportent. Les institutions observées présentent en effet des taux de féminisation très variables (cf. figure 5).

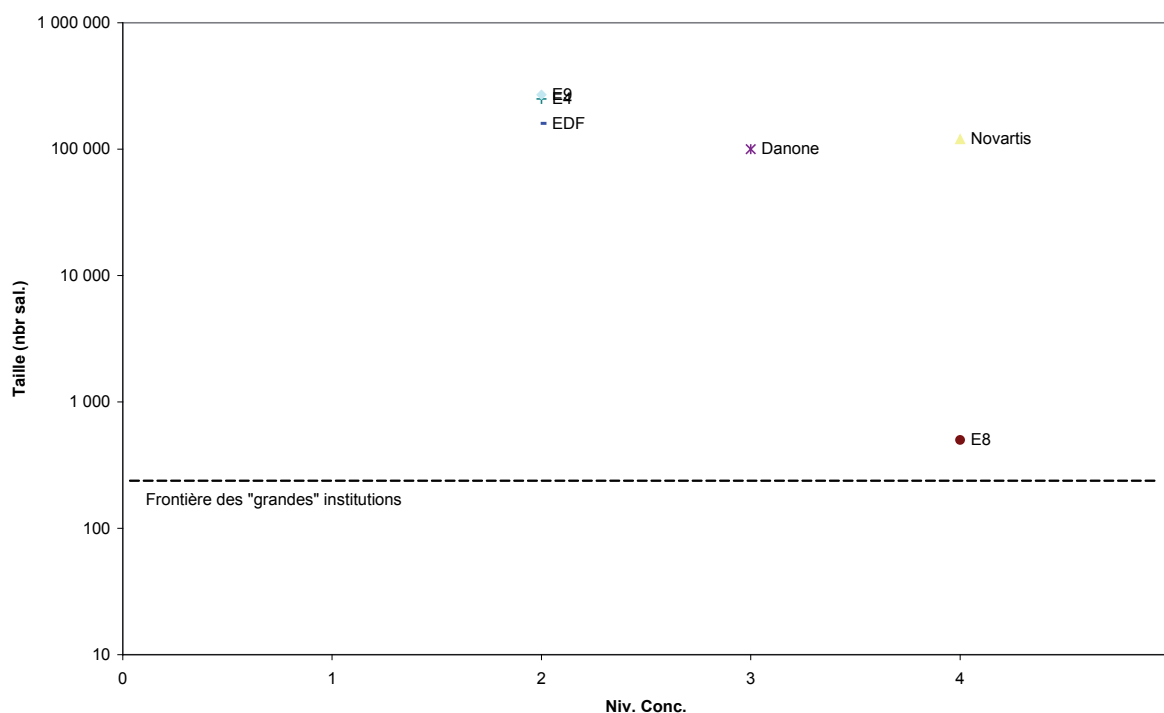
Figure 5 : taux de féminisation



Sources : Rapports annuels des institutions concernées ; entretiens ; mise en forme personnelle ; année 2011 ou 2012 selon les sources.

Par ailleurs, parmi les groupes que l'étude qualitative nous a permis de distinguer, il y en a trois qui restent inexpliqués : les institutions qui font preuve d'engagement limité, celles qui mettent à contribution les autres salariés, enfin, celles qui consentent à des transferts de ressources. Il s'agit de l'ensemble des pratiques que nous désignons ici comme actives. De plus, ces trois groupes se trouvent localisés plutôt vers le haut et la droite de notre figure habituelle, ce qui signifie que ces différences de pratiques ne s'expliquent, ni par la taille des institutions, ni par leur degré d'exposition au marché (figure 6).

**Figure 6 : institutions ayant des pratiques actives à l'égard des salariés aidants**

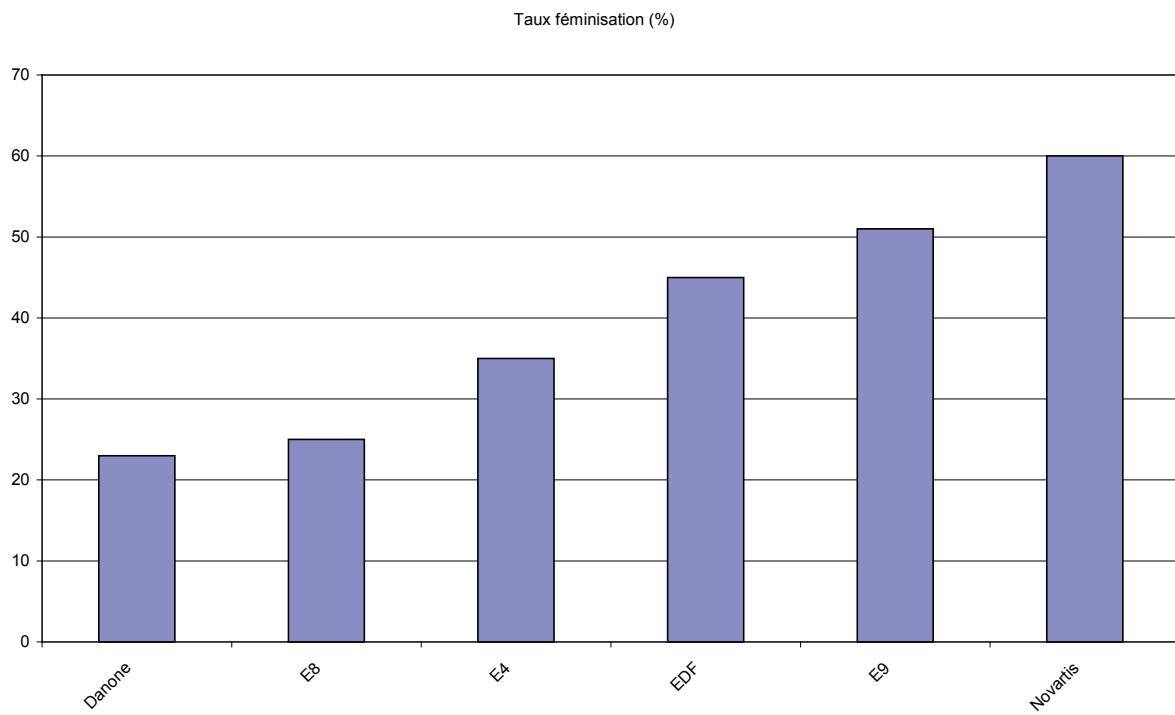


En revanche, on observe que ces trois groupes s'ordonnent selon le taux de féminisation des institutions (cf. figure 7). Ce sont les institutions les plus féminisées qui ont les pratiques les plus favorables aux aidants, celles consistant à transférer des ressources, sans pour autant mettre les autres salariés à contribution. L'entreprise la moins féminisée (23 %), Danone, opte pour la simple redistribution de jours de congés entre salariés. De son côté, EDF emploie certes une plus grande proportion de femmes (45 %), mais le dispositif qu'elle met en place ne recourt que marginalement à cette pratique, puisqu'il s'agit non de jours mais simplement d'heures, et propose par ailleurs un soutien réduit aux aidants. L'autre entreprise à offrir un soutien réduit, E8 (sous la forme d'un maintien temporaire dans l'entreprise des personnes non rentables), a un taux de féminisation juste supérieur à celui de Danone (25 %). Les deux entreprises à offrir un soutien plus important, Novartis et E9, se caractérisent par les taux de féminisation les plus élevés, respectivement 60 % et 51 %. Il est vraisemblable que la composition plus féminine de leur salariat fait que le phénomène des aidants est plus visible et pèse davantage sur leur fonctionnement qu'ailleurs, les obligeant à réagir davantage. Enfin, E4 se trouve dans une situation intermédiaire, avec un taux de 35 %, tout en apportant un soutien à la fois par transfert de ressources et de type légaliste.

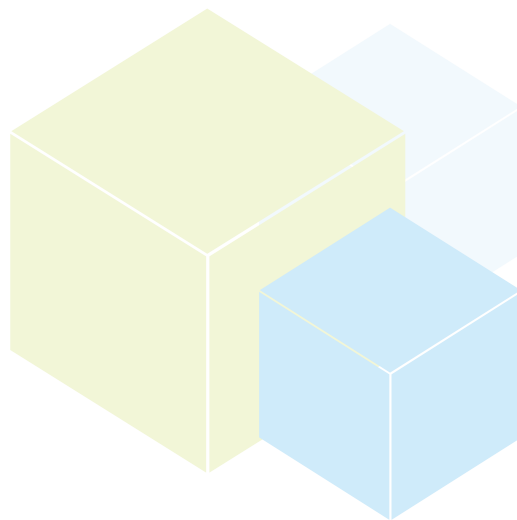
Le même effet doit résulter de la structure par âge du salariat de chaque institution, les aidants devant se trouver concentrés à la fois dans les tranches en âge d'avoir des jeunes enfants, et dans celles approchant de la retraite, quand ils doivent s'occuper de leurs ascendants. Cependant, cette information est difficile à obtenir. N'ayant pu l'être systématiquement, elle n'est pas utilisée ici.



Figure 7 : Taux de féminisation des institutions ayant des pratiques actives



Sources : cf. figure 5.



## Bibliographie

- *Document de référence 2011*, EDF, 2012.
- *Case Study : Care-related supports - EDF South-West, France*, Valenduc, G. & Brotcorne, P., 2011a. Résumé sur le site web d'Eurofound. Available at : <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/workingcaring/cases/froo1.htm> [Consulté le février 4, 2013].
- *Case Study : Care-related supports - Novartis, France*, Valenduc, G. & Brotcorne, P., 2011b. Résumé sur le site web d'Eurofound. Available at : <http://www.eurofound.europa.eu> [Consulté le février 4, 2013].
- *Handicap et dépendance : drames humains, enjeux politiques*, Weber, F., 2011, Rue d'Ulm.



Ligue des droits de l'Homme  
138, rue Marcadet  
75018 Paris

Tél. 01 56 55 51 00  
Fax : 01 42 55 51 21  
[ldh@ldh-france.org](mailto:ldh@ldh-france.org)  
[www.ldh-france.org](http://www.ldh-france.org)



Cette publication  
est cofinancée  
par l'Union européenne