

## **François-Noël TISSOT, Président de la Commission nationale Handicap de l'Association nationale des DRH (ANDRH)**

---

### **Comment la question des aidants salariés est-elle abordée dans l'entreprise ?**

La thématique reste émergente. J'ai souvent été amené à rencontrer des professionnels en position d'aidants. Il s'agissait le plus souvent de femmes s'occupant d'autres femmes. En l'absence de dispositif institutionnalisé, seule une tolérance permettait d'accorder de la souplesse dans l'organisation du temps de travail. J'ai constaté cette agilité dans l'environnement de directions générales pour des personnels subalternes, beaucoup plus rarement, voire jamais, dans les usines.

Je peux aussi témoigner d'une expérience personnelle : je me suis trouvé à plusieurs reprises en situation d'aidant familial. Je n'en ai pas parlé. J'ai aménagé « silencieusement » mes congés et j'ai abandonné d'autres aspects de ma vie privée pour me consacrer à une activité extrêmement prenante. Ce qui ne veut pas dire que je n'étais pas vulnérabilisé. Mais la question du choix d'exprimer ou non une situation d'aidant ne doit pas être négligée.

### **Faut-il légiférer en faveur des aidants salariés ?**

Je n'en suis pas convaincu. La loi impose l'embauche de 6 % de travailleurs ou d'agents handicapés. Les entreprises qui réussissent à atteindre ce taux le doivent avant tout à la confiance qu'elles savent construire. Ne faisons pas peser sur les employeurs des charges supplémentaires mais attirons leur attention sur des intérêts bien compris : l'entreprise est un miroir valorisant de ses collaborateurs et elle a intérêt à anticiper l'évolution de leurs besoins. Ce sujet relève davantage de la marque employeur qui considère la culture de l'entreprise comme un levier de performance, ou encore de la responsabilité sociale et environnementale. S'agissant des autorisations d'absence, je ferai un parallèle avec les fêtes religieuses : le congé est accordé mais ce n'est pas à l'employeur de le rémunérer car nous touchons là à la sphère privée.

### **Comment gérer la pluralité de situations rencontrées du fait de la diversité des employeurs ?**

Les pratiques ne dépendent pas de la taille de l'entreprise et nous avons parfois des surprises. En matière de handicap par exemple, ce sont souvent les petites entreprises qui sont les premiers employeurs de personnes handicapées car le lien social y est souvent plus fort.

Ensuite, les pratiques peuvent changer très rapidement : une entreprise avec un capital familial au sein de laquelle existe une tradition forte d'écoute et de soutien peut être revendue du jour au lendemain à un fonds d'investissement. Très rapidement, un nouveau management se met en place qui précise des objectifs de rentabilité chiffrés à court terme, ce qui va avoir pour effet de faire chuter le taux d'emploi des travailleurs handicapés ! Je me réfère souvent à ce taux car c'est un indicateur qui reflète le climat et la considération portée à l'autre bien au-delà des ressources humaines.

Interrogeons-nous également sur la motivation de la création d'entreprise. Aujourd'hui, il est avant tout question de réussir la culbute financière dans un environnement qui est beaucoup plus technologique que social. L'outil économique domine la finalité sociale. C'est un vrai sujet.

**Quelles sont selon vous les mesures prioritaires à envisager par l'entreprise pour les aidants salariés ? Le télétravail doit-il par exemple être développé ?**

Il n'existe pas de solution miracle universelle. Le télétravail n'est pas forcément une bonne solution car la socialisation en milieu professionnel est importante. En outre, il ne faut pas se retrouver « à la merci » de la personne que l'on aide ou de l'entourage familial. Le rôle de l'employeur peut aussi consister à alerter l'aidant salarié sur ces risques. Le temps partiel et les aménagements d'horaires constituent en revanche de bonnes propositions.

**Enfin, comment abordez-vous la question économique de l'aide aux aidants : coût ou investissement ?**

Ce n'est pas de cette façon que j'aborderai le sujet. La question est de savoir qui l'entreprise souhaite recruter ? Qui veut-elle fidéliser ? Et donc, quelle est sa capacité à attirer des talents ? Un parent qui s'occupe de ses enfants le mercredi ne peut pas être réduit à celui qui travaille 20% de moins, car il cultive un sens de la complexité qui le rendra peut-être plus performant qu'un collègue apparemment plus investi. L'entreprise doit se positionner face à ces nouveaux défis : veut-elle un exécutant toujours disponible ou une personne responsable et à l'écoute ? Ce sujet de l'écoute est d'ailleurs très intéressant : l'entreprise demande à ses collaborateurs d'être à l'écoute du client, des évolutions, des innovations... Comment ne pas considérer qu'ils le soient également à l'égard de leur mère ou de leur sœur ? C'est à l'entreprise de trouver des solutions et d'être cohérente avec l'image qu'elle souhaite véhiculer. La baseline du Groupe Casino - « nourrir un monde de diversité » - reflète les comportements des Ressources humaines : le taux d'emploi de personnes handicapées y atteint 12%. De tels résultats ne s'obtiennent pas par hasard. C'est ce type de démarches et de résultats qu'il faut faire connaître et valoriser.