



**HAL**  
open science

## Créativité organisationnelle en faveur des salariés aidants : Quelle innovation sociale ?

Anne Murer Duboisset, Christelle Chauzal Larguier

### ► To cite this version:

Anne Murer Duboisset, Christelle Chauzal Larguier. Créativité organisationnelle en faveur des salariés aidants : Quelle innovation sociale ?. 10èmes journées du groupe thématique Innovation de l'AIMS, Oct 2019, Grenoble, France. hal-02458253

**HAL Id: hal-02458253**

**<https://uca.hal.science/hal-02458253>**

Submitted on 28 Jan 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **Créativité organisationnelle en faveur des salariés aidants : Quelle innovation sociale ?**

**Anne MURER DUBOISSET**  
Université Clermont Auvergne  
anne.murer@uca.fr

**Christelle CHAUZAL-LARGUIER**  
Université Clermont Auvergne  
christelle.larguier@uca.fr

### **Résumé**

Dans les entreprises françaises, le nombre de salariés aidants ne cesse de croître. Méconnus, souvent discrets, les salariés aidants interpellent l'entreprise. Entre neutralité, légalisme, répression ou créativité, pour une gestion plus globale du problème, la démarche des entreprises diffère. La dernière option, la plus soutenable à long terme, est au cœur de ce travail. Plus précisément, c'est à la question de la co-construction de solutions en faveur des salariés aidants afin de construire une innovation sociale que ce travail de recherche entend apporter des éléments de réponse. La méthodologie repose sur une étude de cas unique et une étude documentaire. Deux principaux résultats sont mis en évidence. D'une part, la manière dont l'entreprise co-construit cette innovation sociale avec différents acteurs (sélection et structuration des idées individuelles et collectives) est repérée. D'autre part, une première représentation du processus d'innovation sociale d'un dispositif d'aide aux salariés aidants est proposée.

**Mots clés :** créativité organisationnelle, innovation sociale, salarié aidant, co-construction

Cette communication propose d'aborder un sujet peu traité en Sciences de gestion : celui des salariés aidants dans l'entreprise avec comme angle d'approche la construction et le déploiement d'une innovation sociale. Aujourd'hui, un salarié sur six accompagne au quotidien un proche, en situation de maladie ou de handicap et un sur quatre d'ici 10 ans, voire un sur trois pour les plus de 40 ans<sup>1</sup>. Et, le Ministre des Solidarités et de la santé l'affirme : « Cette question ne peut plus être appréhendée uniquement de façon individuelle ni sans doute par la seule solidarité nationale »<sup>2</sup>.

Dans l'entreprise, le sujet du salarié aidant devient sensible. Si certaines entreprises sont dans une démarche répressive (blocage de l'avancement, sanction pour non atteinte des objectifs par exemple) d'autres au contraire, recherchent une gestion, plus en profondeur du problème. En France, les travaux académiques sur le salarié aidant font cruellement défaut (Guichet, 2016) et les principaux résultats sont issus de travaux anglo-saxons ou canadiens (Tremblay et Larivière, 2013). Certaines entreprises françaises se saisissent de ce sujet même si elles s'avouent démunies. Les solutions clés en main n'existant pas à ce jour.

C'est à cette démarche initiée par les entreprises que nous nous intéresserons ici. En effet, certaines imaginent et testent leurs propres outils et donc innovent. Nous choisissons dans ce travail de recherche, d'appréhender ce sujet sous l'angle de l'innovation sociale et de sa co-construction avec les différentes parties prenantes.

Pour le groupe de travail innovation sociale du Conseil Supérieur de l'Economie Sociale et Solidaire, « l'innovation sociale consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers. Ces innovations concernent aussi bien le produit ou service, que le mode d'organisation, de distribution, dans des domaines comme le vieillissement, la petite enfance, le logement, la santé, la lutte contre la pauvreté, l'exclusion, les discriminations... ». Nous visons à montrer ici qu'un dispositif d'aide aux salariés aidants mis en place dans l'entreprise peut être appréhendé comme une innovation sociale issue de la créativité organisationnelle.

L'étude menée est de nature qualitative (Miles et Huberman, 2003), a un caractère exploratoire et repose sur une étude documentaire (sites internet généralistes ou spécialisés) et une étude de cas unique. Nous nous intéressons au groupe La Poste, récompensé par le 2<sup>e</sup> prix Entreprise & Salariés Aidants 2018, pour le dispositif mis en place en faveur des postiers aidants.

Ce travail de recherche entend répondre à la problématique suivante : Comment l'entreprise parvient-elle à construire une innovation sociale en s'appuyant sur la créativité organisationnelle ?

Pour répondre à cette question, nous étudierons dans une première partie la nécessité pour l'entreprise de placer les salariés aidants au cœur d'une innovation sociale. Dans un second temps, la méthodologie de l'étude qualitative et ses principaux résultats seront présentés montrant ainsi que cette innovation sociale est issue de la coordination des actions d'un réseau d'acteurs favorisant la créativité organisationnelle.

---

<sup>1</sup> Malakoff Médéric, 2016.

<sup>2</sup> Dossier Prix entreprise & salariés aidants, 3<sup>e</sup> édition, décembre 2018, p. 3.

## I. Les salariés aidants et la nécessité d'une innovation sociale.

11 millions d'aidants familiaux accompagnent au quotidien un proche en situation de dépendance, en raison de son âge, d'une maladie ou d'un handicap<sup>3</sup> et parmi ceux-ci, 5 millions exercent une activité professionnelle<sup>4</sup>. Toujours plus nombreux (Piazzon, 2018), les salariés aidants interpellent l'Etat, et par défaut, l'entreprise, amenée à intervenir sur un sujet largement méconnu dans l'espace public. Aussi, l'entreprise est aujourd'hui, en train d'imaginer des solutions et de se lancer dans un processus d'innovation sociale.

### 1.1. La place des salariés aidants dans l'entreprise.

Les aidants non professionnels suscitent peu d'attention et sont souvent des acteurs de l'ombre (Guérin, 2012) dont la reconnaissance, par le statut de proche aidant, est très récente<sup>5</sup>. Pourtant c'est sur eux que compte l'Etat pour assurer le maintien à domicile des personnes dépendantes et pour ne pas voir s'envoler la part des dépenses publiques relatives au placement en établissement spécialisé. Progressivement toutefois, la vulnérabilité des aidants est soulignée et depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016 différentes mesures ont été définies par la loi de l'Adaptation de la Société au Vieillessement (ASV)<sup>6</sup> comme la reconnaissance et le soutien aux proches aidants à travers le droit au répit... Ainsi, selon la loi, « une personne qui vient en aide de manière régulière, à titre non professionnel, pour accomplir une partie ou la totalité des actes de la vie quotidienne d'une personne âgée en perte d'autonomie peut être considérée comme un proche aidant<sup>7</sup> ». Cette aide peut prendre différentes formes : soins d'hygiène et de confort, accompagnement à la vie sociale, assistance pour les démarches administratives, vigilance, soutien psychologique, participation aux activités domestiques, éventuellement coordination d'autres intervenants...<sup>8</sup> Pourtant, la législation n'a pu répondre à toutes les demandes des salariés aidants et notamment celles concernant la baisse de revenu intervenant en cas d'interruption temporaire d'activité professionnelle ou encore l'aménagement du temps de travail.

Ce soutien bénévole est souvent difficilement compatible avec une activité professionnelle. Entre 40 et 64 ans, ils sont près de 70% à devoir concilier vie professionnelle, vie personnelle et aide d'un proche<sup>9</sup>. Pourtant, les salariés aidants manifestent une volonté, profondément ancrée, de maintenir une activité professionnelle pour des raisons financières et mais aussi pour entretenir un lien social, dernier rempart contre l'isolement. D'où une cumulation d'activités difficilement tenable sur le moyen voire le long terme, mettant en péril leur propre santé. Un tiers des aidants meurent avant la personne (âgée de 60 ans ou plus) qu'elles aident, usés psychiquement et physiquement<sup>10</sup>. 45% des aidants avouent avoir du mal à concilier vie

---

<sup>3</sup> <https://www.ocirp.fr/actualites/les-chiffres-cles-sur-les-aidants-en-france>

<sup>4</sup> <https://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/ressources-humaines/bien-etre-au-travail/0302354677965-salaries-aidants-quelles-nouveautes-323923.php>

<sup>5</sup> La loi n°2019-485 visant à favoriser la reconnaissance des proches aidants est parue au Journal officiel n°0119 du 23 mai 2019.

<sup>6</sup> Loi n° 2015-1776 du 28 décembre 2015.

<sup>7</sup> Ainsi, peut être considéré comme proche aidant de la personne aidée : son conjoint, le partenaire avec qui elle a conclu un pacte civil de solidarité ou son concubin, un parent, un allié ou une personne résidant avec elle ou entretenant avec elle des liens étroits et stables.

<sup>8</sup> <sup>9</sup> <sup>10</sup> <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/laidante-une-inconnue-plus-fragile-quil-ny-parait-1011749>

professionnelle et personnelle<sup>11</sup> et leurs principaux problèmes sont la peur de l'avenir (pour 47% des aidants) et le manque de temps (39%)<sup>12</sup>. C'est pourquoi, la majorité des aidants sont traditionnellement peu enclins à demander de l'aide (Coudin et Gély-Nargeot, 2003) et préfèrent, pour 67% d'entre eux, utiliser des dispositifs classiques type congé payés ou RTT (Réduction du Temps de Travail). Différentes raisons justifient cet état de fait : la peur des représailles sur la progression professionnelle (gel de l'avancement, mauvaise évaluation...), la peur de l'incompréhension et la préservation de la vie privée. Nous ne reviendrons pas ici sur la problématique de la conciliation vie professionnelle – vie privée largement traitée, par ailleurs, par la littérature.

L'entreprise ignore encore parfois le sujet. Mal informée<sup>13</sup>, faute de compétences, elle est souvent peu encline à être à l'initiative d'une démarche sur un terrain largement à défricher. Soucieuse de ne pas intervenir dans un domaine relevant de la vie privée dans lequel, de par tradition et de par la législation, elle n'a pas à s'immiscer (Belorgey, Pinsard et Rousseau, 2016). L'entreprise qui s'y risque est aujourd'hui en pleine phase d'apprentissage dans la gestion des salariés aidants et doit composer avec une législation qui évolue régulièrement depuis quelques années et qui ne cesse de se préciser. Le management de cette question est d'autant plus nécessaire qu'actuellement cela représente pour l'entreprise un coût lié au manque de productivité, d'absentéisme, de temps partiel, de démission, de remplacement...des salariés aidants qui s'élève à six milliards d'euro par an, soit 1 500 euro par salarié aidant<sup>14</sup>. Certes, toutes les entreprises n'ont pas atteint le même degré d'apprentissage. Certaines font preuve d'innovation pour trouver des solutions, interpellées par l'évolution de la loi, de la société et des situations personnelles vécues par leurs salariés. Elles peuvent ainsi, jouer le rôle de pionnières dans la gestion de la souffrance de ces salariés aidants.

## 1.2. Une innovation sociale pour les salariés aidants.

« Ainsi la Déclaration de Vienne (2011, 2) stipule : « Les innovations les plus urgentes et les plus importantes au XXI<sup>e</sup> siècle seront de nature sociale, ce qui invite les sciences sociales et humaines à se doter de nouveaux rôles et à renouveler leur pertinence en créant un savoir applicable aux nouvelles dynamiques et aux nouvelles structures des sociétés contemporaines et futures » (Howaldt, 2016, 52-53).

La littérature s'accorde à présenter l'innovation sociale comme un relais de l'action publique et de ses défaillances (Lévesque, 2004 ; Bouchard, 2007). Celle-ci peut se définir comme « un outil de renouvellement dans le sens de remise en question » (Louvét et ali., 2013, 9) touchant tant la production de biens que de services. Pour certains chercheurs, l'innovation sociale vise non seulement à résoudre un problème d'ordre social, mais également à répondre à une aspiration (Fontan, 1998), ou encore à améliorer le bien-être individuel et collectif (Cloutier, 2003). La diversité des approches autour de l'innovation sociale nous apparaît à la fois comme une richesse, reflétant la capacité de ce concept à englober des points de vue divergents, et comme une contrainte forte puisque l'absence de consensus favorise les

---

<sup>11</sup> Enquête agir pour les salariés aidants 2017 (réalisé par comptoir Malakoff Médéric en partenariat avec la fondation Médéric Alzheimer).

<sup>12</sup> Prix entreprise et salariés aidants (5 octobre 2017).

<sup>13</sup> Seuls 31% des dirigeants savent estimer le nombre de salariés aidants présents dans leur entreprise. (Enquête agir pour les salariés aidants 2017 réalisé par comptoir Malakoff Médéric en partenariat avec la fondation Médéric Alzheimer).

<sup>14</sup> Selon Sophie Cluzel, secrétaire d'Etat auprès du premier ministre, chargée des personnes handicapées, qui s'exprimait, en reprenant les chiffres avancés par le MEDEF, lors des Prix Entreprise & salariés aidants, 10 décembre 2018.

incompréhensions et les difficultés à coordonner les acteurs. Aujourd'hui, le vieillissement de la population mais aussi ses nombreux paramètres et impacts restent des sujets d'intérêt public pour lesquels l'Etat rencontre de nombreux problèmes de gestion, s'assimilant parfois à une forme de non gestion, laissant les mécanismes de solidarité familiale et/ou de proximité se mettre naturellement en place et prendre le relais. Morin (1993, 2), reconnaît que « le problème de la solidarité concrète et individualisée est évidemment insoluble dans le cadre traditionnel d'une politique qui se pratique par décret et programme ; mais peut être envisagé dans le cadre d'une politique qui éveille et stimule ». C'est clairement la deuxième orientation qui semble être retenue par l'Etat qui vient, par la loi, préciser le cadre. Il laisse à d'autres acteurs le loisir d'imaginer des solutions concrètes pour assurer la gestion quotidienne de la vie professionnelle du salarié aidant voire dépasser les limites des outils proposés par la législation.

Trois visions de l'innovation sociale sont recensées par Richez-Battesti, Petrella et Vallade, (2012) et permettent de classer les travaux académiques : l'innovation sociale au niveau de l'organisation (en particulier publique) insistant sur sa capacité de transformation de cette dernière; l'approche entrepreneuriale de l'innovation sociale éclairant la notion d'entreprise/ d'entrepreneur social(e) et enfin, une vision institutionnaliste en tant que système d'innovation territorialisé, inclusif (CE, 2013) et participatif. C'est dans cette dernière approche de l'innovation sociale que nous souhaitons nous inscrire ici. En effet, celle-ci s'inscrit dans une lignée de travaux (Bouchard, 2007 ; Klein et Harrisson, 2007 ; Cloutier, 2003) mettant en évidence à la fois les résultats et le cadre dans lequel l'innovation sociale peut se développer tout en soulignant le contexte nécessaire à celle-ci. Ainsi, « l'innovation sociale se caractérise (...) par la combinaison d'un usage et d'un processus collectifs fondés sur l'association large des parties prenantes et leur participation » (Richez-Battesti, Petrella et Vallade, 2012, 22). Dans cette optique, l'innovation sociale est soutenue voire initiée par les parties prenantes. Ces dernières peuvent aussi bien être externes qu'internes à l'organisation et seraient dans ce cas, à la base de la créativité organisationnelle. Comme le rappellent Hillier et al. (2004, 150) : « L'innovation sociale est intimement liée aux conditions sociales, institutionnelles et matérielles dans lesquelles elle prend place ». Cette conception de l'innovation sociale fait donc appel à un processus d'innovation impliquant différents acteurs œuvrant dans le cadre d'une démarche collective. L'innovation sociale est le fruit d'une co-construction intervenant dans le processus d'innovation sociale imaginé par Murray et al. (2010) qui distinguent six étapes dans le processus d'innovation sociale : Les signaux d'alerte, les inspirations et les diagnostics ; la génération de propositions et d'idées ; la mise au point de prototypes et de projets pilotes ; la soutenabilité (phase d'implémentation durable) ; la montée en échelle et la diffusion et enfin le changement systémique.

## II. Méthodologie et résultats.

Comme évoqué dans la première partie, l'Etat a du mal à gérer les problèmes de vieillissement de la population et a tendance à laisser la solidarité familiale prendre le pas sur l'organisation législative, même si des lois tentent d'améliorer la conciliation vie professionnelle - vie privée.

De leur côté, les salariés aidants estiment devoir partir plus tôt de leur travail (39%), y arrivent en retard (29%), prennent du retard dans leur travail (23%) ou encore connaissent une baisse de leur attention au travail (36%)<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Enquête agir pour les salariés aidants 2017 (réalisé par comptoir Malakoff Médéric en partenariat avec la fondation Médéric Alzheimer).

Face à cette situation, les entreprises soucieuses de leurs performances (économiques, financières et humaines) et souhaitant soutenir leur salariés aidants ne peuvent se contenter du cadre législatif existant et doivent nécessairement innover. L'étude documentaire réalisée ainsi que l'étude de cas du groupe La Poste nous permettra de mettre en évidence le rôle essentiel de certains acteurs dans cette innovation et dans le processus de créativité organisationnelle.

## 2.1. Design de recherche.

Notre démarche méthodologique combine une étude documentaire (sites internet généralistes et spécialisés s'intéressant à la question des salariés aidants, supports de communication, accord social, textes législatifs...) et un entretien mené au sein du groupe La Poste avec la directrice de la diversité et de l'égalité des chances. Le corpus est étudié à l'aide d'une analyse thématique et lexicale.

Deux grands types de structures qui peuvent être qualifiés d'acteurs de terrain sont d'une part les entreprises de grande taille (Casino, Novartis, La Poste...) et les acteurs émanant du champ de l'assurance et de la mutuelle.

Ce cas n'a pas vocation, ici, à être envisagé comme « exemplaire », à s'inscrire dans l'approche de Yin (1989) et d'être adapté à l'objectif de ce travail de recherche. En effet, récompensé par le 2<sup>e</sup> prix Entreprise & salariés aidants 2018, pour le dispositif mis en place en faveur des postiers aidants, le groupe La Poste est parvenu à construire et à déployer tout un processus, autrement dit, a pu atteindre une phase d'opérationnalisation. Le groupe La Poste est succinctement présenté dans l'encadré suivant (encadré 1).

### Encadré 1. Présentation du groupe La Poste.

Employant 253 000 personnes réparties en 160 métiers, le groupe La Poste est présent sur tout le territoire français et à l'étranger. Le statut du groupe La Poste a évolué. Avant 1991, il était sous le régime d'administration d'État, dirigé par un ministère (les PTT). En 1991, il adopte le statut d'établissement public à caractère industriel et commercial et depuis 2010, il s'agit d'une société anonyme à capitaux publics. Concrètement, cela veut dire que l'État est l'actionnaire majoritaire avec 74 % des parts, et les 26% autres sont détenues par la Caisse des Dépôts et Consignations. Le groupe La Poste assure quatre missions définies par l'Etat: le service postal universel, la contribution à l'aménagement du territoire et l'accessibilité bancaire et le transport et la distribution de la presse.

Depuis plusieurs années, le groupe La Poste s'est engagé dans une démarche RSE à travers différents axes de travail. Un premier engagement est de nature sociale. Ainsi en 2018, La Poste a consacré plus de 204 millions d'euros aux aides sociales (restauration, soutien scolaire, loisirs, actions de solidarité...), auxquels il faut ajouter 42 millions d'euros spécifiquement alloués au logement des postiers<sup>16</sup>. Un autre de nature écologique pour diminuer l'empreinte carbone des activités du groupe (formation des postiers à une conduite responsable, réduction des émissions de gaz à effet de serre dans ses bâtiments...). Enfin, un engagement en faveur de la cohésion sociale et territoriale est poursuivi (services de proximité, approvisionnement auprès de petites et moyennes entreprises).

Sources :

<https://www.grounelaposte.com/fr/missions-de-service-public>,

<https://www.grounelaposte.com/fr/notre-engagement-societal>

Plus précisément, lorsqu'on s'intéresse aux acteurs et aux dispositifs relatifs aux salariés

<sup>16</sup> <https://www.grounelaposte.com/fr/article/rapport-social-2018-aides-sociales>

aidants on s'aperçoit rapidement que les informations peuvent se répartir en quatre grandes catégories : les généralités sur les salariés aidants (dispositifs légaux, définition...), les enquêtes/rapports/études sur les salariés aidants, les salariés aidants et les entreprises (sites institutionnels des organisations, associations, articles de journaux, sites de mutuelles et d'associations spécialisées...) et enfin les soutiens territoriaux (CCAS (Centre Communal d'Actions Sociales), CLIC (Centre Local d'Information et de Coordination gérontologique), service autonomie du conseil départemental...) vis-à-vis des salariés aidants. Cette dernière catégorie est bien moins représentée que les autres.

Ce sont les deux dernières catégories de documents que nous allons plus particulièrement analyser afin de tenter de repérer le dispositif d'innovation sociale sous-jacent aux relations entre l'organisation et le salarié aidant. Nous verrons également comment certains acteurs clés sont à l'origine de la créativité organisationnelle.

L'étude de cas du groupe La Poste et l'interview de la directrice de la diversité et de l'égalité des chances du groupe La Poste et ancienne directrice de la RSE de la branche Numérique de ce même groupe, nous permettra de compléter et d'affiner notre représentation du dispositif d'aide aux aidants.

## 2.2. Présentation du dispositif d'aide aux aidants.

Comme évoqué plus haut, le législateur encadre de plus en plus les congés et les droits des salariés aidants (la loi ASV, congé de soutien familial devenu en 2017 le congé de proche aidant...). Ce dernier permet à tout salarié d'interrompre provisoirement son activité professionnelle pour s'occuper d'une personne en situation de handicap ou en perte d'autonomie. Alors que le congé de soutien familial ne concernait que l'aide apportée à un membre de la famille (conjoint, pacsé, concubin, ascendant et descendant, frère et sœur, oncle et tante, cousin, neveu, etc.), le congé de proche aidant peut concerner toute autre personne qui réside avec l'aidé et entretient des liens étroits et stables avec elle. Autre différence notable, le congé de soutien familial n'était accordé qu'aux proches des personnes les plus dépendantes (GIR 1 et 2) alors que le congé de proche aidant est élargi aux aidants de personnes classées en GIR 3 (les personnes ayant conservé leurs facultés mentales mais qui ont besoin plusieurs fois par jour d'aides pour les soins corporels). Ce congé est valable pour une durée de trois mois (sur toute la carrière du salarié) en l'absence de dispositions conventionnelles ou d'accords collectifs (renouvelable dans la limite d'un an sur toute la carrière du salarié). Par contre, il n'est ni rémunéré ni indemnisé. L. Hulin<sup>17</sup>, précise que c'est un frein très important à la prise de ce congé car peu de salariés peuvent se permettre de perdre autant de jours de salaire.

Néanmoins, si des efforts législatifs sont faits, le cadre juridique reste disparate. Le rapport Guillot<sup>18</sup> expose des disparités (notamment sur le fait que les professions libérales, artisans, commerçants, agriculteurs... sont exclus du congé de proche aidant, que l'absence de statut juridique unifié entraîne une pluralité de situations ouvrant des droits différents, d'une portée parfois symbolique...). Il insiste également sur l'insuffisante reconnaissance de l'utilité de ces proches aidants, sur le fait que le cadre et les dispositions juridiques sont insuffisants pour répondre aux aspirations des proches aidants et enfin sur l'importance de prendre appui sur des innovations d'entreprises afin de développer les dispositifs utiles aux proches aidants.

---

<sup>17</sup> L. Hulin, directrice de la diversité et de l'égalité des chances du groupe La Poste. Interview réalisé le 19 juillet 2019.

<sup>18</sup> Rapport Guillot (2018), *Proches aidants : Préserver nos aidants, une responsabilité nationale*, tome 2.

Selon l'enquête, Agir pour les salariés aidants de 2017<sup>19</sup>, les salariés aidants attendent de leur entreprise du soutien (69%), des aides financières (68%), des services juridiques (65%) et un assouplissement dans l'organisation du travail (63%). On est donc bien loin de ce qu'offre le législateur. De nombreuses entreprises ont donc développé leurs propres mesures, en innovant socialement, afin de répondre aux besoins de leurs salariés aidants. Les accords sociaux mis en place peuvent être qualifiés d'innovants, au sens défini par Lévesque (2004) ou Bouchard (2007), car l'Etat limite son soutien aux salariés aidants (cf. point 1.2) et oblige ainsi ces derniers à trouver d'autres solutions (prise de jours de RTT, de congé payés, d'arrêts maladie...) qui ne peuvent durablement les satisfaire. Une majorité d'entreprises (52%)<sup>20</sup> quant à elles, n'apportent qu'une aide informelle à ces salariés (autorisation d'absence, télétravail...) alors que d'autres innove socialement en proposant des solutions adaptées co-construites avec les aidants, les dirigeants, les syndicats, les services des ressources humaines (RH), les managers ou encore les médecins du travail.

Les exemples ci-dessous témoignent du caractère innovant des accords sociaux mis en place pour faciliter la vie des aidants. Lors de l'étude documentaire, on retrouve notamment La Poste, la branche des industries électriques et gazières, la Matmut ou encore le groupe Casino (pionnier sur ce thème), qui font preuve d'innovation sociale vis-à-vis des salariés aidants. Ces entreprises sont les plus souvent citées sur les sites législatifs, d'associations d'aidants, d'assurances, mutuelles et journaux ou e-journaux.

La troisième édition du prix entreprise et salariés aidants<sup>21</sup> a mis en lumière les principales mesures innovantes prises par ces groupes ou branches professionnelles. Toutes les entreprises primées ont en commun des mesures financières permettant de pallier, au moins partiellement, l'absence de rémunération du congé de proche aidant. Si leurs formes diffèrent, sur le fond, elles permettent toutes d'aider financièrement le salarié aidant. Par exemple, pour la branche des industries électriques et gazières, regroupant plus de 140 000 salariés et 160 entreprises, lorsqu'un salarié prend un congé de proche aidant à mi-temps sur la base d'un temps complet, l'employeur lui verse durant six mois, une rémunération complémentaire lui permettant de recevoir 70% de sa rémunération brute. Il prend également en charge, durant cette durée, les cotisations sociales et patronales de retraite sur la base des 30% restants (ce qui permet de valider cette période au régime spécial des retraites à hauteur d'un temps plein).

La Matmut, quant à elle, octroie des jours de congés supplémentaires et a créé un fond de solidarité alimenté par des dons des salariés provenant de leur compte épargne temps (CET). Chaque salarié peut céder un nombre de jours de repos sans limitation provenant de son CET avec abondement de l'employeur à hauteur de 20% au bénéfice de l'aidant. Ce dernier peut recevoir jusqu'à 40 jours renouvelables par an. Par ailleurs, les parents d'enfants handicapés travaillant à temps partiel peuvent cotiser à hauteur d'un temps plein pour leur assurance vieillesse.

Si on s'intéresse plus particulièrement au groupe La Poste les mesures sont nombreuses : aides financières, création d'un guichet des aidants, sensibilisation des managers au sujet des aidants ou encore mise à disposition des assistants sociaux du groupe (environ 275), des médecins du travail (200) et des référents handicaps (130 sur le territoire).

Il faut noter que certaines offres sont réservées aux détenteurs du certificat d'aidant. Ce dernier est obtenu après en avoir effectué la demande auprès du guichet des aidants et en fonction de différents éléments. En premier lieu, il faut apporter la preuve d'être postier.

---

<sup>19</sup> Réalisé par comptoir Malakoff Médéric en partenariat avec la fondation Médéric Alzheimer.

<sup>20</sup> Enquête agir pour les salariés aidants 2017 (réalisé par comptoir Malakoff Médéric en partenariat avec la fondation Médéric Alzheimer).

<sup>21</sup> 10 décembre 2018.

Ensuite, une étude est diligentée par La Poste pour s'assurer que le postier est bien un aidant familial, que l'aidé fait partie de la famille proche du salarié aidant (parent, enfant, conjoint), identifier le niveau de dépendance de l'aidé et statuer sur le type d'aide nécessaire (permanente ou temporaire)... Cela peut aller jusqu'à l'évaluation de la dépendance de l'aidé. A partir du moment où ce dernier est qualifié de GIR5 (personnes ayant besoin de service à la personne de façon épisodique, notamment pour le ménage, la toilette ou encore la préparation des repas), le postier obtient son certificat d'aidant. Ce dernier permet d'obtenir 0.5 point de plus sur les aides sociales (CESU, aide au répit, partenaires avec des structures privées) ou encore des formations sur les gestes et les postures sur les aidés. La Poste aide également l'aidant à chercher une place en maison de retraite pour la personne à qui il apporte son aide. Pour aller plus loin, La Poste a décidé en 2018 de réaliser un accord à destination des postiers aidants. L'accord relatif à l'amélioration de la conciliation vie professionnelle/vie personnelle des postières et postiers aidants<sup>22</sup> permet à ceux-ci d'obtenir trois jours de congés supplémentaires (pour effectuer des démarches administratives de leur aidé et les accompagner aux rendez-vous médicaux), d'offrir la possibilité de télétravailler, de favoriser une flexibilité dans l'organisation du temps de travail (temps partiel notamment), de favoriser la mobilité des postiers pour le permettre de se rapprocher des aidés et enfin de bénéficier d'un fond de solidarité important. Ce dernier est alimenté par La Poste à hauteur de 1 000 jours de congés par an plus ce que les postiers souhaitent donner. Depuis sa création 600 jours ont déjà été donnés et depuis l'accord, le nombre de postiers détenteurs du certificat d'aidant a triplé pour dépasser les 3 000<sup>23</sup>.

Par cet accord innovant, le groupe La Poste permet de répondre aux principaux besoins des salariés aidants à savoir : du soutien de leur entreprise, des aides financières, des services juridiques et un assouplissement dans l'organisation du travail (plus de temps accordé aux salariés aidants par exemple).

L'ensemble de ces dispositifs montrent que certaines entreprises vont bien au-delà du cadre légal pour soutenir leurs salariés aidants. Chacune à leur manière soutient leurs aidants tant financièrement qu'humainement. Ainsi des cellules d'écoute sont mises en place, des acteurs extérieurs sont sollicités (associations d'aidants, café des aidants...), les managers et RH sont sensibilisés et formés en interne... On est dans un véritable processus d'innovation sociale afin d'intégrer au mieux les problématiques des aidants alors même que ces derniers n'osent pas encore forcément ouvertement parler de leur situation. En effet, seuls 50% des aidants se confient à leurs collègues, 30% à leur supérieur hiérarchique, 18% aux ressources humaines. Les représentants syndicaux sont les moins sollicités par les aidants<sup>24</sup>.

Si l'innovation sociale des entreprises en faveur des salariés aidants est avérée, il est également important de s'interroger sur le rôle des différentes parties prenantes dans la co-construction des solutions innovantes en faveur des salariés aidants.

### 2.3. Les acteurs de la créativité organisationnelle

L'innovation sociale issue du travail et des accords signés par les entreprises dans ce domaine ont nécessairement mobilisé différents acteurs.

A priori, trois catégories d'acteurs dans l'entreprise semblent pouvoir être à l'origine des

---

<sup>22</sup> Accord signé en 2018 entre La Poste et les syndicats (hors CGT et Sud).

<sup>23</sup> Interview de Laurence Hulin, juillet 2019.

<sup>24</sup> Enquête agir pour les salariés aidants 2017 (réalisé par comptoir Malakoff Médéric en partenariat avec la fondation Médéric Alzheimer).

innovations sociales sur les salariés aidants : les institutions représentatives du personnel (syndicats, CHSCT...), les dirigeants et les salariés aidants eux-mêmes. A cela peut éventuellement s'ajouter une quatrième catégorie d'acteurs : les services sociaux (infirmière, assistante sociale, médecin du travail...).

Nos recherches documentaires (site des entreprises primées pour leur travail vis-à-vis des salariés aidants, accord sociaux, rapport Guillot...) n'ont pas permis de mettre en lumière les acteurs intra entreprise les plus aptes à faire preuve de créativité organisationnelle sur le sujet des salariés aidants. Le rapport Guillot s'appuie par contre sur des organismes externes (café des aidants, maison des aidants...) qui innovent dans ce domaine et sur des exemples issus d'autres pays.

Il semble par ailleurs peu probable que les salariés aidants soient à l'origine de la créativité organisationnelle. En effet, comme nous l'avons vu, beaucoup ont peur de déclarer leur activité d'aidant à leur employeur et 2/3 d'entre eux n'osent même pas demander un allègement de leur temps de travail<sup>25</sup>.

Lors de l'Interview de la directrice de la diversité et de l'égalité des chances du groupe La Poste, nous l'avons interrogé sur les acteurs à l'origine de l'accord signé afin de faciliter la conciliation entre vie professionnelle et personnelle des postiers aidants. Pour elle, c'est clairement grâce à la volonté des dirigeants que cet accord a vu le jour même si les syndicats, branches professionnelles et représentants des salariés y ont contribué. Il a débuté par la volonté des dirigeants en 2016 et a abouti à un accord fin 2018. Le processus d'innovation nécessite des discussions avec les parties prenantes.

C'est néanmoins suite à la volonté des dirigeants et à une décision du COGAS (Conseil d'orientation et de gestion des activités sociales) de La Poste qu'en 2016 une offre sociale pour les aidants familiaux postiers a été mise en place. Son point d'accès est centralisé par une plateforme téléphonique d'accueil, d'écoute, de soutien et d'accompagnement : le guichet des aidants familiaux. Il répond aux interrogations des aidants en faisant, pour leur compte, des recherches de solutions adaptées à leur situation, en les accompagnant dans leurs démarches administratives et en les orientant vers les prestations d'activités sociales susceptibles de les aider.

La DRH du groupe La Poste avait déjà eu cette volonté de créer un accord facilitant la vie des salariés aidants lorsqu'il travaillait pour le groupe Casino. Cet accord fut un des premiers de ce genre signé en France en 2012. Dès 2010, dans le cadre de l'accord Handipacte, ce groupe initiait une politique en faveur des aidants familiaux.

Par la suite, les managers et le réseau des services sociaux (assistantes sociales, référents handicaps, médecins du travail) du groupe La Poste furent formés. Ils sont aujourd'hui un formidable relai de communication et d'accompagnement.

Lors de la négociation sur l'accord, L. Hulin considère que c'est véritablement la direction et le DRH qui ont été force de proposition. Seule la CGT n'a pas souhaité signer cet accord.

En tout état de cause, les acteurs mobilisés à l'intérieur de l'entreprise ont dû faire preuve de créativité afin de construire cet accord dans un contexte où il existe un flou législatif et où les solutions clés en main n'existent pas. Chaque entreprise doit mobiliser les parties prenantes internes afin de faire preuve de créativité organisationnelle à la base d'innovation sociale en matière de gestion de leurs salariés aidants.

---

<sup>25</sup> [www.le site des aidants](http://www.le site des aidants).

En conclusion, s'il convient d'admettre que le cadre légal a évolué pour aider les salariés à mener au mieux leur mission d'aidants, celui-ci reste insuffisant. Les entreprises l'ont bien compris. Aussi, certaines ont décidé de mettre en place un processus d'innovation sociale en créant des accords, conventions... et des aides spécifiques pour les salariés aidants qui répondent à leurs besoins. Ces innovations sociales, peu nombreuses encore, sont créées sous l'impulsion des acteurs internes, notamment des cadres dirigeants qui se sont intéressés aux problèmes des aidants et aux conséquences pour les entreprises des difficultés de conciliation de la vie professionnelle et personnelle.

Cependant, un long chemin reste à parcourir pour diffuser des innovations. Par exemple, encore 39% des aidants ne savent pas qu'il existe des congés spécifiques pouvant être mobilisés en fonction d'évènements survenus dans leur vie privée. Les aidants sont, aujourd'hui, demandeurs d'informations (64% des salariés aidants souhaitent des informations sur les aides possibles, 38% des informations sur compréhension des pathologies et une aide à l'identification des besoins de leurs proches). Ils souhaitent également la mise en place d'outils dans les entreprises (61% attendent une plus grande flexibilité de leurs horaires de travail, 30% l'organisation de groupes de parole dans l'entreprise)<sup>26</sup>.

A l'issue de ce travail, deux principaux résultats peuvent être mis en évidence. Premièrement, nous pouvons affirmer que l'aide apportée par l'entreprise aux salariés aidants peut être assimilée à une innovation sociale. Deuxièmement cette innovation est le fruit d'un travail étroit et collaboratif entre différents acteurs / parties prenantes internes à l'entreprise.

Pour conclure, s'intéresser à la démarche d'une entreprise en faveur des salariés aidants nous conduit sur un terrain quelque peu inhabituel pour le gestionnaire : la réponse de l'entreprise à un phénomène de société qu'est le vieillissement de la population. Mais cela permet une ouverture sur des concepts essentiels pour l'entreprise : l'imagination de nouveaux outils de gestion des salariés, une nouvelle approche de la gestion des ressources humaines (GRH), un nouvel axe de RSE, un nouvel angle de la communication responsable...

Au-delà de ces éléments on peut également s'interroger sur les parties prenantes externes à l'entreprise dans leur rôle vis-à-vis des salariés aidants. Les interlocuteurs externes que les salariés aidants peuvent solliciter sont très nombreux. On peut citer le service d'autonomie du conseil départemental, le CLIC, la MDPH (Maison Départementale des Personnes Handicapées), le CCAS, le service d'actions sociale de la caisse de retraite, l'organisme de prévoyance collective ou la mutuelle, la plateforme d'accompagnement et de répit ou encore des associations spécialisées auprès des aidants ou d'une maladie ou encore plus généralistes (Aidant aux aidants, Aidant Attitude, Association Française des aidants, La Maison des aidants, Compagnie des aidants, Association des Paralysés de France, Union Nationale des Associations Familiales, France Alzheimer, Ligue contre le cancer, ...).

Leurs rôles sont divers : informations, soutien, formation, accompagnement, actions sociales, aides financières... Par ailleurs, certains acteurs sont locaux ou départementaux (comme les Unions Départementales des Associations Familiales par exemple) alors que d'autres sont présents nationalement (Union Nationale des Associations Familiales notamment). On peut donc raisonnablement penser qu'il doit y avoir un fort maillage territorial, physique et de compétences, afin de soutenir les salariés aidants. Or, nos recherches documentaires via Google ne le laisse pas transparaître. Ceci est à nuancer par les propos de L. Hulin qui affirme qu'un élargissement du territoire peut s'envisager car de nombreuses entreprises (nationales et

---

<sup>26</sup> Enquête agir pour les salariés aidants 2017 (réalisé par comptoir Malakoff Médéric en partenariat avec la fondation Médéric Alzheimer).

territoriales) ont contacté La Poste afin de savoir comment l'accord socialement innovant sur les salariés aidants avait été mis en place. Dès lors, de nouvelles pistes de recherches s'ouvrent, notamment sur un nouveau type d'innovation sociale qui serait non plus intra mais inter-entreprises.

#### Références bibliographiques

BELORGEY N., PINSARD E. et ROUSSEAU J. (2016), « Naissance de l'aidant. Les pratiques des employeurs face à leurs salariés soutenant un proche », *Genèses*, vol. 1, n° 102, p. 67-88.

BOUCHARD M. (2007), « L'innovation sociale en économie sociale », in KLEIN J.-L. et HARRISSON D. (dir.), *L'innovation sociale, Emergence et effets sur la transformation des sociétés*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 121-138.

Commission Européenne (2013), *Guide to social innovation*, 72 pages.

CLOUTIER J. (2003), *Qu'est-ce que l'innovation sociale ?*, Montréal, Université du Québec, Etudes Théoriques, CRISES, Cahier n°ET0314, 46 pages.

Conseil Supérieur de l'Economie Sociale et Solidaire, (2011), *Rapport de synthèse du Groupe de travail Innovation Sociale*, Projet d'avis - Version de travail.

COUDIN G. et GELY-NARGEOT M. C., (2003), « Le paradoxe de l'aide aux aidants ou la réticence des aidants informels à recourir aux services », *Neurologie – Psychiatrie – Gériatrie*, vol. 3, p. 19-23.

FONTAN J.-M., (1998), *Le développement économique à Montréal, Possibles*, vol.12, n°2, p. 183-195.

GUERIN S. (2012), « Les aidants, cœur du système social », *Revue Projet*, vol. 1, n°326, p. 47-54.

GUICHET F. (2016). « Les salariés aidants: quels enjeux pour l'entreprise », *Conférences-débats du 6 octobre 2016, Journée Nationale des Aidants*, p. 5.

HILLIER J., MOULAERT F. et NUSSBAUMER J. (2004), « Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial », *Géographie, Economie et Sociétés*, vol. 2, n°6, p.129-152.

HOWALDT J. (2016), « L'innovation sociale. Vers un paradigme de l'innovation », in Klein J.-L., CAMUS A., JETTE C., CHAMPAGNE C. et ROY M. (dir.), *La transformation sociale par l'innovation sociale*, Presses de l'Université du Québec, p. 49-60.

KLEIN J.-L. et HARRISSON D. (2007), *L'innovation sociale, Emergence et effets sur la transformation des sociétés*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 482 pages.

LEVESQUE B. (2004), « Les entreprises d'économie sociale, plus porteuses d'innovations sociales que les autres ? », in Fonds Québécois de la recherche sur la société et la culture (dir.), *Le développement social au rythme de l'innovation*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 51-72.

LOUVET N., ROCCI A. et LE BRIS C. (2013), « L'innovation sociale, outil de renouvellement de la production de services de mobilité », Développement durable et territoires [en ligne], vol. 4, n°3, 12 p.

MILES B. M. et HUBERMAN A. M., (2003), *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, De Boeck, 626 p.

MORIN E., (1993), « La solidarité et les solidarités », *Le Monde*, 26 novembre, p. 2.

MURRAY R., CAULIER-GRICE J. et MULGAN G. (2010), *The Open Book of Social Innovation*, London, The Young Foundation and Nesta, 224 pages.

PIAZZON F. (2018), *Absentéisme : l'alerte rouge. Penser et repenser le Travail*, Paris, Débats Publics, 80 pages.

RICHEZ-BATTESTI N., PETRELLA F. et VALLADE D. (2012), « L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ? », *Innovations*, vol. 2, n°38, p. 15-36.

TREMBLAY D.-G. et LARIVIERE M. (2013), « La conciliation emploi-famille-soins : quel soutien des entreprises pour les proches aidants ? », *Note de recherche, ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux*, n°5, 82 pages.

YIN R. K. (1989), *Case Study Research – Design and Methods*, Thousand Oaks, CA, Sage, 165 pages.