

# Fragiles, les salariés ? Mettons ça au clair.

Baromètre Fragilités, Malakoff Humanis, 2025





**Aidance, difficultés financières, maladies chroniques ou graves, handicap, isolement, addictions, burn-out... Ces situations concernent aujourd'hui la majorité des salariés.**

Aujourd'hui, **les salariés sont de plus en plus nombreux à déclarer vivre une fragilité personnelle (+17 points depuis 2020) ou une fragilité professionnelle (+12 points depuis 2020)**. Ces situations, loin d'être anodines, impactent pleinement leur quotidien. Tous les aspects de la vie des personnes en situation de fragilités sont impactés. Parmi ceux qu'elles percutent de plein fouet : le travail.

Or, dans le monde du travail, le mot « fragilité » dérange. Il s'oppose à ce qu'on attend des professionnels : performance, endurance, résilience. Pourtant, loin d'être des exceptions, les fragilités constituent une norme silencieuse aux conséquences lourdes pour les salariés, comme pour les entreprises.

Souvent tues par les salariés, parfois mal comprises par les dirigeants, les fragilités restent sous-estimées, car rarement envisagées dans leur globalité. Résultat : elles passent trop souvent sous les radars alors que mal accompagnées, elles peuvent s'aggraver et leurs impacts s'accroissent.

Dès lors, une question s'impose : **les entreprises doivent-elles prendre en charge ces fragilités ?**

Agir contre les fragilités,  
plus facile à dire qu'à faire.



- > Des fragilités personnelles **toutes singulières**
- > Des fragilités personnelles **plus marquées chez certains profils**
- > Les polyfragilités : des **fragilités qui s'additionnent**
- > Des fragilités **aussi dans la sphère professionnelle**

# Des fragilités personnelles, toutes singulières...

## Évolution des fragilités personnelles depuis 2020 :

**+13**  
pts

**Souffrance psy/Santé mentale (21 %) :** 1<sup>re</sup> fragilité personnelle citée

**+10**  
pts

**Isolement social (17 %) et addiction (12 %)**

**+9**  
pts

**Difficultés financières (18 %) :** conséquences lourdes (40 % ont renoncé à des soins)

**+7**  
pts

**Aidance (16 %)**

**Maladie grave ou chronique (16 %)**

**Éco-anxiété (17 %) :**  
en recul global, mais reste élevée chez les moins de 30 ans (22 %), les femmes (21 %), les managers (21 %) et les cadres supérieurs (21 %)

**Handicap (8 %) :**  
terme le plus spontanément associé à la fragilité

# ... plus marquées chez certains profils



**Femmes**



**Jeunes <25 ans**



**Salariés  
35—44 ans**



**Région  
parisienne**



**Secteurs du commerce,  
des services**



**Petites structures  
et très grandes  
entreprises**

## Le mot de l'expert

« Certaines catégories de salariés peuvent présenter davantage de risques de vivre une situation de fragilité personnelle. Des critères aussi divers que la situation familiale, l'âge, le genre, le secteur d'activité, le niveau d'étude ou encore le niveau de revenu peuvent en partie expliquer pourquoi certains profils sont plus à risque.

Les jeunes salariés, par exemple, rencontrent des difficultés structurelles pour s'insérer durablement sur le marché du travail. Ce qui participe à la création d'un terrain propice à l'apparition d'autres difficultés personnelles (dégradation de la santé mentale, difficultés financières ou d'accès à un logement...).

Cependant, il faut noter qu'il n'existe pas de profil type en matière de fragilités. Tous les individus sont susceptibles d'être un jour concernés. »



**Eric Bardin,**  
Manager de la Démarche Accompagnement  
et des Études



# Les polyfragilités : des fragilités qui s'additionnent

**40 %** des salariés  
déclarent **plusieurs**  
**situations de fragilités**  
**personnelles.**

**31 %** des salariés  
déclarent **plusieurs**  
**situations de fragilités**  
**professionnelles.**

## Le mot de l'expert

« Les fragilités se présentent rarement seules : elles s'additionnent et se renforcent mutuellement, qu'elles soient professionnelles ou personnelles.

Cette imbrication rend l'accompagnement des fragilités complexe. Il ne s'agit pas seulement de répondre à une situation unique, mais d'agir sur un ensemble de facteurs entremêlés.

Cela implique de ne plus penser les fragilités comme des cas bien définis. Tout l'enjeu est d'apprendre à gérer un ensemble de situations interconnectées, comme par exemple l'aidance et les difficultés à concilier l'équilibre entre pro et perso. »



**Eric Bardin,**  
Manager de la Démarche Accompagnement  
et des Etudes

# Des fragilités **aussi** dans la sphère professionnelle

## Évolution des fragilités professionnelles depuis 2020 :

**+10**  
pts

**Épuisement professionnel /  
sentiment d'usure (23 %)**

**+8**  
pts

**Perte de sens ou ennui  
au travail (19 %)**

**+7**  
pts

**Difficultés à concilier  
vie pro/perso (16 %)**

## Autres fragilités en forte progression depuis 5 ans :

- maladies professionnelles graves,
- harcèlement et violences,
- discriminations,
- isolement professionnel,
- sentiment de perte d'employabilité.



Être touché par une fragilité, c'est souvent en voir surgir d'autres. Leur diversité et leur cumul rend leur identification et leur prise en charge plus complexes. Pour autant, la question de leur accompagnement est d'autant plus cruciale que leurs impacts sur la vie des salariés et des entreprises sont forts.

## Les fragilités, des impacts sur la vie de l'entreprise.



- > Personnelles et professionnelles, **des fragilités en forte hausse**
- > **Des impacts concrets** identifiés par salariés et dirigeants
- > **Managers, en première ligne** face aux fragilités

## Personnelles et professionnelles, **des fragilités en forte hausse**

### Salariés

**59 %**

déclarent une **fragilité personnelle.**  
(+17 pts depuis 2020)

**45 %**

déclarent une **fragilité professionnelle.**  
(+12 pts depuis 2020)

### Dirigeants

**69 %**

déclarent avoir des **salariés en situation de fragilités personnelles.** (= 2020)

**51 %**

déclarent avoir des **salariés en situation de fragilités professionnelles.**  
(+7 pts depuis 2020)

## **Des impacts concrets** identifiés par salariés et dirigeants

**64 %** des **salariés** affirment que **leurs fragilités impactent leur vie professionnelle** (qualité de vie au travail, confiance en soi, repli sur soi, isolement, engagement...).



**70 %**  
chez les  
- 40 ans

Items les plus impactés selon les **dirigeants**

**52 % engagement**

**43 % performance de l'entreprise**

**41 % climat et cohésion sociale**

**38 % absentéisme**

### Le mot de l'expert

« Si les dirigeants ont conscience des fragilités rencontrées par leurs équipes, leur nature exacte reste souvent mal appréhendée. Là où les entreprises repèrent surtout des fragilités liées à la sphère privée telles que les situations de monoparentalité (citées en premier par près d'1 dirigeant sur 3), les contextes familiaux difficiles (29%) ou les deuils récents (29%), les salariés mettent en avant des difficultés telles qu'une santé mentale dégradée (citée par près d'1 salarié sur 5).

Un décalage qui peut s'expliquer en partie par la possibilité pour les dirigeants de faire remonter les éléments liés à la situation familiale via les politiques RH. Quand, en parallèle, les salariés préfèrent encore taire leur vécu, freinées par la peur du stigmata ou un manque de sensibilisation. »

**Anne-Sophie Godon-Rensonnet,**  
Directrice de l'accompagnement social et la  
prévention en entreprises, Malakoff Humanis



# Managers, en première ligne face aux fragilités

**76 %** disent rencontrer des **difficultés** à gérer les fragilités de leurs équipes.

**62 %** se sentent **eux-mêmes fragilisés** face aux fragilités de leurs équipes.

## Le mot de l'expert

« Les managers jouent un rôle clé dans la détection et l'accompagnement des fragilités au quotidien pour leurs équipes. Pourtant, ils se sentent de moins en moins capables de les identifier lorsqu'elles relèvent de situations personnelles (- 8 points depuis 2020).

Avoir connaissance d'une fragilité, ne signifie pas être en mesure de l'accompagner puisque seuls 24% des managers se déclarent à l'aise sur ce point. Dans le cas des managers, les difficultés des uns deviennent celles des autres, avec 6 managers sur 10 se sentant eux-mêmes fragilisés par les situations rencontrées par leurs équipes. »

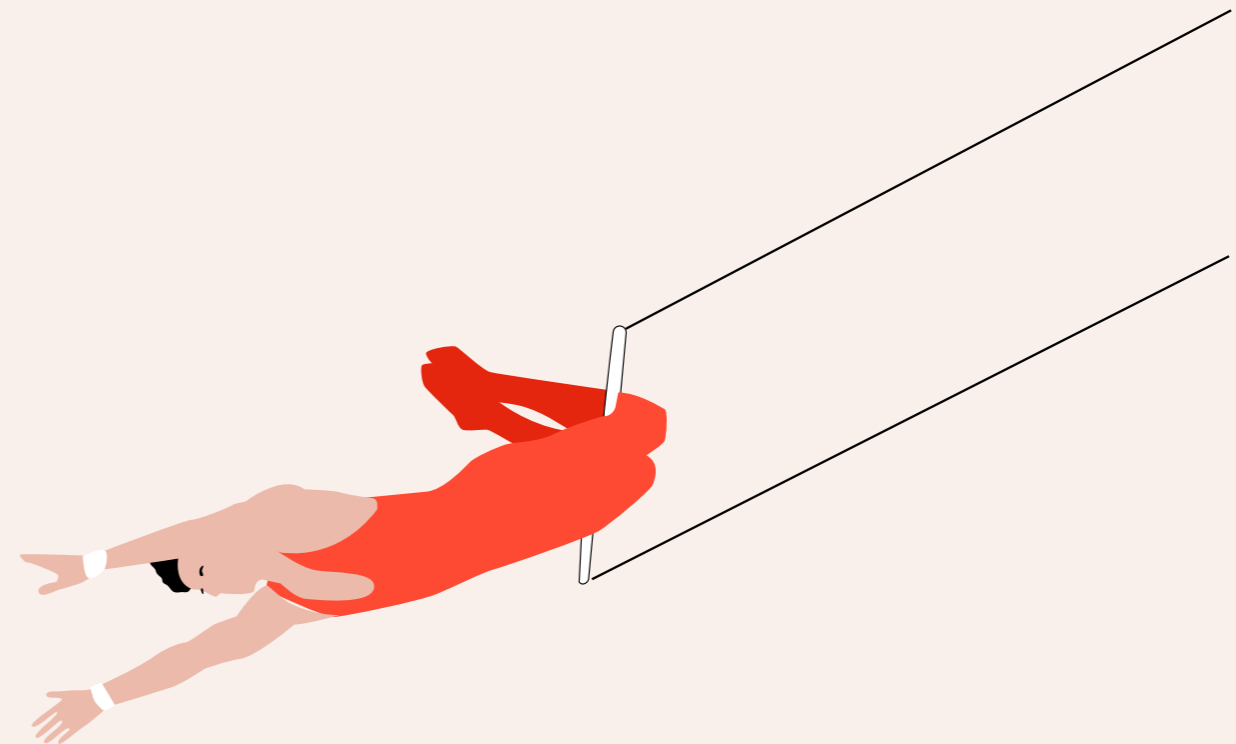
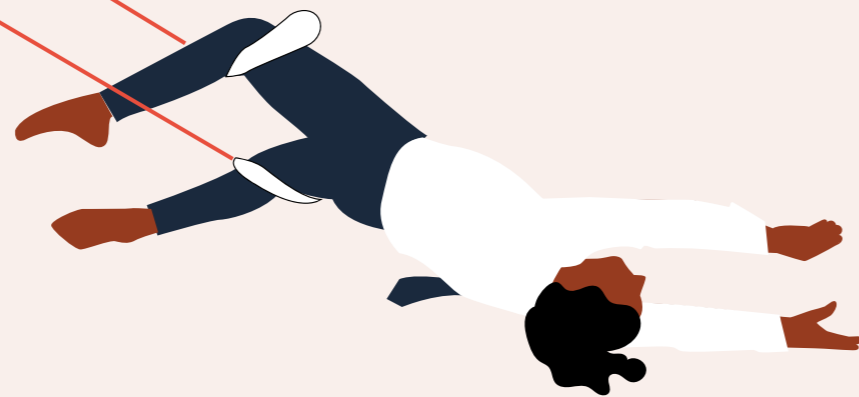


**Eric Bardin,**  
Manager de la Démarche Accompagnement  
et des Etudes



Les impacts des fragilités sur la vie de l'entreprise et des salariés sont reconnus par tous. Dirigeants, managers et salariés, peuvent se retrouver démunis face à un phénomène diffus, difficile à délimiter et dont les impacts sont de plus en plus marqués.

Repenser les fragilités  
en entreprise pour mieux  
les accompagner.



- > **Légitimes pour agir**, les entreprises ont du mal à franchir la frontière du privé
- > Accompagner les fragilités : **entre intentions fortes et moyens limités**
- > Sans relais, pas d'action : pourquoi **l'accompagnement est clé**

# Légitimes pour agir, les entreprises ont du mal à franchir la frontière du privé

**68 %** des dirigeants **s'estiment légitimes pour accompagner les situations de fragilités personnelles.**

vs. **54 %** des salariés

**56 %** des dirigeants estiment que **la prise en compte des fragilités peut générer des contraintes et complexifier l'organisation du travail.**

**-8 pts** depuis 2023

## Le mot de l'expert

« Sur des sujets qu'ils identifient comme relevant de la sphère privée, les dirigeants s'estiment de moins en moins légitimes pour intervenir, par crainte notamment de se montrer intrusifs. Cependant, le fait qu'ils sont moins nombreux à considérer que la prise en compte des fragilités constitue un risque ou une contrainte pour l'organisation du travail révèle que les entreprises ont pleinement pris la mesure du phénomène et de son importance. »



**Anne-Sophie Godon-Rensonnet,**  
Directrice de l'accompagnement social et la prévention en entreprises, Malakoff Humanis

# Accompagner les fragilités : entre intentions fortes et moyens limités

**77 %** des dirigeants se disent **préoccupés par les fragilités de leurs salariés.**

**81 %** des dirigeants considèrent qu'**accompagner les situations de fragilités a un impact sur la performance sociale et économique de l'entreprise**

## Pistes d'action prioritaires

Selon les salariés	Selon les dirigeants
<b>Dispositifs de prévention et d'accompagnement des salariés en lien avec la santé mentale</b>	Des aménagements du temps ou des conditions de travail pour les salariés en situation de fragilité
Actions de prévention contre les risques de violences ou discriminations au travail	Des congés spécifiques face à certaines situations
Sensibilisation ou formation des dirigeants et des managers	<b>Des actions de prévention des risques professionnels, des accidents du travail, de la pénibilité et des risques psychosociaux</b>
Actions d'identification des situations de fragilités les plus courantes dans l'entreprise	Des actions de prévention santé

# Sans relais, pas d'action : **pourquoi l'accompagnement est clé**

**67 %**

des dirigeants veulent  
un accompagnement  
accru sur les **fragilités  
professionnelles**.

**55 %**

des dirigeants veulent  
un accompagnement  
accru sur les **fragilités  
personnelles**.

## Le mot de l'expert

« Face aux fragilités à accompagner, les entreprises peuvent se retrouver démunies, même lorsqu'elles souhaitent agir. Si les dirigeants demandent davantage d'accompagnement, seul un tiers des entreprises proposent aujourd'hui des dispositifs concrets. Et lorsqu'ils existent, ces dispositifs restent peu ou mal connus (48% des salariés disent en avoir connaissance).

Ce décalage s'explique autant par un manque d'outils que par une difficulté à trouver la juste posture : comment intervenir sans franchir la frontière de la vie personnelle ? Comment agir sans sortir de son rôle ?

C'est pourquoi l'action ne peut reposer sur un acteur unique. Managers, ressources humaines, pairs et partenaires externes constituent des relais indispensables pour repérer les signaux faibles, créer un climat de confiance et transformer la prise de conscience en réponses concrètes. »



**Anne-Sophie Godon-Rensonnet,**  
Directrice de l'accompagnement social et la  
prévention en entreprises, Malakoff Humanis



Si les fragilités sont désormais  
reconnues, les accompagner n'est  
pas aisé. Beaucoup d'entreprises  
hésitent à intervenir, de peur  
d'empiéter sur la sphère personnelle  
ou de sortir de leur rôle.  
C'est précisément là que les relais  
deviennent indispensables.

Face aux fragilités,  
Malakoff Humanis  
vous accompagne.

- > Notre engagement pour **aider celles et ceux qui aident**
- > Être aux côtés de **celles et ceux touchés par les maladies graves**
- > Des outils pour **diagnostiquer, sensibiliser et comprendre** les fragilités
- > **Accompagner les fragilités, même les plus personnelles**, c'est possible





**1 salarié sur 5  
est aujourd'hui aidant.**

Ils seront 1 sur 4  
d'ici 2030

**1/3 des aidants  
consacre plus de  
20 h / semaine  
à accompagner  
un proche**

**76 % des aidants  
n'ont jamais eu accès  
à un service dédié**

**1/3 des aidants se disent  
ne pas se sentir soutenus**

## Notre engagement pour **aider celles et ceux qui aident**

Avec l'allongement de la durée de vie et de la vie professionnelle, **l'aidance n'est plus un enjeu individuel mais bien collectif**, qui transforme durablement l'organisation du travail. C'est pourquoi Malakoff Humanis se mobilise depuis plusieurs années auprès des entreprises et de leurs salariés.

Avec l'**offre Aide aux Aidants**, Malakoff Humanis permet aux entreprises de plus de 50 salariés d'accompagner leurs salariés en situation d'aidant avec un appui financier et des solutions adaptées pour aider à la gestion de cette double vie, prévenir l'épuisement et contribuer ainsi à réduire l'absentéisme.

Ses atouts pour les salariés :

- Un complément de salaire en complément des allocations légales en cas de congé aidant,
- Un service d'écoute dédié avec des séances de soutien psychologique et des formations pratiques pour maîtriser les gestes médicaux essentiels,
- Des services d'accompagnement d'une valeur de 1 000 € pour aider les salariés aidants à retrouver plus de sérénité, au travail comme à la maison comme des solutions de répit ou d'aide en cas d'indisponibilité de l'aidant, des services d'aide à la personne, du portage de médicaments, de l'écoute psychologique ou encore de l'aide à l'aménagement à domicile

**En savoir plus** ➤

### **Informier et sensibiliser**

Parce que le phénomène est appelé à prendre de l'ampleur, Malakoff Humanis conçoit et propose aussi, via l'Action sociale, des ateliers de sensibilisation à destination des DRH, des managers et des salariés.

Enfin, en lien avec l'Agirc-Arrco, Malakoff Humanis est à l'origine de la création du premier site exclusivement dédié aux aidants, **Essentiel Autonomie**.

# Être aux côtés de celles et ceux touchés par les maladies graves

Une maladie grave ou chronique impacte bien plus que la santé : c'est toute la vie, professionnelle, personnelle et financière, qui s'en trouve chamboulée. Les conséquences sont souvent lourdes : arrêts de longue durée, perte de revenus, réorganisation du travail, fragilisation des équipes.

## 1 salarié sur 6

**est confronté** à une maladie chronique ou grave au cours de sa carrière

**433 000** nouveaux cas de cancer détectés en 2023 en France,

soit 1 200 cancers détectés par jour.

**73 %** des salariés atteints d'une maladie chronique ou grave déclarent que **la ou les situations de fragilité qu'ils vivent ont un impact important sur leur vie**

Malakoff Humanis est, depuis plusieurs années, mobilisé aux côtés des entreprises et des salariés.

**Notre offre collective Maladies redoutées**, accessible à toutes les entreprises de plus de 50 salariés est pensée pour leur apporter un soutien financier et humain de l'annonce du diagnostic au retour en entreprise. Elle couvre 10 pathologies.

Ses atouts pour les salariés :

- Un capital financier, choisi par l'employeur (4 000 €, 8 000 € ou 12 000 €), perçu par le salarié et dont il peut disposer librement,
- Un accompagnement personnalisé à travers un soutien psychologique dans la durée,
- Un service d'assistance avec un panier de prestations de 1000 € à allouer selon les besoins (aide à domicile, livraison de repas, garde d'enfants,...)
- Des solutions pratiques pour aménager le domicile grâce aux conseils d'un ergothérapeute, la possibilité d'obtenir un second avis médical ou de trouver un praticien en médecine douce.

En savoir plus ➤

### Malakoff Humanis, 1<sup>er</sup> mécène des soins de support en cancérologie

Prise en charge de la douleur, nutrition, accompagnement psychologique, accompagnement professionnel, activité physique adaptée, soutien psychologique des proches et aidants, préservation de la fertilité, prise en charge des troubles de la sexualité, gestion des effets indésirables des traitements..., ces soins permettent d'améliorer la qualité de vie des patients, de favoriser l'observance des traitements, d'augmenter les chances de guérison et de prévenir les récurrences. Ils ne sont donc ni secondaires ni optionnels et c'est pourquoi le groupe soutient aujourd'hui une vingtaine de projets dédiés.

# Des outils pour **diagnostiquer, sensibiliser et comprendre** les fragilités

**Avant de mettre en place des actions concrètes, encore faut-il savoir où, quand et pourquoi les fragilités se manifestent. Nos outils de diagnostic, inclus dans nos contrats sont indispensables pour agir efficacement à condition qu'ils soient adaptés à la réalité de l'entreprise.**

## **Un diagnostic fragilités avec nos experts**

Pyramide des âges, secteur d'activité, représentation homme/femme, données d'études,... nos experts analysent et croisent les données, identifient les situations de fragilités et leurs impacts, proposent des pistes de solution et accompagnent leur déploiement

**En savoir plus** ➤

## **Un programme de sensibilisation dédié pour les managers**

Des guides, des conférences et des ateliers autour de trois fragilités que sont le handicap, les aidants et le cancer pour mieux les comprendre et ouvrir le dialogue avec les salariés concernés.

Quelques exemples : le mini-site « Manager le handicap » ou l'atelier « Cancer & travail : parlons-en » pour aborder notamment la place de la maladie, les enjeux de la reprise et s'informer sur le cadre contractuel.

**En savoir plus** ➤

# Accompagner les fragilités, même les plus personnelles, c'est possible

## **Être écouté, conseillé, orienté et bénéficier d'aide grâce à notre équipe de professionnels**

Problème de santé, séparation, perte d'un proche, fragilité budgétaire, monoparentalité,... nos experts en accompagnement social sont à l'écoute des salariés pour réaliser un bilan de leur situation et identifier les solutions existantes pour l'aider.

**En savoir plus** ➤

## **Un dispositif "Tremplin"**

un accompagnement sur-mesure dans la durée face à une situation très complexe pour retrouver de l'élan et anticiper l'aggravation d'une situation pouvant aller jusqu'à l'arrêt de travail.



"Cet accompagnement m'a permis d'aborder différemment mes problématiques de santé, de recevoir des conseils avisés et d'explorer des pistes tant personnelles que professionnelles».

**Mme T.**, accompagnée par le service Tremplin

## **Un dispositif d'accompagnement au retour à l'emploi**

Nous avons déployé un programme dédié pour aider à reprendre une activité dans les meilleures conditions et diminuer les risques de rechute ou de prolongation.

**En savoir plus** ➤

