

Fragiles, les salariés ? Metttons 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 tués 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’accroîtront.

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^{re} 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 %)



... 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 Etudes

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'aide 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	Dirigeants
59 % déclarent une fragilité personnelle . (+17 pts depuis 2020)	69 % déclarent avoir des salariés en situation de fragilités personnelles . (= 2020)
45 % déclarent une fragilité professionnelle . (+12 pts depuis 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...).

Items les plus impactés selon les **dirigeants**

52 % engagement
43 % performance de l'entreprise

41 % climat et cohésion sociale
38 % absentéisme

70 %
chez les
- 40 ans

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 stigmate 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

Dispositifs de prévention et d'accompagnement des salariés en lien avec la santé mentale

Actions de prévention contre les risques de violences ou discriminations au travail

Sensibilisation ou formation des dirigeants et des managers

Actions d'identification des situations de fragilités les plus courantes dans l'entreprise

Selon les dirigeants

Des aménagements du temps ou des conditions de travail pour les salariés en situation de fragilité

Des congés spécifiques face à certaines situations

Des actions de prévention des risques professionnels, des accidents du travail, de la pénibilité et des risques psychosociaux

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. »



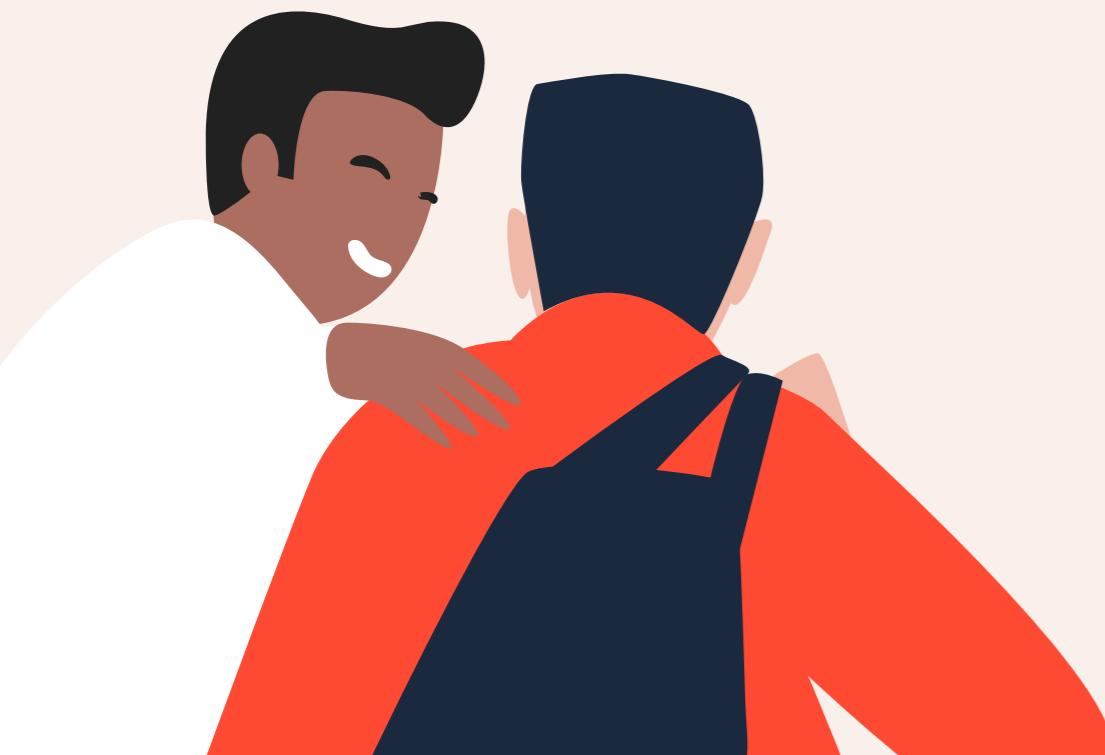
Anne-Sophie Godon-Rensonnet,
Directrice de l'accompagnement social et la
prévention en entreprises, Malakoff Humanis



Si les fragilités sont désormais reconnues, les accompagner n'est pas aisé. Beaucoup d'entreprises hésitent à intervenir, de peur d'empêtrer 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 >

Informer 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 salariée 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^{er} 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 récidives. 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 >

