

Etude Audencia – Malakoff Humanis : Aidants : qui sont les salariés de la « génération sandwich » et quels enjeux pour les entreprises, leurs dirigeants et la société ?

A quelques jours de la journée nationale des aidants, une étude menée par la business school en partenariat avec le groupe de protection sociale lève le voile sur une population souvent invisibilisée : les salariés pivots, ou « génération sandwich ». Pourtant, 62% jugent que ce rôle d'aidant auprès de plusieurs générations a un impact sur leur capacité à gérer leur charge de travail. C'est aussi un enjeu d'égalité, les femmes étant sur-représentées dans cette population. L'originalité de l'étude réside aussi dans le fait d'avoir interrogé, en miroir, les dirigeants d'entreprise, sur leurs besoins et les solutions qu'ils sont prêts à mettre en œuvre.

Salariés pivots ou « génération sandwich »* : de qui parle-t-on ?

Ce sont des salariés entre 45 et 64 ans (moyenne d'âge 51 ans) qui apportent une aide pour les actes de la vie quotidienne et/ou un soutien, financier, matériel ou moral de manière significative à **plusieurs générations simultanément**. Ils apportent une aide pour les actes de la vie quotidienne d'au moins 3 heures par semaine et/ou un soutien financier ou matériel à plusieurs générations en même temps tout en continuant à travailler. Selon une récente étude de Santé publique France (2023), les adultes entre 40 et 55 ans peuvent assumer jusqu'à 8 rôles simultanément.

**Afin d'éviter des redondances, les deux appellations sont utilisées pour caractériser les salariés.*

Un enjeu de société : l'émergence d'une nouvelle génération sandwich

De nouveaux profils se dessinent pour caractériser les piliers de l'entraide familiale : c'est un **sujet méconnu** mais un **enjeu de société grandissant** pour les entreprises. En effet, la génération sandwich n'est plus uniquement caractérisée par les seniors, ex-baby-boomers qui ont longtemps été au carrefour des solidarités familiales. Une nouvelle population plus jeune, en activité, prise en étau entre des enfants (jeunes ou adultes) et un parent en perte d'autonomie font désormais partie de cette nouvelle génération.

Plusieurs explications, la France vieillit et elle vieillit vite. En raison du vieillissement de la population, la hausse des maladies chroniques et l'allongement du temps de travail, **les salariés de cette génération sont toujours plus nombreux**. D'ici 2060, le nombre de personnes en **perte d'autonomie va doubler** d'après l'Insee et la Dress : plus que jamais ces salariés seront mobilisés.

Un enjeu de reconnaissance : près d'un salarié sur trois ne se définit pas comme aidant(e)

L'étude montre que **31%, soit près d'un tiers des salariés de la génération sandwich, ne se reconnaît pas en tant qu'aidante ou aidant, bien qu'ayant à première vue toutes les caractéristiques**. Un constat en partie lié à des représentations souvent préconçues des aidants traditionnels, dont ils se démarquent à certains égards. Plus jeunes (**78% ont moins de 54 ans**), ils ont des enfants à charge (pouvant être adultes), sont moins nombreux (environ 900 000), et leurs parents sont plus jeunes et statistiquement moins dépendants pour le moment.

Autre élément significatif, la largeur des situations auxquelles sont confrontées les personnes aidées vont au-delà de la maladie, du handicap ou de la perte d'autonomie (souvent retenues pour définir les aidants). En effet, il peut s'agir d'**avoir à gérer un enfant avec des troubles (décrochage scolaire, trouble DYS, etc...), une maladie ou un handicap qui ne sont pas encore reconnus**.

Les femmes, premières à en subir les conséquences professionnelles

La génération sandwich est **majoritairement féminine (54%)**. Or, **57% des salarié(e)s pivots ont un statut d'employés**, ce qui creuse encore les **inégalités femmes-hommes en entreprise**. En effet, **62% des salariés pivots jugent que leur situation a un impact sur leur capacité à gérer la charge de travail**. **38%** considèrent qu'elle a des **conséquences en termes d'évolution de la carrière professionnelle**, et **36%** sur la possibilité de se former, tandis que **29%** estiment que la capacité à trouver un emploi en est affectée.

Un impact fort sur la santé physique et mentale

56% des salariés pivots déclarent un impact négatif sur leur moral au quotidien, et un sur deux sur leur santé mentale. D'un point de vue physique, là aussi on retrouve **une proportion similaire (48%) de salariés dont le corps pâtit de leur rôle d'aidant.** Des statistiques qui soulignent encore la vulnérabilité de cette partie des travailleurs, et le poids de leur rôle privé sur leur bien-être en entreprise, et la réalisation de leurs missions professionnelles.

Les besoins des salariés pivots

Actuellement, **seuls 38% des salariés pivots se sentent soutenus par leur entreprise.** Parmi les mesures les plus attendues, **63% souhaiteraient bénéficier d'un aménagement ponctuel de leurs horaires de travail,** quand **42% aimeraient pouvoir télétravailler.** Côté management, 6 salariés pivots sur 10 souhaiteraient un accompagnement à la réintégration des salariés ayant connu une longue absence. 4 salariés pivots sur 10 attendent également une meilleure vigilance des managers sur les signes de déséquilibre. En matière d'attentes d'ordre financières, un tiers aimeraient bénéficier de mutuelles avantageuses pour les familles.

Plus d'un dirigeant sur deux favorable à des mesures dédiées

Le sujet n'est pas dans l'angle mort des dirigeants : **une majorité d'entre eux (59%) pense en effet que le sujet sera significatif d'ici 5 à 10 ans,** bien que 29% ignorent si des salariés sont concernés dans leur entreprise.

Autre signe encourageant, les **chefs d'entreprise sont pleinement conscients du lien entre la performance économique et sociale de l'entreprise.** En effet, il reconnaissent les **multiples bénéfices à accompagner les salariés pivots :**

- en matière **qualité de vie et de santé au travail (78%),**
- **d'engagement** des salariés (76%)
- **d'image** de l'employeur, en lien avec la responsabilité sociétale (69%)
- et de **climat social** (68%).

Ainsi, 54% des dirigeants sont favorables à la mise en place d'actions spécifiques. Une proportion faiblement majoritaire qui met aussi en lumière leur **manque d'informations et de ressources pour passer davantage à l'action.** En effet, 55% aimeraient bénéficier d'un interlocuteur dédié au sein de la mutuelle collective. 54% aimeraient connaître des bonnes pratiques mises en place dans d'autres structures, et 1 sur 2 aimerait une sensibilisation des salariés aux difficultés rencontrées par les salariés pivots. 46% citent le besoin de former leur personnel RH.

La double méconnaissance des salariés concernés en entreprise évoquée plus haut, et ce déficit de ressources, explique pourquoi **49% des dirigeants d'entreprise n'en font pas aujourd'hui un sujet prioritaire.**

Des mesures prioritaires alignées avec les besoins des salariés pivots

Pour autant, on constate que **les quatre solutions prioritaires les plus identifiées par les dirigeants répondent bien aux besoins exprimés par les salariés pivots.** En effet, **80% citent l'aménagement ponctuel des horaires de travail.** Ils sont aussi 56% à estimer qu'il faut **intégrer des mesures à destination de cette catégorie de salariés dans les accords d'entreprise,** leur accordant ainsi des droits spécifiques. Enfin, 54% jugent essentiel **la sensibilisation des responsables hiérarchiques,** et 52% citent la **mise en place de solutions d'accueil pour les enfants de la génération sandwich.**

Pour Nils Poussielgues, Responsable du centre de recherche-action sur les Vulnérabilités à Audencia, « *l'étude, par sa double approche innovante auprès des salariés et des dirigeants, permet de dépasser le simple constat, et de rapprocher les besoins de la génération sandwich avec les solutions que les dirigeants sont prêts à mettre en œuvre. Elle vise ainsi à faire avancer cet enjeu d'une meilleure justice sociale au sein des entreprises, car les dirigeants reconnaissent pleinement son impact positif sur la performance, la santé au travail et l'image de l'entreprise* ».

Pour Anne-Sophie Godon-Rensonnet, Directrice de l'Accompagnement social et de la prévention en entreprise chez Malakoff Humanis, « *ce sujet d'étude avec Audencia répond à notre ambition de garder un temps d'avance sur l'accompagnement des proches aidants en analysant cette évolution démographique et sociologique importante qui vient mettre à jour de nouvelles formes de fragilités. Mieux les connaître c'est nous permettre de mieux soutenir les salariés aidants dans leur diversité et d'outiller les entreprises, dirigeants, RH, managers dans leur politique RSE et de QVCT.* »

Méthodologie :

Ces résultats sont le fruit d'une revue de littérature et de deux enquêtes quantitatives représentatives de la population française menées auprès de deux cibles : 818 salariés âgés de 45 à 64 ans, et 301 dirigeants d'entreprises, représentatifs des entreprises françaises de 10 salariés et plus. Ils ont été interrogés entre septembre et décembre 2023. 15 entretiens qualitatifs ont été menés en parallèle.

À propos de Malakoff-Humanis

Acteur majeur de la protection sociale, Malakoff Humanis est né en janvier 2019 du rapprochement des groupes Malakoff Médéric et Humanis. Avec 8,7 Mds€ de fonds propres, 414 000 entreprises clientes en Assurance et en Epargne et plus de 9 millions de personnes protégées (assurés et ayants droit), Malakoff Humanis détient près de 15 % de parts de marché de l'assurance collective.

Dans le cadre de la retraite complémentaire Agirc-Arrco, le Groupe verse 42,2 Mds€ d'allocations à 6,3 millions d'allocataires, et gère les cotisations de 601 000 entreprises et plus de 7 millions de cotisants.

Paritaire, mutualiste et à but non lucratif, Malakoff Humanis met sa performance au service de l'utilité sociale : en 2023, le Groupe a consacré 201 M€ à l'accompagnement des personnes en situation de fragilité sociale.

www.malakoffhumanis.com @MalakoffHumanis

À propos d'Audencia

Fondée en 1900, Audencia se positionne parmi les meilleures Ecoles de Management européennes. Elle est accréditée EQUIS, AACSB et AMBA. Première Ecole de Management en France à adhérer à l'initiative Global Compact des Nations Unies, également signataire de leurs Principes of Responsible Management Education, Audencia s'est très tôt engagée à former et accompagner des managers innovants et responsables, dotés de compétences hybrides, qui contribuent positivement aux grands enjeux auxquels nos organisations, nos sociétés et notre planète, sont confrontées. Audencia a également créé Gaïa, la toute première école adossée à une business school dédiée à la transition écologique et sociale. En co-création avec ses parties prenantes, Audencia produit et diffuse des connaissances qui ont un impact sur la littérature scientifique, le contenu de ses formations, les pratiques des entreprises et la société dans son ensemble. Elle contribue ainsi aux trois défis majeurs suivants : la création et l'utilisation de technologies et d'information responsables, la définition et l'adoption d'approches managériales favorisant des organisations et des sociétés inclusives et la conception et la mise en œuvre de modèles d'affaires et de développements soutenables. Audencia propose des programmes en management et en communication allant du bachelor au doctorat. Elle a signé des accords avec 210 institutions académiques à l'étranger, et plus de 900 entreprises nationales et internationales. Elle accueille plus de 7 200 étudiants, dispose d'un corps professoral de 169 enseignants-chercheurs et d'un réseau de plus de 36 000 diplômés. Pour en savoir plus, consultez le site Internet : www.audencia.com et suivez-nous sur les réseaux sociaux : X @audencia.

Contacts presse :

Audencia

Axelle Chevy – achevy@audencia.com – 06 47 72 45

Malakoff Humanis

Elisabeth Alfandari - elisabeth.alfandari@malakoffhumanis.com -- 07 60 09 25 30