

Santé et qualité
de vie au travail
n°1 - Juin 2020

Les fragilités en entreprise

Baromètre
des PME et ETI
2018

leDoTank

malakoff
humanis



middlenext

Sommaire

Édito	3
Préambule.....	5
I. LES SITUATIONS DE FRAGILITÉ DES SALARIÉS	7
1. Qu'est-ce qu'on entend par "fragilités" ?	8
2. Les différentes situations de fragilité	9
II. DES DIFFÉRENCES DE PERCEPTION	17
1. Des impacts très différenciés par types de fragilités.....	18
2. Légitimité des entreprises pour accompagner leurs salariés en situation de fragilité	23
3. Les freins selon les dirigeants et les salariés.....	26
III. DES PISTES D'ACTIONS.....	29
IV. ANNEXES	33
1. Zoom sur la taille d'entreprise	34
2. Des acteurs de référence différents selon la taille de l'entreprise	35
3. À propos de l'étude	36
4. Pour aller plus loin	38
À propos	41

Édito

LeDoTank a pour vocation de favoriser la connaissance des entreprises moyennes afin que le partage de leurs expériences contribue au renouvellement des pratiques et à l'adaptation du cadre légal et règlementaire des affaires.

Notre partenariat avec Malakoff Humanis nous permet d'accéder aux différentes études que Malakoff Humanis réalise sur la performance sociale et performance de l'entreprise et notamment à cette étude sur les fragilités. Il nous a semblé utile de repérer dans cette somme d'information ce qui peut distinguer les ETI et PME sur ces questions. Cela permet de mieux comprendre leurs spécificités sociales souvent écrasées par des moyennes qui agrègent aussi bien les données des très grandes que celles des très petites entreprises.

L'objectif de la collection « Santé et qualité de vie au travail » est donc de mieux donner à voir la population intermédiaire des entreprises de taille moyenne en particulier sur les questions de bien-être au travail, si décisives pour la performance sociale mais aussi économique.

Quand tous les financements deviennent « verts », voire à impact, les leviers de la performance sociale sont des enjeux majeurs et, en particulier, l'identification par les entreprises des types de fragilités des salariés et la mise en place des actions d'accompagnements nécessaires.

Ce cahier décrit comment sont vécues « Les fragilités en entreprise » afin de rendre compte des situations mais aussi des écarts de perception entre salariés et dirigeants (voir panel p.36). Si la quasi-totalité des dirigeants se sentent très concernés par les situations de fragilité, et soucieux de mettre en œuvre des actions pour soutenir les salariés, la crainte de paraître intrusifs les freine. Cette réserve peut être interprétée par les salariés comme une forme d'indifférence, ceci d'autant plus que les actions d'accompagnement mises en place par les entreprises sont individualisées et non formalisées. Ce qui en garantit la confidentialité mais prive de la possibilité d'en faire état.

Plus les dirigeants comprendront la complexité et l'imbrication des impacts des fragilités personnelles et professionnelles, plus ils pourront envisager des pistes d'actions adaptées afin de favoriser l'engagement de leurs salariés.

Ce cahier a été rédigé début 2020, avant la crise sanitaire liée au Covid 19, il sera intéressant d'analyser le résultat des enquêtes qui seront menées sur ce même thème dans les années à venir.

Caroline Weber
Présidente leDoTank
Directrice générale Middenext

Préambule

Malakoff Humanis, leader de l'assurance santé et prévoyance collective, défend une conviction : la performance sociale et humaine de l'entreprise est le moteur de sa performance économique.

Depuis plus de 10 ans, au travers de son baromètre annuel, Le Groupe explore toutes les dimensions qui composent la santé et la qualité de vie au travail. Dans cette décennie, souvent en lien avec la digitalisation, les entreprises se sont transformées, avec des organisations du travail qui incitent à travailler différemment, et un management moins hiérarchique qui fait appel à l'esprit d'initiative.

Face à ces changements, nous avons vu se renforcer la confiance des salariés dans leur situation personnelle et professionnelle et nous avons constaté une amélioration globale de la qualité de vie au travail. Cependant, de nouvelles zones de risques sont apparues : un épuisement professionnel qui s'accroît, une fragilisation de la conciliation travail et vie de famille... Et les salariés attendent toujours plus de leur entreprise : sens, reconnaissance, autonomie, perspectives d'évolution...

Nous considérons que les enseignements du baromètre santé et qualité de vie au travail, ainsi que ceux de nos études autour du capital humain, peuvent offrir des pistes d'action pour les entreprises ; déjà pour appréhender les points sensibles, qui sont différents selon la taille de l'entreprise, le statut du salarié, son âge, et pour trouver des leviers qui leur permettent de développer leur performance sociale.

Anne-Sophie Godon-Rensonnet
Directrice Innovation
Malakoff Humanis

Les situations de fragilité des salariés

1.
Qu'est-ce qu'on entend
par "fragilités" ?

2.
Les différentes
situations de fragilité

1. Qu'est-ce qu'on entend par "fragilités" ?

Le terme de « fragilités des salariés » ne revêt pas la même signification selon les interlocuteurs :

- Les salariés parlent surtout de stress, de pression et de burn-out.
- Les dirigeants ont une vision plus institutionnelle à travers les problèmes de santé et les risques psychosociaux.
- Les assistantes sociales évoquent le plus souvent les situations de handicap et de maladie.

Les fragilités peuvent avoir des causes premières soit personnelles, soit professionnelles.

Dans tous les cas il s'agit d'un état qui a des impacts sur la vie professionnelle. C'est une réalité qui concerne aujourd'hui la quasi-totalité des entreprises. On note par ailleurs que, plus la taille de l'entreprise augmente, plus le nombre de personnes en situation de fragilité s'accroît.

Plus d'un salarié sur deux (56 %) dit connaître actuellement une situation de fragilité, et la quasi-totalité des dirigeants d'entreprise (91 %) déclare employer ou avoir employé récemment au moins un salarié dans une telle situation. Ces proportions traduisent l'importance de la réalité des fragilités au travail.

2. Les différentes situations de fragilité

On distingue deux types de fragilités, celles d'origine personnelle et celles d'origine professionnelle.

On identifie :

- 8 fragilités d'origine personnelle
- 12 fragilités d'origine professionnelle

Elles sont listées par ordre de fréquence du point de vue du salarié.

Un tiers des managers encadrent des salariés en situation de fragilité personnelle ou professionnelle. Ces situations de fragilité concernent donc les dirigeants, mais également le management intermédiaire.

LES FRAGILITÉS D'ORDRE PERSONNEL

- Plus d'un tiers des salariés sont concernés par une ou plusieurs fragilités.
- Un salarié sur 6 déclare connaître une situation de grande difficulté financière.
- Près de 9 dirigeants sur 10 emploient des salariés vivants ou ayant récemment vécu une de ces situations de fragilité personnelle. Les directeurs des ressources humaines en ont plus conscience que les directeurs généraux ou les directeurs généraux adjoints.

LES FRAGILITÉS D'ORDRE PROFESSIONNEL

- Près de 4 salariés sur 10 déclarent connaître actuellement au moins l'une de ces situations :
 - épuisement professionnel,
 - usure due à des conditions de travail éprouvantes,
 - perte de sens,
 - sentiment de déshumanisation au travail.
- 60 % des dirigeants ont dans leur entreprise un ou plusieurs salariés en situation de fragilité professionnelle.
- Beaucoup de dirigeants ont du mal à admettre l'origine professionnelle de certaines fragilités.
- Certaines fragilités forment une réalité partagée : la maladie grave ou l'affection longue durée pour les fragilités personnelles ; l'épuisement pour les fragilités professionnelles.
- 1 salarié sur 5 connaît à la fois une fragilité personnelle et une fragilité professionnelle. Il existe donc bien un effet de cumul.

LES SALARIÉS

Les indices de fragilité personnelle et professionnelle selon les salariés sont :

Indices de fragilité personnelle :

- Revenus mensuels < à 1500€ (52%)
- 55 ans et plus (45%)
- Plusieurs enfants à charge (44%)
- Salariés ayant connu plusieurs périodes de chômage (45%)
- Salariés ayant effectué une formation afin de changer de métier (45%)
- Salariés ayant changé de métier (40%)
- Salariés d'une entreprise de 1000 à 4999 salariés (48%)
- Salariés des secteurs Santé et Action sociale (45%)

Indices de fragilité professionnelle :

- Les salariés connaissant une fragilité d'origine personnelle (52%)
- Revenus mensuels < à 1500€ (46%)
- Salariés des secteurs du Commerce, Transport et Logistique (44%) et Santé et Action sociale (51%)
- Les salariés ayant connu au moins une période de chômage (43%)
- Les salariés ayant effectué au moins une formation afin de changer de métier (42%)
- Les salariés ayant changé au moins une fois de métier (41%)
- Femmes (41%)
- Salariés d'une entreprise de 1000 à 4999 salariés (46%)

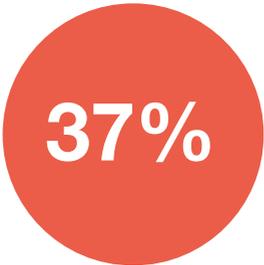
LES DIRIGEANTS

Les dirigeants qui déclarent le plus souvent avoir des salariés en situation de fragilité professionnelle sont dans les entreprise :

- ayant mis en place un accord QVT (93%)
- de plus de 50 salariés (79%)

- où intervient une assistante sociale (83%)
- où il y a un DRH (81%)
- des secteurs des Services (70%) et de la Santé et de l'Action sociale (66%)

LES FRAGILITÉS D'ORDRE PERSONNEL



37%

des salariés
connaissent au moins
une situation de fragilité
personnelle



89%

des dirigeants
ont un ou plusieurs salariés
en situation de fragilité
personnelle

POINT DE VUE
DES SALARIÉS

POINT DE VUE
DES DIRIGEANTS

FRAGILITÉS
D'ORDRE PERSONNEL

1	14%	4	50%	Grande difficulté financière
2	9%	6	27%	Position d'aidant pour un proche (ascendant ou descendant)
3	8%	2	51%	Maladie grave comme un cancer ou une affection de longue durée
4	8%	1	58%	Deuil récent d'un membre de la famille proche (conjoint, enfant...)
5	7%	5	42%	Handicap faisant l'objet d'une reconnaissance administrative (type RQTH)
6	7%	3	51%	Séparation ayant entraîné une situation de famille monoparentale
7	5%	8	21%	Situation d'isolement social, difficultés d'insertion sociale
8	3%	7	25%	Addiction (alcool, drogues...)



Au cours de votre vie professionnelle, avez-vous déjà connu ou connaissez-vous actuellement chacune des situations suivantes ?

LES FRAGILITÉS D'ORDRE PROFESSIONNEL



38%

**des salariés
connaissent au moins
une situation de fragilité
professionnelle**



60%

**des dirigeants
ont un ou plusieurs salariés
en situation de fragilité
professionnelle**



Au cours de votre
vie professionnelle,
avez-vous déjà connu
ou connaissez-vous
actuellement chacune
des situations suivantes ?

POINT DE VUE
DES SALARIÉS

POINT DE VUE
DES DIRIGEANTS

FRAGILITÉS
D'ORDRE PROFESSIONNEL

1	18%	3	22%	Situation d'épuisement professionnel
2	16%	5	20%	Situation d'usure professionnelle liée à des conditions de travail éprouvantes
3	15%			Perte de sens, ennui profond au travail
4	15%			Sentiment fort de déshumanisation de votre travail
5	11%	2	23%	Grande difficulté à concilier vie professionnelle et vie personnelle
6	7%	9	9%	Situation d'isolement professionnel
7	7%	7	11%	Grandes difficultés professionnelles suite à une réorganisation de l'entreprise ou de son service
8	6%	6	18%	Changement ou évolution du métier subi, perte de compétences ou de qualifications
9	6%	4	21%	Difficultés en fin de carrière liées à l'allongement de la vie professionnelle
10	5%	8	10%	Situation de harcèlement ou de violence au travail
11	2%	1	23%	Maladie professionnelle grave ou un accident du travail sévère
12	2%	10	8%	Inaptitudes suite à la mise en place de nouveaux outils numériques

Des différences de perception

1.
Des impacts très différenciés
par types de fragilités
2.
Légitimité des entreprises
pour accompagner leurs salariés
en situation de fragilité
3.
Les freins selon les dirigeants
et les salariés

1. Des impacts très différenciés par types de fragilités

LE POINT DE VUE DU DIRIGEANT

Près d'un dirigeant sur deux estime que les situations de fragilité des salariés impactent leur engagement et leur productivité. 43 % jugent que cela a également une influence sur l'ambiance de travail.

Trois fragilités professionnelles, parmi les moins répandues, semblent toutefois avoir un impact plus lourd :

- les situations de harcèlement ou de violence au travail (76 %),
- l'isolement professionnel (68%),
- les inaptitudes suite à la mise en place de nouveaux outils numériques (76%).

LE POINT DE VUE DU SALARIÉ

Qu'il s'agisse de fragilités personnelles ou professionnelles, un peu plus d'un salarié sur deux estime que la situation de fragilité qu'il traverse a des conséquences sur sa vie professionnelle :

- dégradation de la qualité de vie au travail,
- baisse de l'engagement et de la productivité au travail,
- plus grande difficulté à concilier vie professionnelle /vie privée.

Pour les personnes touchées par des fragilités d'ordre personnel, celles qui ont le plus d'impact sont :

- d'avoir un handicap (73 %),
- de subir une situation d'isolement social (72 %),
- de souffrir d'une maladie grave (68 %),
- de porter le deuil d'un membre de la famille proche (68 %).

Pour les personnes touchées par des fragilités d'ordre professionnel, celles qui ont le plus d'impact sont :

- les situations de harcèlement ou de violence au travail (87 %),
- les difficultés à la suite d'une réorganisation (76 %),
- des changements ou des métiers subis (75 %),
- les situations d'isolement professionnel (75 %).

Le sentiment de perte de sens ou d'ennui profond au travail impacte la qualité de vie et l'engagement des salariés.

LE POINT DE VUE DE L'ENTOURAGE PROFESSIONNEL DES SALARIÉS TOUCHÉS PAR DES FRAGILITÉS

Plus d'un salarié sur deux indique avoir connu un collègue en situation de fragilité, ce qui pour 61 % des répondants a impacté de manière importante leur propre quotidien de travail.

LE POINT DE VUE DES SALARIÉS

Impacts des fragilités personnelles

	IMPACTS	Fragilités personnelles les plus significatives par impact
1	50% Complicquer la conciliation de votre vie privée et de votre vie professionnelle	• Addiction (67%)
2	43% Dégrader votre qualité de vie au travail	• Situation d'isolement social (57%) • Handicap (56%)
3	42% Réduire votre engagement au travail	• Situation d'isolement social (67%)
4	41% Vous obliger à poser des jours d'absence ou des arrêts de travail	• Maladie grave (62%)
5	41% Réduire votre productivité au travail	• Situation d'isolement social (61%)
6	36% Freiner votre évolution professionnelle (hiérarchique et/ou salariale)	• Handicap (53%)
7	33% Vous amener à changer de travail / d'entreprise	• Handicap (54%)
8	30% Dégrader les relations avec votre manager	• Situation d'isolement social (42%)
9	29% Dégrader les relations avec les autres membres de votre équipe	• Situation d'isolement social (48%)

? Diriez-vous que la ou les situations de fragilité d'origine personnelle que vous avez vécues ont eu pour conséquence de ... ?

Impacts des fragilités professionnelles

IMPACTS		Fragilités professionnelles les plus significatives par impact	
1	52%	Dégrader votre qualité de vie au travail	<ul style="list-style-type: none">• Harcèlement ou violence au travail (86%)• Perte de sens, ennui profond (75%)
2	49%	Réduire votre engagement au travail	<ul style="list-style-type: none">• Métier subi, perte de compétences (75%)• Perte de sens, ennui profond (73%)
3	47%	Complicquer la conciliation de votre vie privée et de votre vie professionnelle	<ul style="list-style-type: none">• Harcèlement ou violence au travail (73%)• Évolutions subies (72%)
4	44%	Réduire votre productivité au travail	<ul style="list-style-type: none">• Évolutions subies, perte de compétences (71%)
5	41%	Dégrader les relations avec votre manager	<ul style="list-style-type: none">• Harcèlement ou violence au travail (77%)
6	39%	Vous amener à changer de travail / d'entreprise	<ul style="list-style-type: none">• Harcèlement ou violence au travail (60%)
7	37%	Vous obliger à poser des jours d'absence ou des arrêts de travail	<ul style="list-style-type: none">• Maladie professionnelle grave (68%)
8	30%	Dégrader les relations avec les autres membres de votre équipe	<ul style="list-style-type: none">• Harcèlement ou violence au travail (56%)

 Diriez-vous que la ou les situations de fragilité d'origine professionnelle que vous avez vécues ont eu pour conséquence de ... ?

LE POINT DE VUE DES DIRIGEANTS

Impacts des fragilités personnelles et professionnelles

	IMPACTS	Fragilités professionnelles les plus significatives par impact
1	46% L'engagement des salariés en question	<ul style="list-style-type: none">• Des inaptitudes suite à la mise en place de nouveaux outils numériques (76%)
2	45% La productivité des salariés en question	<ul style="list-style-type: none">• Des inaptitudes suite à la mise en place de nouveaux outils numériques (82%)• Une situation d'isolement professionnel (72%)
3	43% L'ambiance et les relations entre collègues	<ul style="list-style-type: none">• Une situation de harcèlement ou de violence au travail (73%)
4	39% L'organisation de l'entreprise et du travail	<ul style="list-style-type: none">• Une situation de harcèlement ou de violence au travail (76%)• Une situation d'isolement professionnel (68%)
5	33% La qualité de vie au travail en général dans votre entreprise	<ul style="list-style-type: none">• Une situation de harcèlement ou de violence au travail (64%)
6	30% Le climat social, la cohésion sociale dans l'entreprise en général	<ul style="list-style-type: none">• Une situation de harcèlement ou de violence au travail (64%)
7	19% L'image employeur de votre entreprise	<ul style="list-style-type: none">• Des inaptitudes suite à la mise en place de nouveaux outils numériques (43%)

 Selon vous, les différentes situations de fragilité que connaissent vos salariés, qu'elles soient d'origine personnelle ou professionnelle, ont-elles pour effet d'impacter chacune des dimensions suivantes ?

2. Légitimité des entreprises pour accompagner leurs salariés en situation de fragilité

La question de la légitimité ne peut pas être abordée de manière générale. Elle est liée à la situation de chaque entreprise en fonction de sa taille, de son histoire, de son actionnariat, de son implantation géographique, de la période de sa vie, de ses métiers...

En fonction de ces spécificités, les services de santé au travail, la direction de l'entreprise, la direction des ressources humaines, les salariés, les managers, les assistantes sociales, les représentants du personnel ou syndicaux, l'Etat, la région, la ville, ou encore la mutuelle d'entreprise peuvent avoir un rôle dans la prise en charge des fragilités des salariés.

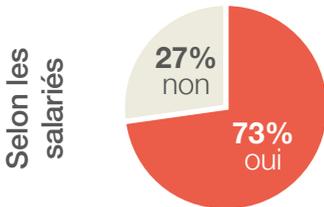
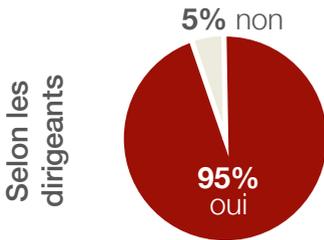
La perception des acteurs les plus légitimes diffère selon la taille de l'entreprise*. Mais on constate une vision partagée entre les dirigeants et les salariés sur la désignation des acteurs les plus pertinents.

- Dans les petites entreprises : la **direction**.
- Dans les entreprises moyennes : la **direction des ressources humaines et les instances représentatives du personnel (IRP)**. Les dirigeants des entreprises de 50 à 99 salariés fournissent des réponses en accord avec celles des salariés.
- Dans les plus grandes entreprises, une légitimité plus forte est accordée aux **managers** et aux **assistantes sociales**.

* voir annexe 2 p.37

Légitimité de l'entreprise dans la prise en charge des fragilités ...

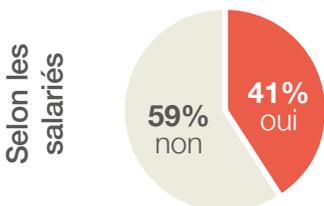
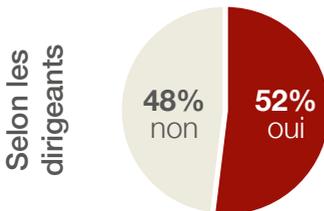
... professionnelles



Estimez-vous que l'entreprise est légitime pour aider les salariés à faire face aux situations de fragilités ?

Les salariés et les dirigeants répondent positivement pour les situations de fragilité professionnelle. Mais les avis sont plus partagés face aux situations de fragilité personnelle, les salariés étant les plus réticents.

... personnelles



- Pour les fragilités d'origine professionnelle : 94 % des dirigeants et 73 % des salariés pensent que l'entreprise est légitime.

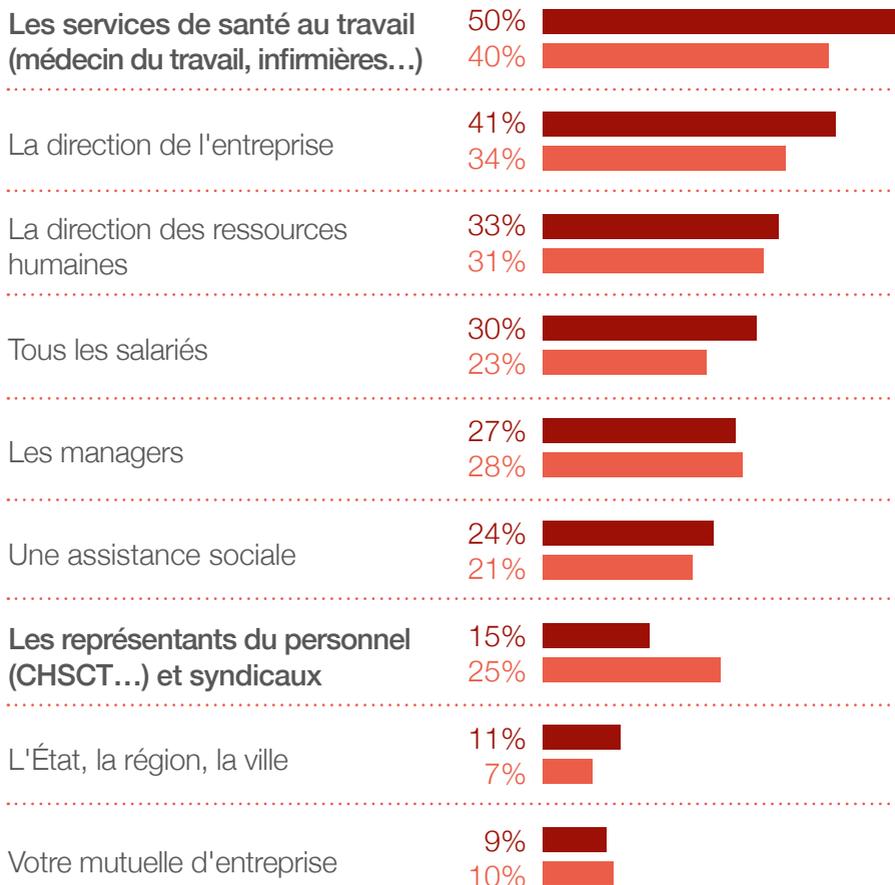
- Pour les fragilités d'origine personnelle : 52 % des dirigeants et 41 % des salariés pensent que l'entreprise est légitime.

Les acteurs les plus légitimes pour prendre en charge les situations de fragilité que peuvent connaître les salariés en entreprise :

ACTEURS

POINTS DE VUE

■ DIRIGEANTS ■ SALARIÉS



Quels sont à vos yeux les acteurs les plus légitimes pour prendre en charge les situations de fragilité que peuvent connaître les salariés en entreprise ?

3. Les freins selon les dirigeants et les salariés

Neuf attitudes ont été identifiées comme étant des freins à l'accompagnement des salariés.

Points de vue des dirigeants et des salariés

Les perceptions des dirigeants et des salariés sont très différentes :

- 47 % des dirigeants estiment que les salariés sont dans le déni quant aux répercussions sur leur travail contre 30 % des salariés.
- 47 % des dirigeants estiment que les salariés refusent de partager leur situation, de peur qu'elle ne soit connue par leur manager et leurs collègues contre 37 % des salariés.
- 11 % des dirigeants estiment que les salariés craignent d'être licenciés alors qu'ils sont 45 % à le redouter.

- Les dirigeants d'entreprise se disent freinés par la peur de paraître intrusifs (50 %) et par la confidentialité des situations de fragilité (39 % des dirigeants)*.

- Les salariés se disent freinés par la crainte d'être pénalisés dans leur évolution professionnelle (39 %).

Points de vue des assistantes sociales

Les assistantes sociales ont une autre lecture ; pour elles, c'est principalement le manque de compétence et de formation en interne qui peut expliquer la frilosité des entreprises.

* Voir p.28

Les freins des salariés pour être accompagnés par l'entreprise en cas de situation de fragilité :

FREINS DES SALARIÉS

POINTS DE VUE

■ DIRIGEANTS ■ SALARIÉS



Quels sont selon vous les freins des salariés pour être accompagnés par l'entreprise en cas de situation de fragilité ?

Pour les dirigeants : les freins à la mise en place d'actions d'accompagnement des salariés en situation de fragilité sont :

1 50% La peur de paraître intrusif, de rentrer dans leur vie privée

2 39% La confidentialité des situations de fragilité

3 34% Le manque de temps à accorder à ces questions

4 20% Le manque de moyens financiers

5 13% Le manque de formation, l'absence de compétence en interne sur ces questions

6 13% L'absence d'attente de la part des salariés

 Quels sont les principaux freins qui peuvent compliquer la mise en place d'actions pour vos salariés pouvant connaître une situation de fragilité ?

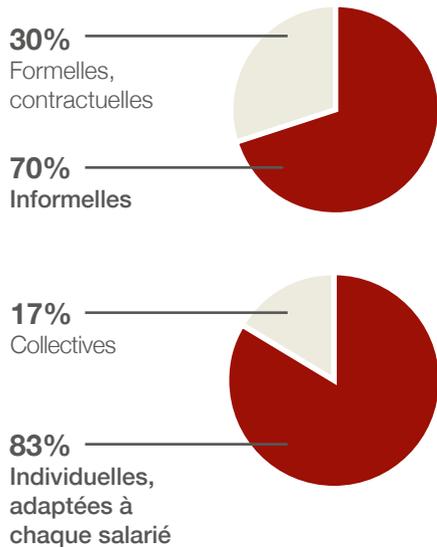
Des pistes d'actions

Des perceptions différentes des actions mises en places

- Si 94 % des dirigeants d'entreprise se déclarent préoccupés par les situations de fragilité des salariés – seulement 39 % des salariés pensent qu'ils le sont réellement. En revanche, ces différences de perception sont les mêmes quelle que soit la taille de l'entreprise.
- Une large majorité des dirigeants jugent utile pour l'entreprise de mettre en place des actions pour faire face aux situations de fragilité de leurs salariés. Les actions le plus souvent mises en place sont : les avances de frais ou avances sur salaire, des aménagements du temps de travail ou des aménagements de poste.
- Une divergence apparaît quant au nombre d'actions mises en place : les dirigeants et les assistantes sociales en déclarant un nombre bien supérieur à celui des salariés.
- 25 % des dirigeants disent avoir mis en place une formation des managers pour qu'ils détectent et accompagnent les situations de fragilité. Mais 45 % des managers se sentent insuffisamment formés face aux situations de fragilités.

- Deux tiers des salariés s'estiment insuffisamment informés sur les dispositifs mis en place par leur entreprise.
- Les actions étant souvent personnelles et informelles, elles font peu l'objet de communication et de suivi via des indicateurs. Seulement 13 % des entreprises ont un reporting social.

Les actions mises en place sont plutôt :



Quelles sont les actions mises en place afin de prévenir ou d'accompagner des situations de fragilité ?

ACTIONS MISES EN PLACE

POINTS DE VUE

■ DIRIGEANTS ■ SALARIÉS



En conclusion

Les salariés et les dirigeants partagent une même vision des effets des actions menées en faveur des situations de fragilités : conserver une bonne ambiance de travail, un bon climat social et une bonne qualité de vie au travail (45 % des dirigeants et 40 % des salariés).

40 % des dirigeants et des salariés et 2/3 des assistantes sociales considèrent que le rôle social des entreprises va s'accroître et que la prise en compte des situations de fragilité des salariés va devenir un sujet de plus en plus important pour les entreprises pour les années à venir.

Annexes

1.
Zoom sur la taille
d'entreprise
2.
Des acteurs de référence
différents selon la taille
de l'entreprise
3.
À propos de l'étude
4.
Pour aller plus loin

1. Zoom sur la taille d'entreprise

- Plus la taille de l'entreprise augmente, plus la fréquence des fragilités s'accroît.
- Plus l'entreprise est grande, plus le dirigeant est conscient que ses effectifs comptent des salariés en situation de fragilité :

	Fragilités personnelles	Fragilités professionnelles
10-49 salariés	87 %	54 %
50-249 salariés	95 %	78 %
250 salariés et plus	98 %	79 %

- Dans les plus grandes entreprises, les actions sont plus formalisées et contractualisées.
- Dans les entreprises moyennes elles restent le plus souvent individualisées ; signe de leur agilité à s'adapter à chaque salarié, mais également, signe de la difficulté à « capitaliser » pour monter en généralité.
- C'est au sein des grosses PME ou petites ETI que l'impact des fragilités apparaît le plus important.
- Lorsqu'on se focalise sur l'impact des fragilités, on constate qu'aux dires des dirigeants, ce sont les entreprises de 100 à 499 salariés qui sont les plus touchées, avec un impact plus important sur l'engagement et la productivité des salariés, mais aussi sur l'organisation de l'entreprise et du travail ou encore sur la qualité de vie au travail.
- La propension à agir de l'entreprise augmente avec sa taille.
- De manière assez logique, plus une entreprise est grande, plus elle est susceptible d'avoir mis en place des actions pour prévenir et accompagner les fragilités de ses salariés. À l'inverse, les dirigeants des entreprises de 10 à 49 salariés reconnaissent avoir mis en place moins d'actions.

2. Des acteurs de référence différents selon la taille de l'entreprise

NOMBRE DE SALARIÉS DE L'ENTREPRISE

	- de 10	10-49	50-249	250-999	1000-4999	5000 et +
Les services de santé au travail (médecin du travail, infirmières...)	41 %	36 %	40 %	40 %	45 %	46 %
La Direction de l'entreprise	39 %	39 %	33 %	18 %	23 %	23 %
La direction des ressources humaines	25 %	28 %	37 %	41 %	38 %	31 %
Tous les salariés	23 %	27 %	21 %	22 %	26 %	15 %
Les managers	27 %	28 %	26 %	25 %	32 %	37 %
Une assistance sociale	19 %	18 %	22 %	23 %	34 %	36 %
Les représentants du personnel (CHSCT...) et syndicaux	17 %	23 %	32 %	32 %	31 %	26 %
L'état, la région, la ville	6 %	9 %	7 %	7 %	4 %	4 %
Votre mutuelle d'entreprise	11 %	9 %	9 %	7 %	12 %	9 %



Quels sont à vos yeux les acteurs les plus légitimes pour prendre en charge les situations de fragilité que peuvent connaître les salariés en entreprise ?

3. À propos de l'étude

Le panel

• 303 DIRIGEANTS

		Effectifs bruts
Taille	10-49 salariés	161
	50-99 salariés	50
	100-249 salariés	31
	250-499 salariés	31
	500 salariés et +	30
Secteur	Industrie / énergie	48
	BTP / Construction	31
	Commerce / transport / logistique	84
	Services	125
	Santé / action sociale	15

• 1581 SALARIÉS

		Effectifs bruts
Sexe	10-49 salariés	735
	50-99 salariés	846
Âge	18-29 ans	382
	30-39 ans	398
	40-49 ans	521
	50 ans et +	280
CSP	Cadres	344
	Professions intermédiaires	384
	Employés	683
	Ouvriers	170
Taille	1-9 salariés	300
	10-49 salariés	343
	50-249 salariés	456
	250 salariés et +	482
Secteur	Industrie / énergie	174
	BTP / Construction	87
	Commerce / transport / logistique	324
	Services	771
	Santé / action sociale	225

• 50 ASSISTANTES SOCIALES

L'étude

« Fragilités en entreprise »,
étude réalisée en mai 2018 par
Harris Interactive pour Malakoff
Humanis



4. Pour aller plus loin

- **Rapport leDoTank et Malakoff Humanis : « Travail et cancer du sein dans les ETI » Pistes pour aller plus loin dans le maintien en emploi.**

www.ledotank.com - Rubrique « nos chantiers »

- **Articles du Comptoir de la nouvelle entreprise de Malakoff Humanis**

<https://lecomptoirdelanouvelleentreprise.com/>

- **Article commentant l'étude Malakoff Médéric : Les situations de fragilité des salariés**

<https://lecomptoirdelanouvelleentreprise.com/dossierfragilites-salaries-entreprise/>

- **Colloque sur les fragilités des salariés : les idées clefs, Jusqu'où l'entreprise doit-elle aller dans l'accompagnement ?**
(20 juin 2018)

Le management est trop souvent devenu un « management par les chiffres » et l'humain « une variable d'ajustement », les fragilités s'accompagnant « sur le terrain ». Parler de « managers de proximité » relèverait ainsi du « pléonasmisme ». L'entreprise ne peut pas se transformer en « hôpital de jour » car elle n'a pas les compétences requises pour traiter tous les cas de figure. En revanche, elle doit « orienter » vers des spécialistes.

Julia de Funès, philosophe, souligne que : « la fragilité est intimement liée à celles de « la crainte » et de « la peur », elles-mêmes liées à l'idée selon laquelle les risques sont des « menaces » et jamais « des opportunités ». Au sein de l'entreprise, les « process » créent parfois du « non-sens » et de « l'absurdité ». Or, l'action véritable et le sens sont l'inverse du process. Pour les déclencher, il faut de « la confiance », cette notion performative, clé de l'action, qui doit être « un geste premier » pour favoriser l'autonomie de chacun et rendre les salariés plus forts ».

<https://lecomptoirdelanouvelleentreprise.com/colloque-fragilites-salaries-idees-clefs/>

- **Salariés aidants : une reconnaissance encore timide en entreprise**
<https://lecomptoirdelanouvelleentreprise.com/salaries-aidants-reconnaissance-timide-entreprise/>
- **Parole libérée, vie privée respectée**
« *La confidentialité des fragilités des salariés est un principe qui permet d'instaurer un climat de confiance propice à l'accompagnement et au soutien social des collaborateurs.* »
<https://lecomptoirdelanouvelleentreprise.com/parole-liberee-vie-privee-respectee/>
- **Mais pourquoi les managers ne prennent-ils pas leur arrêt de travail ?**
« *37 % des managers n'ont pas pris ou que partiellement leur arrêt maladie, contre 28 % de l'ensemble des salariés. Mais qu'est-ce qui poussent les managers à venir au bureau même malade ?* »
<https://lecomptoirdelanouvelleentreprise.com/managers-et-inobservance/>

À propos

LeDoTank

LeDoTank est une association dont la vocation est de chercher à combler le déficit de connaissance et de compréhension de ce que sont les entreprises moyennes ; déficit qui touche tous les champs : gouvernance, RSE, financement, performance sociale, etc.

LeDoTank s'inscrit dans l'écoystème des entreprises moyennes en initiant des projets qui associent entrepreneurs, experts et chercheurs pour mieux identifier leurs enjeux propres et chercher à mettre en avant leur singularité afin de proposer des solutions adaptées. Il s'agit de contribuer au renouvellement de leurs pratiques et d'informer les décideurs des règles du jeu sur les spécificités de ces entreprises.

Pour progresser dans ces différentes voies, leDoTank peut compter sur ses partenaires : ce sont des entreprises ou des organisations consacrant des ressources – financières et/ou humaines – à la recherche de réponses concrètes aux enjeux sociétaux qui touchent leurs marchés ou leur environnement direct, mais aussi plus largement, l'intérêt commun.

Contact leDoTank

Christine BEYSSAC
Déléguée Générale
christine.beysac@ledotank.com

Malakoff Humanis

Acteur majeur de la protection sociale, Malakoff Humanis est né en janvier 2019 du rapprochement des groupes Malakoff Médéric et Humanis. Avec plus de 6,5 Mds€ de fonds propres, 426 000 entreprises clientes et 10 millions de personnes protégées (assurés et ayants droit), Malakoff Humanis détient 17 % de parts de marché de l'assurance collective. Le Groupe est présent sur l'ensemble des secteurs d'activité à travers les 174 branches professionnelles qui lui font confiance.

En retraite complémentaire, le Groupe gère 36,5 Mds€ d'allocations versées, une mission d'intérêt général menée pour le compte de l'Agirc-Arrco auprès de 568 000 entreprises et plus de 13 millions de cotisants et allocataires.

Paritaire, mutualiste et à but non lucratif, Malakoff Humanis met sa performance au service de l'utilité sociale et consacre chaque année plus de 160 millions d'euros pour accompagner les personnes en situation de fragilité, soutenir l'innovation sociale et des actions de sensibilisation et de mécénat. Le Groupe investit également dans la recherche, accompagne des start-ups et des projets associatif.

Contact Malakoff Humanis

Sébastien DESIDERI
Responsable études stratégiques
et projets innovation
sebastien.desideri@malakoffhumanis.com

Middlenext

Middlenext est l'association professionnelle française indépendante représentative des valeurs moyennes cotées. Créée en 1987, Middlenext fédère et représente les sociétés cotées sur Euronext et Euronext Growth tous secteurs d'activité confondus.

L'action de Middlenext est quadruple :

- Représenter et défendre les intérêts de ses entreprises membres, auprès des autorités de tutelle boursière et des pouvoirs publics ;
- Assurer la promotion des entreprises cotées qu'elle fédère et renforcer leur visibilité auprès des acteurs de la communauté financière, des investisseurs et des médias ;

- Accompagner les dirigeants dans la maîtrise des techniques boursières essentielles à l'optimisation de leur cotation en Bourse ;
- Contribuer, via son Institut de recherche, à développer la connaissance sur les valeurs moyennes cotées par le recours à une expertise académique indépendante et transparente.

Middlenext est membre fondateur d'EuropeanIssuers, première association européenne qui promeut les intérêts des sociétés cotées en Bourse.

Contact Middlenext

Caroline WEBER
Directrice Générale
c.weber@middlenext.com

La collection

« Santé et qualité de vie au travail »

n°1 : Les fragilités en entreprise

n°2 : Satisfaction et qualité de vie au travail

LES AUTRES COLLECTIONS LEDOTANK

- La RSE "pour de vrai"
- "Lu pour vous"

leDoTank

36 Quai Saint Antoine,
69002 Lyon
www.ledotank.com