

Demain, tous aidants !

Vieillesse démographique : enjeux et défis

Retour sur la Rencontre Culture branches du 11 juin 2026



#LaLettre

Le 11 juin, à l'occasion de son buffet annuel des branches organisé par la Direction des Accords de branches au siège d'AG2R LA MONDIALE, Culture branches a réuni négociateurs, partenaires sociaux, administrateurs et experts autour de l'aidance. Longtemps perçue comme une réalité individuelle ou familiale, elle s'impose désormais comme un **enjeu collectif**, au croisement des transformations démographiques, de l'organisation du travail, des parcours professionnels et de la protection sociale complémentaire.

La rencontre s'est articulée autour de 3 temps forts : mieux **comprendre** les transformations démographiques et sociales en cours, **mettre en lumière** la diversité des situations vécues par les aidants, puis **identifier les leviers d'action** mobilisables à l'échelle des branches professionnelles.

En croisant regards prospectifs, témoignages de terrain, éclairages d'experts et retours d'expérience de partenaires sociaux, les échanges ont mis en lumière une conviction partagée : **face à un enjeu appelé à s'intensifier, les branches ont un rôle à jouer pour faire émerger des solutions concrètes, solidaires et durables.**

Culture branches, qui fête ses 10 ans en 2026, est aujourd'hui une communauté active de plus de 1000 négociateurs qui entend stimuler la réflexion sur la protection sociale complémentaire de demain.



De gauche à droite : Sigrid Jaud, Philippe Soulard, Pascale Soyeux, Thierry Calvat, Laetitia Geneste, Lysiane Le Hein, Eric Vasseur, Cécile Debesse, Elodie Jung, Guénaëlle Gault

L'édito de Pascale Soyeux, membre du Comité Exécutif Groupe AG2R LA MONDIALE en charge de la Santé Prévoyance et des Accords de Branches



L'aidance est un sujet dont les branches professionnelles expriment aujourd'hui le besoin de s'emparer.

L'aidance nous concerne toutes et tous, de près ou de loin. Elle touche à l'intime, aux équilibres familiaux, aux parcours de vie, mais aussi, très concrètement, au monde du travail. Dans un contexte marqué par le vieillissement démographique, elle ne peut plus être considérée comme un sujet accessoire.

C'est pourquoi Culture branches a souhaité consacrer cette rencontre à un thème que ses membres avaient eux-mêmes exprimé le souhait de voir aborder. L'aidance est un sujet discret, parfois difficile à exprimer, qui mérite d'être mieux compris, mieux représenté et davantage pris en compte, y compris dans le dialogue social.

Les enseignements partagés lors de la matinée rappellent combien ces situations demeurent encore peu visibles dans l'environnement professionnel. De nombreux salariés aidants ne déclarent pas leur situation, les dispositifs existants peinent à être connus et activés, et les personnes concernées continuent souvent de s'organiser, de compenser et d'ajuster leurs rythmes pour tenir leurs engagements professionnels.

Mais ces ajustements ne sont pas sans effet. Ils peuvent s'accompagner de fatigue, de tensions et d'une charge mentale importante. Nombre de salariés aidants tiennent, mais parfois dans des équilibres fragiles. L'enjeu est donc de mieux repérer ces situations, de permettre leur expression, et de construire des accompagnements utiles sans stigmatiser.

Au-delà des parcours individuels, l'aidance interroge plus largement l'organisation du travail, la continuité des parcours professionnels et les dispositifs de protection sociale. Les branches constituent, à cet égard, un espace pertinent pour partager les expériences, faire émerger des pratiques et réfléchir collectivement à des réponses ajustées aux réalités des métiers et des secteurs.

Cette rencontre avait précisément pour ambition d'ouvrir cette réflexion : mieux cerner les contours de l'aidance, partager des initiatives déjà engagées et proposer aux partenaires sociaux des repères pour avancer, chacun en tenant compte de son contexte de branche.

Bonne lecture à tous !

L'aidance : une transformation silencieuse du monde du travail

En ouverture de la matinée, une consultation collective a permis de mesurer l'état d'avancement des réflexions au sein des branches professionnelles : bien que l'aidance soit identifiée comme un sujet stratégique, les dispositifs existants restent encore peu visibles et souvent en décalage avec les besoins concrets exprimés par les aidants.



Guénaëlle Gault, Directrice générale de L'ObSoCo, a ensuite replacé la question de l'aidance dans une dynamique plus large : celle du vieillissement démographique, qui transforme en profondeur les équilibres familiaux, les modes de vie, les formes de solidarité et les organisations du travail. Cette évolution structurelle constitue l'un des principaux défis des prochaines décennies et appelle une adaptation progressive des politiques publiques comme des pratiques des entreprises.

« Le vieillissement n'est plus un sujet de personnes âgées, mais de société. »
Guénaëlle Gault, Directrice générale de L'ObSoCo.

Cette transformation reconfigure en profondeur le rapport au travail. Le modèle d'un salarié entièrement disponible, détaché de ses contraintes personnelles et familiales, ne correspond plus aux réalités vécues. L'aidance révèle une **porosité croissante entre les temps de vie**, avec des parcours professionnels de plus en plus traversés par des contraintes personnelles, familiales et sociales.

Dans ce contexte, l'aidance ne peut plus être considérée comme un sujet périphérique : elle concerne déjà des **actifs de tous âges** et s'impose progressivement comme une dimension à part entière de l'organisation du travail.

La notion de **génération sandwich** désigne ces salariés pris entre plusieurs responsabilités, accompagnant des parents âgés ou fragilisés tout en soutenant des enfants qui restent plus longtemps à charge. Cette **superposition des rôles** crée une pression diffuse, souvent invisible, qui peut peser sur l'organisation du travail, les choix de carrière, la santé mentale et l'équilibre personnel.

Ce constat est confirmé par les données : **l'entrée dans l'aidance** intervient en moyenne autour de **34 ans**, et l'âge moyen des salariés aidants est de 44 ans. **Loin d'être limitée à la fin de carrière**, l'aidance peut ainsi traverser plusieurs moments de la vie professionnelle, parfois à plusieurs reprises, et concerner un parent, un conjoint, un enfant ou, plus largement, un proche.

Au-delà du temps consacré à l'accompagnement, l'aidance se caractérise également par une charge mentale importante. Coordination des intervenants, gestion des imprévus, vigilance permanente et prise de décisions s'ajoutent aux responsabilités professionnelles. Cette « **charge silencieuse** » explique en partie les risques accrus d'épuisement, d'isolement et de fragilisation de la santé mentale.

Les chiffres à retenir – Une transformation démographique majeure

- **1 Français sur 4** aura plus de 65 ans en 2040.
- Les plus de 85 ans passeront de **1,4 million en 2021 à 5 millions en 2060**.
- **38 % des ménages** sont aujourd'hui composés de personnes seules, contre 19 % en 1968.
- **7,1 millions de personnes** aident régulièrement un proche en perte d'autonomie, jusqu'à **9,3 millions** en incluant l'aide ponctuelle.

Le témoignage de Thierry Calvat, sociologue et cofondateur du Cercle Vulnérabilités & Société



Changer de regard : quand l'aidance devient une source de compétences

Thierry Calvat, sociologue et cofondateur du Cercle Vulnérabilités & Société, a invité les participants à un changement de regard sur l'aidance : la considérer comme une activité à part entière, structurée par des contraintes fortes mais aussi porteuse de compétences.

Organisation, coordination, capacité à travailler avec les autres, résolution de problèmes complexes, maîtrise d'outils ou de démarches parfois techniques : l'aidance forge des savoir-faire précieux. Elle oblige à composer avec l'incertitude, à hiérarchiser les priorités, à anticiper les ruptures et à maintenir un équilibre malgré des contraintes multiples.

Accompagner les salariés aidants ne consiste pas seulement à prévenir les risques d'épuisement ou d'absentéisme. C'est aussi reconnaître leur engagement, valoriser les compétences acquises et créer les conditions pour que ces situations puissent être mieux articulées avec les parcours professionnels.

« En aidant un proche, on développe des compétences concrètes et complexes souvent transférables dans la vie professionnelle. »

Thierry Calvat, sociologue et cofondateur du Cercle Vulnérabilités & Société.

Focus – L'aidance, une infrastructure invisible

- **5 à 7 milliards d'heures** d'aide seraient apportées chaque année par les aidants, soit l'équivalent de **3 à 4 millions** d'emplois à temps plein ;
- Cette contribution correspondrait à environ **100 milliards** d'euros de production de services, soit un ordre de grandeur comparable à celui de l'industrie automobile ;
- La part des aidants pourrait passer de 20 % aujourd'hui à 25 à **30 % en 2035**

Ce premier temps de la matinée a ainsi posé un constat central : l'aidance n'est pas une exception à gérer au cas par cas, mais une réalité durable qui transforme déjà les collectifs de travail. Pour les branches, elle ouvre un champ de réflexion concret sur les rythmes, la parole, la santé, les parcours professionnels et le dialogue social.

Table ronde #1 - Les réalités plurielles et cumulatives de l'aidance



Derrière les chiffres, des parcours d'aidants multiples et souvent invisibles

Si les données permettent de mesurer l'ampleur du phénomène de l'aidance, elles ne suffisent pas à rendre compte de la diversité des situations vécues. La première table ronde, animée par Laetitia Geneste, directrice de l'Action sociale d'AG2R LA MONDIALE, a mis en lumière la diversité des situations vécues.

« Il n'y a pas de situation unique, donc pas de réponse unique. »

Roman Foy, Responsable développement de l'Association Française des Aidants.

Comme l'a rappelé Roman Foy, Responsable Développement de l'Association Française des Aidants, **il n'existe pas de profil type de l'aidant**. L'aidance varie selon la situation du proche accompagné (perte d'autonomie liée à l'âge, handicap, maladie chronique ou longue maladie) mais aussi selon le lien avec la personne aidée, la distance géographique, les ressources disponibles, le territoire de vie ou encore le niveau d'information auquel chacun peut accéder.

Elle varie aussi dans le temps. Une situation d'aidance peut s'installer progressivement, s'intensifier brutalement lors d'une crise, connaître des périodes d'accalmie, puis reprendre sous d'autres formes. Roman Foy a ainsi distingué plusieurs moments : **la pré-aidance, l'aidance spécialisée, l'inter-aidance et la post-aidance**. Ces phases peuvent se répéter, se chevaucher ou surgir à nouveau, obligeant les aidants à réajuster en permanence leur organisation personnelle et professionnelle.

« La première difficulté, c'est parfois tout simplement de se reconnaître comme aidant. »

Sigrid Jaud, Fondatrice et déléguée générale d'Aidants et bien +.

Cette diversité explique en partie la difficulté à se reconnaître comme aidant. Sigrid Jaud, Fondatrice et déléguée générale d'Aidants et bien +, l'a souligné à partir de son propre parcours : beaucoup de personnes **accompagnent un proche sans poser ce mot sur leur situation**. Elles "font", elles s'organisent, elles répondent aux urgences, elles jonglent avec les contraintes, sans toujours se considérer comme aidantes.

Cette reconnaissance est pourtant une étape essentielle pour accéder à de l'information, solliciter un soutien ou ouvrir un dialogue dans l'entreprise.

Mais dire sa situation reste difficile. **Près d'un actif aidant sur deux ne déclare pas sa situation dans son environnement professionnel**. Cette retenue tient à plusieurs raisons : la crainte du regard des autres, le souhait de préserver la frontière entre la vie privée et vie professionnelle ou encore la peur que la situation de salarié aidant soit perçue comme un frein à l'évolution professionnelle. Ce silence peut offrir une protection à court terme, mais il prive aussi les personnes concernées de soutiens essentiels, avant que la fatigue, la charge mentale ou l'isolement ne s'installent.

Du côté des entreprises, les réponses peuvent prendre des formes très concrètes : écoute des besoins, souplesse dans l'organisation, accompagnement administratif, meilleure information sur les dispositifs existants, formation des managers. Sigrid Jaud a également rappelé que **ces solutions doivent s'adresser à l'ensemble des salariés**, et non aux seuls collaborateurs disposant d'une plus grande souplesse d'organisation: elles doivent pouvoir être pensées pour tous les environnements de travail, y compris les sites de production, les ateliers ou les métiers où la flexibilité est plus difficile à organiser.

« Les professionnels apportent un cadre et une expertise indispensables, mais ils ne peuvent pas tout faire : sans une organisation collective solide de l'aide et des soins, ce sont les proches qui finissent par porter ce qui ne leur incombe pas. »
Élodie Jung, Directrice générale de l'UNA.

Élodie Jung, de l'Union Nationale de l'Aide, des Soins et des Services aux Domiciles (UNA), a apporté le point de vue du secteur de l'aide et du soin à domicile. Elle a rappelé que **l'aidance repose toujours sur une relation à plusieurs** : la personne accompagnée, les professionnels et les proches aidants.

Cette relation peut fonctionner, mais elle peut aussi devenir source de fragilité lorsque les rôles se brouillent. La situation d'aide peut alors transformer le lien initial avec un parent, un conjoint ou un proche, jusqu'à faire porter au proche aidant des responsabilités de coordination ou de soin qui ne devraient pas lui revenir.

L'enjeu n'est donc pas seulement d'aider les aidants, mais de **mieux organiser collectivement l'accompagnement des personnes les plus fragiles**, afin qu'il soit plus **accessible**.

Table ronde #2 - Aidance : leviers d'actions à l'échelle des branches



Faire de l'aidance un sujet de dialogue social dans les branches

La diversité des situations d'aidance mise en lumière lors de la première table ronde a conduit naturellement à s'interroger sur la manière dont le monde du travail peut mieux reconnaître et accompagner ces réalités. C'était l'objet de la seconde table ronde, animée par Éric Vasseur, directeur des accords de branches AG2R LA MONDIALE.

Les échanges ont notamment mis en avant l'importance de mieux informer les salariés sur les dispositifs existants, de former les managers et les représentants du personnel, de faciliter l'accès à un accompagnement administratif, ou encore de structurer des relais de proximité, comme des référents aidants. La question du maintien des droits, de la rémunération pendant certains congés, de la retraite ou de la fin de carrière peut également trouver sa place dans le dialogue social.

« Notre ambition était d'avancer par étapes : créer un cadre commun, renforcer l'information et accompagner les entreprises, sans prétendre tout résoudre immédiatement. »

Cécile Debesse, Directrice des affaires sociales d'Alim' Alliance.

Les retours d'expérience partagés au cours de la matinée ont montré que certaines branches se sont déjà emparées du sujet. Dans l'alimentaire, Alim' Alliance a présenté la démarche engagée autour du congé proche aidant, avec un accord signé fin 2024 par quatre des cinq organisations syndicales. Celui-ci vise notamment à renforcer l'information, faciliter l'accès au congé et préserver certaines garanties pendant la période d'aidance.

« Beaucoup de salariés ont encore peur de dire qu'ils sont aidants. »

Philippe Soulard, Secrétaire national agro-alimentaire CFTC CSFV.

Côté syndical, Philippe Soulard a insisté sur la nécessité de créer un climat de confiance pour que les salariés osent se déclarer aidants, sans craindre d'être perçus comme moins disponibles ou moins engagés.

« Il faut communiquer, former les salariés et parler de l'aidance au-delà de la seule journée nationale des aidants. »

Lysiane Le Hein, Déléguée fédérale égalité professionnelle et droits familiaux de la CFE-CGC Énergie.

Lysiane Le Hein, pour la CFE-CGC Énergie, a quant à elle rappelé l'importance d'inscrire l'aidance dans la durée, d'intégrer le sujet dans les réflexions sur la santé au travail et de sécuriser les parcours. L'exemple des Industries électriques et gazières montre que l'aidance peut devenir un objet concret de dialogue social, au croisement de la solidarité, de l'égalité professionnelle du maintien dans l'emploi et de la négociation de compensation d'éventuelles pertes de salaire.

Préparer l'avenir : accompagner l'augmentation des situations d'aidance

Le temps d'échanges avec la salle a permis d'approfondir la réflexion en faisant émerger plusieurs enjeux majeurs. Parmi eux, la difficulté pour certains salariés de faire reconnaître leur situation d'aidant, l'insuffisance des structures et des moyens face à l'augmentation prévisible du nombre de personnes accompagnées, ou encore la nécessité d'aborder le « bien vieillir » dans toutes ses dimensions, y compris économique. Ces prises de parole ont rappelé que l'aidance ne relève pas uniquement de la sphère individuelle. Elle appelle au contraire une réponse collective, fondée sur des dispositifs accessibles, des relais efficaces et une mobilisation durable de l'ensemble des acteurs concernés.

Ainsi, les branches disposent d'un espace d'action propre : elles peuvent adapter les réponses aux réalités des métiers, mutualiser des dispositifs, compléter le socle légal par des garanties ou des services, et faire de l'aidance un sujet partagé plutôt qu'une difficulté laissée à la seule responsabilité individuelle des salariés.

Le mot de la fin d'Éric Vasseur, Directeur des accords de branches d'AG2R LA MONDIALE



Le paritarisme et l'action sociale : des appuis structurants pour accompagner les branches face aux enjeux de l'aidance.

Cette matinée Culture branches a permis de prendre la mesure d'un sujet qui s'installe durablement dans la vie des actifs. L'aidance n'est plus une réalité marginale, ni une situation exceptionnelle que l'on pourrait traiter uniquement au cas par cas.

Elle traverse déjà les parcours professionnels, les organisations et les collectifs de travail, et son ampleur est appelée à s'accroître avec le vieillissement démographique.

Les échanges ont aussi montré combien cette réalité demeure difficile à dire. Beaucoup de salariés aidants tiennent, s'organisent, compensent, parfois longtemps, sans se reconnaître comme tels ou sans oser en parler dans leur environnement professionnel. C'est précisément là que se situe l'un des premiers enjeux : créer les conditions de la confiance, rendre les dispositifs plus lisibles, faciliter l'accès à l'information et permettre aux situations d'être mieux identifiées avant le point de rupture.

Face à cette diversité de parcours, il n'existe pas de réponse unique. Mais les branches professionnelles disposent d'un levier essentiel : celui du dialogue social. À leur échelle, elles peuvent ouvrir des espaces de négociation adaptés aux réalités des métiers et des secteurs, qu'il s'agisse de compléter les congés légaux, de renforcer l'accompagnement, de soutenir les aidants dans leurs démarches, de préserver les droits ou de mieux articuler aidance et parcours professionnel.

Cette rencontre a également invité à changer de regard. L'aidance peut fragiliser, mais elle révèle aussi des compétences, des capacités d'organisation, de coordination, d'anticipation et d'adaptation. Reconnaître les aidants, ce n'est pas les enfermer dans une vulnérabilité ; c'est mieux comprendre ce qu'ils vivent, ce qu'ils portent, et ce que les collectifs de travail peuvent construire pour les accompagner.

AG2R LA MONDIALE continuera à prendre toute sa part dans cette dynamique, aux côtés des partenaires sociaux. Grâce à sa gouvernance paritaire, à son action sociale et à son expertise des accords de branches, le Groupe entend contribuer à faire émerger des solutions concrètes, solidaires et durables, au service des salariés comme des entreprises.

A propos d'AG2R LA MONDIALE et de Culture branches

AG2R LA MONDIALE propose des accords de branches santé prévoyance pour près de 110 branches professionnelles. Nos offres co-construites avec les partenaires sociaux répondent aux besoins et spécificités de chaque branche. La particularité d'AG2R LA MONDIALE réside dans la présence de pôles professionnels paritaires et affinitaires au sein de sa Gouvernance : le Pôle Alimentaire, le Pôle ESS, le Pôle Coiffure.

Créé en 2016, Culture branches entend stimuler la réflexion sur la protection sociale complémentaire de demain. Une approche collaborative innovante d'AG2R LA MONDIALE avec les acteurs clés de la négociation collective, pour construire un modèle de couverture santé et de protection sociale robuste et solidaire. Culture branches, c'est une communauté active de plus de 1 000 négociateurs qui se réunissent pour échanger, aux côtés d'experts et de professionnels engagés, sur leurs préoccupations et défis actuels.