



LES FUTURS DU TRAVAIL !

On en parle ?

#8

Quelles évolutions en Santé et Sécurité au Travail en 2040 ?

La Maison de l'Emploi propose depuis 2024, un cycle de conférences sur les futurs du travail. Mieux comprendre les évolutions du monde du travail, comment les organisations de travail peuvent se transformer et accompagner les transitions... telles sont les ambitions de ces temps forts thématiques, organisés autour d'un expert national et de responsables d'entreprise alsaciennes.

La conférence

Le 4 décembre 2025, pour le dernier rendez-vous de l'année, consacré au travail en 2040, Vincent Horvat, directeur de la Maison de l'Emploi, a accueilli **Marc Malenfer**, responsable de la mission veille et prospective à l'**INRS**⁽¹⁾, pour explorer les évolutions de la Santé et Sécurité au Travail (SST) et les tendances à venir.

Après un rapide état des lieux, l'expert a présenté un exercice de prospective original, basé sur le design fiction et l'exploration de multiples scénarios. Son propos a permis de questionner l'impact des transformations majeures du monde du travail sur la Santé et la Sécurité au Travail. Un éclairage indispensable pour anticiper les risques, repenser la prévention et accompagner durablement ses collaborateurs.

⁽¹⁾ Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles.



La table ronde

L'intervention de Marc Malenfer a été suivie d'une table ronde, animée par Elodie Speich, cheffe de projets à la Maison de l'Emploi, avec deux entreprises du territoire. Ensemble, ils ont partagé leur vision et leurs actions concrètes en matière de Santé et Sécurité au Travail :

Géraldine Veci, Responsable Prévention chez Eiffage Construction Est, qui place la Santé et Sécurité au Travail au cœur de sa stratégie dans un secteur à risques élevés. Elle a évoqué des orientations fortes et un plan d'actions concret pour réduire significativement les accidents, promouvoir le bien-être au travail et adapter continuellement les pratiques de prévention.

Laurent Pons, DRH des Brasseries Kronenbourg, a expliqué comment l'industriel fait de la Santé et Sécurité au Travail un axe stratégique prioritaire sur son site de production d'Obernai. L'objectif « zéro accident » est porté par un dispositif structuré de prévention, de formation et de dialogue social.



Vincent Horvat directeur de la Maison de l'emploi de Strasbourg, a accueilli Marc Malenfer et les nombreux participants à la soirée.

Quelles évolutions en Santé et Sécurité au Travail en 2040 ?



Pour introduire son propos, **Marc Malenfer** a d'abord rappelé **les missions de l'INRS** (Institut National de Recherche et de Sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles), organisme

paritaire créé en 1947, en même temps que la Sécurité sociale. Grâce à un budget issu du fonds national de prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles, son action s'organise autour de 4 missions :

1. l'assistance aux entreprises et aux salariés,
2. les études et la recherche pour améliorer les connaissances en santé et sécurité du travail,
3. la formation destinée aux préventeurs en entreprise, médecins du travail, membres du CSE, responsables des ressources humaines...
4. et l'information, par la mise à disposition du large fonds documentaire de l'Institut.

État des lieux de la Santé et Sécurité au Travail en France

Quelques chiffres clés de la SST en France**

550 000

accidents du travail

et

50 000

maladies professionnelles

soit l'équivalent de 79 millions de journées non travaillées ou 334 000 ETP

764

accidents du travail mortels,
pour moitié causés par des malaises

*Chiffres 2024 de l'Assurance Maladie Risques professionnels, champ salariés du régime général

Où se situe la France par rapport aux autres pays d'Europe ?

Après un rapide état des lieux de la situation des accidents du travail et maladies professionnelles en France, Marc Malenfer a présenté des données issues d'une enquête européenne (Eurofound 2021) sur les conditions de travail, qui pointe du doigt **les mauvais résultats de la France par rapport à ses voisins**. Sur tous les plans : exposition à des mouvements répétitifs, postures douloureuses, port de charges, exposition à des produits toxiques, situations perturbantes émotionnellement, les chiffres français sont plus élevés que ceux de nos voisins et que la moyenne européenne.



Les entreprises face aux mutations

Marc Malenfer a ensuite présenté l'étude prospective « **Le travail en 2040** » menée par un groupe de travail pluridisciplinaire et animé par la mission veille et prospective de l'INRS, dont il fait partie.

Elle recense **11 variables susceptibles d'avoir des conséquences sur l'évolution du travail, tant au niveau de la stratégie de l'entreprise que de la gestion des Ressources Humaines** :

- l'évolution du rapport au travail avec la montée de l'individualisme et l'affaiblissement du collectif,
- de nouvelles générations exigeantes vis-à-vis de l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle et de la RSE,
- des transformations sociétales, telles que la remise en cause de la parole institutionnelle et des organisations verticales,
- le vieillissement de la population active,
- la polarisation du monde du travail entre personnes formées et personnes précaires,
- la poursuite de l'automatisation et de la numérisation du travail,
- la prise en compte des changements climatiques dans la stratégie des entreprises,
- la nécessaire inclusion de salariés de différentes communautés et identités,
- le contexte géopolitique,
- l'évolution du rapport des entreprises à leur territoire d'implantation,
- l'impact des migrations politiques et climatiques sur les besoins en main-d'œuvre et de nouvelles délocalisations.

L'étude a également mis en évidence **une douzaine de dynamiques actuelles dans l'organisation du travail**, qui nécessitent un traitement spécifique en matière de Santé et Sécurité au Travail. Il s'agit par exemple de mieux prendre en considération les conséquences du travail à distance, de la plateformes, de l'évolution des temps de travail, de la diversification des statuts de travail, de l'omniprésence du numérique versus l'autonomie des travailleurs, des difficultés de recrutement dans certains secteurs...

L'exploration des futurs possibles

L'étude prospective a identifié 4 évolutions possibles d'ici 2040 :

- **Une hybridation des statuts d'indépendants et de salariés** avec l'instauration de modèles d'indépendants plus protecteurs en matière de couverture sociale ou des modèles de subordination assouplis.
- **Un possible développement de la pluriactivité** avec le recours à des organisations du temps de travail jusqu'ici peu développées (semaine de 4 jours, journée de 12 heures) et au télétravail, qui pourraient contribuer à allonger la durée effective du travail et à en intensifier le rythme.
- **Un foisonnement de nouveaux modes de management** dans un contexte où la crise environnementale et la quête de sens alimentent une remise en cause des modes de pilotage traditionnels.
- **Une ambivalence des nouvelles technologies de communication et de production** qui pourraient rendre le travail moins pénible, ou au contraire s'avérer délétères selon les usages qui en sont faits.

Toutes présentent des risques en Santé et Sécurité au Travail et de nouvelles opportunités de prévention qui préfigurent l'évolution du rôle des préventeurs.



Quels enseignements pour la SST ?

Pour enrichir la démarche prospective traditionnelle, l'exploration des futurs possibles a utilisé **une démarche originale de design fiction**. L'objectif est d'**incarner plus concrètement les tendances du travail de demain** à travers plusieurs entreprises et personnages fictifs.

Des préventeurs associés ont pu approfondir ces réflexions en réagissant à des situations comportant des risques professionnels et en imaginant la manière de les prévenir. Ils ont relevé que :

- La recherche de flexibilité et la fragmentation du travail isolent les travailleurs, ce qui complexifie la transmission d'une culture de prévention.
- L'organisation du travail autour des technologies risque de renforcer l'écart entre le travail prescrit et le travail réel, avec des risques pour la santé mentale.
- Les raisons d'être des entreprises ne placent pas toujours la santé des travailleurs au centre des préoccupations.
- La co-activité des salariés intérimaires, de sous-traitance et d'auto-entrepreneurs peut aggraver les inégalités et les tensions entre travailleurs, un facteur aggravant du risque d'accident du travail.
- Les recrutements qui privilégient les savoir-être ou soft skills risquent de dévaloriser les compétences techniques au profit de critères plus subjectifs et discriminants pour ceux qui ne les possèdent pas. Il ne faut pas oublier que les compétences techniques intègrent des savoir-faire de sécurité.



+ d'infos

[Télécharger ici](#)
« Le travail en 2040 »,
la publication
complète de l'INRS

Bâtir un contexte favorable à la prévention

Dans ce contexte en pleine évolution, il importe de **faire évoluer les compétences et le rôle des préventeurs**, par exemple :

- L'adoption de nouvelles technologies doit se faire avec la volonté de préserver la santé des travailleurs. La prise en compte des utilisateurs dès la conception de ces technologies et l'implication des instances représentatives du personnel permettent de meilleures conditions de travail sur la base du travail réel.
- La décarbonation des entreprises peut également offrir l'opportunité de mettre au centre des discussions la question de l'impact des nouveaux processus de production sur la Santé et la Sécurité au Travail.
- L'analyse des données accumulées sur les accidents et presque accidents, peut objectiver des problématiques liées aux conditions de travail et doit permettre de préconiser des mesures de prévention collectives.
- Le maintien d'un management de proximité, au contact des opérateurs, permet le soutien et le relais auprès des directions.
- L'intégration d'un socle de connaissances de base sur la prévention doit se faire tout au long du parcours professionnel du travailleur.

Dans ce contexte, le préventeur doit être vu comme un acteur clé des transformations, consulté en amont des choix d'organisation, de rythme de travail et de transitions.

La table ronde

En seconde partie de soirée, la table ronde animée par Elodie Speich, avec Laurent Pons, DRH des Brasseries Kronenbourg, Géraldine Veci, Responsable Prévention Eiffage Construction Est et Marc Malenfer de l'INRS a permis de confronter cette vision de la SST aux réalités de deux secteurs industriels différents : l'agroalimentaire et le BTP.

Garder le collectif au cœur de la politique de prévention



Laurent Pons,
DRH de la supply chain
des Brasseries Kronenbourg
(500 collaborateurs)

« Dans notre entreprise, la prévention s'appuie sur un pilotage partagé entre le médecin du travail, le département Hygiène Sécurité Environnement et les RH. Malgré une baisse amorcée en 2025, les 19 accidents avec arrêt et 11 accidents sans arrêt enregistrés en 2024 restent trop élevés, même si une baisse se dessine pour 2025. Le Groupe Carlsberg nous a fixé un objectif ambitieux de "zéro accident" d'ici 2030, qui mobilise le collectif. Pour rendre ce cap concret, nous avons choisi un indicateur simple et lisible : le nombre de jours sans accident.

Nous avons engagé, parallèlement aux facteurs physiques des accidents de travail, **une action sur les changements comportementaux, en nous appuyant sur des fondamentaux à solidifier encore : un DUERP vivant et qui sera plus régulièrement actualisé avec la CSSCT, un PAPRI Pact plus structuré qui intègre désormais les risques liés aux facteurs humains.** L'arrivée, depuis 2017, de salariés plus jeunes et moins familiarisés avec le travail sur nos machines complique la stabilisation des compétences et donc des résultats sécurité. Je partage d'ailleurs l'analyse de l'INRS : privilégier les soft skills au détriment des compétences métiers peut augmenter le risque. L'équilibre entre les deux doit être trouvé.

Nous challengeons aussi nos fournisseurs sur la sécurité ainsi que l'ergonomie et **nous recommandons à investir dans des solutions techniques pour éviter de faire peser la compensation de défaillances matérielles sur l'humain.**

En parallèle, la hausse des arrêts de travail reste préoccupante, car l'absentéisme désorganise les équipes et les compétences, créant ainsi davantage de comportements à risque de la part de nos intérimaires qui ne maîtrisent pas toujours les standards de sécurité maison et qu'il faut absolument accompagner. Elle laisse aussi deviner des signaux possibles de maladies professionnelles.

En plus des correspondants sécurité dans les services, nos managers sont désormais pleinement engagés dans le management de la sécurité, avec des objectifs dédiés et la réalisation de 80 "safety walk" par an pour renforcer la prévention au plus près du terrain. Mais deux enjeux sensibles demeurent : la discipline et la solidarité. La sécurité doit-elle primer au point d'imposer certains standards ? Et chacun est-il prêt à dire à un collègue qu'il se met en danger ? Les comportements évoluent lentement, mais c'est bien là que se joue la prévention durable et la véritable mise en place d'une culture sécurité.»



Faire évoluer la prévention : du collectif à la conscience individuelle



Géraldine Veci,
Responsable Prévention
Eiffage Construction Est
(650 salariés)

« Dans le secteur très acciden-
togène du BTP, la Santé et la
Sécurité au Travail sont naturel-

lement inscrites dans la stratégie de l'entreprise, avec des exigences élevées, des objectifs chiffrés et une politique de prévention solidement installée. Le service prévention compte cinq personnes et les résultats ont progressé d'année en année jusqu'à atteindre un seul accident du travail avec en 2024.

Cette amélioration repose sur deux leviers majeurs : des investissements massifs dans des matériels de chantier plus sûrs et la construction d'une culture sécurité fondée sur une conscience collective du risque.

Les priorités évoluent aujourd'hui vers les maladies professionnelles, notamment les troubles musculo-squelettiques, qui représentent 90 % des cas. La pénibilité reste un enjeu fort : le Groupe Eiffage expérimente de nouvelles technologies - dont des robots capables de porter les charges usuelles - pour réduire l'usure professionnelle. Reste à accompagner les équipes vers le déploiement de ces outils, car ces évolutions requièrent de nouvelles compétences.

Notre travail porte aussi sur la transmission des savoirs : former les jeunes aux règles de sécurité, donner au manager un véritable rôle de préventeur, et renforcer la présence terrain du préventeur.

L'entreprise mise sur un changement profond des comportements. **Après avoir consolidé une conscience collective de la sécurité, l'objectif est désormais d'ancrer une conscience individuelle : que chacun adopte les bons réflexes non seulement parce qu'ils sont prescrits, mais parce qu'il a réellement envie de les appliquer.** »



Conclusion

Les interventions de **Marc Malenfer de l'INRS** constituent une bonne conclusion. Il a d'abord rappelé l'**enjeu majeur que représentent les datas de santé au travail**. « L'analyse des arrêts, accidents et maladies professionnelles doit permettre des politiques de prévention plus efficaces, notamment en renforçant la maintenance prévisionnelle et en investissant dans des matériels pour diminuer la pénibilité, sécuriser les postes et limiter l'usure professionnelle ».

Il s'agit aussi de **préparer l'arrivée de nouvelles solutions technologiques comme la robotisation**, avec la participation des travailleurs qui s'en serviront et qui sont les meilleurs connaisseurs du travail réel. À cela s'ajoute **un travail en profondeur sur les comportements et la culture sécurité** : formation régulière, questionnement individuel sur sa contribution à la SST, implication active des équipes et des managers. **Pour finir, un message s'impose : « la prévention ne peut réussir que comme un véritable sport collectif ! ».**

Pour aller plus loin :

Le portail documentaire de l'INRS,

- ses publications sectorielles et ses très nombreux outils accessibles sur www.inrs.fr
- ses travaux de prospective sur www.inrs.fr/prospective

« Le travail en 2040 » publication de l'INRS et de l'Assurance Maladie qui présente :

- une analyse prospective des transformations du travail,
- un cahier de design fiction présentant des situations de travail de 2040,
- un recensement des enjeux de S&ST.

La revue Travail & Sécurité de l'INRS.

« Redonner du sens au travail » Thomas Coutrot et Coralie Perez, publié en 2022 aux éditions du Seuil.

« Les nouveaux modes de management et d'organisation »

de Suzy Canivenc, paru à la Fabrique de l'Industrie et accessible gratuitement.

« Jouer avec les futurs. Utilisez le design fiction pour faire pivoter votre entreprise »

de Nicolas Minvielle, Olivier Wathelet et Anthony Masson, édité par Pearson France en 2016.

L'Aract Grand Est - Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail,

qui a mission d'information et de conseil aux entreprises, pour associer la qualité de vie au travail et la performance de l'entreprise.

« Prévention, sécurité, santé au travail de A à Z ! : le manuel de référence »

d'Albert David aux Éditions Prévention, 2020

LES FUTURS DU TRAVAIL #9

Rendez-vous en 2026 !

Suivre notre actualité :

Maison de l'emploi de Strasbourg

lieu_ressource_transfrontalier

Rédaction : Corinne Maix
Mise en page : Elodie Jansem

LES FUTURS DU TRAVAIL,

C'est quoi ?

« Ces conférences du soir s'adressent à toute personne désireuse de découvrir et d'échanger autour des nouvelles manières de travailler.

Elles permettent de partager des idées, d'apprendre des experts du domaine et de découvrir des initiatives innovantes d'entreprises locales. »

Elodie Speich,
cheffe de projets à la Maison de l'Emploi

la Maison de
l'EMPLOI
Strasbourg



La Maison de l'Emploi de Strasbourg est une structure de coordination et d'impulsion de projets qui contribue au rapprochement entre les besoins des entreprises et la main d'œuvre du territoire, à l'échelle transfrontalière Strasbourg-Ortenau.

Créée en 2006, elle répond à des besoins sociétaux d'intégration, de cohésion sociale et d'adaptation du monde du travail.

www.maisonemploi-strasbourg.org

Avec le soutien de :



Cofinancé par
l'Union européenne

