



La protection sociale collective



Dix ans après la généralisation de la complémentaire santé en entreprise, la protection sociale collective entre dans une nouvelle phase.

Les transformations du travail, l'allongement des carrières, l'évolution des structures familiales, la montée des préoccupations liées à la santé mentale, le développement de l'intelligence artificielle ou encore la diversification des parcours professionnels conduisent à reconsidérer le rôle de l'entreprise dans la protection de ses salariés.

C'est le constat dressé par AÉSIO mutuelle dans une note d'éclairage consacrée aux liens entre travail, santé et prévoyance.

Le document croise les analyses de spécialistes du travail et de la prospective, de responsables des ressources humaines, de dirigeants, de partenaires sociaux et d'experts de la protection sociale.

Il défend une évolution de fond : la protection collective ne peut plus être envisagée uniquement comme un ensemble de garanties intervenant après la réalisation d'un risque.

Elle tend à intégrer de plus en plus la prévention, l'accompagnement des fragilités, les services et le soutien des salariés tout au long de leurs parcours professionnels et personnels.

Du  remboursement du risque à son anticipation

Pendant longtemps, la protection sociale collective a principalement été abordée sous l'angle réglementaire et assurantiel.

Complémentaire santé, incapacité, invalidité ou décès répondaient d'abord à une logique d'indemnisation.

Ce modèle demeure indispensable, mais la note considère qu'il ne suffit plus à répondre aux transformations du monde du travail.

Les parcours professionnels sont moins linéaires, les carrières s'allongent et les modes d'organisation évoluent.



Généralisation du numérique, travail hybride, intelligence artificielle et nouvelles attentes des salariés modifient simultanément la façon de travailler et les risques auxquels les actifs peuvent être confrontés.

La protection collective se trouve ainsi progressivement déplacée vers l'amont.

Il ne s'agit plus uniquement d'intervenir lorsqu'une maladie, un accident ou une incapacité survient, mais également de créer les conditions permettant d'éviter certaines situations, d'accompagner les personnes fragilisées et de favoriser leur maintien dans l'emploi.

AÉSIO mutuelle présente cette évolution comme un changement de paradigme : les systèmes historiquement conçus pour réparer et indemniser doivent également renforcer leur capacité à prévenir et à accompagner.

Cette évolution concerne aussi bien la santé physique que la santé mentale, les risques professionnels, l'employabilité, les difficultés familiales, l'aidance ou les transitions professionnelles.

L'employabilité devient elle-même une forme de protection

L'un des axes développés dans la note concerne le lien entre protection et capacité à continuer d'évoluer professionnellement.

Pascal Ughetto, sociologue du travail et professeur à l'Université Gustave Eiffel, revient notamment sur la notion d'organisation apprenante.

Une étude de France Stratégie citée dans le document indique que 43 % des salariés travaillent dans des situations qualifiées d'apprenantes.

Ce chiffre ne signifie pas que 43 % des entreprises seraient intégralement organisées selon ce modèle.

Au sein d'une même organisation, certains salariés peuvent disposer d'autonomie, coopérer avec leurs collègues et apprendre en résolvant les problèmes rencontrés, tandis que d'autres peuvent avoir beaucoup moins accès à ces possibilités.

L'idée essentielle repose sur la capacité du travail lui-même à produire des compétences.

Une procédure ne pouvant prévoir toutes les situations, les salariés doivent régulièrement interpréter, arbitrer et adapter leurs réponses.

Dans cette perspective, l'apprentissage professionnel ne relève pas seulement de la formation formelle.

Il dépend aussi de l'organisation du travail, du soutien du management, des relations entre collègues et de la confiance accordée aux salariés.

Avec la transformation rapide des métiers, cette faculté d'apprendre devient elle-même un élément de sécurité.



La protection du salarié ne consiste donc plus uniquement à compenser une perte de revenu ou à rembourser des dépenses de santé.

Elle passe aussi par la possibilité de continuer à développer ses compétences et d'éviter un décrochage professionnel lorsque les métiers évoluent.

Des attentes différentes selon les étapes de la vie

La note insiste également sur la nécessité de ne pas réduire les attentes des salariés à de simples oppositions entre générations.

Pour Géraud Bergugnat, manager et consultant en recrutement IT, IA/Data & Digital au sein de FAB Group, les attentes évoluent surtout en fonction des responsabilités et des étapes de vie.

Un salarié de 25 ans ne pose pas nécessairement les mêmes questions qu'une personne de 45 ans ou qu'un collaborateur proche de la retraite.

Les jeunes candidats s'intéressent certes à la rémunération, mais également au télétravail, à l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, à la culture de l'entreprise, au sens du travail ou à la santé mentale.

À mesure que d'autres responsabilités apparaissent, les priorités évoluent.

Parentalité, accompagnement d'un proche âgé, préparation de la retraite ou préoccupations liées au maintien du niveau de vie en cas d'arrêt maladie peuvent prendre davantage de place.

À partir d'un certain stade de carrière, les interrogations portent aussi sur la formation, l'employabilité et les possibilités de reconversion.

L'accélération de l'intelligence artificielle accentue ces préoccupations.

Certains salariés peuvent craindre que leurs compétences deviennent moins adaptées aux métiers de demain.

Pour les employeurs, cette diversification impose de sortir d'une protection uniforme.

La difficulté consiste désormais à maintenir un socle collectif tout en tenant compte de trajectoires professionnelles et personnelles de plus en plus différentes.

L'intelligence artificielle fait apparaître de nouveaux risques

La note ne présente pas l'intelligence artificielle uniquement comme un outil susceptible d'améliorer la productivité.

Elle explore également les conséquences possibles de son développement sur les collectifs de travail.

Martin Lauquin, expert en prospective et innovation chez Onepoint et cofondateur du collectif Making Tomorrow, propose trois scénarios destinés à éclairer les enjeux futurs.



Ils ne constituent pas des prévisions, mais des hypothèses volontairement contrastées.

Le premier scénario imagine une revalorisation des compétences spécifiquement humaines.

À mesure que les outils automatisés gagnent en efficacité, l'empathie, l'écoute, la créativité, le discernement et l'intelligence collective pourraient prendre davantage de valeur.

Les entreprises pourraient alors consacrer une partie des gains de productivité à la prévention, à la qualité des relations de travail et aux temps collectifs.

Le deuxième scénario évoque au contraire une « grande fatigue cognitive ».

L'intelligence artificielle viendrait alors amplifier certaines fragilités déjà existantes : surcharge informationnelle, hyperconnexion, perte de repères, sentiment de déclassement ou difficultés à suivre le rythme des transformations.

Une fracture pourrait ainsi apparaître entre les salariés capables de s'adapter rapidement et ceux rencontrant davantage de difficultés.

Le troisième scénario porte sur le développement d'intelligences artificielles relationnelles.

Des salariés pourraient utiliser quotidiennement des outils conversationnels comme conseillers, coachs ou soutiens émotionnels.

Cette évolution pourrait cependant s'accompagner d'un affaiblissement des interactions humaines et des collectifs de travail.

Dans ce contexte, les acteurs de la protection collective pourraient être amenés à intervenir sur de nouveaux terrains, notamment la prévention des risques cognitifs, l'accompagnement des transformations professionnelles ou la définition d'usages plus protecteurs de l'intelligence artificielle.

La santé des salariés devient un enjeu de fonctionnement

Autre changement majeur souligné par la note : la santé n'est plus uniquement considérée comme une question personnelle.

Difficultés de recrutement, absentéisme, vieillissement de la population active, troubles de santé mentale ou difficultés d'accès aux soins peuvent désormais avoir des conséquences directes sur le fonctionnement d'une organisation.

La complémentaire santé conserve naturellement son rôle de remboursement, mais sa valeur est de plus en plus associée aux services proposés.

Ingrid Balcer, DRH adjointe de la branche Travaux publics chez SPIE Batignolles, explique ainsi que la complémentaire santé n'est pas nécessairement déterminante au moment du recrutement, mais qu'elle devient rapidement un élément important de l'expérience du salarié.

Les attentes peuvent évoluer avec la situation familiale et le parcours professionnel.



Le niveau de couverture, le coût supporté par le salarié et la facilité d'accès aux prestations participent alors à la perception globale de la protection proposée par l'employeur.

Les services associés prennent également davantage de poids : téléconsultation, dispositifs d'écoute, accompagnement ou mécanismes de solidarité.

La simplicité administrative devient elle-même un critère important.

Des remboursements rapides, des démarches accessibles et la possibilité d'obtenir des réponses claires contribuent à la satisfaction des salariés et limitent également le temps consacré par les services RH aux difficultés de gestion.

Dans cette perspective, une protection sociale efficace peut participer au maintien dans l'emploi et au climat de confiance au sein de l'entreprise.

Santé mentale : l'entreprise ne peut plus se considérer comme extérieure au sujet

La santé mentale occupe une place importante dans la réflexion.

Angèle Malâtre-Lansac, déléguée générale de l'Alliance pour la santé mentale, rappelle que la santé mentale concerne l'ensemble de la population et ne se limite pas aux pathologies psychiatriques.

La note mentionne plusieurs évolutions considérées comme particulièrement significatives : transformation rapide des organisations, incertitudes économiques, intelligence artificielle, hyperconnexion, isolement, télétravail ou brouillage entre vie professionnelle et vie personnelle.

Elle cite notamment un baromètre Fondation AÉSIO/Ifop de septembre 2025 selon lequel 90 % des Français estiment que l'entreprise a un rôle à jouer dans la préservation de la santé mentale de ses salariés.

Elle indique également, à partir d'une étude Ipsos France 2025 mentionnée dans le document, que 70 % des 18-28 ans présentent des signes d'anxiété.

Certaines populations peuvent être davantage exposées : jeunes actifs, aidants, personnes atteintes de maladies chroniques, femmes ou managers.

Ces derniers occupent une position particulière puisqu'ils doivent accompagner leurs équipes tout en faisant eux-mêmes face aux changements de l'organisation.

L'approche préconisée ne consiste cependant pas à considérer le travail comme intrinsèquement pathogène.

La note rappelle au contraire qu'il peut constituer un facteur protecteur.

Ce sont certaines conditions d'exercice qui peuvent devenir problématiques.

La prévention passe dès lors par une approche collective : formation des managers, dialogue social, amélioration des conditions de travail, espaces de discussion ou accompagnement individuel lorsque cela devient nécessaire.



Parentalité, santé des femmes et violences familiales entrent dans le champ de l'entreprise

L'élargissement de la protection collective apparaît également à travers des sujets autrefois largement maintenus en dehors de l'entreprise.

Maud Goujon-Coulard, directrice des relations sociales France de Solvay, décrit plusieurs dispositifs mis en place dans son groupe concernant notamment la santé des femmes.

Solvay a installé des distributeurs de protections périodiques, prévu des aménagements ponctuels pour les salariées souffrant de règles douloureuses et organisé des conférences consacrées à l'endométriose et à la ménopause.

Le groupe propose également seize semaines de congé au coparent et a instauré un dispositif destiné aux victimes de violences intrafamiliales, pouvant notamment inclure des solutions de mobilité ou de protection de l'emploi.

Le raisonnement développé consiste à considérer que certaines situations personnelles finissent nécessairement par produire des conséquences dans la vie professionnelle.

La parentalité constitue un autre exemple.

Annick Roy, négociatrice paritaire en charge des questions de prévoyance et de santé dans la branche des bureaux d'études pour la Fédération F3C-CFDT, souligne que les frontières entre vie professionnelle et vie personnelle sont devenues plus poreuses.

Le télétravail peut faciliter l'organisation quotidienne, mais il ne répond pas à toutes les difficultés.

Des aides comme la garde d'enfants ou l'aide aux devoirs peuvent donc être envisagées comme des outils d'accompagnement.

Le DUERP comme instrument concret de prévention

La prévention des risques professionnels passe aussi par des dispositifs plus classiques, parfois encore perçus essentiellement comme des obligations administratives.

La note consacre ainsi une partie au Document unique d'évaluation des risques professionnels, le DUERP.

Christophe Pélèse, dirigeant de l'agence CAPI Consult Loire-Auvergne, constate que certains employeurs ignorent encore qu'il est obligatoire dès l'embauche du premier salarié, tandis que d'autres disposent d'un document qui n'est plus réellement adapté aux risques présents dans l'entreprise.

Pour lui, le DUERP doit avant tout être utilisé comme un outil permettant d'identifier les risques, de les hiérarchiser et de déterminer les mesures à mettre en œuvre.

L'association des salariés apparaît essentielle car ceux-ci connaissent directement les contraintes liées à leurs métiers et peuvent participer à l'identification de solutions adaptées.



Le document rappelle plusieurs évolutions : la loi Santé au travail de 2022 a notamment renforcé les obligations en matière de prévention et prévu la conservation du DUERP pendant quarante ans.

Depuis 2025, les risques liés aux épisodes de chaleur doivent également être pris en compte et donner lieu à des mesures de prévention adaptées.

La prévoyance reste largement méconnue

Alors que la complémentaire santé est utilisée régulièrement, la prévoyance reste beaucoup moins visible.

Elle intervient pourtant lors de situations susceptibles d'avoir des conséquences financières considérables pour les salariés et leurs familles : arrêt de travail prolongé, incapacité, invalidité ou décès.

Mylène Favre-Béguet, associée et responsable du pôle Protection sociale du cabinet [Galea & Associés](#), souligne que de nombreux salariés découvrent véritablement leur contrat lorsqu'un sinistre survient.

La note cite une étude de la Fédération des institutions paritaires de protection sociale et de Kanonik publiée en juillet 2026, selon laquelle plus de 94 % des salariés du secteur privé sont couverts en prévoyance grâce aux négociations menées dans les branches professionnelles.

Cette couverture importante ne signifie pas pour autant que les garanties sont comprises.

Les notices peuvent être considérées comme techniques, les contacts directs entre assureurs et salariés sont plus rares qu'en santé, et l'entreprise devient fréquemment l'intermédiaire chargé d'expliquer les dispositifs.

Cette situation devient d'autant plus complexe que les contrats doivent tenir compte de réalités sociales qui ont beaucoup évolué : familles recomposées, PACS, concubinage, mobilité professionnelle ou allongement des carrières.

La hausse de l'absentéisme et des arrêts de longue durée constitue également un enjeu financier pour les employeurs et les régimes de prévoyance.

Des risques très différents selon les métiers

La note rappelle également qu'une protection collective pertinente ne peut être totalement uniforme.

Les risques diffèrent fortement entre les secteurs et les catégories professionnelles.

À partir des données de l'Assurance Maladie relatives aux risques professionnels, elle indique que près d'un accident du travail sur trois survient dans les secteurs de la santé, du nettoyage ou du travail temporaire.

Elle précise également que 16,9 % des sinistres professionnels recensés chez les hommes concernent les travaux de construction spécialisés.



Chez les femmes, 32,8 % des sinistres professionnels recensés concernent l'action sociale, l'hébergement médico-social ou les activités de santé humaine.

Les transports et le BTP représentent ensemble 44 % des décès liés aux accidents du travail cités dans le document.

Parallèlement, 886 473 salariés ont été déclarés exposés à au moins un facteur de pénibilité en 2024, soit plus de 210 000 personnes supplémentaires par rapport à 2018.

Le travail de nuit reste le facteur le plus fréquemment déclaré.

La santé mentale apparaît également dans les statistiques professionnelles.

La note mentionne 28 877 accidents du travail liés à des affections psychiques ou à des risques psychosociaux en 2024, en progression de 14 % sur un an.

Ces données illustrent la difficulté d'appliquer des solutions identiques à tous les secteurs.

Les besoins d'un salarié du bâtiment ne sont pas nécessairement ceux d'un salarié du secteur médico-social, des transports ou d'une activité tertiaire.

Rendre la prévoyance plus compréhensible

Jean-François Lyonnet, président de la CPME Loire devenue Les Entrepreneurs Loire et dirigeant de T2S, considère que la prévoyance souffre moins d'un manque de garanties que d'un déficit de compréhension.

Il propose notamment de l'intégrer davantage au discours de l'entreprise dès le recrutement.

L'objectif est de ne pas présenter uniquement l'emploi, la rémunération et la complémentaire santé, mais également les protections prévues en cas d'événement grave.

La communication pourrait également être recentrée sur la protection des personnes et de leurs proches plutôt que sur des notions techniques telles que l'incapacité, l'invalidité ou le décès.

Cette évolution suppose aussi de mieux rapprocher complémentaire santé et prévoyance afin que les salariés comprennent qu'elles constituent les deux composantes d'un même dispositif de protection.

Dans cette approche, la prévoyance est également présentée comme une manifestation concrète de la solidarité au sein de l'entreprise.

L'entreprise devient un lieu de solidarité

Cette dimension constitue l'un des principaux fils conducteurs de la note.

À mesure que les parcours personnels se fragmentent et que certaines institutions traditionnelles jouent un rôle différent, l'entreprise peut devenir un point d'ancrage important.



Jean-François Lyonnet préfère ainsi parler de « faire ensemble » plutôt que de « vivre ensemble ».

Des personnes d'âges, de parcours, de convictions et de cultures différentes continuent de coopérer quotidiennement dans le cadre professionnel.

Selon cette analyse, la progression de l'intelligence artificielle pourrait même renforcer la valeur de cette dimension humaine.

Hélène Quénéhervé, responsable Ingénierie sociale et fonds sociaux chez AÉSIO mutuelle, rappelle pour sa part qu'un salarié ne laisse pas sa situation personnelle à l'entrée de l'entreprise.

Aidance, séparation, violences intrafamiliales ou difficultés financières peuvent finir par avoir des conséquences sur l'activité professionnelle.

L'accompagnement consiste donc progressivement à considérer davantage la personne dans son parcours global.

Pascal Ughetto souligne également le rôle du collectif dans la résolution des difficultés professionnelles.

La note reprend l'exemple de deux bureaux de poste confrontés à une même situation, mais dont l'un parvient à élaborer collectivement une solution alors que, dans l'autre, chaque salarié reste seul face au problème.

L'organisation collective du travail devient ainsi elle-même une forme de protection.

Un modèle économique à préserver

L'élargissement de la protection sociale collective pose toutefois une question majeure : celle de son financement.

Erwann Tison, directeur des études de l'Institut de l'Entreprise, souligne que le vieillissement démographique, les maladies chroniques et les tensions pesant sur les finances publiques peuvent conduire les entreprises à assumer davantage de missions.

L'intérêt économique existe.

Réduire l'absentéisme, maintenir plus longtemps les salariés dans l'emploi ou prévenir certaines pathologies peut avoir des effets positifs sur la productivité et la compétitivité.

Mais toutes les entreprises ne disposent pas des mêmes moyens.

Les grandes organisations peuvent plus facilement financer des programmes de prévention ou disposer de professionnels spécialisés.

Les TPE et PME rencontrent nécessairement davantage de contraintes.

L'équilibre entre le maintien d'un niveau élevé de protection, la hausse des dépenses de santé et les capacités financières des employeurs devient donc déterminant.



Le défi consiste à conserver des dispositifs protecteurs tout en assurant leur soutenabilité dans le temps.

Les branches professionnelles au cœur du système

Le dialogue social apparaît comme l'un des moyens permettant d'adapter la protection collective aux réalités économiques et professionnelles.

Nicolas Romana, directeur des partenariats d'AÉSIO mutuelle, et Abdoulaye Sall, responsable des branches, décrivent les branches professionnelles comme des espaces permettant d'élaborer des dispositifs adaptés aux caractéristiques de chaque activité.

Les partenaires sociaux doivent rechercher un équilibre entre niveau de protection et capacité de financement des entreprises.

Les choix peuvent donc différer selon les secteurs.

Dans l'animation, la priorité a par exemple été donnée à des rentes éducation renforcées.

Dans le médico-social, où les difficultés de recrutement sont importantes, des garanties d'arrêt de travail plus protectrices ont été privilégiées.

Les fonds sociaux permettent également de financer des mesures de prévention concernant notamment les troubles musculo-squelettiques, les risques psychosociaux, les risques routiers ou l'accompagnement psychologique.

Cette capacité d'adaptation constitue l'une des fonctions centrales de la négociation collective.

Une troisième brique entre santé et prévoyance

La note met également en avant le « haut degré de solidarité », financé par une partie des cotisations.

Ce dispositif complète les garanties traditionnelles de santé et de prévoyance en permettant de financer des réponses aux situations de fragilité sociale ou des actions de prévention.

Il peut s'agir d'une aide au paiement des cotisations, d'un soutien financier ponctuel, d'un accompagnement des proches aidants ou des familles monoparentales, d'un dispositif destiné aux victimes de violences intrafamiliales ou d'un soutien en cas de reste à charge de santé important.

Des actions de prévention peuvent également être financées : sensibilisation, repérage, accompagnement individuel ou analyse des risques professionnels.

La mutualisation de ces dispositifs à l'échelle d'une branche permet notamment aux salariés de petites entreprises d'accéder à des services qui seraient parfois difficiles à financer entreprise par entreprise.

Des salariés qui attendent désormais des services



L'évolution de la protection collective se traduit enfin par le développement d'une multitude de prestations qui ne correspondent plus uniquement à un remboursement.

Karine Fernandez, directrice département Gestion administrative et relations sociales à la Banque Populaire Bourgogne Franche-Comté, décrit ainsi des actions de prévention organisées tout au long de l'année avec AÉSIO mutuelle.

Les thèmes abordés peuvent concerner le stress, le burn-out, le sommeil, les addictions ou les proches aidants.

Selon son témoignage, ces actions permettent également aux managers d'identifier plus rapidement certaines difficultés et de solliciter les dispositifs avant que les situations ne deviennent plus graves.

La condition reste cependant que les salariés connaissent l'existence des services.

Une prestation peu visible ou mal comprise risque de ne pas être utilisée au moment où elle pourrait être utile.

La protection sociale collective devient donc également un enjeu de communication et de pédagogie.

Une transformation qui modifie la relation entre salarié et employeur

Au terme de la réflexion proposée par AÉSIO mutuelle, la transformation dépasse largement la seule question assurantielle.

Complémentaire santé, prévoyance et indemnisation restent les fondations du système, mais de nouvelles dimensions prennent de l'importance : prévention, employabilité, santé mentale, accompagnement social, parentalité, aide, santé des femmes, qualité de vie au travail et soutien lors des accidents de la vie.

Cette évolution transforme également la relation entre employeur et salarié.

L'entreprise n'est plus uniquement attendue sur la rémunération ou l'organisation du travail.

Elle devient progressivement l'un des lieux dans lesquels des mécanismes de solidarité et d'accompagnement peuvent être organisés.

Cette extension de son rôle ne signifie pas qu'elle doive se substituer au système public de santé ou à la protection sociale nationale.

La note insiste au contraire sur la nécessité d'une mobilisation conjointe des employeurs, des partenaires sociaux, des organismes de protection sociale et des différents acteurs concernés.

AÉSIO mutuelle estime ainsi qu'aucun acteur ne pourra répondre seul aux transformations en cours.

Le maintien d'un système collectif suppose à la fois de préserver la mutualisation, de tenir compte des différences entre métiers et entreprises, de rendre les garanties plus compréhensibles et d'investir davantage dans la prévention.



L'enjeu dépasse finalement la conception d'un contrat de santé ou de prévoyance.

Il porte sur la capacité du monde professionnel à accompagner des carrières plus longues, des situations personnelles plus diverses et des transformations technologiques rapides sans laisser la protection des salariés se réduire à une intervention après la survenue d'un problème.

Dans cette perspective, la protection sociale collective tend à devenir un élément à part entière de la stratégie des entreprises.

Facteur d'attractivité, de fidélisation et de cohésion, elle est également présentée comme un outil permettant de mieux anticiper les fragilités, de favoriser le maintien dans l'emploi et de préserver les collectifs de travail.

AÉSIO mutuelle résume cette orientation autour d'une idée : la protection collective de demain devra moins se limiter à réparer les conséquences d'un risque et davantage chercher à prévenir, accompagner et renforcer durablement la capacité des salariés à poursuivre leur parcours professionnel et personnel.