

# L'assurance post Covid



8/8

DEMAIN  L'ASSURANCE

La survenue, il y a maintenant un an et demi, d'une pandémie mondiale occasionnant des centaines de milliers de décès, a constitué un réel choc pour nos sociétés habituées à juguler plus ou moins bien les périls. Ce retour au sentiment de vulnérabilité de l'espèce et les conséquences des confinements successifs laisseront des traces en termes de comportements.

Certes, certaines évolutions étaient déjà en cours, comme la digitalisation de la société, le télétravail, les modes d'organisation, etc. Mais cette crise a indéniablement commencé à accélérer le processus de changement.

Des domaines, comme celui de la santé, ont réellement pris une importance régalienne et l'apport de la technologie permettra de répondre aux attentes des citoyens.

Le monde de l'assurance doit prendre en compte les changements dans les modes de consommation, dans les processus d'achat et de relation client. Il doit aussi se réorganiser autour des technologies mais en prenant soin de mobiliser les équipes au service du client.

Mais au-delà des risques habituels pris en charge, de nouveaux se développent avec une ampleur grandissante, notamment liés au changement climatique. Pour ceux-là, de nouvelles solutions doivent être imaginées, de nouveaux mécanismes de solidarité financière créés.

Alors que les clients affirment de plus en plus fort leurs attentes en termes de responsabilité sociétale, les assureurs, comme on l'a vu durant la pandémie, peinent à convaincre de leur utilité dans la société. Cette défiance, qui représente un frein majeur au développement de solutions permettant de prévenir, protéger, indemniser des risques croissants, constitue un défi qui n'est pas le moindre.

En rassemblant les témoignages de professionnels du secteur dans ce Livre Blanc, Demain l'Assurance a voulu témoigner de la capacité de réflexion et d'anticipation des acteurs de l'assurance.

8/8



**Christian Parmentier**  
**Demain l'Assurance**  
*Président*

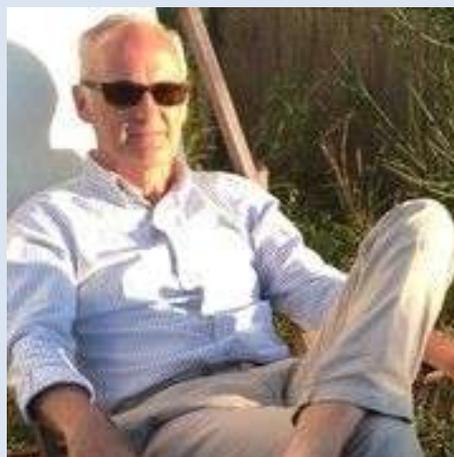


**François Laurent**  
**Demain l'Assurance**  
*Vice-Président*

## Sommaire

La santé n'a pas de prix .....	4
Et si demain nous portions un autre regard sur l'assurance ? .....	8
S'engager au-delà de l'assurance .....	11
Le télétravail, une solution d'avenir pour le monde de l'assurance ?.....	14
L'assurance à l'épreuve de la crise. Quelles problématiques nouvelles pour les français ? Quelles réponses possibles ? .....	18
La télémédecine, porte d'entrée vers la révolution numérique des services aux assurés .....	23
L'assurance s'effacera-t-elle derrière son objet ? .....	25
Pour quoi aller au bureau ? Ou la règle des trois unités revisitée au temps du télétravail.....	28
Le secteur assurantiel est dans une transformation majeure depuis quelques années avec plusieurs éléments qui se conjuguent. ....	33
Virus, infections et Histoire.....	35
Covid, confinement, intermédiation et assurances .....	38
Travailler autrement pour travailler mieux : un double enjeu pour les assureurs .....	41
L'assurance post Covid-19.....	47
L'humain au cœur de l'organisation du travail .....	53

## La santé n'a pas de prix



**Stéphane Gaudu**

Directeur général – Identités Mutuelle

« *La santé n'a pas de prix. Le gouvernement mobilisera tous les moyens financiers nécessaires pour porter assistance, pour prendre en charge les malades, pour sauver des vies. Quoiqu'il en coûte* » a déclaré Emmanuel Macron.

Quand les politiques se laissent aller ou comme disait Alphonse Allais : « *Une fois qu'on a passé les bornes, il n'y a plus de limites* »...

Certains lecteurs avisés ont en mémoire les alinéas 10 et 11 du préambule de la Constitution : « *La Nation assure à l'individu et à la famille les conditions nécessaires à son développement* » ainsi que : « *La Nation garantit à tous, notamment à l'enfant, à la mère et aux vieux travailleurs, la protection de la santé, la sécurité matérielle, le repos et les loisirs...* ». Tout être humain qui, en raison de son âge, de son état physique ou mental, de la situation économique, se trouve dans l'incapacité de travailler, a le droit d'obtenir de la collectivité des moyens convenables d'existence.

Ces mêmes lecteurs constateront donc que notre Président de la République, garant de la Constitution, la met bien en œuvre... mais aussi que ce préambule est pour le moins généreux en terme d'engagement.

Ce préambule reste toutefois prudent car il s'engage à protéger la santé du citoyen (ce qui est déjà un vrai challenge) mais pas à lui sauver la vie...

La pandémie de Covid-19 que nous connaissons actuellement, donne l'occasion à notre pouvoir exécutif de faire preuve d'ambition...

Mais disons-le aussi d'une générosité assez peu constitutionnelle...

En effet, la recherche d'équilibre entre finance et santé publique est prévue depuis 2008 et l'article 34 de la Constitution qui stipule que les lois de programma-

tion des finances publiques « *s'inscrivent dans l'objectif d'équilibre des comptes des administrations publiques* ».

### **Des « spécialistes » ont tenté d'évaluer le prix de la vie...**

Pour déterminer le prix de la vie, deux méthodes. La première consiste à estimer la perte subie par la société à cause du décès d'un individu. Une fois mort, un individu ne travaille plus et ne consomme plus. Il ne crée donc plus de richesses pour la société.

Deuxième option, utilisée plus souvent car jugée moins mercantile : partir de la somme que les citoyens sont prêts à payer pour réduire leur risque de décès. « *Par exemple, une personne qui prend sa voiture tous les matins découvre qu'un airbag à 100 euros lui permettrait de réduire ses risques de mourir de 4 chances sur 100 000. Grâce de savants calculs (dont je vous ferai grâce), on estime que la vie de cet homme vaut 2,5 millions d'euros* », explique un article de Luc Baumstark (Commissariat Général à l'investissement) sur le sujet.

Mais ne rentrons pas dans ces débats comptables.

### **Il s'agit de fait d'un débat de fond, d'un vrai choix positif de société.**

« *Une chose n'a pas une valeur parce qu'elle coûte, comme on le suppose, mais elle coûte parce qu'elle a une valeur.* » Etienne de Condillac (philosophe et économiste)

Constitution, Gouvernement, collèges d'experts... Est-il raisonnable de déléguer ainsi à une organisation quelle qu'elle soit ce que l'on a de plus cher (sa vie donc...) ?

Chacun n'est-il pas responsable de sa personne ? Cette responsabilité est-elle délégable ?

Toutes les aides et les concours les plus divers sont les bienvenus, de l'état aux associations, des collectivités aux acteurs que nous sommes, assureurs et mutuelles compris. Mais créer un état de dépendance chez les citoyens, même avec les meilleures intentions du monde, en leur faisant oublier leur propre responsabilité dans le maintien de leur santé via le choix d'une bonne alimentation, la pratique d'un peu de sport, par exemple, n'est pas le meilleur service à leur rendre.

### **Alors en tant que mutualistes que faire ?**

Nos ambitions de mutualistes sont modestes...

Conscients du prix de la santé et de l'écart grandissant entre les besoins et les moyens, nous faisons en sorte de favoriser l'accès aux soins pour tous.

Les moyens aussi sophistiqués soient-ils ne font pas à eux seuls un marché ; dans les domaines de la santé nos produits et services doivent accompagner les progrès médicaux.

Le concept vulgarisé par Steve jobs « *du Champ de distorsion de la réalité* » n'est pas notre modèle... Essayant de rendre indispensable un service ou un produit parfaitement inutile...

Mais le marketing utile à notre démarche n'est-il pas avant tout le marketing du vivant ? Si l'on devait trouver dans l'art le symbole d'une démarche mêlant vie et technologie, ce pourrait être la casa Batllo à Barcelone, où l'architecture est au service de la nature.

N'étant pas un spécialiste, je ne m'aventurerai pas dans un champ théorique qui m'échapperait rapidement... J'évoque un ressenti et l'observation d'un terrain...

### **Y-aura-t-il un monde nouveau après cette crise inédite ?**

Des évolutions de comportements sans doute, mais les besoins fondamentaux de chacun demeureront...

Ainsi, nos adhérents ne nous demandent pas d'investir des budgets conséquents en Recherche et Développement, ils nous demandent d'être présents quand ils en ont besoin, là où ils en ont besoin, pandémie ou pas...

Notre propos n'est pas d'être les premiers à envoyer un adhérent sur Mars mais d'être les premiers à lui permettre de se soigner tout en lui rappelant que la première condition d'une bonne santé c'est son comportement au quotidien.

C'est en cela que le modèle mutualiste de proximité est pertinent et que ce modèle n'a pas besoin d'envergure internationale ou de vision 4.0, il a besoin de vivre, au plus près, avec bienveillance et simplicité.

Ceci n'empêche pas d'innover quand l'innovation a pour but de s'adapter aux évolutions médicales, de réduire les coûts tout en améliorant les services, en les rendant encore plus simples et plus accessibles.

<sup>B/B</sup> Si cet objectif peut paraître moins enthousiasmant que la conquête de l'espace, il n'en est pas moins utile et au final n'est-ce pas là l'essentiel ?

Alors soyons ambitieux dans nos valeurs et toujours présents pour nos adhérents quoi qu'il en coûte ?

**P.S :** Au moment de conclure cette chronique, un article d'Elsa Conesa dans Le Monde retient mon attention ... extraits de déclarations de conseillers de l'exécutif : « *Conçu comme un traitement de choc face à une guerre qu'on imaginait de courte durée, le "quoi qu'il en coûte" s'est installé dans le paysage comme un acquis indiscutable face au risque sanitaire. Cette formule repose implicitement sur l'idée que défendre la vie vaut tous les sacrifices (Christian Gollier). Mais cette idée s'est renversée après le premier confinement, l'exécutif a*

*compris qu'il avait peut-être donné trop de valeur à la dimension sanitaire et pas assez aux conséquences économiques et sociales d'un confinement dur. Détruire l'économie cela crée aussi des drames humains »...*

La Vie est simple, évidente mais sa mise en équation est bien complexe...



8/8

## Et si demain nous portions un autre regard sur l'assurance ?



**Tania GOMBERT**

Directrice Marketing Communication Digital  
Co-présidente club Banque Finance Assurance de l'Adetem

Il y a des secteurs dont la mauvaise réputation est légendaire, l'assurance en fait partie. Ne nous le cachons pas. Pourtant, l'assurance est bien présente dans les foyers français : à travers les assurances santé, automobile, habitation, assurance vie ou encore l'assurance professionnelle...

Malheureusement, dans cette activité où la confiance devrait être de mise, les avis ne sont pas souvent favorables au secteur.

À tort ou à raison, la crise sanitaire n'a d'ailleurs fait qu'étioler cette image déjà peu glorieuse : batailles sur les pertes d'exploitation, les assureurs accusés par le gouvernement de ne pas jouer le jeu dans la crise sanitaire ou encore pointés du doigt sur le télétravail, sans oublier la position non consolidée entre les acteurs du secteur sur les remboursements des cotisations en assurance auto...

En somme, rien pour arranger la bonne vieille image de « l'assureur voleur » !

### **Assureurs et assurés : pourquoi tant de défiance ?**

Pour mieux comprendre, plaçons-nous du côté de l'assuré.

Il prend bien souvent une assurance par obligation, pour être en règle et afin de se prémunir de situations dans lesquelles il espère ne jamais se retrouver. Ainsi, il établit son plan de couverture en fonction de ses besoins auprès d'un professionnel. Ce dernier répond en proposant une formule adaptée et délivre l'ensemble de la documentation commerciale et contractuelle requise. Mais voilà, quel assuré a déjà pris le temps de lire l'ensemble des conditions ?

Par ailleurs, les démarches à la souscription comme lors du sinistre sont souvent perçues comme longues et complexes. Pourtant, malgré ces lourdeurs administratives, les assurés peuvent être confrontés à des déconvenues au moment de faire jouer leur garantie.

Selon une récente étude d'un comparateur en ligne, plus de 1 Français sur 3 aurait déjà vécu une mauvaise expérience suite à un sinistre, « *qu'il s'agisse de la non-prise en charge de ce dernier, du versement d'indemnités trop faibles ou encore de la présence d'une franchise* ».

Maintenant, revenons du côté des assureurs.

Parlons de l'antisélection, une des hantises des assureurs. Ainsi, pour y faire face, les contrats prévoient des garde-fous : des délais d'attente, des franchises et de nombreuses pièces justificatives, ce qui n'exclut pas la possibilité d'obtenir de nouvelles pièces au moment du sinistre... Avec l'antisélection vient aussi la crainte de la fraude. Le dernier rapport « *Fraud Insights* » a d'ailleurs démontré qu'en assurance santé les abus et les paiements à tort coûtent plus de 260 millions d'euros annuels aux assureurs santé français.

Alors comment vaincre cette peur de l'antisélection et de la fraude ? Est-il envisageable d'accorder plus de confiance aux clients, notamment aux plus fidèles, à l'instar de certains acteurs du e-commerce qui semblent intégrer le «risque de triche» dans leur gestion de la relation client ?

### **...Et pourtant ça tourne, pourquoi vouloir changer ?**

En France, le marché de l'assurance pesait 228 milliards d'euros, chiffres 2019 de la FFA. Notons également que les activités d'assurances font partie des commerces considérés essentiels lors des confinements, et malgré l'impact de la crise sanitaire, le secteur semble poursuivre son dynamisme.

Continuant son expansion, l'une des premières motivations de ce changement d'image est la nécessité d'attirer vers les métiers de l'assurance.

Le site [jassuremonfutur.fr](http://jassuremonfutur.fr), lancé en début de cette année, en est une belle illustration. Il s'agit d'une plateforme pédagogique pour une campagne de recrutement dans les différentes branches de l'assurance. À travers des vidéos de sensibilisation, le site présente les opportunités d'embauches du secteur tout en déconstruisant les préjugés : « *son objectif : faire connaître aux jeunes la diversité des métiers, battre en brèche les idées reçues et montrer par l'exemple que toutes les compétences peuvent s'exprimer dans l'assurance* ».

Ensuite, la deuxième motivation, et non des moindres, est l'ampleur des défis à relever : les enjeux sur le climat, le vieillissement de la population, et bien évidemment les problématiques soulevées par la crise sanitaire... Autant de problématiques qui trouvent leur solution dans l'assurance. Il ne s'agit pas de les résoudre, mais de les prévenir et les anticiper. En effet, dans une période incer-

taine, prévenir et anticiper prend toute son importance. La vocation même de l'assurance est remise au cœur des enjeux.

Enfin, l'arrivée de nouveaux acteurs avec une volonté de bousculer le marché contribue à apporter un regard neuf sur l'assurance, à l'image de *Lyanne* qui affiche l'ambition de « *réconcilier les Français avec l'assurance* ». Cette démarche est loin d'être isolée, les assuretechs ambitionnent de faire évoluer l'expérience assurance : « *moins de paperasse* », plus de réactivité, à l'instar de *Lovy's*, *Luko*, *Assurly* et bien d'autres. Ils se veulent plus transparents. Ils misent notamment sur la souplesse et la rapidité, autant à la souscription que dans les remboursements. D'ailleurs sur twitter, un assuré d'*Alan* se félicitait d'être remboursé « *hyper rapidement* », virement effectué « *quelques secondes* » après le dépôt d'un justificatif..

Toutefois cette envie de changer ne suffit pas à elle seule. Des actions peuvent être mises en place, mais si elles restent dans la discrétion, elles ne profitent pas au mouvement qui s'opère.

Un souci de taille est le manque de communication et d'information auprès du plus grand nombre. Les assurances jouent un rôle important, mais trop souvent méconnu du grand public. Selon un sondage réalisé par *Assurland*, près de 70% des Français ne sont pas au courant des actions réalisées par les professionnels de l'assurance durant la crise sanitaire alors que les contributions financières débloquées représenteraient pas moins de 3,5 milliards d'euros.

De ce fait, la communication joue un rôle majeur. Au-delà de la simple réponse aux critiques du secteur, elle doit permettre de sensibiliser sur son rôle économique majeur.

A l'échelle de chaque individu, ce besoin d'adapter la communication passe entre autres par un décryptage de leur contrat. En effet, l'assurance dispose de son propre vocabulaire qui peut générer des incompréhensions, potentielles sources de discordances par la suite. Le développement d'outils pédagogiques constitue une piste pour lever ces difficultés.

Dans les récentes initiatives, *Lemonade* a créé un wiki dédié à la vulgarisation du jargon assurantiel. La *Mutualité Française* s'est également appliquée à développer un guide afin de favoriser la compréhension dans le domaine des assurances et des mutuelles par les personnes en situation de déficiences intellectuelles.

Ce sont autant d'exemples qui contribuent à l'évolution de l'image du secteur. De l'envie de changer les regards proviennent les modifications fondamentales pour faire face à des enjeux grandissants. « *J'ai fait un rêve* » pour l'assurance demain, celui d'un regard neuf sur le secteur. Ce rêve tend à devenir réalité puisque de nombreuses initiatives visent progressivement à améliorer la perception de l'assurance.

## S'engager au-delà de l'assurance



**Stéphane Dessirier**  
Directeur général – MACSF

*Dans la période post-crise du Covid qui s'annonce, les consommateurs et les collaborateurs attendront des assureurs qu'ils s'engagent au-delà de leur objet social.*

La crise du Covid-19 a placé les assureurs dans une situation paradoxale. Alors qu'ils ont collectivement consenti un effort financier considérable pendant cette crise, ils ont subi des critiques d'une grande virulence. L'assurance est pourtant le seul secteur à avoir contribué au fonds national de solidarité, à avoir mis en place plus de 2 milliards de mesures de solidarité extra contractuelles et à s'être engagé à investir 1,5 milliard dans la relance économique. Mais 7 Français sur 10 semblaient ne pas en être conscients selon un sondage réalisé juste après le premier confinement<sup>1</sup> et surtout, ils déclaraient alors en attendre davantage des assureurs.

8/8

### **Les attentes des consommateurs changent**

Cela ne fait que confirmer une tendance qui avait commencé avant cette crise sanitaire et économique : les consommateurs n'ont plus la même définition de ce qui est attendu des entreprises. Ce changement de perspective est d'ailleurs partagé par les salariés, comme le souligne l'étude Mercer 2021 sur les tendances en matière de gestion des talents<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Le Journal du [Dimanche](#) du 27 mai 2020

<sup>2</sup> Etude [Mercer Global talent Trends 2021](#)

Les consommateurs, comme les salariés, accordent de plus en plus d'attention aux produits durables et responsables. Ils attendent que les entreprises démontrent une ambition sociétale et environnementale. En bref, ils demandent que les entreprises s'engagent au-delà de leur objet social.

### **Un enjeu commercial, RH, et institutionnel pour les assureurs**

Pour l'ensemble des entreprises, témoigner d'une attitude responsable est donc un enjeu à la fois de développement commercial et de ressources humaines. Pour les assureurs, c'est aussi un enjeu institutionnel et politique, car faute de pouvoir convaincre les pouvoirs publics de leur engagement sociétal, les assureurs s'exposent à de nouvelles réglementations – en particulier fiscales – toujours plus contraignantes.

### **Le levier puissant des investissements responsables**

Le levier le plus puissant et le plus efficace des assureurs réside certainement dans leur capacité à réaliser des investissements responsables. Ils peuvent ainsi démontrer leur engagement envers la société, l'économie et l'ensemble du pays. Le mouvement a d'ailleurs commencé ces dernières années sous l'effet du renforcement des obligations réglementaires en la matière (en particulier l'article 173 de la loi transition énergétique) et à la suite de la mobilisation de la profession par le biais du guide des bonnes pratiques de la Fédération Française de l'Assurance<sup>3</sup> sur l'intégration des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans les politiques d'investissement.

### **Donner du sens et dépasser les obligations réglementaires**

En l'état, ces investissements responsables ne sont sans doute pas suffisamment connus, ni suffisamment compris par le plus grand nombre, tant il est vrai que les questions financières apparaissent souvent très abstraites à la plupart des Français. Or, dans la période post-Covid, le fait de s'approprier ces obligations ESG et de donner un sens à ces investissements, autre que celui de la seule conformité réglementaire, représentera un véritable enjeu pour chaque assureur. A chacun de le faire selon son identité, son histoire et sa raison d'être.

---

<sup>3</sup> FFA : [Guide de bonnes pratiques sur les politiques d'engagement et d'exclusion ESG](#), 2018.

## Investir dans les entreprises françaises non cotées

La MACSF a fait le choix, il y a déjà plus de dix ans, d'investir dans l'économie de proximité, locale et nationale : les entreprises non cotées pèsent aujourd'hui plus lourd dans le portefeuille de son actif général que les actions cotées. En tant que premier assureur des professionnels de santé, nous avons choisi naturellement de donner une place importante au secteur de la santé par le biais d'entreprises traditionnelles comme des établissements de soins, des laboratoires ou des distributeurs. Mais la MACSF, sollicitée par les startups souhaitant profiter de sa connaissance du monde médical, s'est vite intéressée à la e-santé.

## Investir dans les innovations médicales et technologiques

Les medtech ou healthtech françaises, avec les innovations qu'elles apportent, vont façonner les futures pratiques médicales. Les évolutions ont d'ailleurs déjà commencé, comme l'illustre cette crise sanitaire du Covid-19. On peut bien sûr citer les plateformes de téléconsultation qui, comme [Leah](#), ont montré leur utilité depuis le premier confinement ; la solution d'intelligence artificielle pour limiter les risques dans la prescription de médicaments de [Synapse Medicine](#) ; et bien d'autres exemples encore comme la messagerie sécurisée de documents de santé de [Lifen](#) ou la plateforme d'ordonnance électronique et de rendez-vous d'[Ordoclic](#).

Ce n'est que récemment que nous avons décidé de donner davantage de visibilité à ces projets soutenus par la MACSF. Car la crise du Covid et ses conséquences sur les perceptions et les comportements des Français, conduisent chaque assureur à devoir prouver comment il s'engage au-delà de l'assurance.

Dans le spectre extrêmement large ouvert par la RSE<sup>4</sup>, être un assureur responsable consiste aujourd'hui pour la MACSF, à s'engager tout particulièrement à améliorer la santé et les conditions d'exercice des professionnels de santé.

8/8

---

<sup>4</sup> RSE : responsabilité sociale des entreprises

## Le télétravail, une solution d'avenir pour le monde de l'assurance ?



**André HESS**

Président du Directoire – SADA

*La récente crise liée au Covid-19 et ses effets collatéraux, comme le confinement, ont donné un coup de projecteur à cette forme de travail car il était et il est indispensable que l'économie de notre pays soit maintenue dans les meilleures conditions.*

### **Mais le télétravail, comment se définit-il ? Est-ce une pratique récente ?**

La définition du télétravail, donnée par l'article L.1222-9 du Code du Travail, est relativement claire. « *Le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication* ». En revanche, l'application de cette nouvelle méthode de travail nécessite à bien des égards de se pencher sur un bon nombre d'items : encadrement juridique, légal, sociétal...

Cette formule de travail n'est pas nouvelle. Originaire des États-Unis, le télétravail consiste à exercer ses tâches professionnelles à distance. Que ce soit à la maison ou encore dans un lieu de coworking, l'employé est en mesure de travailler, du moment qu'il a accès à internet. C'est en 1950 que ce concept fit son apparition en Amérique par le mathématicien Norbert Wiener. Ce dernier relate l'histoire d'un architecte qui supervisait à distance la construction d'un immeuble aux USA, et ce, à l'aide de transmissions de données. Et ce n'est qu'en 2002 que des millions de télétravailleurs sont recrutés en Europe.

Mais le concept n'est pas encore bien accepté en France, puisqu'en 2017, seulement 3% des salariés le pratiquaient au moins un jour par semaine. Les em-

ployeurs étaient encore assez frileux et nous étions encore, pour bon nombre de dirigeants, dans un schéma organisationnel issu de la Révolution Industrielle : le management vertical avec la nécessité de contrôler de façon physique l'exécution des missions et tâches de nos collaborateurs. Et pas encore prêts à changer de mode de commandement, au regard de la tâche complexe et sensible.

Mais petit à petit, le télétravail est arrivé dans différents contextes, à la fois technologique, avec l'arrivée de nouvelles applications et l'essor de la digitalisation et écologique, avec la réduction notamment de l'impact énergétique lié au transport, du social et de la politique.

La crise du Covid-19, avec le confinement, a provoqué la mise en place du télétravail de manière forcée au sein de nos entreprises, comme une solution alternative pour garantir la continuité de nos activités.

Certaines y étaient déjà préparées grâce à aux échanges qu'elles ont pu mener avec les partenaires sociaux sur des thèmes comme l'équilibre vie privée – vie professionnelle, la gestion du stress ou tout simplement en raison de la résolution d'un risque identifié – par exemple la fermeture du site en raison d'un sinistre majeur – dans le cadre de la gestion des risques.

Leur expérience et maturité sur le sujet font que les entreprises n'ont pas réagi de façon homogène face à ce bouleversement. En effet, cette formule modifie l'organisation du travail et nécessite de se pencher sur l'équipement nomade, la sécurité des données, le management à distance, d'adapter les outils de communication interne et externe, de bien s'assurer de la qualité des connexions internet ... Par ailleurs, des salariés se sont retrouvés plus en situation d'astreinte en gérant leur travail et leur famille en même temps et pas forcément dans les meilleures conditions.

Les salariés de la branche assurances ont massivement pratiqué le télétravail, pour beaucoup d'entre eux du jour au lendemain. Les dernières données montrent que 90% des salariés des grands sièges de l'assurance en région Ile de France étaient en télétravail en janvier dernier et que le nombre de jours télétravaillés par an et par salarié s'établit à 42,9 jours.

Plébiscité dans un premier temps, le travail à distance mal préparé ou mal anticipé représente des risques après une période de quelques mois et la « *magie* » du télétravail commence à montrer ses limites : un nombre significatif de collaborateurs commencent à ressentir des effets d'isolement, de manque voire de rupture de lien social ou de surcharge de travail. Les risques psychosociaux commencent à émerger ; en effet, l'organisation de l'activité est modifiée, à la fois celle du salarié en télétravail, mais aussi celle de ses collègues et de sa hiérarchie.

La réussite du télétravail dans une entreprise doit inévitablement s'accompagner d'un vaste programme de formation des télétravailleurs et des managers. Seule une méthode anticipative et participative permet de basculer des collaborateurs au 100% télétravail sans difficulté.

Certaines compagnies d'assurance, encouragées par l'expérience positive du télétravail passée, vont même plus loin puisqu'elles proposent à leurs collaborateurs le « *télétravail à la carte* ». Cette organisation s'inscrit dans un accord d'entreprise signé avec les partenaires sociaux et propose aux collaborateurs de choisir librement le nombre de jours télétravaillés.

### **Prendre en compte les impacts et accompagner le changement**

Placer « *l'Humain au Centre* » ne doit pas être qu'un effet de mode, au risque de ne pas récolter les fruits de cette nouvelle organisation et de voir des collaborateurs isolés et en souffrance. Les Directions des entreprises doivent travailler, collégialement, avec les collaborateurs et de façon transverse, sur trois thématiques identifiées, à savoir : garder, renforcer et développer le lien social dans les équipes et inter-équipes ; faciliter l'intégration des nouveaux entrants au sein d'une entreprise ; et être mieux armé pour détecter les difficultés, les situations à risques et les risques psychosociaux (RPS) des collaborateurs.

C'est le challenge à court terme.

### **Assurance de demain et télétravail : utopie ou opportunité ?**

La voie est tracée et un retour en arrière semble impossible car les bénéfices de la formule sont supérieurs aux risques. Le nombre d'accords d'entreprises signés dans les différents groupes d'assurances démontrent que le mouvement est pris et que cette tendance correspond aux aspirations de bien-être des salariés du secteur de l'assurance.

Cela implique à l'avenir différentes réformes organisationnelles relatives aux locaux, à leur organisation, aux surfaces et à leur équipement mais surtout à la façon de manager et d'organiser la chaîne de travail entre les assurés, les réseaux de distribution et les collaborateurs des sièges.

Les outils joueront également un rôle primordial, au sens où ils doivent répondre tant à des standards de sécurité qu'à des standards ergonomiques et de complétude. Ils intégreront toujours davantage la qualité des données, l'intelligence artificielle pour des actes de plus en plus nombreux. Il est prévu que ces outils atteignent pour 2040 un niveau de maturité tel que 20 à 30% des métiers seront en partie ou à 100% automatisables. La blockchain, qui a déjà démontré tout son bénéfice client pour des contrats simples, permettra d'amplifier le mouvement de prestations réglées dans des délais très courts dès lors que la cause se sera produite.

La technologie toujours grandissante correspond par ailleurs à la demande des jeunes générations Z qui recherchent l'autonomie, l'amplitude horaire et l'accès à des fournisseurs modernes – numériques – en attente d'expertise pour les demandes plus complexes.

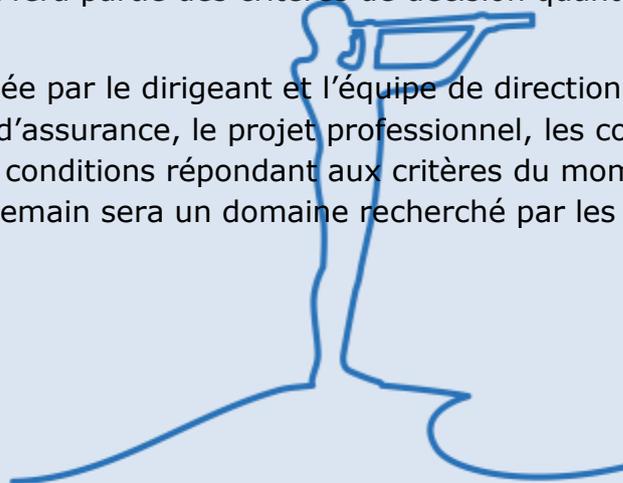
Ainsi, le modèle qui semble se dessiner est celui des plateformes de travailleurs indépendants et collaborant ponctuellement sur des projets et où la nécessité de résider à proximité de son entreprise disparaît grâce aux outils numériques.

Ces considérations impliquent un besoin important de formation aux outils et plus largement à l'ingénierie assurantielle pour nos collaborateurs et pour nos entreprises des investissements récurrents dans ces mêmes domaines.

Toutes ces évolutions, liées aux évolutions sociétales attendues des salariés de l'assurance d'équilibre de la vie privée avec la vie professionnelle, d'enrichissement du travail qui sous-tend de la valeur ajoutée, de recherche de bien-être au travail, de vivre une expérience professionnelle motivante et enrichissante, tendent vers une recherche de liberté d'action où chaque salarié devient une forme d'autoentrepreneur en lien avec une société qui sous-traite son activité.

Le télétravail pour les décennies à venir fera partie intégrante de l'offre que devra proposer l'entreprise d'assurance afin d'attirer les talents et de les conserver. Ce critère fait et fera partie des critères de décision quant au choix de sa future entreprise.

La vision proposée par le dirigeant et l'équipe de direction, la mission développée par l'entreprise d'assurance, le projet professionnel, les conditions d'exercice du travail dans des conditions répondant aux critères du moment, feront que l'assurance de demain sera un domaine recherché par les futurs diplômés.



## L'assurance à l'épreuve de la crise. Quelles problématiques nouvelles pour les français ? Quelles réponses possibles ?



**Xavier Charpentier**

Fondateur et dirigeant – Freethinking (Groupe Publicis)

Quelle mission, quelle proposition de valeur, demain, pour l'assurance ? C'est la question qui se pose tous les jours davantage aux assureurs, à mesure non seulement que la société française se transforme, mais que l'offre bancassurantielle elle-même évolue à grande vitesse, et que des chocs exogènes comme naturellement la crise du Covid – mais avant elle la crise des subprimes, et demain quelle nouvelle secousse ? – font irruption dans la vie de tous. Cette question, nous ne prétendons naturellement pas y répondre dans cette réflexion – ce serait une tâche qui excéderait nos forces ! Mais simplement, modestement, apporter quelques éléments de réflexion qui la remettent en perspective, et les éléments de contexte à notre sens incontournables pour envisager l'avenir et comprendre le présent.

### **Le pouvoir d'anticiper des Français mis à rude épreuve**

C'est sans conteste le premier élément de contexte à prendre en compte quand on pose la question de l'avenir de l'assurance en tant que service et même de concept, et celui du futur économique des assureurs en tant qu'entreprises. S'assurer, c'est en première analyse anticiper l'avenir, se prémunir, prévoir ce qui pourrait arriver, raisonner au conditionnel. Mais quand les difficultés du présent, d'un aujourd'hui qui à la différence de celui de Mallarmé n'est pas un « *vierge, un vivace et un bel aujourd'hui* » mais au contraire, pour une grande partie des Français et d'abord ceux des classes moyennes et populaires, un au-

jourd'hui plutôt terne, incertain et difficile, quelle place y-a-t-il encore pour demain ?

*Comment anticiper le risque de demain quand manque le nécessaire d'aujourd'hui ?*

Car c'est le premier constat à avoir en tête quand on pense « assurance » et donc mobilisation de moyens financiers réels pour gérer un risque hypothétique. Un mot pour résumer l'état d'esprit de ces 70 à 80% de Français qui forment les classes moyennes et modestes en 2020 : « se restrictionner ». Un mot un peu étrange – en réalité un mot qui n'existe pas mais qui a été forgé par un consommateur participant à une de nos études en 2016<sup>5</sup>. Un mot qui dit bien les deux idées qui guident au jour le jour, dans leur consommation mais plus largement dans leur mode de vie, des millions de Français : se restreindre, se contraindre, subir des restrictions. Quelques chiffres à avoir en tête pour donner une réalité objective à ce que l'on a longtemps considéré comme un simple « ressenti » : 4 Français sur 10 ne sont pas partis en vacances en 2019<sup>6</sup>. Et 8 millions d'entre eux sont en situation de précarité énergétique la même année<sup>7</sup>. C'est-à-dire avant même que la crise du coronavirus n'intervienne, avec son cortège de licenciements et de difficultés économiques à venir.

*Comment préparer son propre avenir quand on se sent comptable de celui de ses proches ?*

C'est le deuxième constat à avoir en tête, qui vient compléter le premier et en un sens, le durcir. Quand on est structurellement confronté à des difficultés de pouvoir d'achat en raison de revenus réels qui stagnent – pour certains les difficultés sur le pouvoir d'achat remontent à la crise des subprimes, en 2008-2009, pour d'autres – les plus de 45 ans – elle remonte même au passage à l'euro, en 1999... – il faut trouver des solutions pour résister. Et ces solutions sont, de plus en plus, collectives et familiales : elles s'appellent entraide, solidarité intergénérationnelle, dépannage entre grands-parents et petits-enfants ou entre parents retraités et enfants adultes au chômage, précaires ou disposant de faibles revenus. C'est même une notion nouvelle qui apparaît, quand ces solutions deviennent permanentes : celle de niveau de vie partagé – le niveau de vie supposé accessible aux plus abrités – par exemple, les retraités disposant d'une pension correcte – devient en réalité bien moins élevé qu'il n'y paraît, puisqu'une partie en est réservée à l'épargne de précaution pour les enfants ou les petits-enfants étudiants...

*Comment résister à la tentation de l'autarcie quand le repli semble la seule solution ?*

Enfin, prendre en compte le réel des classes moyennes et populaires dans l'appréhension de ce que peut représenter pour eux l'idée de « s'assurer pour

---

<sup>5</sup> Étude FreeThinking **Déflation 2<sup>ème</sup> Génération**, 2016.

<sup>6</sup> Source IFOP

<sup>7</sup> Source Observatoire National de la Précarité Énergétique.

*demain / gérer un risque au conditionnel* », c'est regarder en face la tentation de plus en plus forte qui est la leur : celle de l'autarcie, de la vie en dehors des systèmes et contraintes institutionnelles dont le monde de l'assurance fait partie en France. Avoir son potager pour cultiver ses propres fruits et légumes (14 millions de jardins potagers en 2020...), se doter d'un récupérateur d'eau de pluie pour économiser sur une dépense pourtant peu élevée mais surtout se sentir autonome, pratiquer le troc avec ses voisins ou sur des plateformes en ligne... Toutes ces pratiques, cela fait plus de 10 ans que les consommateurs les partagent avec nous dans notre Observatoire des classes moyennes. Mais aujourd'hui, cette volonté d'échapper à un système – la société de consommation de leurs parents – qui leur paraît de plus en plus inaccessible, et de ce fait de moins en moins désirable, s'étend au monde du service et du financier : c'est le constat que nous faisons dans notre dernière interrogation<sup>8</sup>. Pendant les deux confinements de 2020, ils ont appris – ou plutôt, ils ont accéléré leur apprentissage... Ils considèrent que le banquier leur a très peu parlé pendant cette période. Et que ce n'est pas si grave : il faut apprendre à s'en passer. Idéalement, il faudrait pouvoir se débrouiller sans lui – c'est impossible bien sûr, mais le référentiel est là. Et l'assureur ?

### **Les assureurs : une crise peut en cacher une autre...**

Cette crise qui est aujourd'hui un état permanent de la société française, à tout le moins pour ses classes moyennes et modestes, c'est à la fois une crise du pouvoir d'achat, une crise de confiance, et une crise de l'avenir. Elle constitue donc la toile de fond de la relation des Français aux marques et aux entreprises autant qu'elle détermine leur stratégie patrimoniale et assurantielle. Et elle confronte le monde assurantiel à quatre défis.

#### *Premier défi : la nouvelle culture de la consommation*

Aspirer, de plus en plus, à se débrouiller seul, en dehors des circuits économiques « *institutionnels* » vus comme inaccessibles, rechercher l'autonomie quand ce n'est pas l'autarcie pour économiser toujours plus et en même temps protester, contester l'ordre établi, c'est se forger une nouvelle culture de la consommation. Une culture de la consommation dans laquelle le référentiel devient d'abord la « *bonne affaire* », puis le low cost, puis le discount, et à l'extrême, le gratuit. Un gratuit dont la culture est, on le sait, particulièrement ancrée chez les jeunes, nés avec le streaming et les plateformes servicielles à libre disposition... Comment imaginer payer au prix fort un service d'une importance critique, certes, mais par essence « *au conditionnel* » (même s'il est une obligation légale) quand j'ai été initié depuis mon plus jeune âge à la gratuité de ce que j'utilise tous les jours ? Et que je n'ai pas les moyens de faire le moindre écart dans ma consommation ?

---

<sup>8</sup> Étude Freethinking #RetourChezSoi, novembre 2020. 150 Français rassemblés sur notre plateforme en ligne pendant 4 semaines, pendant le deuxième confinement.

### *Deuxième défi : la perception encore figée des assureurs*

Car, en dépit de leur travail et de leurs efforts en matière d'innovation et de service, c'est un fait : le monde assurantiel est encore victime d'une perception relativement immobile de la part des classes moyennes et populaires avec lesquelles nous travaillons. Comment les différencier ? Qu'apportent-ils de nouveau ? Qu'est-ce que cela changerait à ma vie, de choisir celui-là plutôt qu'un autre ? C'est encore trop souvent à ce type de post que nous sommes confrontés, quand nous les interrogeons sur cet univers : « *Les assureurs se disent tous différents... mais au final tous proposent à peu près les mêmes choses...* ». Que cela soit juste ou injuste n'y change rien : dans un monde – le leur – qui change à toute vitesse sous l'impulsion du digital, la pression d'une pandémie, la contrainte d'un pouvoir d'achat réduit, le monde de l'assurance bouge peu, à leurs yeux. Seuls les mutualistes semblent offrir une vision différente – sans qu'on sache toujours très bien à quelle réalité elle correspond, d'ailleurs.

### *Troisième défi : l'irruption annoncée des « Néos » : néo-banques, néo-assureurs*

Ce constat est si évident qu'il n'a pas à être développé... Sauf sur un point, malgré tout : les Revolut ou N26 qui étaient jusqu'à récemment prisés d'une partie restreinte de la population – jeune, urbaine, voyageuse, souvent diplômée – deviennent là aussi un référentiel pour tous, et rapidement. On en parle, y compris dans la classe moyenne. Demain, le même phénomène pour un Lemonade européen ? Sans même parler d'un Google ou d'un Amazon quand ils seront présents...

### *Quatrième défi : l'émergence des nouveaux risques*

Enfin, parler de crise de confiance et de crise de l'avenir, c'est parler de crise du risque, pour ces classes moyennes et modestes qui font l'immense majorité de la société française. Qui risque quoi, aujourd'hui ? Qu'est-ce que je risque, aujourd'hui, ici et maintenant ? Et donc, sur quoi dois-je m'assurer, de quoi dois-je me prémunir, que dois-je véritablement si ce n'est prévoir, du moins anticiper ? Un accident de voiture, si je conduis très peu et m'efforce de passer aux mobilités douces, est-ce une probabilité plus « réelle » qu'une catastrophe climatique qui me toucherait directement ? Le risque géopolitique qui pouvait sembler si lointain et abstrait il y a 20 ans, dois-je m'en préoccuper à l'heure des commémorations de Charlie Hebdo et du Bataclan – et si oui qui peut me proposer quoi ? Et le risque sanitaire ? Jamais je n'aurais imaginé vivre une pandémie « *comme dans un film* », et pourtant... Une assurance, dans le monde en partie impensable, au sens strict du terme, qui est le nôtre, ça sert à quoi ? Et comment la choisir ?

## **Quels enjeux et quelles réponses pour les assureurs ?**

Face à ce contexte en bouleversement constant, à ces nouveaux défis, à ces nouvelles contraintes et ces nouvelles peurs qui pèsent sur le moral et impactent le comportement de ces catégories sociales centrales, quelle réponse possible de

la part des assureurs ? Trois pistes de travail sont peut-être à explorer, à l'écoute des Français.

#### *D'abord, donner de la valeur à l'intégrité*

Repenser le sens et la valeur de ce que l'assuré paye, pour anticiper un demain plus incertain que jamais, mais dans un présent plus incertain aussi que jamais. Qu'est-ce qu'un prix juste, qu'est-ce qu'une démarche d'assurance au plus juste, quand le comportement change à ce point que la mobilité devient presque nulle ? Assurer une automobile, ça veut dire quoi quand on télétravaille toute une année, ou presque, et qu'on ne part pas en vacances, ou à quelques dizaines de kilomètres ? Certains assureurs ont pris l'initiative de mettre le sujet sur la table en 2020, et d'en tirer les conséquences financières. Ce type de démarche d'intégrité ne passe pas inaperçue auprès des Français.

#### *Faire évoluer la notion de risque*

Par définition, le risque c'est ce qui est gérable – quand il ne l'est plus du tout, quand il est impossible de lui apporter une réponse, ce n'est plus un risque que l'on gère mais un danger que l'on subit. Comment rendre gérable le risque climatique ? Le risque terroriste ? Le risque sanitaire ? Le risque numérique ? Calculer ce que peut représenter, pour un consommateur, le prix de l'anticipation d'un risque qu'il n'avait jamais encore pensé comme tel, c'est sans doute une équation difficile à résoudre, mais difficile à contourner, aussi.

#### *Réapprendre à parler d'avenir*

Enfin, même si l'avenir est de plus en plus incertain, il faut bien continuer d'en parler. Ne vivre qu'au présent de l'indicatif n'est pas assumable pour une immense majorité de Français – leur recherche d'autonomie voire d'autarcie, leurs efforts pour mettre en place des solidarités intergénérationnelles en sont la démonstration. Mais comment parler d'avenir sans le faire de façon soit lénifiante, soit anxigène ? Sans repeindre la vie en rose, ni rajouter du gris sur du gris ? Un sujet de communication autant que de marketing. Mais essentiel, tant l'époque, dans sa rudesse, demande justement du tact.

## La télémédecine, porte d'entrée vers la révolution numérique des services aux assurés



**Alban Jarry**

Chief Digital and Transformation Officer  
Président délégué de l'École Polytechnique d'Assurances

Début 2020, qui aurait pu imaginer que trois médecins généralistes sur quatre allaient mettre en place la téléconsultation au cours de l'épidémie de Covid-19 ! Et, d'après une [étude](#) de septembre 2020 pour le Ministère des solidarités et de la santé, « 1 sur 10 a déclaré avoir même réalisé plus de 25% de ses consultations par ce biais » ! En quelques mois, cette situation imprévue a révolutionné l'offre de santé et le positionnement de ses acteurs. Cette profession, qui était si attachée à la présence physique des malades pour les soigner, a basculé dans un monde numérique par la contrainte.

Jamais une telle transformation n'aurait pu avoir lieu aussi vite dans ce domaine autrement. A l'image de l'utilisation de la télémédecine, le positionnement de l'assurance doit continuer d'évoluer très rapidement et faire preuve d'une capacité d'adaptation inouïe pour proposer des solutions à un besoin de transformation accéléré de la société.

### La transformation par la contrainte et l'urgence

La contrainte est une formidable opportunité pour se moderniser. En effet, il y a quelques mois, pouvait-on penser que le fait de se rendre dans la salle d'attente d'un médecin ou d'un hôpital allait devenir un acte si effrayant voire impossible et que pendant le confinement nombre de médecins refuseraient de maintenir des consultations physiques de leurs patients ?

En janvier 2020, d'après une étude [Odoxa](#), seuls « 6% des Français et 13% des médecins avaient déjà expérimenté la téléconsultation ». Depuis, il suffit de consulter la page des articles consacrés à la télémédecine de [l'Argus de l'Assurance](#) pour se rendre compte de l'ampleur prise par le sujet dans le monde de l'assurance. La transformation aura été brutale et aura poussé de nombreux acteurs à offrir des solutions innovantes et simplifiées pour faciliter la continuité des soins. Nouvelles portes d'entrée de la relation patient / médecin / assureur, ces plateformes constituent le point de contact qu'il va falloir maîtriser et développer.

### **Une ouverture vers de nouveaux services**

Facilitateurs de la prise de rendez-vous et du suivi de la relation, ces nouveaux portails seront dans 10 ans des points de convergence d'une multitude de services ajoutés pour les clients. Futures marketplaces des services de santé, le suivi de la relation et la prévention vont s'y développer de façon exponentielle et, pour les assureurs, ce sera l'occasion de développer de nouveaux partenariats de confiance avec les assurés. Grâce à des rapprochements entre les acteurs, la collecte et le partage des données seront facilités pour fournir aux utilisateurs des éléments de plus en plus variés et fiables. Le suivi médical va vivre une nouvelle révolution.

A l'exemple de ce qui se passe pour la santé, et quel que soit le type d'assurance, la digitalisation va accélérer le besoin d'efficacité des services proposés par les assureurs à leurs clients. L'expérience client est de plus en plus impactante pour fidéliser et consolider cette relation de confiance qui s'est créée depuis des années.

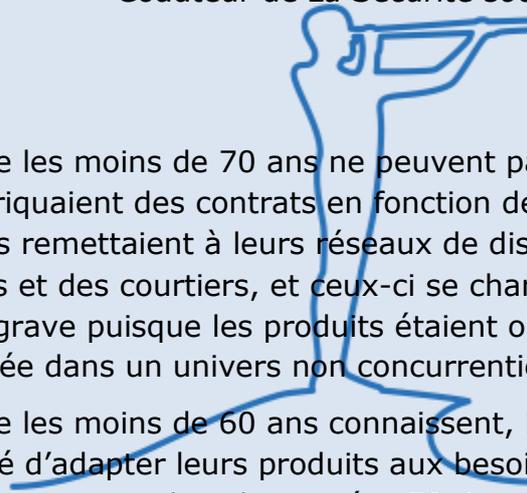
Et, en se rapprochant au plus près des besoins des clients, ces outils vont multiplier les interactions et la capacité à répondre de façon agile aux nouveaux besoins. L'assurance de demain va se vivre dans la proximité des connexions numériques et dans la réponse permanente au besoin de simplifier la relation.

## L'assurance s'effacera-t-elle derrière son objet ?



**Jean-Pierre DANIEL**  
Président – VIGIE

Coauteur de *La Sécurité sociale au cœur de la démocratie*



En un temps que les moins de 70 ans ne peuvent pas connaître, les sociétés d'assurance fabriquaient des contrats en fonction de considérations purement techniques et les remettaient à leurs réseaux de distribution, à l'époque uniquement des agents et des courtiers, et ceux-ci se chargeaient de les vendre. Ce n'était pas très grave puisque les produits étaient obligatoires ou s'adressaient à une clientèle aisée dans un univers non concurrentiel.

En un temps que les moins de 60 ans connaissent, les sociétés d'assurance ont senti la nécessité d'adapter leurs produits aux besoins des clients. Le marketing est entré dans l'assurance dans les années 70. Les sociétés d'assurance se sont alors rendu compte qu'elles étaient des commerçantes, paradoxalement d'ailleurs parce que des mutuelles que l'on appelait « *sauvages* » à l'époque leur prenaient des parts de marché.

Depuis ces temps, bien des progrès ont été accomplis. Les contrats dans leur version papier sont devenus beaucoup plus lisibles et les termes les plus abscons en ont été bannis. La généralisation de la publicité a fait que les garanties sont expliquées et, si l'assuré veut s'en donner la peine, il peut comprendre ce que le réseau commercial lui propose. La pression des organisations de consommateurs relayée par les pouvoirs publics, et aujourd'hui par Bruxelles, a largement participé à cet effort de simplification. Ces mêmes organisations de consommateurs ont contribué à la disparition de modes de rémunération qui poussaient certains vendeurs à recourir à des méthodes de vente qui s'apparentaient à de l'escroquerie légalement admise.

Plus récemment, avec l'entrée des banques sur le marché de l'assurance dommages et grâce à la technologie, un très important effort de simplification des

procédés de règlement des sinistres a été accompli. Longtemps, et bien après que les contrats aient été rendus lisibles, le règlement d'un sinistre même banal représentait pour l'assuré moyen une véritable « galère ». Les procédures, toujours écrites, étaient fastidieuses et tatillonnes, marquées par un juridisme inutile dans lequel les régleurs de sinistres se complaisaient. Aujourd'hui, la très grande majorité des sinistres, qui sont souvent simples et de faibles montants, se règlent par téléphone dans des délais très courts.

Et malgré tous ces progrès, l'assurance reste mal aimée et n'est pas perçue comme une activité comme les autres. On ne voit que ses défaillances - les trains qui n'arrivent pas à l'heure - sans voir ni son rôle économique, ni son utilité sociale. Selon un récent sondage, 55% des français se disent méfiants à l'égard de l'assurance et 3% des anglais seulement auraient totalement confiance dans leur assureur.

Plutôt que de se lamenter face à ce constat, ne faut-il pas accepter l'idée que l'assurance ne sera jamais aimée et que personne n'aura jamais envie d'acheter de l'assurance. L'assurance dont l'achat renvoie à l'accident, à la maladie, à la dépendance est tout sauf un achat « *coup de cœur* ». En cette période où le concept de disruption est à la mode, n'est-il pas temps d'admettre que les efforts pour faire de l'assurance une activité comme une autre sont vains. N'est-il pas temps de réfléchir à cette contradiction : on a de plus en plus besoin d'assurance mais personne n'a envie d'en acheter, ni même d'en entendre parler.

Les assurances affinitaires semblent défricher ce qui sera peut-être demain la distribution de l'assurance. Elles réussissent à vendre de l'assurance sans que le client ait le sentiment d'en acheter, en tous cas sans qu'il ait à faire une démarche spécifique. La Carte Neige, la location de voiture, la vente des séjours touristiques incorporent depuis longtemps de l'assurance dans leurs produits. Il en a été longtemps de même pour les prêts immobiliers, et la difficulté qu'il y a aujourd'hui pour tenter de dissocier prêt et assurance montre bien que l'emprunteur trouve une certaine commodité à cette inclusion.

Il est vrai que cette approche ne concernerait aujourd'hui et demain que les produits de masse des particuliers. Pour les contrats des entreprises, leur complexité même rend indispensable le rôle du conseiller. Il en va de même pour des produits de particuliers qui supposent un vrai conseil, qu'il s'agisse des produits de placement ou de la couverture de risques spécifiques. Les garagistes essaient depuis longtemps de vendre l'assurance en même temps que la voiture. En France ils n'y parviennent pas, mais chez nos voisins le système fonctionne. Il y a fort à parier qu'un constructeur trouvera un jour le modèle économique qui rendra en France aussi le système viable. Les banques, quand elles s'efforcent avec succès de vendre la multirisque habitation en même temps que le crédit immobilier, sont dans la même logique. Sans parler, si l'on pense assurance affinitaire, à la vente des téléphones portables ou des crédits à la consommation qui comportent des garanties d'assurance de personnes.

On objectera avec raison que si le client ne se rend pas compte qu'il achète de l'assurance, il ne saura pas ce qu'il achète. Mais peut-on croire sérieusement que les clients qui achètent un contrat auprès d'un intermédiaire physique lisent les documents qui leur sont remis ? Et que dire des souscriptions par Internet où le client se précipite pour cocher les cases d'acceptation, afin de terminer le plus vite possible le processus d'adhésion ? Il reviendra au régulateur de veiller, au-delà du respect de la seule législation comme il le fait déjà, à « l'honnêteté » des contrats vendus.

Il restera aux assureurs, mais surtout aux start-ups qui gravitent autour d'eux, à trouver les supports qui permettront de faire coïncider la souscription indolore de l'assurance avec l'utilisation qu'en fait le client.



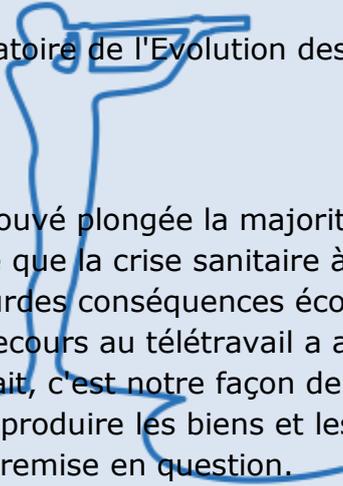
## Pour quoi aller au bureau ? Ou la règle des trois unités revisitée au temps du télétravail



**Norbert Girard**

Secrétaire général

Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance



Le confinement dans lequel s'est trouvé plongée la majorité de l'humanité au printemps dernier a très vite révélé que la crise sanitaire à laquelle il venait en réponse aurait parallèlement de lourdes conséquences économiques. Pour tenter d'en limiter les effets néfastes, le recours au télétravail a ainsi été décuplé dans de nombreuses activités. Mais en fait, c'est notre façon de penser le travail, c'est-à-dire de concevoir comment produire les biens et les services qu'attend la société, qui est fondamentalement remise en question.

Comment envisager le travail à distance, la gestion de projets, l'animation des équipes ? Comment concilier productivité et convivialité ? Contrôle ou vigilance : quelle place pour la confiance dans les relations ? Sur fond de révolution digitale/numérique, ce ne sont là que quelques questions – néanmoins fondamentales – auxquelles l'ère servicielle qui s'ouvre aura à répondre.

**« Qu'en un lieu, en un jour, un seul fait accompli  
« Tienne jusqu'à la fin le théâtre rempli ».**

En deux alexandrins, Boileau formalisait ainsi la règle des trois unités qui s'appliquait alors aux pièces de théâtre (in *Art poétique*, 1674). Si nous ne sommes plus au Grand Siècle, on ne manque toutefois pas de faire un parallèle avec notre représentation classique du travail.

Ainsi, le premier précepte posé se retrouve dans l'existence d'un lieu de travail distinct. Culturellement, le principe admis est celui du cloisonnement de l'espace professionnel *afin d'éviter toute confusion – au sens originel du mot – avec celui*

de la vie privée. Aussi n'est-ce sans doute pas un hasard si l'on veille tant à ne pas mélanger ces deux univers au motif principal de préserver l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. De fait, l'interpénétration de ces deux sphères est généralement considérée comme négative, a fortiori quand on est salarié (soit environ 90% de la population active en France). D'ailleurs, tout comme on « *part en vacances* », l'expression « *aller au travail* » témoigne bien de cette volonté de spécifier l'endroit dédié pour cette autre nature d'activité, lequel doit être obligatoirement différent de son lieu de vie ordinaire.

La distinction des temporalités ou espace-temps est également très prégnante dans notre rapport traditionnel au travail. Le lieu où l'on se trouve détermine aussi le temps où l'on travaille. Par symétrie, on ne peut donc se situer sur son lieu de travail que pour produire...

Enfin, l'unité d'action résulte conséquemment des deux points précédents. Dans cette trilogie d'unités, chacune est intrinsèquement cause et conséquence des deux autres : on ne conçoit pas l'activité professionnelle hors d'un même lieu et temps de travail... qui lui-même définit la nature de ce que nous devons accomplir... en fonction de là où nous nous situons... Cqfd.

### **Le télétravail est-il soluble dans l'organisation scientifique du travail ?**

Dès lors, c'est sous forme de question qu'une première critique émerge à l'encontre de certains crédos de l'organisation scientifique du travail (OST) : est-ce travailler que d'échanger des informations autour de la machine à café ? Si la réponse est bien affirmative, l'idée sous-tendue par les contempteurs des Taylor, Fayol et autres Stakhanov est que l'efficacité de toute organisation repose pour une large part, voire en priorité, sur la qualité des relations interpersonnelles entre acteurs.

Quelle que soit la qualité des circuits institutionnels, des ajustements, compléments, interprétations seront toujours nécessaires pour être efficace, sans parler d'efficience. Un bureau des méthodes ne peut garantir l'entièreté et la pertinence des normes et règles qui définiront la finalité de chaque métier et la représentation qu'il doit avoir de la « *belle ouvrage* ». L'engagement des collaborateurs dans une production collective se gagne surtout au travers des échanges informels qui nourrissent la vie des entités. C'est précisément cette proximité entre acteurs impliqués qui forge un esprit d'équipe mais en plus fortifie un intérêt partagé pour le travail bien fait et la bonne marche de l'entreprise. Et chacun sait, au final, que la meilleure équipe n'est pas forcément celle disposant du meilleur matériel ou constituée des meilleurs joueurs...

Rapportées au contexte du télétravail, ces trois dimensions n'ont plus vocation à demeurer associées. Qu'il s'agisse d'agir seul, en binôme ou en groupe, elles réinterrogent notre rapport au travail et, plus profondément encore, la manière par laquelle nous envisageons de subvenir à notre existence. La question du sens à donner à nos actions, quelles qu'elles soient, resurgit alors avec encore plus de

force. Pourquoi aller au bureau si l'on produit aussi bien, voire mieux et davantage depuis chez soi ? Pourquoi gaspiller du temps et de l'énergie dans des allers-retours domicile / travail si l'on peut ainsi économiser de la vie pour soi et pour les siens, tout en réduisant son impact sur la planète ?

### **De l'expérimentation hésitante du télétravail à sa généralisation forcée**

Bien que relativement peu déployé dans l'assurance, de manière récente et inégale selon les métiers et statuts, le télétravail n'est pourtant pas nouveau (Cf. ROMA 2018 et 2019 sur le site de l'OEMA). Ce qui a pu freiner sa diffusion jusqu'alors s'explique principalement, soit par la nature de ce qui est à produire, soit par le lieu d'usage ou de consommation de ce qui est produit, soit par un jugement de valeur négatif quant à la capacité de ce type d'organisation à satisfaire l'objet social de l'entreprise.

Si cette distinction se comprend aisément dans les deux premières situations, il ressort pour le dernier motif que ce sont généralement les dirigeants et les managers de proximité qui ont été les plus réticents à sa généralisation : les premiers, faute souvent d'une intimité suffisante avec le terrain des métiers ; les seconds, faute souvent de confiance allouée à leur équipe et demeurant ancrés dans une représentation verticale de l'entreprise. Dans les deux cas, reconnaissons néanmoins qu'il est difficile de s'écarter de l'approche classique – qu'assène depuis plus d'un siècle toute « *bonne* » école de gestion – d'une organisation pyramidale dichotomisant conception et exécution.

### **Le (télé)travail est-il toujours le même marqueur social ?**

S'il ne faut pas sous-estimer ou nier certaines problématiques contingentes à la période passée (équipement incomplet, garde d'enfants et / ou école à la maison, open space avec son conjoint, apprentissage de nouveaux outils et de façons de faire, connexion aléatoire...), le constat général est celui d'une hausse notable de la productivité. En créant les conditions d'une plus grande sérénité (absence de transports, souplesse d'articulation vie privée/professionnelle, autonomie...), le télétravail favorise la concentration et permet d'être plus performant dans une grande majorité de cas.

Pour autant, si l'activité ou le métier exercé demeurent toujours un facteur premier d'identité sociale, force est d'admettre que les motifs qui nous poussent à nous rendre collectivement sur un même lieu de travail – en l'occurrence, le bureau – ne se limitent pas uniquement à produire.

Durant la période de confinement que nous avons vécue, la privation de notre liberté de circuler a permis de rappeler – s'il en était besoin – notre instinct grégaire. Car ce n'est peut-être pas tant le fait de limiter nos déplacements que celui de ne pas être ensemble qui a posé le plus problème. Ainsi, les apéros en téléconférence, les rassemblements collectifs sur les balcons des immeubles ou sur les pas-de-porte des pavillons, l'utilisation inhabituellement décuplée des communications de toutes formes (appels vocaux ou en visio, SMS, MMS, chat et

posts en tous genres...) témoignent de notre besoin essentiel d'être en lien et, par là même, de faire société.

### **La confiance, carburant de l'action**

La complexité des choses et l'incertitude du futur freinent l'action ou empêchent d'agir. Il nous faut donc nécessairement avoir confiance dans une « référence » pour résoudre et dépasser une situation problématique : une organisation, une méthode, un standard, un collectif, une personne... Sans doute est-ce ce constat de notre incomplétude individuelle qui nous pousse vers les autres. Concrètement, seule la mutualisation de nos risques et de nos imperfections peut nous permettre de compenser nos propres limites et de dépasser nos capacités/possibilités. Chacun connaît l'adage : « *Tout seul, on va plus vite ; ensemble, on va plus loin* ».

Si incontournable soit-elle, la confiance ne s'impose pas pour autant, a fortiori si l'on a la volonté l'ériger en mode de coordination / régulation du travail. Comme en mathématique ou en assurance, elle est une espérance dans l'avenir face à un risque que l'on sait mais dont la maîtrise est incomplète. Et bien que construite sur la durée par les preuves objectives du passé, elle n'est jamais acquise *ad vitam aeternam* et doit impérativement s'entretenir pour perdurer. Il y a une certaine forme d'abandon irraisonné à l'autre pour le futur...

Depuis la nuit des temps, le dilemme est ainsi toujours le même : faut-il faire confiance ou non ? Et, si l'on accepte le pari, sous quelles conditions ?

### **Contrôle et confiance s'excluent mutuellement !**

« *La confiance n'exclut pas le contrôle...* » aimait à répéter Vladimir Ilitch Oulianov, dit Lénine.

Combien de fois a-t-on effectivement entendu cette petite phrase pour justifier le regard plus ou moins paternaliste, ou carrément inquisiteur, porté sur notre travail. Sauf que l'on oublie qui en était l'auteur... ce qui est loin d'être neutre. Dans les modèles d'organisation autoritaires en effet, chaque action peut faire l'objet d'une critique exercée par l'hiérarque garant de l'ordre imposé. Dans cette logique verticale, il ne s'agit pas tant de rassurer l'individu sur la confiance qui lui est accordée, que de réaffirmer le pouvoir qu'il ne détient pas et, incidemment, sa position subalterne.

Or, l'une des conséquences de cette posture systémique de défiance est qu'elle affaiblit voire annihile la possibilité de relations sereines et épanouies en générant une ambiance malsaine de suspicion. Certes, on peut être confiant dans sa manière personnelle d'appliquer la règle prescrite, le cadre procédural, le cahier des charges... Mais au-delà du respect de ce formalisme institué, est-on certain d'être jugé favorablement au plan des relations interpersonnelles que l'on entretient avec son manager, ses collègues, ses clients ? Est-on vraiment dans le con-

texte d'une relation de bonne intelligence qui, seule, peut favoriser la prise d'initiative ? Permet-on la dérogation à la règle générale pour s'adapter au cas particulier et engendrer la satisfaction de celui pour qui l'on agit ?

Erigés en culture, cette surveillance latente et ce contrôle intégral finissent à terme par déresponsabiliser les individus, les équipes, la société tout entière. Comment en effet accepter de s'impliquer, de s'investir dans l'action en contournant – ou tout juste interprétant – la norme standard, si l'on n'est pas certain de l'autonomie réelle dont on dispose ? Pourquoi s'aventurer à prendre ce risque ? Pour quel bénéfice ?

### **Manager par la confiance augmente le risque d'être plus performant...**

Agir en responsabilité exige de disposer d'un cadre de libre arbitre dans ses prises de décision. Quel que soit le résultat obtenu, bon ou mauvais, assumer ses décisions doit aussi conduire à en obtenir de la reconnaissance. Ce point est d'autant plus important à prendre en compte que l'engagement et la coopération sont aujourd'hui devenus les indispensables leviers de la performance. Lorsque la qualité perçue repose davantage sur la subjectivité de son destinataire que sur le strict respect d'un process, faire correctement son travail suppose de livrer une part de soi-même, et donc d'en obtenir de la gratitude.

Si la confiance s'oppose par principe au contrôle, il ne s'agit pas pour autant de refuser tout cadre formel, toute règle ou procédure. Autonomie n'est pas liberté... et n'empêche ni l'autocontrôle ni la vigilance. Ainsi, manager par la confiance ne doit pas être considéré comme une forme de laxisme ou de refus d'assumer sa fonction d'encadrant. S'entendre préalablement sur les résultats attendus n'est donc pas contradictoire avec l'adoption d'une posture de bienveillance, quand la latitude d'action laissée au collaborateur a été clairement définie en amont. Là se situe la responsabilité du manager dans son (nouveau) rôle d'accompagnant : définir le champ d'autonomie allouée et fournir les moyens nécessaires à l'atteinte des objectifs mesurables que l'on s'est fixés ensemble.

Passée sa phase d'expérimentation, il ressort que le télétravail souligne avec force l'importance d'instaurer un climat de confiance dans les relations. La distance géographique entre les personnes impose en contrepartie davantage de proximité, voire de complicité, pour conforter la place de l'humain au sein des collectifs. Certes, ce mode de fonctionnement demande un certain temps d'adaptation et d'apprentissage, tant du côté des équipes que des lignes managériales. Néanmoins, on peut raisonnablement faire le pari que cette voie, plébiscitée par une majorité de salariés, est celle qui conciliera au mieux les enjeux de mutation de notre modèle productif et les attentes sociétales qui s'expriment désormais à l'échelle de la planète.

**Le secteur assurantiel est dans une transformation majeure depuis quelques années avec plusieurs éléments qui se conjuguent.**



**Nelly Brossard**

Dirigeante dans l'assurance  
Au comité stratégique de plusieurs startups et actionnaire de plusieurs insurtech  
Membre du réseau d'experts insurtech / fintech de Blackfin

. Des réglementations plus intenses, l'apparition de nouveaux risques liés à la technologie et des risques naturels liés aux changements et aléas climatiques et de nouveaux besoins et marchés (vieillesse de la population, chômage, dépendance, santé, protection des entrepreneurs...).

. L'évolution des comportements et attentes des consommateurs se traduisant par à la fois de nouvelles formes souhaitées d'assurance (assurance à l'usage, comportementale, multiplications des offres de niches...) et surtout une toute autre expérience et relation clients attendue pour répondre à ces évolutions. En effet, l'expérience client a pris une place de premier plan et chaque acteur doit proposer une excellente expérience durant tous ses contacts et interactions avec les clients pour répondre à ces attentes et que chacun vive une expérience unique.

. Par ailleurs, un besoin d'engagement fort, d'impact, de transparence, de confiance est vivement demandé aux entreprises d'assurance, à la fois par les consommateurs et les collaborateurs.

. Enfin, l'environnement concurrentiel s'est fortement intensifié – une concurrence devenue internationale – avec l'arrivée de nouveaux acteurs sur ce marché (insurtech, GAFA, BATX,...), l'utilisation du digital et des technologies (data, Intelligence Artificielle, objets connectés, blockchain...) sur l'ensemble de la chaîne de valeur, le développement des écosystèmes ouverts (les plateformes) et les

évolutions fortes des systèmes d'informations (« *APIsation* » et développement de l'« *open insuring* »).

Au regard de ces éléments, le secteur de l'assurance doit donc impérativement faire évoluer en profondeur ses modèles, devenir réellement centré sur les clients avec des produits et services adaptés, simples, beaucoup plus transparents et personnalisés. Il doit s'engager dans la croissance économique durable et, surtout, développer une relation de confiance plus que jamais nécessaire et attendue, et ce, d'autant plus avec cette crise sanitaire et économique que nous vivons actuellement. Celle-ci constitue un accélérateur de transformation à la fois pour les grands groupes, car elle a davantage mis en lumière certaines attentes très fortes des consommateurs et partenaires – proximité, digitalisation, transparence, préservation du pouvoir d'achat, qui doivent aller beaucoup plus vite, et aussi pour tous les acteurs sur ce marché.

Pour répondre à ces enjeux et attentes majeurs, deux grandes voies d'évolution s'offrent pour les « *assureurs classiques / grands groupes* » afin de se développer, trouver de nouveaux relais et créer de la valeur.

La première voie est de choisir de s'intégrer aux plateformes existantes et aux nombreuses plateformes à venir (mobilité, habitat, santé, bien-être...) pour concevoir et fournir les offres d'assurance adaptées et pouvoir s'intégrer directement dans les différents biens et services (avec une assurance embarquée) et / ou dans les parcours des consommateurs (e-commerce). Pour ce faire, l'ouverture et l'APIsation du système d'information et l'agilité pour mettre à disposition les offres avec ces plateformes, insurtech ou partenaires sont clés...

La seconde voie est de décider d'aller bien au-delà du rôle d'assureur actuel et du cœur de métier et de créer sa propre plateforme avec des partenaires et différents écosystèmes pour devenir un véritable « *offreur de solutions et de services larges* » vers les clients. Des services proposés dans le cadre d'une relation clients forte, de confiance, basée sur une connaissance clients et des interactions très fréquentes. Il s'agit de devenir l'interlocuteur et le lien privilégié du client durant toute sa vie pour lui proposer avec d'autres acteurs et partenaires des produits, des conseils et des services toujours parfaitement adaptés à ses besoins et personnalisés. Cela nécessite de considérer le parcours du client dans son ensemble, d'être toujours le point de contact privilégié de l'assuré, de devenir de vrais partenaires et alliés du quotidien et de toujours être en mesure de lui apporter une solution... Ma conviction est que cette seconde voie est vertueuse et constitue pleinement le rôle de l'assureur.

Une nouvelle ère s'ouvre pour l'assurance, plus ouverte, avec des services élargis, une relation plus forte, plus digitale et plus humaine et fortement engagée dans la croissance économique durable.

## Virus, infections et Histoire



**Michel Revest**

Ancien Directeur Recherches & Innovation d'un groupe d'assurance  
Membre du Pôle Finance Innovation

### Pour une interprétation historique de la Covid-19

L'histoire humaine a été façonnée, forgée par les épidémies, les maladies infectieuses. Toute l'humanité aurait pu être éliminée par les virus et autres infections et l'a été en certains lieux. Les maladies infectieuses et virales sont à l'origine de la disparition de cultures humaines et de la suprématie d'autres. Si elles sont un fléau, elles ont été une arme pour les vainqueurs de l'expansion de l'espèce sapiens sapiens, l'humanité actuelle.

La domestication d'espèces animales a mis en contact les agriculteurs sédentaires avec les virus et autres infections dont avec le temps ils ont été protégés, « vaccinés ». Les agriculteurs ont ainsi occupé les terres et éliminé la plupart des chasseurs-cueilleurs. Les colonisateurs, sans le savoir, ont bénéficié de cette arme plus efficace que leurs armes terrestres, comme ce fut le cas en Amérique des conquistadors espagnols et portugais. Pour nous, les vainqueurs, les virus des animaux n'ont pas été toujours le mal. La protection des populations au contact de ces animaux domestiqués a été un bouclier. Les virus n'ont pas été un problème mais une des clés de la suprématie de nombre de peuples actuels.

Mais, selon un autre point d'analyse, l'humanité, de siècle en siècle, a été éliminée, réduite dans son temps de vie par les maladies infectieuses. La norme était de mourir jeune, car on mourait de telles infections et ce jusqu'à des temps très proches. Personne ne prétendait vaincre ces maladies, c'était la nature voulue par nos dieux qui réduisait notre espérance de vie. Les maladies infectieuses, les virus, faisaient partie du monde, de la vie normale ; l'humanité les subissait et ne pouvait pas les vaincre ; elles étaient la volonté de puissances supérieures ; les religions les faisaient accepter à des peuples résignés.

La règle pour la plupart était de mourir jeune. Ce sont les progrès de la médecine, de Pasteur, de l'hygiène, de la découverte des microbes qui ont permis de vaincre les maladies infectieuses ; on vit plus longtemps dans le monde moderne, on vit mieux parce qu'on a vaincu les maladies infectieuses et virales. L'essor du développement des sociétés et de leur économie, bien plus que la vapeur et l'électricité, présentées comme les révolutions du 19<sup>ème</sup> à l'origine des sociétés modernes, est dû à la victoire de l'humanité sur ce qui la tuait précocement, les infections et virus. Elle lui a donné son bien le plus précieux, le temps.

La Covid nous fait revenir à nos origines ; c'est un choc ! Il y a eu des précurseurs récents, SARS, MERS, H1N1 et les gripes du 20<sup>ème</sup> siècle, dont la grippe dite « *espagnole* » qui semblait venir de Shanghai et a été diffusée par l'intermédiaire des soldats américains en étant responsable de la disparition de 2,5 à 5 % de la population mondiale.

On retrouve notre fragilité originelle, première. On avait oublié ce qu'on était et qui était toujours présent ; la grippe espagnole a été bien pire que la Covid-19 sans que l'on en ait conscience et pris aucune des mesures actuelles ; les effets et conséquences de la deuxième guerre mondiale ont effacé la grippe espagnole de nos mémoires, qui aurait fait 175 à 300 millions de morts avec le niveau de la population mondiale actuelle. Les virus ont toujours été là, venant du même endroit, la Chine, à quelques exceptions près (Sida, Ebola). Avec toujours la même cause, la proximité des humains avec les animaux. Tous les progrès qui nous font vivre vieux semblent effacés avec la Covid qui menace précisément surtout les plus âgés d'entre nous.

Notre temps de vie redevient un temps compté ; dans notre imaginaire, on passe de la certitude d'avoir le temps à l'incertitude de ne pas en avoir suffisamment ; de la maîtrise de notre vie à la conscience de ne plus en être maître. Nos sociétés ont gommé ce qui avait, l'ordinaire de notre vie, fixé les limites de notre temps, été les vraies contraintes de nos progrès et de notre développement, les vraies sources d'inégalités (seuls les nantis pouvaient vivre vieux pour le plus grand nombre) : les maladies infectieuses. Nous avons en fait oublié ce qui a été toujours présent. Les barrières dont on croyait qu'elles nous protégeaient étaient bien illusoires. Cette vérité bouleverse nos sociétés dans l'actualité de la Covid-19, en attendant les autres ?

### **La crise de la Covid est ainsi une crise de l'espèce humaine ramenée à sa réalité**

Que peut et doit faire l'assurance ?

Doit-elle inventer de nouveaux mécanismes de solidarité financière et de nouveaux services quand les Etats ne peuvent pas tout faire et devront laisser la place aux acteurs économiques ?

Il n'y a pas de progrès sans que l'assurance offre de solutions aux risques de la société. Le risque de la Covid remonte aux temps les plus anciens de notre existence : une insécurité existentielle, quand l'assurance est le fournisseur de la sécurité aux côtés des Etats qui ne peuvent pas tout assumer.

Le poids de l'assurance en France est de 4 % du PIB pour les risques et 6 % pour l'Epargne Vie : ce poids est-il appelé à s'accroître avec de nouvelles garanties et l'invention de nouvelles utilisations de l'Epargne Vie, pour mobiliser les ressources de l'assurance dans la maîtrise des conséquences des maladies virales ?

L'assurance Santé offrira-t-elle des moyens, des services pour mieux prévenir et guérir ces infections, en se positionnant comme un acteur clé ?

### **Aux acteurs de l'assurance de répondre**

La réponse semble toutefois dépendre de la perception de la crise de la Covid par les politiques et acteurs de la société.

La Covid-19 sera-t-elle une parenthèse refermée avec la vaccination ou fera-t-elle partie des nouveaux risques, avec le climat, la technologie, le numérique ? Les risques infectieux et viraux seraient une composante de la nouvelle panoplie de risques ; une nouvelle branche de l'assurance à traiter spécifiquement, une nouvelle source de développement de l'assurance, acteur crucial de nos sociétés, qui s'enrichirait d'une nouvelle activité.

On ne peut que penser que la Covid et les autres « *nouveaux risques* » obligent les acteurs de l'assurance à se réinventer, ou que d'autres acteurs prendront leur place, car l'assurance comme activité et prestataire de services, elle, ne peut disparaître.

## Covid, confinement, intermédiation et assurances



**Olivier Blandin**

ACCRMA / Assurances Courtage Conseil Risk Management Associés  
Financial Lines Insurance Broker

### Une révolution digitale menée par un virus ?

La crise sanitaire actuelle dans l'ensemble de ses dimensions : confinement, gestes barrières, distanciation sociale, accélère la transformation digitale du secteur de l'assurance. D'aucuns commencent à évoquer la crise comme un des leviers majeurs de l'accélération de la IV<sup>ème</sup> Révolution Industrielle.

Soudainement, sous l'effet d'un virus, des solutions longtemps perçues comme impossibles ou inadaptées au secteur, deviennent possibles et encouragées. Que l'on songe au télétravail, refusé à la fois par les DSI ou les partenaires sociaux et les Directions générales de compagnies, qui du jour au lendemain se retrouve développé et amplement généralisé. La mise en place d'une réelle approche digitale de la relation client, reposant à la fois sur de l'humain mais aussi sur des processus digitaux comme la numérisation du parcours client ou la mise en place de la signature électronique. Partout, la même logique de généralisation à marche forcée.

Révolution digitale faite par un virus ? En partie vrai, mais le raccourci est un peu hâtif. En matière historique, chaque révolution connaît son événement déclencheur, qui n'est en fait que l'aboutissement d'une série de signaux faibles. Le 14 juillet 1789, symbole pour beaucoup de la Révolution Française, n'est ainsi que la suite de périodes de disette, de la non réunion des Etats Généraux depuis 1614, ou de tout autre événement comme des hivers très rudes, de mauvaises récoltes et une forte hausse du prix du pain entre 1787 et 1789 (+75 %).

Il en est de même en matière d'assurance et d'intermédiation. Ces évolutions / révolutions de la relation client que nous constatons à l'heure du confinement, sont la suite de mouvements plus profonds portés en partie par les « GAFA »,

mais aussi par l'ensemble des secteurs, insurtech et fintech comprises. Une révolution sur base d'industrialisation, de simplification de l'expérience client, de multi-accès, de cross et de multicanal. Notions disparates mais réunies à l'heure du confinement.

### **Des réseaux de distribution résilients ?**

Au-delà de ces premiers aspects, les Directions de compagnies reconnaissent la forte capacité de résilience des distributeurs d'assurance. Cette capacité d'adaptation se traduisant par l'apprentissage de nouveaux outils et gestes métiers liés à la relation client à distance. Nouvelles techniques de vente, sur base de Zoom, Teams et autres outils, faite d'expertise et de conseil et moins de techniques de ventes « *traditionnelles* ». Adaptation aussi en termes d'organisation du travail, de management et de ressources humaines. Le collaborateur d'agence n'étant plus lié à un lieu physique, ni lié à une supervision constante, de nouveaux modèles de management sont à construire. Adaptation constatée tant au niveau des réseaux propriétaires, agents ou salariés, qu'au niveau des réseaux indépendants comme les courtiers ou les CGP.

Les intermédiaires d'assurance, à l'instar des personnels de santé, ont été en première ligne pour gérer les aspects négatifs de la pandémie et maintenir la qualité de relation client. Face à la perte d'exploitation et aux déboires judiciaires de certains assureurs, les distributeurs d'assurance, agents généraux ou courtiers, ont joué à fond leur rôle d'intermédiaires entre des clients désespérés et des compagnies parfois un peu sourdes. Face à un discours parfois trop institutionnel des compagnies, les intermédiaires ont su valoriser leur rôle d'accompagnement terrain, savant mélange de cocooning et de gestes commerciaux même minimes (deux mois gratuits, absence de facturation de frais de fractionnement, ...). Côté négatif de la pandémie, certains intermédiaires voient leur responsabilité mise en jeu au titre de l'obligation de conseil. Certains assureurs leaders sur le marché de la RC Intermédiaire ont d'ailleurs commencé à résilier en masse ces polices. Sur la mise en jeu de la responsabilité civile des intermédiaires, sommes-nous à l'origine d'un mouvement plus large, au début d'une nouvelle vague ?

### **Et après ?**

Globalement, relation client à distance et expérience client modifiée entraînent un changement en profondeur du modèle de distribution de l'assurance.

A l'heure d'une possible troisième vague, ces changements sont-ils pérennes ? Le télétravail ? Des pans entiers de l'économie se mobilisent pour en faciliter le déploiement : ergothérapeutes, entreprises de services numériques, centres de formation. La vente à distance ? Le secteur de l'intermédiation apprend, adapte ses pratiques, encadré par la DDA en gardant à l'esprit l'attention croissante à l'obligation de conseil. L'Expérience client augmentée ? Les Lab de compagnies,

les insurtech, les fintech, les startups, les GAFAs réinventent la relation client de demain. Chatbots, AI, l'ensemble des outils sont mobilisés.

Quelles conséquences ? La relation client plus fluide nécessitera sans doute des effectifs plus réduits. Les points de vente assurance connaîtront-ils le même destin que les centres de relation clients des banques ? La réduction des surfaces et des frais généraux améliorera sans doute les comptes de résultat des nouveaux distributeurs. Le modèle traditionnel constitué d'un ou plusieurs points de vente attachés à une zone de chalandise spécifique, va-t-il s'estomper pour être remplacé par des modèles plus automatisés, s'appuyant sur une relation client à distance ? En termes humains, les profils actuels de distributeurs seront-ils en mesure d'accompagner ces changements en profondeur des business modèles ?

Les intermédiaires d'assurance traditionnels sont-ils amenés à évoluer pour devenir nomades et agiles ? L'avenir n'est jamais totalement tracé, mais dès à présent compagnies et distributeurs travaillent à bâtir la relation client de demain. Plus digitale certes, mais sera-t-elle en mesure de conserver un semblant de dimension humaine ?



## Travailler autrement pour travailler mieux : un double enjeu pour les assureurs



**Christian Ruetsch**

Co-fondateur du Projet CEDRIA

(Collectif pour des Entreprises et Dirigeants Résilients, Inspirés et Agissants)

### Pourquoi vouloir travailler autrement ?

Le constat que l'on peut faire aujourd'hui sur le monde du travail révèle que le modèle mécaniste, basé sur le duo « *prévoir et contrôler* » hérité des XIX<sup>ème</sup> et XX<sup>ème</sup> siècles, une époque où le monde était stable et relativement prévisible, a vécu. Il est arrivé à bout de souffle et peine à s'adapter à un environnement désormais qualifié de « *VUCA* » par l'armée américaine (volatil, incertain, complexe et ambigu)...

Perte de sens, démotivation, lassitude ou désintérêt plus ou moins prononcé pour son travail, anxiété voire burn-out, sont désormais des phénomènes fréquents et largement répandus parmi les salariés des entreprises. Il n'est rien de dire qu'ils ont été accentués lors de la crise de pandémie de la Covid-19, qui a joué, pour certains, comme un révélateur de ce mal-être plus ou moins latent...

Il est par ailleurs devenu évident que l'époque où les entreprises pouvaient planifier l'avenir et simplement cartographier les risques auxquels elles pourraient être confrontées pour se préparer à y faire face, est bel et bien révolue.

En effet, dans un monde de plus en plus incertain et imprévisible, la liste de catastrophes potentielles ne cesse de s'allonger et de s'enrichir : réchauffement climatique, extinction progressive de la biodiversité, surexploitation des ressources naturelles conduisant à l'éffritement des stocks de plus en plus tôt dans l'année, pandémies provoquées par des zoonoses liées à la destruction de l'espace naturel d'espèces sauvages, augmentation des inégalités sociales partout dans le monde, perte de sens au travail pour un nombre grandissant

d'individus, illusions d'une technologie toute puissante venant régler, comme par magie, l'ensemble des maux générés par l'espèce humaine elle-même...

Le futur s'annonce de plus en plus difficile à prévoir et les courbes de croissance actuelles vont finir par changer d'orientation, dans une dimension que nul n'est en capacité d'anticiper. Le mythe d'une croissance infinie et éternelle dans un monde fini et une espèce humaine, quant à elle, loin d'être éternelle, commence à s'éroder significativement.

Il y a donc une forme d'urgence à redéfinir le travail comme une activité porteuse de sens, à la fois pour les individus mais aussi collectivement pour les entreprises au sein de la société.

Il s'agit de sortir du système « *prévoir et contrôler* » pour basculer dans un nouveau paradigme que l'on pourrait intituler « *apprendre et s'adapter* », dans une logique beaucoup plus organique voire vivante, loin du mécanisme des siècles précédents.

Dit autrement et sous un angle plus sociétal, comme l'énonce fort bien Edgar Morin, il s'agit de « *sortir de cette intoxication consumériste* » dans laquelle nous sommes confortablement engoncés depuis quelques décennies !

Produire et consommer autrement pour s'inscrire dans un système tenable dans la durée, sans pour autant renoncer à tout, ni bannir la performance et l'efficacité dans nos actions, telle est la teneur d'un nouveau paradigme à définir, imaginer voire inventer.

Pour y arriver, il semble illusoire de s'appuyer sur les modalités dans lesquelles s'inscrit globalement le travail aujourd'hui.

Les niveaux de satisfaction mais aussi d'engagement et d'épanouissement individuels et collectifs actuels ne sont pas au bon niveau au regard de la transformation « *économico-écologico-socialo-culturelle* » à réaliser !

Il est temps de passer du « *travailler plus* » au « *travailler mieux* ».

## **Travailler mieux, oui, mais comment ?**

C'est une tâche ardue que de vouloir modifier les habitudes ancrées depuis des décennies dans une organisation, notamment quand les principaux décideurs ont, apparemment, beaucoup à y perdre !

En effet, l'horizontalisation des organisations et la délégation du pouvoir vers les acteurs du terrain, en prise directe avec la réalité du quotidien, sont loin d'être répandues au sein des entreprises.

A contrario, au fur et à mesure de leur développement et de l'augmentation de leur taille, on observe généralement l'apparition puis l'installation d'une véritable bureaucratie, alimentée par des structures de décision, de pilotage et de pouvoir de type pyramidal, avec, schématiquement « *une tête qui pense* » et « *des jambes qui exécutent* ».

Nous parlons bien ici de la réalité du travail tel qu'il est réalisé et ressenti – pour de vrai, dans les équipes, sur le terrain ou dans les bureaux, pas des discours officiels vantant la « *co-construction* », « *le travail collaboratif* » et autres « *bienveillance, confiance et qualité de vie au travail* ».

Comme le propose le consultant en management américain Gary Hamel dans son dernier ouvrage (*Humanocracy* – « *creating organizations as amazing as the people inside them* »), passons de la bureaucratie à l'humanocratie !

La philosophie sous-jacente de l'humanocratie, sans entrer dans les détails de sa mise en œuvre, s'énonce dans le fait qu'elle doit permettre à chaque individu de grandir et de prospérer (dans un sens plus large que la seule dimension financière) au sein de l'organisation.

Il ne s'agit pas d'une nouvelle théorie issue des cogitations d'une bande de consultants débridés mais bel et bien d'une démonstration qui s'appuie sur l'expérience et le vécu de plusieurs (grandes) entreprises, dont certaines situées en Europe, ayant profondément modifié leurs manières de fonctionner pour des résultats nets et généralement significativement meilleurs que ceux de leurs concurrents.

Pour installer et déployer une dynamique d'humanocratie, un certain nombre de "principes et modes d'action" doivent être mis en œuvre, afin de permettre aux collaborateurs :

- de se sentir connus et reconnus, notamment par leurs pairs, pour le travail réellement effectué,
- d'être traités, chacun d'entre eux, quel que soit leur rôle, comme une composante indispensable du succès de l'organisation,
- de n'avoir aucun frein à contribuer à l'atteinte d'un futur souhaitable qu'ils auront contribué à définir, qu'ils connaissent, comprennent et auquel ils adhèrent avec envie et enthousiasme,
- de voir leurs contributions rétribuées et valorisées de façon juste et unique,
- de pouvoir prendre des initiatives et de disposer de la responsabilité pour les assumer.

8/8

D'un point de vue concret et opérationnel, cela revient par exemple à donner davantage de marges de manœuvre aux équipes en proximité des problèmes à régler, qu'il s'agisse de relation commerciale ou de systèmes et processus de production.

Corollaire indispensable de cette autonomie, la responsabilisation des individus pour leur permettre de prendre – effectivement – les décisions qui s'imposent.

Cela recouvre également les dispositifs de "contribution-rétribution" existant au sein de l'entreprise, favorisant l'esprit entrepreneurial pour chaque collaborateur quels que soient son rôle ou sa fonction au sein de l'organisation.

Cela incite à favoriser le mérite plutôt que la hiérarchie, à utiliser la puissance des mécanismes de marché en interne pour éviter les « *rentes de situation* »

entre des structures fournisseurs de services ou de prestations et d'autres structures de l'entreprise, clients internes.

Cela consiste à fédérer de véritables communautés d'individus autour d'une raison d'être enthousiasmante et d'une stratégie au service d'un futur souhaitable donnant envie.

Cela implique également d'ouvrir l'organisation sur le monde, de développer la curiosité et d'accueillir l'altérité et la diversité dans toutes ses dimensions (opinions, expériences, etc.) ainsi que la complexité du monde, telle qu'elle est, source d'incohérences et de paradoxes avec lesquels il s'agit de composer au mieux.

Cela signifie se focaliser constamment sur l'expérimentation et sur l'apprentissage en découlant, partout au sein de l'entreprise, selon une logique consistant à apprendre en marchant, mais en marchant... vite !

Au final, cela revient plus largement et en préambule à toute démarche, à revisiter la vision de l'homme au travail, puisque, comme le souligne Gary Hamel, « *dans une bureaucratie, les instruments ce sont les individus. Dans une humanocratie, c'est l'organisation qui est l'instrument* ».

Le pari sous-tendu par l'humanocratie est celui de l'intelligence des individus, qu'elle soit individuelle ou collective, ainsi que celui de la coopération plutôt que la compétition en interne dans l'entreprise, pour assurer son succès, au bénéfice de tous.

Précisons que les résultats d'une telle démarche, outre l'amélioration de la performance de l'entreprise, génère un niveau d'engagement fort et rémanent de la part des collaborateurs.

Bien que cette relation positive entre un engagement fort des collaborateurs et la meilleure performance de l'entreprise ait été désormais établie par de nombreuses études et exemples concrets, ce genre d'approche reste encore aujourd'hui marginale. Dans le même temps, l'engagement des collaborateurs reste, assez paradoxalement, le « *Graal* » à atteindre pour la majorité des entreprises...

8/8

## **En quoi le nouveau paradigme du travail est-il un sujet pour les assureurs ?**

Les changements évoqués en infra constituent en fait un « *double* » sujet pour les assureurs puisqu'ils sont concernés pour leur propre chef en tant qu'organisation et au titre des clients Entreprises qu'ils ont en portefeuille et avec lesquels ils entretiennent une relation commerciale (du moins pour ceux qui s'adressent à cette cible).

En effet, l'adaptation de l'organisation du travail au sein des entreprises semble constituer une pièce maîtresse dans les trajectoires d'évolution dans lesquelles vont devoir s'inscrire les entreprises dans les années à venir pour espérer faire face aux nombreux défis que nous avons déjà évoqués précédemment.

Ces trajectoires sont porteuses de risques majeurs pour les entreprises en ce qu'elles intègrent l'exploration puis la mise en œuvre de méthodes, de pratiques, de modes de fonctionnement, de management, de pilotage et de répartition du pouvoir et de prises de décision nouveaux et en tous cas différents de ce qui se fait aujourd'hui.

On peut donc tout à fait considérer qu'accompagner et sécuriser ces mouvements relève parfaitement du rôle de l'assurance, dans sa fonction de stabilisateur social et d'agent facilitant et favorisant la prise d'initiative des agents économiques.

On l'a vu lors de la crise de la Covid-19, se réinventer sous la pression des événements pour tenter d'assurer la pérennité de son entreprise est loin d'être une chose aisée à faire. Et pourtant c'est bien de cela qu'il s'agit !

Compte tenu de la nature des risques à venir, pouvant relever soit d'un phénomène global pour lequel la mutualisation sera très difficile voire impossible à mettre en œuvre et/ou de catastrophes tellement importantes qu'elles outrepasseront largement les capacités des assureurs à les prendre en charge, il semble indispensable que les assureurs enclenchent des réflexions sur la meilleure manière d'accompagner et de protéger leurs clients, au-delà du périmètre contractuel des garanties proposées et souscrites (ou pas).

Et cela commence par eux-mêmes !

En tant qu'entreprises, les sociétés d'assurance sont, elles aussi, susceptibles d'être confrontées à des événements pouvant mettre en jeu leur pérennité. Elles doivent donc également s'y préparer du mieux possible.

Utiliser leur propre cas comme « *laboratoire* » pour imaginer, tester et déployer de nouvelles formes d'organisation et de relation au travail avec leurs collaborateurs mais aussi leurs prestataires divers et variés, devrait permettre aux assureurs de prendre quelques longueurs d'avance sur leurs clients et, en s'inspirant de leurs propres pratiques, être en mesure de leur proposer des démarches, outils, méthodes, etc. éprouvés et efficaces et... protectrices.

8/8

### **Et si demain l'assurance... ?**

Rêvons un peu...

Imaginons un futur dans lequel quelques assureurs s'emparent du sujet et mettent en place, progressivement, une véritable nouvelle approche du travail au sein de leur entreprise, se basant sur les préceptes d'une démarche telle que l'humanocratie, par exemple.

Observons alors que leur performance mais aussi leur résilience s'en trouvent accrues et que le vécu quotidien de ces salariés en fasse un lieu de travail intéressant et attractif, notamment pour les nouveaux talents, de plus en plus friands d'entreprises leur permettant d'exprimer leurs capacités et leur potentiel dans une activité utile et ayant du sens.

Notons avec satisfaction que la transformation interne de ces assureurs jette un regard nouveau et respectueux voire admiratif sur le secteur de l'assurance dans sa totalité.

Réjouissons-nous également de voir que ces pratiques sont diffusées et déployées (de façon commerciale ou non d'ailleurs) auprès d'un nombre grandissant d'entreprises, générant à leur tour des pratiques plus "vertueuses" sans renoncer pour autant à la performance et affichant une capacité nettement plus importante à résister aux nombreux aléas et coups durs que l'avenir nous garde.

Et pour finir, savourons le fait qu'une fois encore, l'assurance aura su se réinventer dans une période difficile pour continuer à jouer pleinement son rôle social et sociétal en favorisant l'émergence d'une nouvelle forme de travail, résolument moderne et ... profondément humaine !



## L'assurance post Covid-19



**Christian Parmentier**  
Président, Demain l'assurance

Cette pandémie, qui n'a pas dit son dernier mot, aura pour effet, aux dires de nombreux commentateurs, d'accélérer fortement les évolutions en cours. On entend plus que jamais beaucoup de discours sur les thèmes « *à la mode* » et/ou favorables au business des cabinets de consultants.

Il faut bien sûr prendre un peu de recul par rapport à ces projections et surtout ne pas perdre de vue que cette crise aura exacerbé la nécessité de retour aux fondamentaux ; c'est-à-dire les prix pour les consommateurs les plus touchés par la crise et la rentabilité pour les entreprises. C'est dans ce contexte que je pense qu'il faut maîtriser son enthousiasme pour la réalisation de projets comme l'entreprise à mission, la RSE, l'inclusion, le tout-digital – notamment. Sans doute des progrès seront accomplis mais – selon moi – à condition de modifier en profondeur certaines pratiques assurantielles. C'est dans cet esprit que j'ai rédigé ces quelques pages qui pourront paraître à certains (comme souvent) à contre-courant du politiquement correct.

### **L'assurance peut-elle suppléer l'Etat ?**

Nous avons la sensation aujourd'hui de vivre dans un monde de catastrophes à propos duquel les médias ne se privent pas de noircir le tableau et de nous promettre le pire.

Changement climatique et son cortège de fléaux : inondations et submersions, sécheresse, tempêtes, affaissements de terrains,... ; séismes, pollution ; immigration non maîtrisée ; émeutes ; pandémies...

C'est sans doute oublier que, pour notre région du monde, l'histoire a montré bien pire : guerres, famines, crises économiques, pandémies (de la peste à la grippe espagnole).

Toujours est-il que l'Etat se voit obligé d'intervenir à chaque événement d'ampleur.

Il en profite pour demander aux grandes institutions financières une contribution : fonds de solidarité, PGE pour les banques. Mais à quel titre ? Celui de la dite *Solidarité Nationale* ? Rappelons tout de même que quasiment plus aucun de ces établissements n'est nationalisé ; ce qui était parfaitement admissible – comme la souscription quasi-obligatoire des emprunts d'Etat – avant les années 90, ne l'est plus autant en 2020.

Ce terme Solidarité est aujourd'hui mis à toutes les sauces. Il faudrait rappeler que la solidarité est le fait de s'obliger mutuellement : je participe à une aide pour des citoyens malchanceux car, en contrepartie, s'il m'arrive la même mésaventure, je serai aidé. Comme nous le rappelait André Comte-Sponville lors d'une conférence du LAB, l'assurance est la forme aboutie de la solidarité.

Bien souvent, ce que l'on nous prélève par les impôts et les cotisations sociales n'a pas de contrepartie. Alors comment appeler cela ? Don, charité, spoliation... ?

Si l'Etat peine à gérer les cataclysmes, pourquoi ne pas en confier la responsabilité aux assureurs ? Une tentative avait déjà été faite par le passé quand Claude Bébéar proposait de gérer la Sécurité Sociale...

Les CATNAT sont une bonne illustration de ce qu'il est possible de mettre en place. Mais, attention, la répétition des événements et l'augmentation de leur gravité sont telles que le système assurantiel ne peut les prendre en charge sans mettre en péril sa solvabilité qui, par ailleurs, est fortement encadrée, même si l'Autorité de Contrôle se montre moins pointilleuse en ce moment.

Le modèle économique de l'assurance repose sur un engagement précis (le contrat) dont le coût est évalué (plus ou moins) scientifiquement sur le principe de la répartition. Ce modèle implique une connaissance des risques et leur sélection. L'absence de sélection a toujours conduit au désastre.

En revanche, le système des CATNAT exclut la sélection. Cela veut-il dire que pour prendre en charge ce type de dommages, l'assurance doit être obligatoire ? Certaines ne devraient-elles pas l'être, à l'exemple de la grêle contre laquelle peu d'exploitations sont assurées, mais dès qu'un orage survient, les exploitants en appellent à l'Etat.

Comme il est difficile d'imaginer que dans le futur, l'assurance puisse être totalement écartée des catastrophes, un modèle serait sans doute à imaginer avec l'Etat en définissant précisément le rôle de chacun. Malheureusement, il faut toujours une crise majeure (et des milliers de victimes...) pour que les choses avancent, tel le projet actuel de CATEX (surtout, ne pas mettre de « s » au milieu du mot) mené par la FFA pour protéger les commerces frappés de fermeture administrative pour cause de pandémie !

## L'assurance peut-elle être full digital ?

L'accord est quasiment unanime sur le fait que la pandémie va accroître la digitalisation.

Cette tendance, déjà observée depuis plusieurs années, va donc s'accroître fortement du fait des confinements successifs. Cependant, des différences existent selon les secteurs d'activité. Il y a, bien sûr, les activités ne pouvant par nature être dématérialisées : artisans, HCR... Et puis, il y a celles qui le sont déjà largement comme la banque.

Quant à l'assurance, si certains processus sont de plus en plus digitalisés, la souscription full Web reste encore marginale. En fait, elle concerne aujourd'hui essentiellement des produits banalisés et des produits accessoires correspondant à des besoins secondaires (smartphones, trottinettes, etc.).

Pour avoir testé – et même souscrit – moi-même en ligne des contrats majeurs (Auto, MRH, Prévoyance), j'ai pu constater que ce mode de distribution présentait des risques certains pour le client :

- moins il y a de questions posées, moins le risque est cerné,
- les conditions générales restent équivalentes à celles des contrats vendus traditionnellement (volume, texte juridique, exclusions, obligations...),
- les CG sont adressées sous forme numérisée ce qui rend leur consultation difficile (60 pages en PDF...),
- des clauses-types et des déclarations sont intégrées dans les documents signés sans attirer l'attention sur leur importance,
- la rédaction des questionnaires rend souvent les réponses difficiles, voire impossibles. Afin de poursuivre la souscription le client est contraint d'opter pour une réponse proposée, ce qui peut constituer une fausse déclaration à terme.

Quant aux chatbots, ils comprennent rarement ce que l'on exprime et renvoient vers un service client qui ne répond pas au téléphone.

Ce ne sont là que quelques exemples constatés.

Si la possibilité de souscription en ligne est un plus incontestable, elle doit néanmoins faire en sorte que le client soit réellement protégé. Et ce n'est pas avec les contrats que l'on trouve généralement en ligne qu'il l'est. Le fantasme de souscrire en 3 clics un contrat d'une certaine importance (ex. assurer sa résidence secondaire ou sa famille) pourrait devenir réalité pourvu que :

- les contrats soient expurgés des pièges que l'assuré découvre au jour du sinistre,
- les événements assurés soient non seulement clairement exposés mais très larges pour éviter les trous de garantie ; de même la façon d'indemniser,
- l'obligation de signer des déclarations pré-imprimées fasse place à un exposé de l'usage/la situation par le client : l'I.A. est l'outil qui le permet,

- les innombrables pages de garanties et restrictions puissent être résumées en formule TOUT SAUF.

C'est à ces conditions que la souscription digitale pourra vraiment protéger le client.

### **L'assurance peut-elle être soutenable ?**

Le phénomène RSE est à la mode, ce n'est rien de le dire ! Quelques entreprises ont même conduit le processus à son terme : devenir une entreprise à mission.

Des économistes ont opposé à cette démarche que l'objet d'une entreprise est de satisfaire ses clients, rémunérer ses actionnaires et éventuellement de bien traiter ses salariés ; mais en aucun cas de sauver la planète... (c'est la réglementation qui doit gérer cet aspect).

Concernant l'activité d'assurance, il semble n'y avoir que du positif à intégrer des valeurs de RSE dans le fonctionnement (respect des clients, des salariés et prestataires, de l'environnement...).

Cependant, la mission première de l'assurance étant de protéger leurs clients, certains assureurs d'entreprises peuvent se trouver confrontés à des dilemmes.

On n'évoquera pas à ce niveau la stratégie d'investissement assez facile à rendre compatible avec la RSE (ex. ne plus investir dans les activités charbonnières). En revanche, en matière de garanties, le sujet devient moins évident :

- les entreprises susceptibles de par leur activité de provoquer des dommages de pollution ne vont-elles plus pouvoir s'assurer ?
- le personnel de sociétés « jugées néfastes » à l'environnement n'aura-t-il plus accès à des garanties de prévoyance ?

N'est-ce pas le rôle de l'assurance de pallier les désordres liés à une activité ?

Bien entendu, il est difficile de cautionner les pollueurs caractérisés, mais cela est déjà écarté des contrats au titre de faute intentionnelle, faute lourde, absence d'aléa, etc. !

Il y a fort à parier que les discours actuels sur la RSE se retrouveront bientôt dans le même placard que la TQM – *Total Quality Management* – des années 90.

### **L'assurance peut-elle être vraiment inclusive ?**

« *L'inclusion* » est un mouvement de fond touchant tous les secteurs d'activité.

Si l'on se réfère à [Wikipédia](#) : « *Le concept d'inclusion sociale a été utilisé par Niklas Luhmann pour caractériser les rapports entre individus et systèmes sociaux. Il a réservé le terme d'intégration aux rapports entre systèmes. L'inclusion sociale est aussi considérée comme le contraire de l'exclusion sociale* ».

De nombreuses marques, surtout grand public, font des efforts pour s'adresser à tous, et c'est louable.

Quid de l'assurance ?

Par nature, l'activité d'assurance exige de segmenter les risques – et cela passe notamment par les individus – et de les sélectionner afin de constituer des mutualités homogènes. Certaines sociétés, surtout des mutuelles affinitaires, ont statutairement limité leurs souscriptions à des catégories :

- en général présentant des risques moindres comme les instituteurs, les fonctionnaires,
- mais pas que : professions médicales (problème de la RC médicale en particulier), malussés, personnes à risque en santé...

A ma connaissance, aucune entreprise en France ne pratique de segmentation raciale ou ethnique comme j'ai pu le voir aux USA (le marketing ethnique est d'usage), en Allemagne vis-à-vis des turcs, ainsi qu'aux Pays-Bas et en Belgique à l'égard des clients provenant du Maghreb.

Bien au contraire, l'assurance française qui respecte scrupuleusement l'interdiction de toute discrimination, ne pratique plus de différenciation entre conducteurs mâles et conductrices. Au-delà des interdictions, nos assureurs abordent souvent la souscription sans distinction individuelle, comme pour les assurances collectives d'entreprises.

Mais accepter d'assurer tout le monde sans distinction reste contraire à l'esprit et la pratique assurantielle et mène inéluctablement à de lourdes pertes. Entoria en en fait récemment l'expérience avec un produit destiné aux professions indépendantes sans sélection médicale !

Cependant, on pourrait imaginer qu'un assureur affinitaire s'engage à accepter tous les membres de son segment d'activité sans aucune exclusion. Ce serait là une démonstration plus éloquente d'entreprise à mission que d'aller chercher du développement vers un autre segment d'activité...

### **L'assurance doit-elle être plus empathique ?**

On sait que le développement du digital comporte le risque de déshumaniser la relation-client.

On dépense beaucoup d'énergie (et de budgets) pour fluidifier le fameux « *parcours client* ». Il est vrai que les process ne sont que rarement idéaux, ou fluides comme on aime à dire maintenant ; mais ce n'est pas vrai que pour l'assurance. Il suffit de se connecter à son compte-client d'Orange ou d'appeler la hotline pour s'en rendre compte.

Si la digitalisation permet d'offrir un service 24/7 avec rapidité, l'intervention de l'Humain n'en est que plus cruciale lorsque cela est nécessaire.

L'empathie doit s'exercer en « one-to-one », que ce soit sur une plateforme téléphonique ou en face-à-face. C'est par exemple l'agent qui se déplace sur le lieu

du sinistre dans l'instant où il en a connaissance, qui aide ses clients à trouver des solutions d'urgence, les rassure.

Mais l'empathie doit aussi s'exercer au niveau global, et notamment dans la communication de l'entreprise.

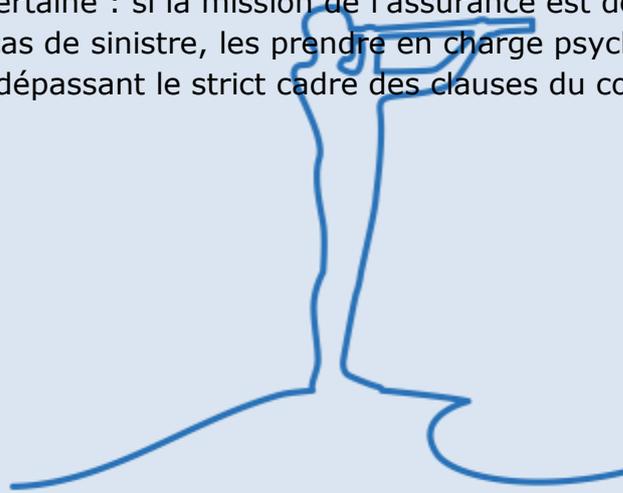
L'exemple du coronavirus est à cet égard éloquent.

On retiendra notamment les annonces de la FFA quant à la contribution demandée par l'Etat : il lui a fallu beaucoup insister (menacer ?) pour obtenir des ralonges.

On se souviendra aussi de la cacophonie des assureurs et bancassureurs quant aux gestes qu'ils faisaient pour leurs clients pas vraiment garantis.

Enfin, on a suivi – et l'on suit toujours – le feuilleton mettant en scène AXA et ses clients restaurateurs : dans un cas on indemnise, dans l'autre non ; finalement cela se finit au tribunal qui tranche tantôt en faveur de l'un, tantôt en faveur de l'autre. Comment avoir confiance dans ce que l'on a souscrit ?

Une chose est certaine : si la mission de l'assurance est de protéger ses clients, il faut savoir, en cas de sinistre, les prendre en charge psychologiquement et matériellement en dépassant le strict cadre des clauses du contrat.



## L'humain au cœur de l'organisation du travail



**Alexandre Rispal**

Directeur général délégué et Chief Revenue Officer – Assurly

L'organisation du travail a connu de nombreuses évolutions au cours des deux dernières décennies. La crise sanitaire a accéléré cette tendance avec la généralisation du télétravail. Pour autant, les mutations à l'œuvre ne peuvent se résumer à l'adoption d'un outil, la « visioconférence ».

Le maintien du lien humain, de la motivation comme vecteur de performance collective, a appelé à une créativité managériale qui dépasse largement le cadre des débats abordés dans la presse spécialisée.

Comment maintenir ce lien humain au service des sociétés et de la Société ? Tel est le principal défi de leadership sur lequel nous devons réfléchir collectivement.

### **1. <sup>B/B</sup> Le tournant des années 2000 : la mondialisation des pratiques managériales**

Le premier mouvement à l'œuvre durant les années 2000 est le mouvement de mondialisation des pratiques managériales.

En effet, l'organisation pyramidale des grandes sociétés fondée sur le même modèle que l'organisation administrative a subi une transformation reposant sur un double mouvement : la privatisation de grandes sociétés (l'UAP pour ne donner qu'un exemple parmi d'autres) et l'intégration de modèles de management de sociétés et d'industries déjà mondialisées (l'adoption d'organisations matricielles en est un exemple).

Sous ce double effet, les hiérarchies statutaires centralisées ont commencé à se fissurer pour laisser la place à un management polyarchique avec de multiples

centres de décisions afin d'agir plus efficacement à une échelle plus petite. Cette tendance a eu de profonds effets positifs en libérant les énergies et plus d'efficacité malgré, il faut le reconnaître, des complexités réelles de mise en œuvre.

## **2. Les méthodes agiles et le modèle startup infuse dans les organisations depuis 2010**

Après la déception des dot.com et l'éclatement de la bulle startup en 2001, une nouvelle vague de startups est apparue au début des années 2010 grâce au développement fulgurant des applications. L'écosystème d'innovation s'est densifié au niveau conceptuel par rapport à la première vague des années 2000 et les méthodologies agiles avec des circuits de décisions courts ont infusé dans toutes les organisations (grands groupes, PME, administrations).

Si tout n'est pas parfait, il s'agit d'un mouvement majeur responsabilisant l'ensemble des agents économiques et aplanissant encore plus les pyramides managériales et les rôles et attitudes attendus. Un nouveau modèle de collaborations interpersonnelles apparaît : plus factuel (que l'on songe à la transparence des backlogs dans les sprints), plus responsabilisant, plus motivant.

## **3. La crise sanitaire de 2020 accélère le principe de responsabilité des « entrepreneurs-salariés » et la nécessité de maintenir du lien humain**

Alors que l'aplanissement des hiérarchies et la responsabilisation progressent dans toutes les organisations, la crise sanitaire propulse le télétravail comme la norme de facto. Plébiscité lors du confinement de mars 2020, il est aujourd'hui analysé avec plus de recul.

Les risques psycho-sociaux de cette méthode de travail sont loin d'être négligeables. Le télétravail doit être accompagné de bonnes pratiques (par exemple éviter trois heures de réunions non-stop en visioconférence), de rituels, de maintien du lien avec les équipes, clients, collègues. Des points de rencontres en physique doivent également être maintenus régulièrement.

Les défis à relever sont immenses pour les organisations car le passage au tout télétravail a fini de transformer les collaborateurs en « entrepreneurs-salariés » sous l'effet de l'aplanissement des hiérarchies, de la responsabilisation dans l'exécution du travail et maintenant dans la virtualisation des espaces de travail.

Ce défi est le nôtre et il faudra le relever dès 2021.